

01/2018

Nachhaltige Unternehmensführung

Selbstmanagement

AUF DER SUCHE NACH
DEM GLÜCK

BETRIEBLICHES
GESUNDHEITSMNGMT

DIGITAL LEADERSHIP

GEMEINWOHLBILANZ

KONSENDEMOKRATIE

LEADERSHIPTRAINING MIT PFERDEN

NEUE ANSPRÜCHE AN FÜHRUNG

NEUROLINGUISTISCHES PROGRAMMIEREN

NEW WORK ALS WEGBEREITER

SELBSTMANAGEMENTFIBEL FÜR ERSTIES

'WHY NOT' – BUCHVORSTELLUNG



Impressum

Dieses Magazin ist im Rahmen unseres Seminars 'Kreatives Arbeiten, Moderation und Konfliktlösung & Selbstmanagement' Im Wintersemester 2017/2018 an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde entstanden. Das Seminar wurde von Birgit Rüdesheim geleitet. Layout Julian Sachtleben

Quelle Titelbild: <http://www.beraternews.net/wp-content/uploads/2014/10/627313-original-R-K-B-by-Rainer-Sturm-pixelio.de-.jpg>

Inhalt

- 4 AUF DER SUCHE NACH DEM GLÜCK**
- 16 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT**
- 28 DIGITAL LEADERSHIP**
- 40 GEMEINWOHLBILANZ**
- 51 KONSENSDEMOKRATIE**
- 68 LEADERSHIPTRAINING MIT PFERDEN**
- 84 NEUE ANSPRÜCHE AN FÜHRUNG**
- 96 NEUROLINGUISTISCHES PROGRAMMIEREN**
- 108 NEW WORK**
- 122 SELBSTMANAGEMENTFIBEL FÜR ERSTIES**
- 132 'WHY NOT' – BUCHVORSTELLUNG**

AUF DER SUCHE NACH DEM GLÜCK

Mit dem Begriff des Glücks ist jeder Mensch vertraut, doch was ist Glück denn eigentlich genau? Kann man Glück überhaupt ganz allgemein fassen?

„Das Wort „Glück“ kommt von mittelniederdeutsch gelucke/lucke (ab 12. Jahrhundert) bzw. mittelhochdeutsch gelücke/lücke. Es bedeutete „Art, wie etwas endet/gut ausgeht“. Glück war demnach der günstige Ausgang eines Ereignisses. Voraussetzung für den „Beglückten“ waren weder ein bestimmtes Talent noch auch nur eigenes Zutun. Dagegen behauptet der Volksmund eine mindestens teilweise Verantwortung des Einzelnen für die Erlangung von Lebensglück. Demnach hängt die Fähigkeit, in einer gegebenen Situation glücklich zu sein, außer von äußeren Umständen auch von eigenen Einstellungen und Bemühungen ab.“

**Glück ist
Vielfältig und
zeigt sich auf
verschiedenste
Arten**

Würde man 100 Leute auf der Straße ansprechen und fragen was Glück für sie bedeutet, würde wahrscheinlich jeder seine ganz eigene und persönliche Definition von Glück finden. Ein schnelles Auto, ein guter Job, eine gesunde glückliche Familie oder die Freiheit sein Leben so zu gestalten, wie man es leben möchte. Glück zeigt sich auf viele verschiedenste Arten.

Aristoteles beschäftigte sich schon in der Antike mit der Glückseligkeit und dem Glück des Menschen. Dazu verfasste er ein Werk, die "Eudaimonia". In dieser schrieb er: Glückseligkeit ist "das vollkommene und selbstgenügsame Gut und das Endziel des (menschlichen) Handelns." Zuvor behauptete Platon jedoch, dass der Mensch nur glücklich sein kann, wenn die drei Teile der menschlichen Seele, Vernunft, Wille und Begehren im Gleichgewicht sind.

Heute vertritt man im Allgemeinen die Ansicht, dass man selbst "seines Glückes Schmied" ist und das Glück das Zusammenspiel von bewusst getroffenen Entscheidungen und Zufällen ist.

Glück ist etwas Subjektives. In welcher Situation man Glück empfindet und was einem im Leben glücklich macht, hängt sehr stark von verschiedenen Faktoren ab. In welcher gesellschaftlichen Schicht wurde man groß. Welche Bildung hat man erhalten. Welche Ereignisse und Geschehnisse, das Leben eines Menschen bereits prägten. Welche Persönlichkeit hat diese Person, ist diese Person schon mit kleinen Dingen im Leben zufrieden oder will sie immer mehr und strebt auch danach. Diese und viele weitere Faktoren können dazu führen, wie eine Person Glück



Familie kann zum größten Glück werden

wahrnimmt. Im Laufe der Jahre kann sich die Sicht auf Glück verändern. So wie man sich

**„Glückseligkeit ist das vollkommene und selbstgenügsame Gut und das Endziel des (menschlichen) Handelns.“
- Aristoteles**

ständig weiterentwickelt und einem neue Dinge im Leben wichtig werden, kann sich auch der Blick auf Glück verändern. Die Ansicht auf Glück kann sich durch Erlebnisse und durch die Weiterentwicklung der Persönlichkeit im Leben eines Menschen, ändern. Positiv als auch Negativ.

Wird man plötzlich Mutter/Vater kann das größte Glück eines Menschen plötzlich darin bestehen, dieses kleine Wesen, das man geschaffen hat, zu behüten und von ihm alles böse dieser Welt fernzuhalten. Erfährt man dramatische Dinge im Leben wie einen Krieg, findet man in den einfachsten Dingen, die man eventuell vorher als selbstverständlich betrachtete, wieder Glück. Sei es Essen, ein Dach über den Kopf oder einfach das Glück überlebt zu haben und die damit verbundene Wertschätzung des eigenen Lebens.

Glück kann viele verschiedene Formen annehmen. Glück kann und muss jeder Mensch für sich selbst definieren und jeder selbst erfahren!

Das Glück der Dänen ist unangefochten



Die Dänen gelten schon seit Langem als das glücklichste Volk der Welt. Doch was macht die Dänen eigentlich zum glücklichsten Land der Welt? Wie kann man denn überhaupt das glücklichste Land der Welt sein, wenn Glück doch eigentlich etwas Subjektives ist?

Dänemark verteidigt den 1. Platz im Weltglücksbericht seit Jahren vehement, nur die Norweger konnten den Dänen letztes Jahr den Platz streitig machen.

Die Vereinten Nationen veröffentlichen seit dem Jahre 2012 jährlich einen Bericht in dem „Glück als Messgröße für Fortschritt und Ziel der Politik definiert wird“. Dabei hängt das persönliche Glück stark von dem Zustand der Gesellschaft und dem damit verbundenen sozialen Umfeld ab.

Die wichtigsten Faktoren dabei sind:

- **Großzügigkeit**
- **Solidarität**
- **Freiheit für eigene Lebensentscheidungen**
- **Vertrauen in Regierung und Behörden**

Diese 4 genannten Faktoren bestimmen laut Forschern das individuelle Glücksgefühl eines Menschen. Nun wird bereits seit 2012 im Auftrag der Vereinten Nationen die Zufriedenheit von Menschen in aller Welt analysiert. Dabei werden Daten aus wissenschaftlichen Befragungen ausgewertet. Länder aus reichen Industriestaaten führen im Bericht der Vereinten Nationen immer die Top Ten Plätze an. Vermutet man jetzt sofort, dass die Industriestaaten aufgrund ihres Reichtums die Spitzenplätze einnehmen, liegt man zwar nicht ganz falsch. Jedoch haben diese Länder meist eine hohe Zufriedenheit in Bereichen wie soziale Fürsorge, Gesundheit, Einkommen, Freiheit und Regierungsführung. In Ländern wiederum in denen Arbeitslosigkeit sowie schlechte Arbeitsbedingungen herrschen spielt die Unzufriedenheit eine zentrale Rolle.

Einkommensunterschiede zwischen den Bewohnern eines Landes führen nicht zu wesentlicher Senkung des Glücksgefühls. Der zentrale Punkt, der das Glücksgefühl essenziell beeinflusst, ist die psychisch und physische Gesundheit sowie persönliche Beziehungen. Die mentale Gesundheit hat in reichen sowie armen Ländern einen enormen Stellenwert.

Doch warum sind die Dänen denn eigentlich so ein glückliches Volk?

Familie und Freunde haben in Dänemark eine besondere Stellung. Ist das Kind mal krank oder muss man mal früher nach Hause gehen, um das Kind aus dem Kindergarten abzuholen, ist das in Dänemark alles kein Problem. Damit sorgen die Dänen für eine entspannte Familienorganisation, in der sich keiner Stressen machen muss.

Der Umgang untereinander ist einfach und unkompliziert. Die dänische Arbeitskultur ist von flacher Hierarchie geprägt. Überall wo man sich befindet, wird man geduzt ohne dabei respektlos zu wirken.

Die Dänen besitzen eine 37-Wochen-Arbeitszeit, sowie besteht der Anspruch auf über 5 Wochen Urlaub im Jahr. Sie können sich somit genug Zeit nehmen, um sich sich selbst und der Familie zu widmen.

Männer sowie Frauen werden in Dänemark gleichberechtigt behandelt und haben dieselben Ansprüche, Rechte und Pflichten.

Die Nähe zum Meer. Dänemark ist umgeben von Meer. Sei es die Ostsee oder die Nordsee, fast überall wo die Dänen hier zuhause haben, haben sie Meer und falls sie keines haben, ist es nicht weit entfernt. Das Meer und der Strand bieten den Dänen eine ideale Möglichkeit mal kurz abzuschalten und dem Alltag zu entfliehen.

Das soziale Sicherheitsgefühl bei den Dänen ist sehr ausgeprägt. Dies wiederum hat einen enormen Einfluss auf das persönliche Glücksgefühl. In Dänemark befindet sich eine breite Mittelschicht, die sich wenig Sorgen machen muss. Verliert man in Dänemark im Gegensatz zu anderen Ländern seinen Job, muss man sich keine Sorgen machen vor dem Ruin zu stehen. Der Staat Dänemark fängt einen auf.

Das Land Dänemark verfügt über ein beispielhaftes Sozialsystem. Jeder Däne muss zwar enorm hohe Steuern zahlen, jedoch werden diese sinnvoll in Gesundheit, Bildung und in Soziales investiert.

„D ä n e m a r k steht für eine ambitionierte Sozialpolitik, einen hohen Lebensstandard und geringe Einkommensunterschiede.“

Dänemark ist ein Land in der Karriere sowie Familie und Freunde einen hohen Stellenwert haben. Durch ein gut gebildetes System und einen harmonischen und verständnisvollen Umgang miteinander haben sich die Dänen zum glücklichsten Land der Welt gekürt.

Hygge, die Glücksformel der Dänen

Hygge? Wer oder was soll Hygge sein? Na dann mal aufgepasst, die Dänen haben mit Hygge ihre ganz eigene Formel vom Glück entwickelt. Sie wollten auf diese Weise eine tiefergehende Zufriedenheit erreichen, die man mit Geld nicht kaufen kann.

„Hygge“ hat seinen Ursprung nicht in der dänischen Sprache, sondern in der norwegischen, in der der Begriff so etwas wie „das Wohlbefinden“ bedeutet. Der Begriff

tauchte erst gegen Ende des 18. Jahrhunderts in der dänischen Schriftsprache auf und seitdem haben die Dänen sich den Begriff zu eigen gemacht.“

Work Life Balance ist einer der signifikanten Merkmale von Hygge. Jemand der ständig die Angst mit sich rum trägt seinen Job zu verlieren, lebt in enormen Stress und reduziert dadurch seine Lebensqualität. Doch weshalb können sich die Dänen so sicher mit ihrem Job sein? Die Dänen verlassen eventuell früher ihren Arbeitsplatz um sich Nachmittags ihren Kindern zu widmen, doch lassen sie liegen gebliebenes nicht einfach am Schreibtisch liegen. Sie setzen sich abends oder wenn zwischendurch Zeit bleibt an ihren Rechner und arbeiten E-Mails und bringen zu Ende was sich im Büro nicht mehr geschafft haben. Sie können sich ihre Arbeitsweise selbst gestalten.

Wenn man die sogenannten Hygge-Regeln befolgt, die einen dazu bestärken, keine hohen Erwartungen zu haben, sich gegenseitig Hilfe anzubieten, sich persönlich zurückzunehmen und sich niemals mit anderen zu vergleichen, soll maßgeblich jeder Arbeitstag zu einer entspannten harmonischen Sache werden.

Doch Hygge ist in Dänemark nicht nur ein starres Regelwerk, an das man sich halten sollte. Hygge ist für die Dänen viel mehr. Hygge lässt sich in jeden alltäglichen Kontext integrieren und bestimmt mittlerweile die Lebenskultur der Dänen.

In Dänemark legt man großen Wert darauf, dass Hygge für jedermann ist. Für Könige, für Reiche und Arme. Es geht nicht ums Geld um Besitz oder Reichtum, sondern um die Momente. „Und wenn der ein saftiges Stück Torte beinhaltet, prasselten Regen am Fenster, eine Zeit ohne digitale Medien und Wein und Essen, bis einem die Wolldecke auf den Kopf fällt, dann ist es Hygge.“

**Hygge:
Die
dänische
Art,
glücklich
zu Leben**

Ση Γερευ
δινειοιου

Bhutan und die Ideologie vom Glück

Bhutan ein Königreich dass vielleicht nicht in aller Munde liegt. Sucht man das kleine Königreich auf der Karte findet man es östlich des Himalaja Gebirges. Bhutan ist nicht

nur für wunderschöne Landschaften, Klöster und Festungen bekannt. Seinen Namen machte sich das kleine Königreich Bhutan mit der Einführung des sogenannten Bruttoinlandglücks.

Wann geht es einem Land wirklich gut? Wenn sich das Einkommen und die finanzielle Lage der Bewohner eines Landes erhöht?

Wenn Menschen Spaß am Leben haben und viel lachen? Viel Freizeit haben?

Diesen bedeutsamen Fragen hat sich das Königreich Bhutan angenommen.

Bis ins Jahr 1961 war Bhutan völlig abgeschirmt. Umgeben vom Himalaja führten nur kleine Bergpfade in das stark von der Außenwelt isolierte Bhutan. Der Handel konnte aufgrund fehlender Straßen nicht florieren. Die Bewohner Bhutans kannten weder Geld, Telefone noch Krankenhäuser. Sie bekamen keine Informationen außerhalb ihres Landes und wussten somit nicht, was außerhalb ihres eigenen Landes geschieht.

In einem Königreich im Himalaya gilt nicht das Wirtschaftswachstum als Maß der Dinge, sondern die Zufriedenheit seiner



Buddhistischer Mönch in einem Kloster in Bhutan

Doch 1961 kam die Wende. Es wurde dem König das Geschenk einer geteerten Straße von Indien bis nach Bhutan zu teil. Damit wurde die Isolation Bhutans beendet. Erste Maschinen, die den Menschen das Leben leichter machen, wurden so nach Bhutan gebracht. Langsam begann sich auch der Tourismus in Bhutan zu entwickeln. Doch jede digitalisierte Welt bringt auch seine Schattenseiten mit sich. Dies Begriff

auch der König sehr schnell. Bhutan war zerrissen, zerrissen zwischen der modernen neuen Welt und ihren hochentwickelten Geräten und der alten, tiefgläubigen.

Durch diese weitreichenden Veränderungen fragte sich der König Bhutans, wie er die Zufriedenheit seines Volkes erhöhen könnte. Gemeinsam mit seiner Regierung formulierte er 4 Leitfäden, an denen sich das Volk und das Königshaus orientieren sollte.

**Manchmal
stehen sich
das Glück
und der
Wohlstand
einander im
Weg**

1. **Bewahren und Fördern der Kultur**
2. **Leben im Einklang mit der Natur**
3. **gerechte Wirtschaftsentwicklung**
4. **gutes Regieren**

Diese 4 Leitlinien bilden den Grundstein für das in Bhutan entwickelte Konzept des Bruttoinlandsglücks.

Um zu überprüfen, dass die 4 Säulen des Bruttoinlandsglücks immer übereinstimmen und im Einklang miteinander stehen, wurde das Ministerium für Glück ins Leben gerufen. Das Ministerium für Glück ist dafür verantwortlich, dass alle 4 Säulen eine gleich große Beachtung finden. Ebenfalls muss jedes in der Zukunft getätigte Projekt durch einen Überprüfungsprozess. Das Glücksministerium stellt dabei fest, wie viel Glück ein neu gestaltetes Projekt dem Volk Bhutans bringen würde.

Die große Frage die sich dabei stellt, kann ein Mensch wirklich glücklich sein, wenn der Staat es ihm vorschreibt. Kann die Regierung Glück einfach verordnen? Bhutan setzt mit seinen 4 Säulen einen wichtigen Grundstein, um seinem Volk ein glückliches Leben zu ermöglichen.

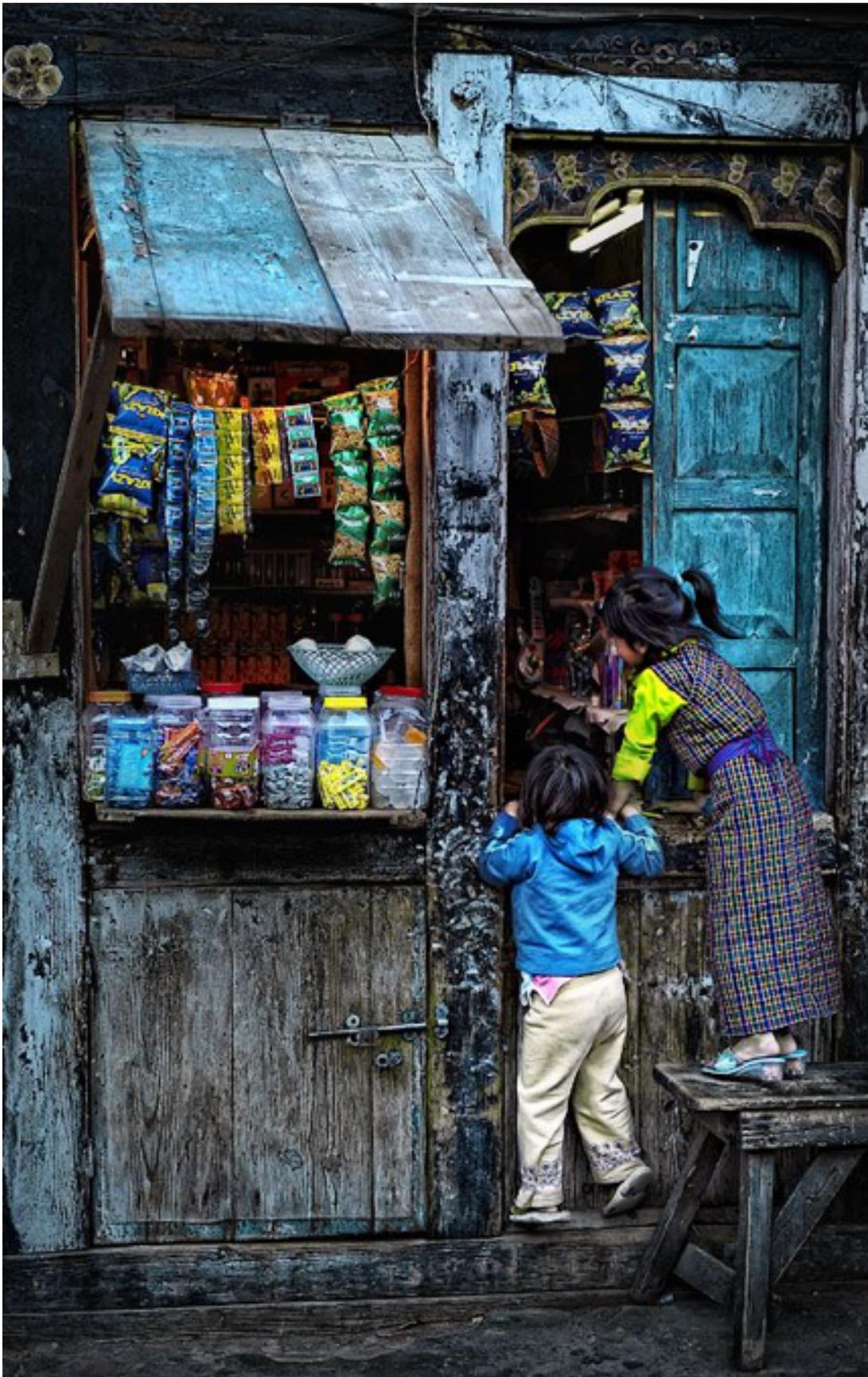
Doch persönliches Glück ist viel mehr als die

Bewahrung von Kultur und Natur. Das persönliche Glück jedes Einzelnen hängt von viel mehr Faktoren ab und kann vermutlich nicht von der Regierung erlassen werden.

Jedoch ist sich Bhutan bewusst, dass Dinge wie kostenlose Bildung und Gesundheit ein wichtiger Rahmen sind, um seinem Volk ein glückliches Leben zu ermöglichen.

»Wir können niemanden zu seinem Glück zwingen. Wir sorgen für den Rahmen, für kostenlose Bildung und Gesundheit.«

Bhutans Premierminister Jigme Thinley



„Gerade auf dem Land ist das Glücksempfinden sehr hoch, man trifft dort viele, die zufrieden wirken, sie sind offen und fröhlich, sie leben zwar in Armut, haben aber genug zu essen, sie haben Zugang zu Bildung und es geht ihnen emotional gut“

Wege zum persönlichen Glück

Jeder Mensch möchte in seinem Leben glücklich sein. Doch um sein Glück und das damit verbundene Glücksgefühl zu finden, haben Glücksforscher in den letzten Jahren verschiedene Wege gefunden.

Glück ist etwas Subjektives, somit muss jeder Mensch entscheiden, was ihn glücklich macht. Glück hängt weder vom sozialen Status, Alter, Geschlecht oder der Intelligenz einer Person ab. Was uns hilft leichter glücklich zu sein, die Fähigkeit sich an verändernde Lebensumstände schnell anzupassen. In unserer heutzutage schnelllebigen Welt ist dies eine wichtige Grundvoraussetzung um Glücksgefühle zu empfinden. Ein Leben ohne schwierige Hürden im Alltag, in dem sich nichts verändert, macht eine Person nicht unbedingt glücklicher. Bedeutsamer ist der Umgang mit ungeplanten Ereignissen in unserem Leben. Eine ebenfalls wichtige Erkenntnis aus der Glücksforschung ist, wir sind glücklicher, wenn wir eine positive Einstellung haben. Dies bedeutet, wenn wir uns selbst als Pechvogel sehen, nehmen wir Dinge viel negativer wahr und interpretieren in jede Situation Negatives hinein. Wir fixieren unsere Gedanken so sehr auf die Negativität, dass wir nichts Positives mehr wahrnehmen. Also sollte man sich selbst besser als Glückspilz sehen und die positiven Dinge und Momente in seinem Leben begrüßen.

Um Glück schneller in sein Leben zu lassen, sind einige Tipps und Tricks nicht außer Acht zu lassen. Beispiele wie die regelmäßige sportliche Betätigung, am besten noch im Kreise von Freunden, ist maßgeblich förderlich für ein positives Gefühl und somit verbundene Glücksgefühle. Eine zuversichtliche und glückliche Einstellung gegenüber allem Neuen und der Zukunft. Denn nur so kann man frei von Ängsten und Sorgen ein glückliches und zufriedenes Leben führen. Sein Leben selbst in die Hand zu nehmen. Für Dinge einzustehen, die einem wichtig sind und sein Leben so zu führen, wie man es führen möchte. Kein Mensch kann einem Entscheidungen abnehmen und wenn dann kann es oft dazu führen, dass man mit dieser getroffenen Entscheidung unglücklich ist. Anderen Menschen helfen, kann auch einen großen Einfluss auf das eigene Glück haben. Ich fühle mich glücklich, glücklich dass ich von anderen gebraucht werde, dass ich anderen Menschen mit meiner Hilfe Freude bereitet habe. Ebenso ist Akzeptanz ein

wichtiger Schlüssel für ein glückliches Leben. Wenn man sich selbst akzeptiert, ist man dazu bereit Glück zu empfinden. Kein anderer Mensch kann einem dabei helfen glücklich zu sein, man muss mit sich selbst zufrieden sein und dann kommt das Glück von ganz alleine.

„Das Vergleichen ist das Ende des Glücks und der Anfang der Unzufriedenheit.“ Kierkegaard

Das wahre Glück wird uns nicht durch materielle Dinge zu teil. Glück kann man nicht kaufen. Materielle Dinge, wie ein neues Handy oder Kleidung können einem zwar die kurzfristige Befriedigung bringen, jedoch nicht das ersehnte Glück, dass man sich dabei erhofft. Konsum bringt uns dazu, immer mehr zu wollen. Wir sind nur glücklich, wenn wir bestimmte Dinge in unserem Leben besitzen. Ist das wirklich Glück? Nein, denn es wird in unserem Leben immer Dinge geben, die wir uns nicht leisten können. Die Folge daraus, wir sind unglücklich.

Um Glück überhaupt empfinden zu können, ist es aber auch wichtig Unglück in unser Leben zu lassen. Denn ohne Unglück wüssten wir nicht, was Glück überhaupt ist. Dabei ist allerdings zu beachten, die unglücklichen Momente und Dinge im Leben sollen unsere glücklichen Momente nicht überschatten. Wichtig ist, negative Situationen in unserem Leben zu lassen, um daraus zu lernen und stärker denn je daraus hervor zu gehen. Dauerhaftes Glück gibt es nicht, aber man sollte Versuchen so viele glückliche Momente in sein Leben zu lassen wie nur möglich.

Quellen:

https://www.huffingtonpost.com/2012/03/06/bhutan-happiness-index-gnh-gross-national-happiness_n_1324918.html

<https://www.morgenpost.de/vermishtes/article207213103/Die-gluecklichsten-Menschen-der-Welt-leben-in-Daenemark.html>

<http://www.spektrum.de/wissen/die-fuenf-grossen-fragen-der-gluecksforschung/1404493>

<https://www.welt.de/vermishtes/article162913642/Was-einen-Menschen-wirklich-gluecklich-macht.html>

<http://www.tagesspiegel.de/weltspiegel/world-happiness-report-2017-un-studie-norwegen-ist-das-gluecklichste-land-der-welt/19542826.html>

<https://www.welt.de/newsticker/news1/article162995514/Norwegen-loest-Daenemark-als-gluecklichstes-Land-der-Welt-ab.html>

<https://info.arte.tv/de/bhutan-die-ideologie-vom-wahren-glueck>

https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/bruttoinlandsglueck_in_buthan_1869.htm

<https://www.swr.de/swr2/wissen/buthan-glueck/-/id=661224/did=16702344/nid=661224/1mddt6s/index.html>

<http://www.faz.net/aktuell/reise/bhutan-was-ist-glueck-14493617.html>

<http://philomag.de/hygge-der-daenische-weg-zum-glueck/>

<http://www.zeit.de/2017/05/hygge-daenemark-insel-fano-gemueticlichkeit-urlaub>
<https://www.psychotipps.com/Glueck.html>

<https://www.psychotipps.com/Glueck.html>

Betriebliches Gesundheits- management an deutschen Hochschulen

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) an deutschen Hochschulen

Durch den 1999 angestoßenen Bologna-Prozess wurden deutsche Hochschulen vor vielfältige Herausforderungen gestellt, unter anderem vor die der Gesundheitsförderung.

Nicht nur Unternehmen, sondern auch Hochschulen, werden verstärkt zu mehr Flexibilität und Anpassungen in Bezug auf ihre strategische Ausrichtung gezwungen. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement soll die Gesundheit der Mitarbeitenden wertschätzen und somit die Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit unterstützen.

Wissenschaftliche Studien der Techniker Krankenkasse (TK)¹ belegen, dass vor allem ältere Studierende zunehmend über gesundheitliche Beschwerden klagen. Zeitdruck, Hektik des Hochschulbetriebs, Anforderungen der Lehrkräfte sowie fehlende Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten sind nur einige der belastenden Faktoren der Studierenden. Hochschulen sollten sich daher verstärkt mit individuellen Gesundheitskonzepten auseinandersetzen, um den Studierenden einen anschließenden erfolgreichen Berufseinstieg zu ermöglichen. Gerade Hochschulen haben enormes Potenzial, ein gesundheitsorientiertes Bewusstsein zu schaffen, welches von den Absolventen in andere Gesellschaftsbereiche hineingetragen werden kann. Die Ausbildung der Studierenden als Multiplikator*innen und zukünftige Führungskräfte, stellt eine bedeutende gesellschaftliche Aufgabe von Hochschulen dar. Es stellte sich heraus, dass Führungskräfte durch ihr Führungsverständnis und -verhalten maßgeblich das Klima und die Kultur im Unternehmen beeinflussen.

Die Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements als Querschnittsaufgabe kann daher als wesentlicher Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Hochschulen gesehen werden.

So wurde 1995 der Arbeitskreis Gesundheitsfördernde Hochschulen (AGH)² gegründet. Dieser beschäftigt sich mit folgenden Fragen: Welches sind die gesundheitsrelevanten Bedingungen an einer Hochschule? Wie wird Gesundheit im Setting Hochschule hergestellt und aufrechterhalten? Auf Basis dessen, wurden im Jahr 2005 zehn Gütekriterien für eine gesundheitsfördernde Hochschule entwickelt.³

Die zehn Gütekriterien können den nachfolgenden Themen zugeordnet werden:

1. **Setting-Ansatz**⁴

Die Hochschule arbeitet nach dem Setting-Ansatz.

2. **Salutogenese**

Die Hochschule nimmt Bedingungen und Ressourcen für Gesundheit in den Blick.

¹ Ergebnisse der Trendstudie #whatsnext vom Mai 2017 und der TK-Bewegungsstudie 2016

² Vgl. Arbeitskreis Gesundheitsfördernde Hochschulen

³ Vgl. Gesundheitsförderung an Hochschulen

⁴ Der Setting-Ansatz wird einerseits als soziales System beschrieben, das eine Vielzahl relevanter Umwelteinflüsse auf eine bestimmte Personengruppe umfasst. Andererseits ist es ein System, in dem die Bedingungen von Gesundheit und Krankheit gestaltet werden können. Vgl. Grossmann, R.; Scala, K. (2003)

3. Leitbild

Das Konzept der Gesundheitsförderung wird in die Hochschulpolitik (u.a. Leitbild, Führungsleitlinien und Zielvereinbarungen) aufgenommen.

4. Querschnittsaufgabe

Die Gesundheitsförderung wird als Querschnittsaufgabe in allen hochschulinternen Prozessen sowie in Lehre und Forschung berücksichtigt.

5. Steuerungsgruppe

Eine hochschulweit zuständige Steuerungsgruppe wird gebildet.

6. Transparentes Informationsmanagement

Ziele und Maßnahmen werden auf Basis einer regelmäßigen Gesundheitsberichterstattung formuliert.

7. Gesundheitsförderung

Es werden gesundheitsfördernde Maßnahmen angeboten und an der Hochschule durchgeführt.

8. Nachhaltigkeit

Das Prinzip der Nachhaltigkeit sieht die Berücksichtigung von sozialen, ökologischen, ökonomischen sowie kulturellen Aspekten im Rahmen der Gesundheitsförderung vor.

9. Chancengleichheit

Es bedeutet die Integration eines „Gender Mainstreaming“ und berücksichtigt die Gleichbehandlung von Menschen.

10. Vernetzung

Die Hochschule vernetzt sich mit anderen Hochschulen sowie mit der jeweiligen Kommune/Region.

Als aktives Mitglied im AGH, wurde die Hochschule Paderborn als Praxisbeispiel für diesen Fachartikel ausgewählt.

Ein weiterer Grund für die Auswahl, war die bereits dreimalige Auszeichnung der Hochschule mit dem Corporate Health Award (CHA)⁵ für ihr vorbildliches Gesundheitsmanagement. Der CHA ist die renommierteste Auszeichnung für BGM in Deutschland und wird seit 2009 jährlich vergeben. Er umfasst inzwischen 13 Branchenkategorien und mehrere Sonderpreiskategorien. Der Award entwickelt sich jährlich weiter und motiviert immer mehr Unternehmen dazu, ihr BGM kontinuierlich zu verbessern und optimale Voraussetzungen für gesunde Mitarbeitende zu schaffen.

⁵ Corporate Health Award= renommierteste Auszeichnung im Gesundheitsmanagement deutschlandweit

„Gesunde Hochschule“ Paderborn

Seit Beginn des Jahres 2006 beschäftigt sich die Universität Paderborn mit dem Thema des BGMs. Ein Kooperationsprojekt mit der TK war der Startschuss für die Integrierung einer universitären Gesundheitsförderung.



Abbildung 1: Logo Gesunde Hochschule Paderborn⁶

Gesundheitsfördernde Lebens- und Arbeitsbedingungen werden durch den Arbeitskreis Gesunde Hochschule an der Universität Paderborn initiiert und umgesetzt. Dieser besteht aus mittlerweile 24 Institutionen. Ziel ist, die Etablierung von Informationsangeboten zur Kompetenzsteigerung im Bereich Gesundheit sowie die Identifikation der Mitarbeitenden, Auszubildenden und Studierenden mit dem Universitätsbetrieb. Die nachhaltige Etablierung der Gesundheitsförderung wird in diesem Rahmen als fester Bestandteil des Arbeitsschutzes wahrgenommen und umgesetzt.

Der Arbeitskreis Gesunde Hochschule stellt das Thema Gesundheit ganzheitlich in den Mittelpunkt und bietet Angebote aus dem Bereich Bewegung, Ernährung, Entspannung und Führungskräftebildung. Der Arbeitskreis setzt sich aus Multiplikator*innen der verschiedenen Abteilungen der Hochschule zusammen. Diese interdisziplinäre Vernetzung an der Hochschule ist entscheidend für eine optimale Implementierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

⁶ Vgl. Gesunde Hochschule Paderborn

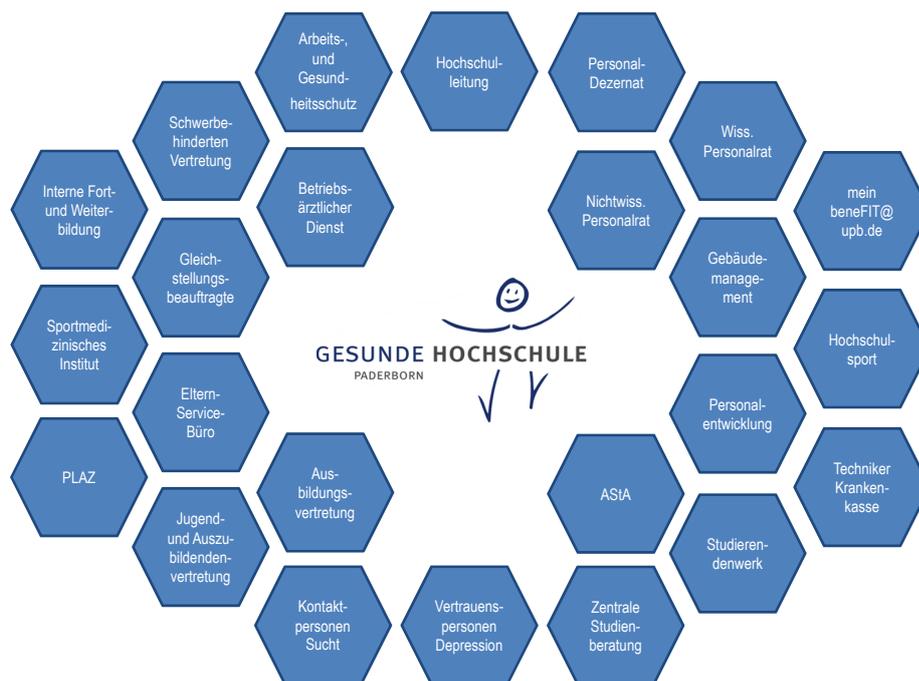


Abbildung 2: Der Arbeitskreis Gesunde Hochschule Paderborn⁷

Im Rahmen des BGMs werden folgende Maßnahmen an der Universität Paderborn angeboten:

Angebote der Gesunden Hochschule Paderborn

Arbeitsumfeld

- Mobile Massage am Arbeitsplatz
- Psychisch stark am Arbeitsplatz
- Azubi-FIT; Rauchfreie Universität; Ergonomieberatung

Bewegung und Sport

- In Kooperation mit dem Hochschulsport
- Pausenexpress⁸
- GTZ⁹/ Präventives Krafttraining
- Internes Fort- und Weiterbildungsprogramm

⁷ Gesunde Hochschule Paderborn

⁸ Pausenexpress= aktive Bewegungspause am Arbeitsplatz

⁹ GTZ= Gesundheits-Trainings-Zentrum

Angebote der Gesunden Hochschule Paderborn

Führungsverhalten	Gesund Führen
Suchtprophylaxe	Peer Projekt „Schlauer statt blauer“
Individuelle Vorsorge	Gripeschutzimpfung Gesundheitschecks und Messungen Aktionstage (Bsp. Uni-Gesundheitstag)
Gesundheitsmanagement	Im uni-internen und bundesweiten Arbeitskreis Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz
Evaluation und Qualitätssicherung	Corporate Health Award Benchmarking ¹⁰ Mein benefit ¹¹ Gesundheitsberichte

Tabelle 1: Angebote der Gesunden Hochschule Paderborn im Überblick¹²

Um einen optimalen Einblick in die alltägliche Arbeit eines BGM-Beauftragten zu gewinnen, wurde ein Interview mit der Koordinatorin für Gesundheitsmanagement, Sandra Bischof, von der Universität Paderborn durchgeführt. Als dreifacher Gewinner des Corporate Health Awards, kann die Hochschule Paderborn bundesweit als sogenanntes Musterbeispiel für ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement an einer deutschen Hochschule gesehen werden.

¹⁰ Benchmarking= Das Reflexions- und Entwicklungsinstrument dient Gesundheitsakteuren von Hochschulen als Grundlage zur Selbstreflexion, um Stärken und Entwicklungspotenziale herauszuarbeiten. Es ermöglicht einen Blick auf die Hochschulstruktur und -kultur.

¹¹ Mein benefit= Persönliches Gesundheitszertifikat für die Absolvierung aller Angebote für die Studierenden (Bsp. regelmäßige Gesundheitschecks)

¹² Gesunde Hochschule Paderborn

Experteninterview mit Sandra Bischof, Leiterin Gesunde Hochschule Paderborn

Interview mit Sandra Bischof (Diplom-Sportwissenschaftlerin, Koordinatorin für Gesundheitsmanagement), durchgeführt am 16. Januar 2018¹³

Frau Bischof, zum Einstieg, eine provokante Frage: Benötigen Unternehmen und Hochschulen Ihrer Meinung nach tatsächlich ein BGM? Glauben Sie nicht, dass jeder Mensch selbst für seine Gesundheit zuständig ist?

Definitiv ja. Natürlich ist es so, dass jeder Mensch für sich selbst verantwortlich ist und daher denke ich, dass beides ineinander spielt – die Selbstverpflichtung jedes Einzelnen, „gesund“ zu leben sowie die Aufgabe der Universität, als Arbeitgeber Strukturen und Angebote zu schaffen, dies zu unterstützen. Ziel der Universität ist es, ein Gesundheitsmanagement anzubieten, Grundlagen zu schaffen, um langfristig gesunde Mitarbeitende zu haben. Bei den Gesundheitsangeboten handelt es sich nicht nur um Sport, Ernährung und Bewegung – hier geht es weit darüber hinaus (Bsp. Personalentwicklung und Personalorganisation haben ebenfalls etwas mit Gesundheitsmanagement zu tun). Ich bin der Meinung, dass in einem Unternehmen, welches gute Voraussetzungen bietet, auch Leistung gebracht werden kann und gerne gebracht wird. Wenn man an die Studierenden denkt, funktioniert Lernen doch nur mit Motivation, man lernt da, wo man sich wohl fühlt und daher – ja definitiv brauchen wir ein Betriebliches Gesundheitsmanagement!

Seit wann befassen Sie sich persönlich mit dem Thema Gesundheitsmanagement bzw. BGM? Warum haben Sie sich dafür entschieden?

Meine Stelle für BGM ist in der Verwaltung angegliedert – Gesundheit und Umweltschutz – das mache ich seit 11 Jahren. Ich habe hier in Paderborn Sportwissenschaften studiert und habe damals bereits während meines Studiums an einem Projekt teilgenommen, welches „Gesunde Hochschule“ hieß. Das sind sozusagen die Wurzeln der Hochschule. So bin ich damals schon mit diesem Thema in Kontakt gekommen. Damals wurden erste Befragungen bei den Mitarbeitenden und Studierenden durchgeführt.

Was hat Sie als Universität dazu motiviert, ein BGM an der Hochschule einzuführen?

Wie bereits kurz erwähnt, ist das BGM an der Hochschule aus einem studentischen Projekt entstanden. Im Rahmen dessen, sind gewisse Bedarfe aufgedeckt worden – dabei ging es

¹³ Eigene Durchführung durch Verfasserin (telefonisch)

vor allem um Ergonomie und darum, ob sich die Mitarbeitenden wohlfühlen. Die ersten Schritte wurden anschließend durch kleinere Aktionen umgesetzt.

Mit welchen Prozessen/Angeboten haben Sie gestartet?

Anfangs wurden Gesundheitstage, einzelne Kurse, Gripeschutzimpfungen eingeführt und der Hochschulsport weiter ausgebaut. Beim Hochschulsport war es vor allem entscheidend, eine Verknüpfung zum Gesundheitsmanagement herzustellen – wichtig war, klarzumachen, dass sich die angebotenen Kurse sowohl an die Studierenden als auch an die Mitarbeitenden richten. Mit diesen ersten Schritten sind wir damals wirklich sehr gut gestartet. Man muss dazu sagen, dass wir auch sehr viel Glück hatten, dass unsere Hochschulleitung schon immer ein offenes Ohr für Gesundheitsmanagement hatte und früh den Vorteil eines BGMs erkannt hat. Dies geschah zu einer Zeit, in der andere Universitäten noch lange nicht so weit waren bzw. darüber nachgedacht haben. So wurden viele Möglichkeiten geschaffen, an dem Thema weiter zu arbeiten. Das ist auch etwas, das ich bei meiner Arbeit bundesweit merke – Gesundheitsmanagement hängt stark von der Hochschulleitung ab.

Sie sprachen soeben Ihre bundesweite Arbeit an. Stehen Sie dahingehend mit anderen Hochschulen in Kontakt oder wie sieht Ihre Arbeit diesbezüglich aus?

Ja genau, es gibt einen bundesweiten Arbeitskreis „Gesundheitsfördernde Hochschulen“¹⁴. Dieser wird koordiniert von Ute Sonntag aus Hannover (Landesvereinigung für Gesundheit in Hannover). In diesem Arbeitskreis sind im Prinzip alle Koordinator*innen aus dem Bereich Gesundheitsmanagement miteinander vernetzt. Dieses Netzwerk bietet uns die Möglichkeit, sich gegenseitig auszutauschen sowie die Organisation von Tagungen zu realisieren. Vor allem der Austausch ist im Bereich Gesundheitsmanagement sehr wertvoll. Gerade erst haben wir ein Projekt mit dem Namen „Benchmarking“ (heute: „Mentoren-Projekt“) umgesetzt. Dabei wurde ein Fragebogen für die Selbstreflexion entwickelt (als begleitendes Instrument, mit Hilfe dessen sich die Hochschule selbst reflektieren kann). Dieses Instrument wird nun bundesweit für Hochschulen angeboten, die gerade dabei sind, ein BGM oder SGM¹⁵ zu entwickeln. Hier stehe ich auch beratend als Mentorin zur Seite.

Wie viele Mitarbeitende sind an der Universität Paderborn für das BGM zuständig?

Ich selbst habe eine unbefristete Stelle (allerdings momentan eine 1/2-Stelle) und seit Ende 2017 haben wir noch eine Stelle für Studentisches Gesundheitsmanagement (SGM) eingerichtet (dies ist eine 3/4-Stelle). Das bedeutet, derzeit sind wir zwei Personen, die eine Stelle speziell für dieses Thema haben – es gibt allerdings noch viele andere Kolleginnen und Kollegen an der Hochschule, die sich ebenfalls mit dem Thema Gesundheit

¹⁴ Siehe Fußnote 2

¹⁵ SGM= Studentisches Gesundheitsmanagement, Arbeitskreis Gesundheitsfördernde Hochschulen

beschäftigen. Wir haben einen Arbeitskreis an der Hochschule¹⁶, der stetig wächst und damals mit sechs Personen gestartet ist. Mittlerweile sind 24 Einrichtungen in diesem Kreis vertreten. Das sind selbstverständlich alles Multiplikator*innen für dieses Thema. Genau das macht jedoch auch das Thema Gesundheitsmanagement aus – das Netzwerken, das Austauschen und die Angliederung in verschiedenen Bereichen im Unternehmen oder eben an der Hochschule.

Hier lässt sich übrigens ideal eine Brücke zu dem Thema Nachhaltigkeit schlagen. Dieses ist ebenfalls – wie Gesundheitsmanagement auch – sehr schwer einzugrenzen. Im Unternehmen selbst, lässt sich die Nachhaltigkeit oft nicht in einer Abteilung integrieren – im Gegenteil – das Thema findet sich in vielen anderen Abteilungen des Unternehmens wieder.

Ja, da haben Sie Recht. Die Themen sind sehr ähnlich. Man muss sehr viel „Netzwerken“, Kontakte knüpfen und immer wieder für das Thema werben bzw. Aufklärung betreiben. Je mehr das irgendwo schon verankert ist und die Leute das „Mitleben“, umso besser ist es. Vor allem bei den Studierenden, wir haben hier aktuell knapp 20.000 Studierende an der Hochschule, die kann ich ja nicht alle erreichen – da müssen immer wieder neue Wege eingeschlagen werden.

Wie kamen Sie dazu, sich für den Corporate Health Award zu bewerben? Wie sind Sie darauf aufmerksam geworden?

Tatsächlich ist das damals über das „Mentoren-Projekt“ entstanden. Dort kam das Thema CHA bereits auf, es stellte sich jedoch heraus, dass die Kategorie Hochschule noch nicht vorhanden war. Gemeinsam mit den Organisatoren des CHAs stellten wir fest, dass der von uns entwickelte Fragebogen genau auf die im Bewerbungsprozess gestellten Fragen abzielte. Aus diesem Gespräch wurde anschließend die Kategorie „Hochschule“ ins Leben gerufen – allerdings nicht mit unserem Fragebogen. Daraufhin haben wir uns als Universität Paderborn entschieden, dort teilzunehmen. Wir sehen dies als gutes Instrument, uns auch einmal von außen „durchchecken“ zu lassen, gegebenenfalls Defizite aufzuspüren bzw. ist es eine gute Möglichkeit, sich ein unabhängiges Fremdbild einzuholen. Schön ist es natürlich, dann auch noch dreimal hintereinander zu gewinnen.

Erhalten Sie Fördermittel (Bsp. vom Bund/Land) oder andere externe Unterstützungen für ihr BGM?

Vom Bund oder Land nicht, die Finanzen für das Gesundheitsmanagement kommen direkt aus der Hochschule. Die Hochschule an sich erhält natürlich, wie jede andere Hochschule, Geld vom Land, aber speziell für BGM werden keine zusätzlichen Fördermittel beantragt. Beim SGM allerdings, erhalten wir Unterstützung durch die TK, mit welcher wir in diesem

¹⁶ siehe Abbildung 3: Der Arbeitskreis Gesunde Hochschule Paderborn

Bereich eng zusammenarbeiten. Diese Unterstützung erfolgt jedoch nicht als Dauerfinanzierung, sondern muss für einzelne Projekte beantragt werden.

Wie wird/wurde das BGM von den Studierenden, Lehrkräften und Mitarbeitenden angenommen? Hatten Sie anfangs mit Vorurteilen und/oder Hindernissen zu kämpfen?

Grundsätzlich, große Hindernisse hatten wir nicht – natürlich wird man vereinzelt mit Personen (bspw. Führungskräften) konfrontiert, die der Meinung sind, Gesundheit gehöre nicht an den Arbeitsplatz. Das gibt es sicherlich. Man merkt hier – wie bereits angesprochen, in Bezug auf die Hochschulleitung – dass es in den Abteilungen, in denen die Führungskräfte hinter diesem Thema stehen, die Angebote besser umgesetzt und von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden können. Deshalb ist es so wichtig, eine fortwährende Aufklärungsarbeit zu leisten. Hier versuchen wir, beispielsweise über Module wie „gesundes Führen“, auch alle mit ins Boot zu holen und die Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren. Im Großen und Ganzen wird das Thema jedoch sehr gut an der Hochschule angenommen – besonders die praktischen Angebote (Bsp. Checks, Messungen und Aktionstage) sind gut besucht. Wir erhalten dahingehend viel positives Feedback. Aus diesem Grund ist es auch wichtig, diese Angebote weiter zu verfolgen.

Sie hatten ja bereits den Arbeitskreis Gesunde Hochschule angesprochen, innerhalb dessen unterschiedliche Institutionen zusammenkommen. In diesem befindet sich u.a. auch der AStA (Allgemeiner Studierendenausschuss). Würden Sie sagen, dass die Studierenden in diesem Rahmen bei der inhaltlichen Weiterentwicklung des BGM mit einbezogen werden?

Genau, der AStA befindet sich in diesem Arbeitskreis, wir haben jedoch, im Rahmen des SGMs, zudem ein Netzwerk, das sich von dem großen Arbeitskreis abhebt. Hier ist der AStA ebenfalls involviert. Im letzten Jahr haben wir sogenannte Fokusgruppen durchgeführt, bei denen Ideen aufgegriffen und entwickelt werden konnten. Außerdem versuchen wir, das Thema Gesundheit ins Studium zu bringen. Wir haben festgestellt, dass alles, was außerhalb des Studiums ist - also auf freiwilliger Basis - immer schwieriger wird. Wir erreichen den Großteil der Studierenden nur im Rahmen von Vorlesungen, Seminarreihen, die das Thema Gesundheit (Bsp. Ernährung, Selbst- und Zeitmanagement, Motivationsstrategien) aufnehmen. Sobald die Studierenden durch den Besuch der Kurse dann auch noch Credit-Points¹⁷ erhalten, sind sie selbstverständlich noch schneller dafür zu begeistern. Wir sind sehr daran interessiert, die Studierenden zu erreichen und möchten auch wissen, wie wir dies am besten umsetzen können. Den Gesundheitstag, den ich vorab bereits angesprochen hatte, bieten wir bspw. in diesem Jahr als App an. Uns ist bewusst geworden, dass dies mittlerweile der aktuelle Weg ist – weg von der Papierform. Die

¹⁷ Credit-Points (CPs)= auch Leistungspunkte genannt; (an europäischen Universitäten gültige) Einheit, mit der eine bestimmte im Studium erbrachte Leistung nachgewiesen wird; vgl. Bibliographisches Institut GmbH

Hochschule ist sehr gewollt, die Studierenden hier bestmöglich in die Weiterentwicklung des BGMs miteinzubeziehen.

Glauben Sie, dass ihr BGM ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Hochschulen/Universitäten sein kann?

Das kann ich mir schon vorstellen, ja. Gerade bei den Studierenden ist es so, dass sie, mit dem von uns angebotenen Gesundheitspass, am Ende ein Gesundheitszertifikat erhalten. Dieses kann als Zusatz-Zertifikat zum Hochschulzeugnis erworben werden. Nach Rücksprache mit Agenturen und Bewerbungstrainern haben wir herausgefunden, dass es ein Zertifikat in dieser Form bundesweit noch nicht gibt. Andererseits spielen hier jedoch oftmals andere Faktoren, wie Studiengang und Standort, eine entscheidende Rolle, wie sich die Studierenden am Ende entscheiden. Bei den Mitarbeitenden kann es schon ein Wettbewerbsvorteil sein, wenn es darum geht, dass sich eine Person zwischen zwei (ansonsten gleichwertigen) Stellenangeboten bzw. Arbeitgebern entscheiden muss. Aber selbstverständlich sind wir momentan auch nicht die einzige Universität, die ein BGM anbietet.

Was würden Sie anderen Hochschulen/Universitäten, die sich gerade in der Planungsphase für ein BGM befinden, empfehlen bzw. mit auf den Weg geben?

Das Schlagwort, das ich jedem mit auf den Weg gebe, ist das Thema „Netzwerken“ auf verschiedenen Ebenen – ein Netzwerk in der Hochschule (z.B. im Rahmen eines Arbeitskreises) sowie ein Netzwerk nach außen (Bsp. bundesweiter Arbeitskreis, Mentoren-Projekt) aufbauen. Außerdem sollte man sich überlegen, eine/n Experten/in ins Haus zu holen, die/der dahingehend zur Seite stehen kann. Des Weiteren ist es wichtig, offen für Ideen zu sein, nicht alles muss neu erfunden werden, hier sollte man darauf achten, was bereits wo anders angeboten wird. Und natürlich ganz wichtig – manchmal auch einen langen Atem haben. Manche Themen brauchen Zeit, lieber alles Schritt für Schritt angehen.

Frau Bischof, ich danke Ihnen, für dieses spannende Interview.

Quellenverzeichnis

- (1) Techniker Krankenkasse (Hrsg.): Ergebnisse der Trendstudie #whatsnext vom Mai 2017 und der TK-Bewegungsstudie 2016, online unter:
<https://www.tk.de/tk/service/infografiken/betriebliches-gesundheitsmanagement/819498>
(Stand: 08.02.18)
- (2) Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Nds. e. V. (Hrsg.): Arbeitskreis Gesundheitsfördernde Hochschulen, online unter:
http://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen.de/O1_Startseite/index.html (Stand: 08.02.18)
- (3) Techniker Krankenkasse (Hrsg.) Gesundheitsförderung an Hochschulen, online unter:
http://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen.de/Downloads/AGH_Bro_Gesundhfoerdrq_HS_A5_2014.pdf (Stand: 08.02.18)
- (4) Grossmann, R.; Scala, K. (2003): Setting-Ansatz in der Gesundheitsförderung. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.): Leitbegriffe der Gesundheitsförderung. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden der Gesundheitsförderung. 4. Aufl. Schwabenheim a. d. Selz: Fachverlag Peter Sabo, S. 205-206
- (5) EuPD Research Sustainable Management GmbH (Hrsg.): Was ist der Coporate Health Award?, online unter: <https://www.corporate-health-award.de/der-ch-award/> (Stand: 08.02.18)
- (6) Universität Paderborn (Hrsg.): Logo Gesunde Hochschule Paderborn, online unter:
https://www.uni-paderborn.de/fileadmin/gesunde-hochschule/Logos_Kooperationspartner_295x173_120/gesHS.jpg (Stand: 08.02.18)
- (7) + (16) Universität Paderborn (Hrsg.): Logo Arbeitskreis Gesunde Hochschule Paderborn, online unter: https://www.uni-paderborn.de/fileadmin/gesunde-hochschule/News/Bilder_skaliert_Startseite155_75/Grafik_Arbeitskreis_Institutionen.pdf (Stand: 08.02.18)
- (8) - (12) Universität Paderborn (Hrsg.): Gesunde Hochschule, online unter: <https://www.uni-paderborn.de/universitaet/gesunde-hochschule/> (Stand: 08.02.18)
- (15) Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Nds. e. V. (Hrsg.): Arbeitskreis Gesundheitsfördernde Hochschulen, online unter:
http://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen.de/AB_Gesundheitsmanagement/AB_Gesundheitsmanagement1.html (Stand: 27.02.18)
- (17) Bibliographisches Institut GmbH, Dudenverlag (Hrsg.): Definition Creditpoint, Credit-Point, online unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Creditpoint> (Stand: 28.02.18)

Digital Leadership –

Wie Führungskräfte in einer VUKA-Umwelt bestehen können

Lucas Bratoew

Es begann mit einer Umfrage

Berthold (45J.) sitzt verschanzt in seinem Büro, vor ihm liegen die Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung zum Thema *Zufriedenheit und Vertrauen der Angestellten im Betrieb*. Er mag es kaum glauben, doch die Zusammenfassung ist erdrückend, denn über die Hälfte seiner Kollegen sind mit seinem Führungsstil unzufrieden und sehnen sich nach einer Verbesserung des Arbeitsklimas und der Wertschätzung ihrer Aufgaben. Doch was ist passiert, dass es zu solch einem Ergebnis kam? Berthold wurde vor sechs Monaten aufgrund seiner langjährigen Führungserfahrung in einem DAX-Unternehmen als neuer „Chief Operating Officer“ (COO) in dem Startup *Robolino* eingestellt. Schnell musste er feststellen, dass die Arbeitsumgebung in einem Start-Up konträr zum Konzern ist, da es z.B. noch keine festen Strukturen gibt, auf die er sich stützen kann. Gerade in der Anfangsphase überforderte ihn der ständige Richtungswechsel der strategischen Ausrichtung und die Fülle der ermittelten Daten, sowie deren mehrdeutige Interpretierbarkeit. Zusätzlich dazu belastete ihn die Erwartungshaltung der Mitarbeiter, dass er ihnen sagen soll, was zu tun ist, wo er doch selbst mit der Gesamtsituation überfordert ist. Dies führt dazu, dass Berthold sich allmählich immer mehr in sein Büro ängstlich zurückzieht und bei seinen Kollegen kaum noch präsent ist, außer wenn er neue Aufgaben verteilt.

Der fiktive Protagonist Berthold ist charakteristisch für die derzeitige Überforderung von Führungspersonen, die Managementsysteme im klassischen Stil weiterhin anwenden. Früher wurde der Erfolg darin gemessen, wie gut die Entwicklung von perfekten Lösungen, Produkten oder Maschinen ist. Führung in diesem Kontext ist die Verteilung der Aufgaben mit der Absicherung von festgeschriebenen Arbeitsprozessen, um die Perfektion zu erreichen. Dementsprechend sorgen Führungskräfte nach dem klassischen System für klare Abgrenzung durch das Verteilen von Zuständigkeiten und Befugnissen, die starr hierarchieorientiert sind. Hierdurch entstehen Konfliktfälle, wenn die Umsetzung der Aufgaben jenseits der Hierarchie angesiedelt ist oder zu gegensätzlichen Aktivitäten führt. Der delegierende und kontrollierende Fokus spiegelt sich in der Kommunikation wieder – Informationen werden hierarchiekonform von oben nach unten weitergegeben, die Informationsmacht liegt in der Hierarchie bzw. bei einzelnen Führungskräften (=Top-Down Kommunikation). Ableitend sind die alten Managementtheorien auf einen Kernpunkt zusammenzufassen: Klar definierte Ziele sind das beherrschende Optimum – nur durch ein klares Ziel erreicht man Erfolg.

Das digitale Zeitalter – die VUKA Umwelt

Wir befinden uns derzeit in dem Übergang in das digitale Zeitalter, was dazu führt, dass bestehende starre Strukturen durchbrochen werden und neue agile Formen an ihre Stelle treten. Die heutige Welt wird weniger planbar, denn mit dem Eintritt in das digitale Zeitalter entsteht nicht nur Wissen exponentiell schneller, sondern auch die Agilität und Ambiguität von Entscheidungen nehmen im gleichen Maß zu. Entwicklungen im Unternehmen sind nicht mehr linear, sondern meist sprunghaft; Lösungen sollen durch interdisziplinäre Teams und iterativen Prozesse entwickelt und getestet werden, ohne dass deren Erfolg absehbar ist. Dabei tragen Führungskräfte die Verantwortung und müssen gleichzeitig lernen, Macht und Kontrolle an die Mitarbeiter abzugeben. Diese neu aufgekommenen Anforderungen im Geschäftsalltag verstecken sich hinter dem populären Akronym *VUKA*, welches letztlich die *volatilen, unsicheren, komplexen* und *ambivalenten* Situationen beschreibt. Dabei stellt es nicht ein Lösungskonzept für Gestresste dar, sondern lediglich ein Beschreibungskonzept für die Akteure, die mit „deren Sprache diese Umwelt allenfalls mit wahnsinnig komplex, irrsinnig schnell oder einfach aus den Fugen geraten zu beschreiben versuchen.“ (Weigel 2017).

Digital Leadership

Die neue VUKA-Umwelt bedarf einer Anpassung der Managementsysteme und Führungsfähigkeiten. In diesem Zusammenhang bietet Digital Leadership einen Ansatz, um sich in der neuen Umgebung zu Recht zu finden und gestärkt aus unvorhersehbaren Situationen zu gehen. Der Begriff an sich ist relativ neu, wodurch derzeit noch keine einschlägige Definition existiert. Alle aktuellen Ansätze zur Beschreibung beinhalten jedoch eine Kernaussage: eine mutige, vernetzte, digitale und anpassungsfähige Führung, um sich im unsicheren Markt der Zukunft behaupten zu können. Ableitend gibt es nicht *das* Digital Leadership, da es sehr auf die persönlichen Erfahrungen, Erwartungen und das Können der Führungsperson, sowie die jeweiligen Ziele und Aufgaben des Unternehmens ankommt. Gerade durch die starken Veränderungsdynamiken der digitalen Transformation müssen die allgemeinen Lösungen mit Blick auf das eigene Team angepasst werden. In diesem Kontext gibt es kein ‚richtig‘ oder ‚falsch‘, sondern nur ‚es funktioniert‘ oder ‚es funktioniert nicht‘. Generell soll Digital Leadership folgende Kernfragen beantworten (vgl. Brandes-Visbeck/Gensinger 2017):

- Wie stellt man ein Team zusammen, bei dem es darum geht, das Beste aus allen zu holen?
- Wie verwendet man gekonnt die Intelligenz, Kreativität und Leistungsfähigkeit der Vielen?
- Wie verlagert man Entscheidungen in flache Hierarchien, obwohl der Großteil der Belegschaft die Verantwortung allein bei der Führungskraft sieht?
- Wie führt man dieses neuerstellte Team?

Heutzutage müssen Führungskräfte meist dezentrale Teams nicht nur führen, sondern auch motivieren. „Arbeitsort und Arbeitszeit werden flexibler gehandhabt, der eine arbeitet zu Hause, die andere im Büro. Eine Führungskraft muss [...] Sinn stiften, die Work-Life-Balance der Mitarbeiter organisieren, Kommunikationsräume schaffen, sozial kompetent sein, den Mitarbeitern Kreativität ermöglichen – und anderen die Furcht nehmen“ (Brandes-Visbeck/Gensinger 2017: S. 13). Es geht also nicht nur um das Vorantreiben von digitalen Projekten, die Optimierung von bestehenden Prozessen, sowie das Überwinden von festgefahrenen Denkweisen hin zu disruptiven und innovativen Mustern. Vielmehr ist es die Aufgabe eines Digital Leaders, durch Motivation der Mitarbeiter deren Werte und einhergehende Produktivität an die heutige Zeit anzupassen. Die oft gewünschte digitale Transformation innerhalb eines Unternehmens wird erst durch glückliche Mitarbeiter ermöglicht. Ein Digital Leader erkennt somit auch neuste Trends, steuert sein Team mit digitalen Tools und versucht nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Kollegen aus anderen Abteilungen für das Thema zu gewinnen. (vgl. Crummenerl, C. / Kemmer, K. 2015: S.11)

Zusammenfassend müssen drei verschiedene Ebenen überdacht werden, um Digital Leadership zu erreichen und zu leben: Aspekte der Selbstführungskompetenz, Maßnahmen der Mitarbeiterführung und der Prozessgestaltung, sowie die Schaffung einer neuen Arbeitsatmosphäre. Die genannten Ebenen sind nicht als in sich geschlossen zu betrachten, sondern viel mehr wie ein Uhrwerk, dass durch das Zusammenspiel der Ebenen funktioniert.

Digitale Angst

Betrachten wir zunächst die Ebene der Selbstführungskompetenz. Es ist erschreckend, dass sich acht von zehn Führungskräften (81 Prozent) nur bedingt gut auf den digitalen Wandel vorbereitet fühlen (vgl. Personalwirtschaft 2017). Neben der Ablehnung gegenüber neuer Technologien spielt vor allem die Angst eine große Rolle – digitale Angst reflektiert die Scheu vor den Risiken des radikalen Handelns, welcher der digitale Wandel mit sich bringt und führt zum Festhalten an starren Hierarchien, festgefahrenen Prozessen und überholten Führungsmustern (z.B. Top-Down Kommunikation). Der nötige radikale Wandel ruft bei vielen Managern Ängste hervor, da der Begriff *radikal* im deutschen Sprachgebrauch negativ konnotiert ist. Der Wortursprung geht auf den lateinischen Begriff Radix (zu Deutsch: Wurzel) zurück und bedeutet somit lediglich eine grundlegende Veränderung - ein Wandel von der Ursache her (vgl. Rose 2017).

Eine Möglichkeit diese Angst abzulegen ist, den Standpunkt gegenüber der Digitalisierung zu ändern und sie nicht als Bedrohung zu sehen, sondern vielmehr ihr aufgeschlossen gegenüber zu treten, ihre Chancen zu erkennen und zu nutzen. Auf der Ebene der Selbstführungskompetenz geht es primär

darum, den Status Quo zu hinterfragen und eine Bilanz der eigenen Fähigkeiten aufzustellen. Möchten Sie andere Menschen führen, so müssen Sie sich zunächst selbst führen können.

Die eigene Vision

Daher ist es wichtig eine eigene Vision zu entwickeln, d.h. ein Zielbild zu skizzieren, wie Sie sich zukünftig selbst in der Führungsverantwortung sehen. Die Personalberatungsfirma Russel Reynolds Associates hat in einer ihrer Studien Führungskräfte befragt, was für sie einen Leader in einer digitalen Transformation ausmacht. Heraus gekommen sind fünf Persönlichkeitsmerkmale, die Ihnen zur Orientierung bei der Erstellung Ihrer Vision helfen können (vgl. Reynolds 2015):

1. Innovativ sein

Schaffen Sie sich selbst und Ihrem Team den Raum für Fantasie, in dem ungewöhnliche Gedanken und Fragen zu gelassen werden. Innovativ zu sein bedeutet nicht das Rad neu zu erfinden, sondern die gegebenen Ressourcen zu erkennen und neu zu verbinden. In diesem Zusammenhang ist es zulässig, zu handeln ohne zu wissen, ob das Neue funktioniert, jedoch mit der Gewissheit, dass die Mittel vorhanden und mögliche Abschreibungen verkraftbar sind.

2. Disruptiv sein

Unter Disruption wird die Infragestellung des Status Quo verstanden, diesen in neue Kategorien zu denken und somit einen echten Wandel zu erzeugen und konstant zu bewältigen. Kernfrage lautet dementsprechend: Passt das aktuell zur Situation oder kann das weg? Zusätzlich beschreibt Disruption wieder unternehmerisch zu handeln – also durch die Schaffung von Transparenz, Vertrauen und Delegation die Verantwortung bei sich selbst und den Mitarbeitern zu aktivieren. Einhergehend muss ein Klima der Fehlerfreundlichkeit geschaffen werden, in dem Sie und Ihre Mitarbeiter motiviert sind, Neues zu wagen und aus Fehlern zu lernen. Das Kredo dabei lautet: Innovative Ideen prüfen, umsetzen und schnell daraus lernen.

3. Mit Mut führen

Digital Leader müssen eine Vorreiter-Rolle einnehmen, indem sie ihre Vision mit einem festen Standpunkt und überzeugenden Werten vorleben bzw. für Ihre Mitarbeiter erlebbar machen. Sie müssen also Haltung zeigen und mögliche Konflikte aushalten können. Es geht darum Ihre Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit der konkreten Aufgabe zu überzeugen, umso die intrinsische Motivation zu aktivieren. Selbstverständlich wird es weiterhin Situationen und Mitarbeiter geben, bei denen Sie mit einem transaktionalen Führungsstil (Leistung für Gegenleistung) bessere Erfolge einfahren. Eben dies ist Ihre Aufgabe, wenn Sie mutig führen wollen: Den Führungsstil der jeweiligen Situation anpassen, d.h. gegebenenfalls auch, dass Sie

sich führen lassen können, wenn Sie merken, dass in der konkreten Situation andere aus Ihrem Team besser die Richtung weisen können. Hierdurch signalisieren Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie um den Erfolg des Teams bemüht sind und sich selbst zurückstecken können. Die Folge ist, dass Ihre Mitarbeiter spüren, dass Sie sie zu kompetenten Menschen befähigen wollen und werden sich bei Ihnen mit Vertrauen, Loyalität und Respekt bedanken.

4. Sozial kompetent

Ähnlich wie beim mutigen Führen geht es hier vor allem darum das Wohlbefinden des Teams zu aktivieren, umso unternehmerischen Erfolg voranzutreiben. Zum Wohlbefinden gehört, dass Sie Offenheit und Transparenz leben, denn dies führt zu Vertrauen Ihrer Mitarbeiter Ihnen gegenüber (vgl. Jacobs 2015). Zum unternehmerischen Erfolg gehört, dass Sie die unterschiedlichen Persönlichkeiten in Ihrem Team gleichbehandeln und erkennen, dass Sie von unterschiedlichen Sichtweisen selbst profitieren. Im Sinne von Diversity sollten Sie jedem Mitarbeiter die gleiche Chance bieten, egal welchen Geschlechts, Hautfarbe, kulturellen Hintergrunds oder körperlichen Einschränkungen. Dementsprechend wissen Sie die anfallenden Aufgaben so an Ihre Mitarbeiter bzw. Teams zu verteilen, dass sie zu erfolgreichen Ergebnissen führen.

5. Entschlossenheit demonstrieren

In der heutigen VUKA-Welt braucht das Team einen gefestigten Navigator, der auch in stürmischen Zeiten die Richtung weisen kann. Auch hier gilt: Ihre Strategien sind klar formuliert und aufkommende Hindernisse werden mit flexiblen Taktiken überwunden. Ihre Vision ist für das Team erlebbar und folgen Ihnen aufgrund Ihrer Entschlossenheit, da Sie nicht bei dem ersten Widerstand einen kompletten Richtungswechsel vollziehen.

Es geht also darum, den inneren Kompass neu zu kalibrieren, indem Sie sich selbst die Fragen beantworten, wie z.B. (vgl. Brandes-Visbeck/Gensinger 2017, Seite: 42):

- Welche Vorstellungen, Werte, Fähigkeiten und Kenntnisse zeichnen meinen Führungsqualitäten aus?
- Was treibt mich an? Was macht mich zum Vorbild?
- Welche Vision hat mein Unternehmen? Welche Rolle spiele ich darin?
- Welche meiner Vorstellungen, Fähigkeiten, Werte und Kenntnisse sind meine Superkräfte, mit denen ich als Digital Leader mein Team zum Erfolg führen kann?

Hieraus entwickeln Sie Ihre persönliche Strategie, um Ihre Vision eines Digital Leader zu erreichen und somit die Ebene der Selbstkompetenz erfolgreich abzuschließen.

Wechseln wir nun den Standpunkt und begeben uns auf die Ebene der Mitarbeiterführung und der Prozessgestaltung. Es ist anzumerken, dass der demografische Wandel der Belegschaft und deren

unterschiedliche Wertevorstellung bzw. Sichtweise auf die Arbeit eine entscheidende, aber auch individuelle Rolle spielen. Aufgrund der begrenzten Tiefe dieser Hausarbeit werden im folgenden allgemeine Lösungen gegeben, die nach den Modellen des Digital Leadership einen generationsübergreifenden Lösungsansatz verfolgen.

Vertrauen durch Transparenz

Kernelement des Digital Leader in der Mitarbeiterführung ist das Schaffen von Vertrauen gegenüber allen Beteiligten. Sie agieren als Vermittler zwischen den Kollegen und unterschiedlichen Teams und schaffen so die Voraussetzungen für erfolgreiche Zusammenarbeit. Klare und faire Kommunikation führt dazu, dass Digital Leader nicht mehr als Vorarbeiter bzw. Tonangeber wahrgenommen werden, sondern sich zu Influencern entwickeln, denen die Kollegen mit Respekt und Anerkennung folgen. Dabei gilt es, dass in allen Prozessen und Entscheidungen Transparenz gezeigt wird und die Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit hinter den zu erfüllenden Aufgaben begreifen. Jeder im Team muss jederzeit verstehen können, was auf der Agenda steht, umso die eigenen Prozesse effektiv ausrichten zu können. Dies kann man beispielsweise durch die Einführung von täglichen Stand-Up Meetings erreichen. Diese Meetings dauern maximal zehn Minuten, in denen alle Beteiligten nacheinander eine Zusammenfassung über ihren letzten Arbeitstag (Erfolge und Misserfolge), die heutigen Aufgaben und Herausforderungen, sowie ihr Wohlbefinden mit allen teilen. Zusätzliche Kernaufgabe des Digital Leaders ist die Einführung von agilen Arbeitsmethoden, wie z.B. *Design Thinking*, *Scrum*, *Kanban* oder *Effectuation*, mit deren Hilfe Prozesse und Zusammenhänge schneller abgebildet werden können, umso Lösungen in kürzerer Zeit zu entwickeln. Im Folgenden wird von den genannten Methoden *Effectuation* beispielhaft charakterisiert.

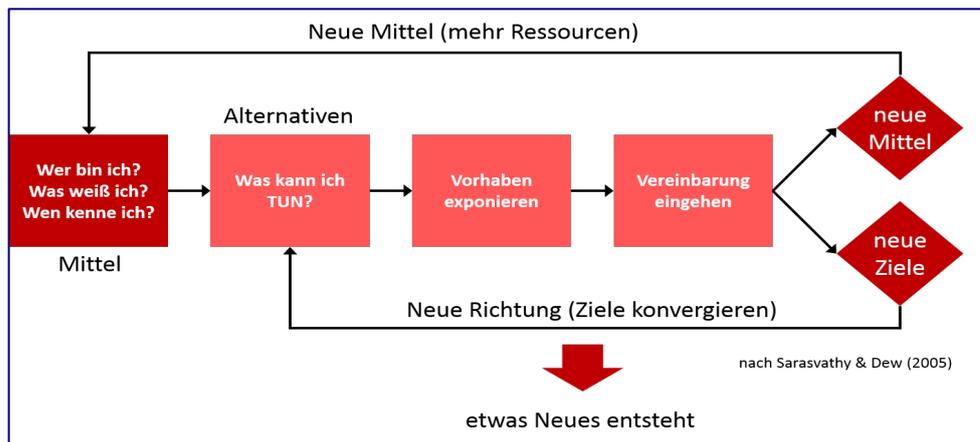
Effectuation

Diese Methode findet immer dann Anwendung, wenn Prozesse noch verhandelbar sind bzw. Sie noch nicht genau wissen, wo es hingehen wird. Es stellt eine eigenständige Entscheidungslogik dar, mit der Sie Entscheidungen in Ungewissheit treffen können. *Effectuation* beruht dabei auf vier Prinzipien (vgl. Faschingbauer 2013):

1. Verlagerung der Orientierung von den Zielen hin zu den verfügbaren Mitteln (u.a. Ressourcen, Wissen)
2. Kleine Schritte gehen und mit leistbaren Verlusten kalkulieren, sodass eingehende Risiken beherrschbar werden.
3. Zufälle für sich nutzen und aus Misserfolgen schnell lernen, um darauf aufbauend neue Ideen zu verwirklichen und Routinen zu vermeiden.

- Partnerschaften eingehen, die sich selbst selektieren und früh an einem noch unsicheren Vorhaben beteiligen. Die neuen Partner bringen ihr Wissen und ihre Erfahrungen ein und handeln untereinander Nahtstellen aus, wie bei einem Puzzle, ohne den Blick auf das große Ganze zu haben.

Effectuation kann wie in folgender Abbildung entlang der Prozessgestaltung implementiert werden:



Alles beginnt mit einem beliebigen Ereignis zum Handeln, wie z.B. der Entwicklung eines neuen Produktes. Als ersten Schritt werden nun die vorhandenen Mittel betrachtet und daraus abgeleitet, welche sofortigen Maßnahmen durchgeführt werden können. „Handeln bedeutet, seine noch vagen Vorhaben zu exponieren und andere zu finden, die bereit sind, mitzumachen. Wer ins Boot kommt, bringt weitere Mittel ein und beeinflusst die Zielrichtung des Vorhabens. Mit jedem neuen Partner erweitern sich die Möglichkeiten zum Handeln. Über jeden Zyklus werden aber auch die Ziele klarer. Über mehrere Runden wird so das Neue kreierte. Der Ablauf: Denken, handeln, denken, handeln.“ (Faschingbauer 2013: S. 28).

Neue Arbeitsumgebung

Betrachten wir abschließend die neue Arbeitsatmosphäre. Diese Ebene wird oft oberflächlich unter den Deckmantel *New Work* durch die Schaffung von Wohlfühloasen, offeneren Arbeitsflächen, ergonomischeren Arbeitsplätzen oder des Anbietens eines Home-Office Tages lapidar abgetan. Allerdings greifen die Veränderungen durch den technologischen Wandel tiefer: Es kommt zu einer Flexibilisierung in den Ebenen der Zeit, des Ortes und der Struktur, sodass Arbeitnehmer in Zukunft zunehmend selbst entscheiden wann, von wo und mit wem sie arbeiten. Zudem ändern sich durch die Digitalisierung die Arbeitsinhalte und Arbeitsmittel, welche zunehmend vernetzter werden. Es kommt zu einer Verlagerung der Informationsherrschaft, da fortan alle Informationen für (fast) alle Angestellten verfügbar werden. Digital Leader agieren in diesem Kontext als Wegbereiter, indem sie die digitalen Kommunikationstools auswählen und ihren Kollegen deren Bedienbarkeit im Detail

erklären, sodass keine Missverständnisse oder Fragen aufkommen. Auf Unternehmensebene führt die digitale Transformation zu Strukturveränderungen: Weg von starren hin zu agilen Organisationen. Dies hat zur Folge, dass Projekte vermehrt team- bzw. abteilungsübergreifend selbstorganisiert durchgeführt werden. Ein gutes Unternehmensbeispiel hierfür liefert Spotify, welches durch den Grundsatz *Nicht fragen. Machen.* (vgl. Ramge 2015) sich stetig aus der sich schnell ändernden und unsicheren Umwelt weiterentwickelt. Unter anderem ist es wichtig, dass die Unternehmenswerte tief verankert sind und durch die Mitarbeiter gelebt werden, damit sich eine agile Unternehmensorganisation erfolgreich etablieren kann.

Die Flexibilisierung, wie z.B. Vertrauensarbeitszeit oder virtueller Arbeitsräume, führt zusätzlich dazu, dass sich die Kontrolle der Arbeitsleistung durch die Führungskräfte im gleichen Maß verändert. Damit die Erledigung der anzufallenden Aufgaben sichergestellt wird, benötigen Sie auch hier Transparenz und diese erreichen Sie dadurch, dass alle Beteiligten über die Sinnhaftigkeit der Aufgabe informiert werden und dafür gesorgt wird, dass sich das Team selbst organisiert. „Man überlegt gemeinsam, welche Arbeitsschritte zu welchem Termin notwendig sind und wer die Teilaufgaben übernimmt. Es wird ermittelt, ob alle benötigten Kompetenzen im Team vorliegen, welche Tools gebraucht werden und ob die dafür benötigte Technik funktioniert. Nicht zuletzt werden Verfahren zur Fortschrittskontrolle verabredet.“ (Brandes-Visbeck/Gensinger 2017: S. 69).

Anfänge eines Digital Leaders

Kehren wir zu unserem Protagonisten Berthold zurück. Nach den gesammelten Erkenntnissen entschließt er sich seine Führung zu überdenken und am nächsten Tag mit neuer Energie und Motivation ins Büro zu gehen. Dort angekommen begrüßt er fortan jeden Kollegen persönlich und wünscht einen erfolgreichen Tag, anstatt wie bisher geradewegs in sein Büro zu verschwinden und sich bis zum Arbeitsende kaum zu melden. Innerhalb seines Teams führt er morgendliche Stand-Up Meetings ein, um Herausforderungen und Hindernisse bei der Zielerreichung zu erfahren und direkt unterstützen zu können. Zusätzlich führt Berthold Workshops durch, bei denen alle Mitarbeiter gemeinsam Lösungen zu den Themen Unternehmensvision und Arbeitsteilung erarbeiten und somit Fragen beantworten, wie z.B.: Was treibt uns an? Wie wollen wir zusammenarbeiten? Es geht ihm darum einen Raum für Veränderungen zu schaffen und eine Work-Life-Balance im Unternehmen einzuführen. Dazu erfasst er gemeinsam mit dem Team das Arbeitsaufkommen, clustert dieses und entscheidet gemeinsam was davon derzeit wirklich relevant ist und was beherzt aufgegeben bzw. im kleineren Umfang geleistet werden kann. Des Weiteren führt er neue digitale Tools ein, die beispielsweise die teamübergreifende Kommunikation vereinfachen, wodurch seine Mitarbeiter auch spontane Home-Office-Tage einrichten können. Dank cloudbasierter Software kann jeder Kollege alle

Informationen von jedem beliebigen Ort per Zugang ins Intranet erreichen. Neu aufkommende Aufgaben weist er nicht zu, sondern lässt das Team selbst entscheiden, wer die nötigen Mittel besitzt und fügt ggf. weitere Kollegen aus anderen Teams hinzu. Er motiviert indem er die Ziele der Aufgaben und den möglichen Mehrwert bei der Erfüllung klar kommuniziert. Diesen positiven Wandel bemerken seine Kollegen und spüren durch seine Kommunikation, Offenheit und Führung, dass er nicht am eigenen oder am Erfolg einzelner ihm beliebter Kollegen interessiert ist, sondern am Erfolg des gesamten Teams. Dies führt dazu, dass sich die Kollegen ihm anvertrauen und mit Respekt folgen.

Kritik an Digital Leadership

Es ist wichtig den Trend um Digital Leadership nicht ausschließlich aus der rosaroten Brille zu betrachten. Letztlich führt die Flexibilisierung der Arbeit und die Disruption von Unternehmensstrukturen zu einer weiteren Verschärfung der Problematiken rund um die Entgrenzung der Arbeit. So wird es den Führungskräften zunehmend schwieriger fallen, Arbeit und Privates voneinander zu trennen, was oft zu vielen Überstunden führen kann, die wiederum in psychische und physische Erkrankungen münden können. Diese möglichen Krankheiten werden zusätzlich durch die starke Abhängigkeit des volatilen Marktgeschehens verstärkt. Denn diese Abhängigkeit führt zu einer gesteigerten Arbeitsplatzunsicherheit, wodurch das Sicherheitsbedürfnis der finanziellen Absicherung gefährdet wird und es somit zusätzlicher mentaler Stress entsteht. Auf der einen Seite ist ersichtlich, dass es starre Unternehmensstrukturen zukünftig erheblich schwieriger haben, sich den schnell wechselnden Anforderungen anzupassen. Gleichzeitig kann auf der anderen Seite eine zu schnelle Aufbrechung der bestehenden Strukturen (insbesondere, wenn sie von oben nach unten durchgeführt wird) dazu führen, dass Unternehmen zu fragil werden und sich somit auch nicht mehr am Markt behaupten können.

Ausblick

Welche Entwicklungen werden rund um Digital Leadership und der digitalen Transformation von Unternehmen zukünftig stattfinden? Um diese Frage zu beantworten, bietet es sich an, drei perspektivische Ebenen einzunehmen.

Makro-Ebene (Zivilgesellschaftliche Ebene)

Das Ausmaß der Digitalisierung ist auch im Jahre 2018 mitunter schwierig zu fassen. Eins ist jedoch gewiss, dass sich das heutige Ausbildungsangebot an Schulen und Universitäten/Hochschulen den neuen Bedarfen angepasst werden muss. So sollten neben der Erweiterung des technischen Verständnisses vor allem die Soft-Skills stärker in den Fokus genommen werden, da diese uns letztlich von Robotern und künstlicher Intelligenz in der Zukunft unterscheiden werden.

Meso-Ebene (Unternehmensebene)

Unternehmen erkennen zunehmend die Wichtig- u. Dringlichkeit eines neuen Typus an Führungspersönlichkeiten, die eine innerbetriebliche digitale Transformation proaktiv vorantreiben. Es werden Wettbewerbsvorteile für diejenigen Unternehmen wegbrechen, die sich nicht oder nur kaum auf die neue Lage der fundamentalen Veränderungen einstellen. Aus der Perspektive ist es nur schlüssig, dass sich beim Weltwirtschaftsforum 2018 in Davos bereits 26 internationale Unternehmen zur gemeinsamen Initiative "Closing the Skills Gap 2020" formierten (vgl. Hauf Online Redaktion 2018). Das Ziel dieser Initiative ist es, Menschen weltweit für die digitalisierte Wirtschaft fortzubilden. Die Digital Leader von morgen sind die Schüler und Studenten von heute, wodurch es gerade für Unternehmen in Zukunft weit aus attraktiver wird, sich noch mehr in den Nachwuchsbereich zu engagieren, beispielsweise durch Hochschulkooperationen, dualen Studiengängen oder gar Spin-Offs. Denn auch hier gilt: Wer den Nachwuchs fördert, sichert sich einen langfristigen Wettbewerbsvorteil, da die neuen Talente meist direkt ins Unternehmen eingebunden werden können. Auf der anderen Seite stellte sich in der vorliegenden Arbeit heraus, dass Digital Leader nur erfolgreich im Unternehmen agieren können, wenn die gestellten Erwartungen und Ziele im Einklang mit der Unternehmenskultur sind. Dazu zählt die zunehmende Umgestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsmittel hin zu einer agilen Organisation.

Mikro-Ebene (Persönlichkeitsebene)

Es wird zukünftig für Führungskräfte unabdingbar sein, ihren eigenen „Werkzeugkoffer“ und ihr Verständnis für neue Technologien stetig zu erweitern. Denn hierdurch wird maßgeblich der persönliche Erfolg, aber auch der Erfolg des Teams und des Unternehmens beeinflusst. Sie müssen sich von fest gefahrenen Denkmustern und dem Festhalten von Mikromanagement-Kontrolle verabschieden. An deren Stelle kommt die Offenheit für neue Lösungsansätze und die Schaffung von Fehlerfreundlichkeit, unter der Bedingung agil und schnell neue Ansätze aus den gemachten Fehlern zu entwickeln. Letztlich muss es also zu einem persönlichen Wandel der Denkweise kommen, da dies die Basis für Digital Leadership darstellt. "Wer es schafft, die analoge und raumgreifende digitale Welt miteinander zu verzahnen, wird erfolgreichere Führungsbeziehungen entwickeln und nicht selbst durch Digitalisierung entmachtet." (Weibler 2016: S. 110).

Quellenverzeichnis

Brandes-Visbeck, C. / Gensinger, I. (2017): Netzwerk schlägt Hierarchie: Neue Führung mit Digital Leadership. München: Redline Verlag.

Crummenerl, C. / Kemmer, K. (2015): Digital Leadership – Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter – Online: https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/14-10-16_digital_leadership_v11_web_17102016.pdf, letzter Abruf: 12.01.2018.

Illig, T. (2013): Mitarbeiterführung im digitalen Zeitalter – Online: <https://www.business-wissen.de/artikel/digital-leadership-mitarbeiterfuehrung-im-digitalen-zeitalter> , letzter Abruf: 11.01.2018.

Jacobs, V. (2015): Da geht noch was, in: Harvard Business Manager – Online: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/vom-einzelkaempfer-zum-enterprise-leader-a-1066700.html>, letzter Abruf 11.01.2018.

Faschingbauer, M. (2013): Effectuation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Haufe Online Redaktion (2018): Digitalkompetenz fördern – Konzerne engagieren sich – Online: https://www.haufe.de/personal/hr-management/grossoffensive-in-sachen-digitalkompetenz_80_440894.html, letzter Abruf: 16.02.2018.

Personalwirtschaft (2017): Wandel auch im Management – Online: <https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/change-management/artikel/wandel-auch-im-management.html>, letzter Abruf: 25.02.2018.

Ramge, T. (2015): Nicht fragen. Machen. – Online: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2015/fuehrung/nicht-fragen-machen>, letzter Abruf: 24.02.2018.

Rose, N. (2017): Von Krawatten im Kopf und radikalem Wandel – Online: https://www.xing.com/news/insiders/articles/von-krawatten-im-kopf-und-radikalem-wandel-1098581?sc_p=da863_bn&xing_share=news, letzter Abruf

Russell, R. (2015): Productive Disruptors: Five Characteristics That Differentiate Transformational Leaders – Online: <http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/productive-disruptors-five-characteristics-that-differentiate-transformational-leaders>, letzter Abruf: 09.01.2018.

Sarasvathy, S. / Dew, N. (2005): New market creation through transformation – Online: https://www.researchgate.net/publication/24058071_New_Market_Creation_Through_Transformation , letzter Abruf: 11.02.2018.

Weigel, S. (2017): Die Welt ist vuka! Na und?! – Online: <https://der-strategische-dialog.de/die-welt-ist-vuka-na-und/> , letzter Abruf: 10.01.2018.

Weibler, J. (2016): Personalführung. München: Vahlen, 3. Auflage.

Die Gemeinwohlbilanz als Instrument zur wertorientierten Unternehmensführung

Mathias Stohr

1 Krise als Normalzustand

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts befindet sich die Weltwirtschaft fast ausnahmslos im Krisenmodus. Auf das Platzen der Dotcom-Blase im Jahr 2000 folgte ab 2007 die Weltfinanzkrise und in ihrem Nachgang diverse Banken- und Staatsschuldenkrisen. Aufgrund der beinahe pausenlosen Abfolge von Krisen sowie der engen Verknüpfung und der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Krisenherden, kann das erste Fünftel des 21. Jahrhunderts schon heute als eine Periode der multiplen Krise bezeichnet werden und es stellt sich die Frage, welchen Einfluss dieser Zustand auf Politik, Ökonomie und Gesellschaft hat.ⁱ

Trotz der zunehmenden Instabilität der Weltwirtschaft existiert heute global ein enormer materieller Reichtum, welcher allerdings - auch aufgrund der fortwährenden Wirtschaftskrisen - sehr ungleich verteilt ist. Laut einer Studie der Nichtregierungsorganisation Oxfam aus dem Jahr 2017 besitzen die reichsten acht Individuen der Welt zusammen rund 430 Milliarden US-Dollar und verfügen somit über mehr Vermögen als die gesamte ärmere Hälfte der Weltbevölkerung, d.h. rund 3,6 Milliarden Menschen.ⁱⁱ Diese enorme Ungleichverteilung des materiellen Reichtums erhöht nicht nur fortwährend die Krisenanfälligkeit der Weltwirtschaft, sondern sie

schädigt auch das individuelle Wohlbefinden der Menschen. So belegen zahlreiche Studien der letzten Jahre, dass sich die Individuen in zunehmendem Maße gestresst und unter Druck gesetzt fühlen, um im härter werdenden Wettbewerb um Arbeitsplätze und Ressourcen zu bestehen.ⁱⁱⁱ Unter diesen Umständen ist es nicht verwunderlich, dass die Depression zur Volkskrankheit unserer Zeit geworden ist.^{iv}

Besonders die sogenannte Generation Y der ab dem Jahr 1980 Geborenen kennt die Wirtschaft praktisch nur in einem fortwährenden Krisenmodus und sucht daher vermehrt nach sicheren und sinnstiftenden Arbeitsplätzen. Wertorientierung wird deshalb für Unternehmen zunehmend zum Wettbewerbsfaktor und zu einem wichtigen Teil der *Employer Brand*, um beim Werben um die begehrten Fachkräfte nicht ins Hintertreffen zu geraten.^v Im Gegensatz zur Wertorientierung, bei welcher das Unternehmen nur anhand von Finanzkennzahlen gesteuert wird und die Maximierung des Gewinns apodiktisch verfolgt wird, nimmt die Wertorientierung das Ganze des Wirtschaftens in den Blick. Werte schaffen heißt hier, dass die erstellten Produkte und Dienstleistungen das Leben der Menschen bereichern sollen, ohne dass hierdurch eine Berührungsgruppe Nachteile erleidet.

Gewinnerzielung ist nur dann legitim, wenn sie mit einem positiven Einfluss auf die Gesellschaft einhergeht und der Kostenbegriff auf externalisierte und soziale Kosten ausgeweitet wird.^{vi}

2 Die Gemeinwohlökonomie

Genau hier setzt die Gemeinwohlökonomie an, indem sie einen Wertewandel anstoßen will, welcher auf den Grundwerten Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation und Solidarität basiert und Gemeinwohlstreben sowie Kooperation durch Anreize fördert. Je höher der Beitrag eines Unternehmens zum Gemeinwohl ist, umso niedriger liegen im Modell der Gemeinwohlökonomie seine Steuern, Zinsen und Zölle. Hierdurch sollen ethische, ökologische und regionale Produkte und Dienstleistungen billiger als unethische werden und sich deutlich besser als bisher auf dem Markt behaupten können.^{vii}

Dass die Wirtschaft dem Gemeinwohl beziehungsweise der Allgemeinheit dienen soll ist kein neuer Ansatz, sondern steht heute bereits in den Verfassungen vieler Nationen und Bundesländer. Beispielsweise lautet Artikel 151, Absatz 1 der Bayerischen Verfassung „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl“.^{viii} Dass sich viele Bürger*innen eine Rückbesinnung auf diesen Grundsatz wünschen zeigt exemplarisch das Ergebnis der Studie *Umweltbewusstsein Deutschland 2014*, in welcher sich zwei Drittel der Befragten für eine Neuausrichtung des Wirtschaftssystems auf die Lebenszufriedenheit aussprachen.^{ix} Neben der Ökonomie adressiert die Gemeinwohlökonomie auch

die politische und die gesellschaftliche Ebene, um rechtliche Veränderungen ebenso voranzutreiben wie die Vernetzung einzelner Menschen und gesellschaftlicher Gruppen. Der Begründer Christian Felber sieht das Konzept der Gemeinwohlökonomie als Grundlage, um im Zuge eines gesellschaftlichen Diskurses schrittweise die erste demokratische Wirtschaftsordnung durch den Souverän - das Volk - zu generieren.^x Felber hat sein Konzept einer neuen Wirtschaftsordnung unter dem Einfluss der globalen Finanzkrise entwickelt und im Jahr 2010 publiziert.



Abbildung 1: Christian Felber - Begründer der Gemeinwohlökonomie

Die Idee stößt seitdem weltweit auf zunehmende Resonanz und wird stetig weiterentwickelt sowie optimiert. Unternehmen wie VAUDE, Ökofrost, Märkisches Landbrot, die Sparda-Bank München, fairmondo, die Tageszeitung (taz) und etliche andere haben inzwischen eine Gemeinwohlbilanz erstellt. Insgesamt sind es mittlerweile 2311 Unternehmen, 263 Vereine und acht Gemeinden, welche die Gemeinwohlökonomie unterstützen. Hinzu kommt noch eine große Anzahl von Privatpersonen (9250), welche sich aktiv einbringen, um das Projekt zu fördern und in die Öffentlichkeit zu tragen.^{xi}

Was unterscheidet nun aber die Gemeinwohlökonomie von anderen Ansätzen zur Messung und Bewertung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, welche in den letzten Jahren wie Pilze aus dem Boden sprießen und unter dem Label *Corporate Social Responsibility* (CSR) firmieren? Anders als bei konventionellen CSR-Ansätzen, wie beispielsweise dem Global Compact der Vereinten Nationen oder der ISO-Richtlinie 26000, ist in der Gemeinwohlökonomie die Ethik handlungsleitend. Dieses Primat der Ethik vor der Ökonomie zeigt den integrativen Charakter der Gemeinwohlökonomie an und macht deutlich, dass man sich hierbei klar gegen den vorherrschenden Business Case für Unternehmensethik positioniert.

Dieser Business Case besagt, dass sich ethisches Handeln für die Unternehmen langfristig auszahlen muss, da dieses von ihnen sonst nicht praktiziert wird und auch nicht eingefordert werden kann. Vertreter*innen des Business Case sehen ethisches Handeln lediglich als ein weiteres Instrument für Unternehmen, um sich am Markt einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.^{xii} In Bezug auf eine wertorientierte Unternehmensführung gilt es hierbei zu kritisieren, dass die Maßgabe „Ethik muss sich finanziell rentieren“ im Umkehrschluss automatisch bedeutet, dass nur in jenen Bereichen ethisch gehandelt wird, in denen es sich auch monetär auszahlt. Werte werden somit instrumentalisiert und degenerieren zu einem weiteren Baustein der wertorientierten Unternehmensführung. Aus

dem Blickwinkel der Wirtschafts- und Unternehmensethik betrachtet handelt es sich bei einem solchen Vorgehen um eine Ethik ohne Moral^{xiii}, während man es ganz plakativ gesprochen auch als Greenwashing bezeichnen kann.

Demgegenüber sind Menschen und Unternehmen im Rahmen der Gemeinwohlökonomie dazu aufgerufen, sich ihrer Rolle als Wirtschaftsbürger*innen wieder bewusst zu werden und diese mit Leben zu füllen, um eine *Rückbettung* der Ökonomie in die Gesellschaft voranzutreiben und hierdurch die Lebensdienlichkeit des Wirtschaftens wieder zu erhöhen. Das Konzept des Wirtschaftsbürgertums geht auf den Wirtschaftsethiker Peter Ulrich zurück und bedeutet, dass Bürger*innen und Unternehmen zugleich als moralische Instanzen und als von Legitimitätsansprüchen geleitete Wirtschaftssubjekte verstanden werden. Dies befähigt sie dazu, die Konsequenzen ihrer Handlungen für die Gesamtgesellschaft zu reflektieren und im Sinne des Gemeinwohls abzuwägen.^{xiv} Durch diese Rahmung stellt die Gemeinwohlökonomie ein geeignetes Instrument dar, um das derzeit existierende – und von sehr vielen Menschen als belastend wahrgenommene – Leben mit zwei konfligierenden Wertesystemen aufzulösen. Der Widerspruch zwischen nutzenmaximierender Konkurrenz im beruflichen - und solidarischer Kooperation im privaten Bereich würde durch die Implementierung der Gemeinwohlökonomie nämlich dadurch aufgehoben, dass kooperatives Verhalten auch im wirtschaftlichen Kontext

handlungsleitend würde. Während Wirtschaft und Gesellschaft heute überwiegend als zwei voneinander getrennte Welten verstanden werden, stellen sie in der Gemeinwohlökonomie lediglich die zwei Seiten einer Medaille dar.

3 Die Gemeinwohlbilanz

3.1 Ziel, Aufbau und Funktionsweise

Das Herzstück der Gemeinwohlökonomie und den zentralen Hebel, um die soeben beschriebene Trennung von Wirtschaft und Gesellschaft aufzuheben, stellt die Gemeinwohlbilanz dar. Mit ihr wird das äußerst ambitionierte Ziel verfolgt, nicht-monetäre - und somit in der Finanzbilanz nicht berücksichtigte - Werte ersichtlich und messbar zu machen. Hierdurch sollen diese aufgewertet werden und eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens ermöglichen. Die Quantifizierung immaterieller Werte wie Menschenwürde, Gerechtigkeit und Transparenz birgt aber die Gefahr, dass der Eindruck entsteht, diese wären mit monetären Werten wie Gewinn oder Eigenkapitalrentabilität vergleichbar und somit durch diese substituierbar. Um dies zu verhindern, setzt die Gemeinwohlökonomie auf eine zweigliedrige Bilanzierung, in welcher jedes Unternehmen neben der bereits existierenden Finanzbilanz zusätzlich eine Gemeinwohlbilanz erstellt. Diese ergänzt somit die Finanzbilanz und ergibt zusammen mit ihr eine Universalbilanz, in welcher neben den finanziellen und materiellen Vermögenswerten auch der Gemeinwohlbeitrag des jeweiligen Unternehmens ausgewiesen wird. Der Finanzgewinn wird

hierdurch vom Zweck zum Mittel herabgestuft und dient zukünftig lediglich dazu, den neuen Unternehmenszweck - Beitrag zum allgemeinen Wohl - bestmöglich zu erreichen.^{xv}

Die Bilanz umfasst die vier Werte Menschenwürde, Solidarität & Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz & Mitentscheidung. Diese Grundwerte wurden ausgewählt, da sie als Basis für das Gelingen von Beziehungen und als Grundlage eines guten Lebens erachtet werden. Zudem handelt es sich hierbei um Werte, welche schon heute in den meisten Verfassungen verankert sind.^{xvi} Diese Werte werden in Hinblick auf die fünf Berührungsgruppen Lieferant*innen, Eigentümer*innen & Finanzpartner*innen, Mitarbeiter*innen, Kund*innen & Mitunternehmer*innen sowie gesellschaftliches Umfeld betrachtet, wodurch sich 20 Bewertungskriterien ergeben (siehe Abbildung 2). Jedes dieser Kriterien wird im Zuge der Bilanzierung anhand von Subindikatoren einzeln bewertet, bevor abschließend eine Gesamtpunktzahl - das Gemeinwohlergebnis - durch Addition ermittelt wird. Die Bilanzierung erfolgt mittels eines Punktesystems für die unterschiedlichen Kriterien, bei dem pro Themenfeld 50 Punkte erreicht werden können, wodurch sich eine Maximalpunktzahl von 1.000 ergibt. Um eine breitflächige Anwendung der Gemeinwohlbilanz zu gewährleisten, erfolgt im Zuge der Erstellung des Gemeinwohlergebnisses eine Gewichtung der einzelnen Themenfelder in Abhängigkeit von Branche, Unternehmensgröße und Wertschöpfungskette.^{xvii}

WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
A: LIEFERANT*INNEN	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
B: EIGENTÜMER*INNEN & FINANZ-PARTNER*INNEN	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
C: MITARBEITENDE	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
D: KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	D4 Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Abbildung 2: Die Gemeinwohl-Matrix

Die Bewertung erfolgt durch die Unternehmen selbst. Maßstab sind die jeweiligen Best-Practice-Unternehmen der gleichen Branche. Ebenso wie im Zuge der Berichterstattungen mittels konventioneller CSR-Ansätzen, werden nur Leistungen die über den gesetzlichen Standards liegen anerkannt und verpunktet. Ein wichtiges und für die Gemeinwohlökonomie charakteristisches Merkmal liegt darin, dass es im Zuge der Bewertung der einzelnen Themenfelder auch zu Punktabzügen kommen kann, sofern das Unternehmen von dem für den jeweiligen Bereich definierten Negativaspekt betroffen ist. Diese Negativaspekte adressieren vorwiegend legale Verhaltensweisen, welche allerdings dem normativen Rahmen der Gemeinwohlökonomie zuwiderlaufen und daher als illegitim erachtet werden.

Hierzu zählen beispielsweise die Ausnutzung der eigenen Marktmacht gegenüber Lieferant*innen, die unfaire Verteilung von Geldmitteln, die Abhängigkeit von ökologisch bedenklichen Ressourcen oder unethische Werbemaßnahmen. Eine externe Überprüfung erfolgt entweder im Rahmen einer Peer-Evaluierung durch andere Unternehmen oder durch ein externes Audit, welches eine seitens der Gemeinwohlökonomie akkreditierte Person durchführt. Nach der erfolgreichen Prüfung der Gemeinwohlbilanz erhält das Unternehmen ein Testat. In diesem sind die Endresultate übersichtlich zusammengefasst und es wird die Gültigkeit der Gemeinwohlbilanz für die nächsten zwei Jahre bestätigt. Abschließend werden die Ergebnisse in einem umfassenden Gemeinwohlbericht dargestellt, dokumentiert und veröffentlicht.^{xviii}

3.2 Die Werte der Gemeinwohlbilanz

Nach diesen grundsätzlichen Informationen zur Gemeinwohlbilanz gilt es nun die ihr zugrunde liegenden Werte genauer zu betrachten, um das Gesamtkonzept der Gemeinwohlökonomie und ihren Mehrwert für die wertorientierte Unternehmensführung besser einordnen und umfassend bewerten zu können. Zunächst ist hierbei kritisch zu hinterfragen, inwiefern die Vorgabe von Werten im Rahmen der Gemeinwohlbilanz einer wertorientierten Unternehmensführung anhand selbst gewählter Werte seitens des Unternehmens abträglich ist oder diese sogar unmöglich macht. Diese Bedenken können aus Sicht des Verfassers dahingehend entkräftet werden, dass die Gemeinwohlbilanz zwar eine Beachtung der Werte Menschenwürde, Solidarität & Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz & Mitentscheidung einfordert, da es sich hierbei allerdings um Grundwerte von Verfassungsrang handelt, bilden diese Werte eine geeignete Basis zur wertorientierten Führung eines Unternehmens. Es gilt zudem herauszustellen, dass jedes Unternehmen dazu eingeladen ist, weitere Werte selbst zu wählen und in das unternehmerische Handeln zu integrieren. Hierdurch bietet sich den Unternehmen die Möglichkeit die eigene Geschichte, Vision, Mission und Strategie bestmöglich zum Ausdruck zu bringen. *Das eine tun, das andere nicht lassen* kann somit als Leitbild einer wertorientierten Steuerung auf der Basis der Gemeinwohlbilanz verstanden werden.

Richtet man den Blick nun auf die Interpretation der einzelnen Werte im Rahmen der Gemeinwohlökonomie, so wird deutlich, dass sich dieser Ansatz erheblich von dem konventionellen Verständnis der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen unterscheidet und weit über dieses hinausgeht. Beim Grundwert Menschenwürde liegt die Besonderheit darin, dass diese bedingungslos verstanden wird. In Anlehnung an das kantsche Konzept des *Weltbürger-Ethos* gilt die Menschenwürde im Rahmen der Gemeinwohlökonomie - basierend auf einem globalen Verantwortungsgefühl für die Individuen und das Ökosystem - für alle Menschen in gleichem Maße. Diese weltweite Perspektive ist gerade in Zeiten einer sich stetig intensivierenden Globalisierung von enormer Bedeutung, da die Unternehmen hierdurch angehalten werden, die Menschenwürde in ihrer gesamten Liefer- und Wertschöpfungskette zu wahren und sicherzustellen. Wertschätzung, Respekt und Achtung werden in diesem Verständnis absolut gesetzt. Das Wohl des Individuums steht hierdurch am Anfang sowie am Ende aller Überlegungen und erhält somit das unbedingte Primat vor allen wirtschaftlichen Verwertungsinteressen.^{xix}

Der zweite Wert umfasst die Aspekte Solidarität und Gerechtigkeit, welche auch häufig synonym verwandt werden. Dass dies hier nicht geschieht, verweist darauf, dass der Gemeinwohlökonomie ein Gerechtigkeitsverständnis zugrunde liegt, welches über die Solidarität hinaus-

geht und an das Verständnis der Gerechtigkeit als Fairness angelehnt zu sein scheint, auch wenn dies nicht explizit herausgestellt wird. Die Unterscheidung zwischen Solidarität und Gerechtigkeit ist im Rahmen einer werteorientierten Unternehmensführung von enormer Bedeutung, da durch eine Gleichsetzung der beiden Aspekte der Gerechtigkeit genüge getan wäre, sofern alle Menschen eine Grundausstattung an Chancen und Hilfestellung in akuten Notlagen erhalten würden. Diese Sichtweise blendet aber aus, dass unsere heutige Wirtschaft auf einer äußerst tiefgreifenden Arbeitsteilung basiert, wodurch jedes Produkt schlussendlich ein *Sozialprodukt* ist, an dessen Erstellung, Distribution und Entsorgung unzählige Menschen beteiligt sind.

Die Kategorisierung der Gerechtigkeit als Fairness, welche auf den amerikanischen Philosophen John Rawls zurückgeht, stellt unsere heutige Industriegesellschaft und die in ihr agierenden Unternehmen vor die Herausforderung, alle Individuen im Rahmen einer innerhalb der jeweiligen Gesellschaft als fair erachteten Primärverteilung - sprich: fairer Löhne und Gehälter - am erwirtschafteten Wohlstand teilhaben zu lassen. Im Gegensatz zur Solidarität handelt es sich bei der Gerechtigkeit als Fairness im kantschen Sinne um eine *unnachlassliche Pflicht* wodurch die Rolle der Gerechtigkeit im Diskurs eine deutliche Aufwertung erfährt und aus dem Bereich der Almosen herausgelöst wird. Diese Kategorisierung wirkt zudem dem Neidargument entgegen, da der Beitrag eines jeden Menschen zur gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung betont

wird.^{xx} Indem die Gemeinwohlökonomie sich nachdrücklich für eine Reduktion der Einkommensungleichheit einsetzt, bietet sie eine sehr gute Grundlage, um innerhalb der teilnehmenden Unternehmen den äußerst wichtigen Diskurs über eine faire Verteilung des gemeinsam erwirtschafteten Wohlstandes zu öffnen, argumentativ zu unterfüttern und voranzutreiben.

Im Rahmen des dritten Wertes greift die Gemeinwohlbilanz eines der bisherigen Modewörter des 21. Jahrhunderts auf: *Nachhaltigkeit*. Dass der Fokus hierbei allerdings explizit auf die Betrachtung der ökologischen Nachhaltigkeit gelegt wird, verweist auf ein weiteres Abgrenzungsmerkmal der Gemeinwohlbilanz zu konventionellen CSR-Konzepten. Durch diese Fokussierung positioniert sich die Gemeinwohlökonomie nämlich ausdrücklich als Verfechterin des Modells einer starken Nachhaltigkeit, welchem eine integrative Sichtweise zu Grunde liegt (siehe Abbildung 3).

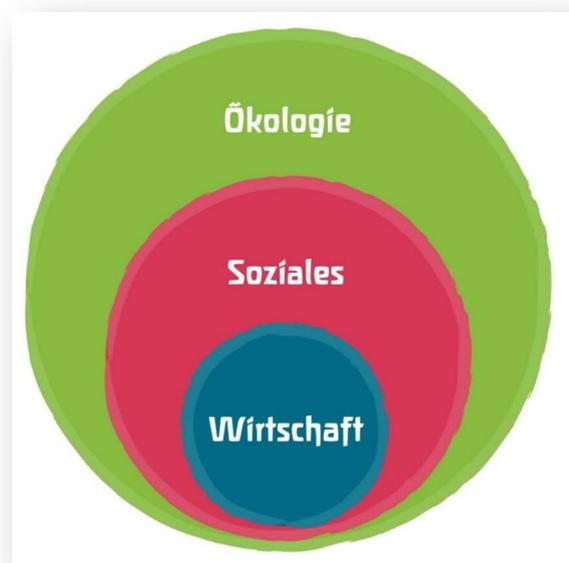


Abbildung 3: Modell der starken Nachhaltigkeit

Die Besonderheit dieses Modells liegt darin, dass hierbei die Wirtschaft und das Soziale als in das Ökologische eingebettet verstanden werden, wodurch sich ein klares Primat des Ökologischen ergibt und dieses handlungsleitend wird. Im Gegensatz hierzu sieht der deutlich häufiger verwendete Ansatz der schwachen Nachhaltigkeit die drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Wirtschaft als gleichberechtigt an (siehe Abbildung 4).

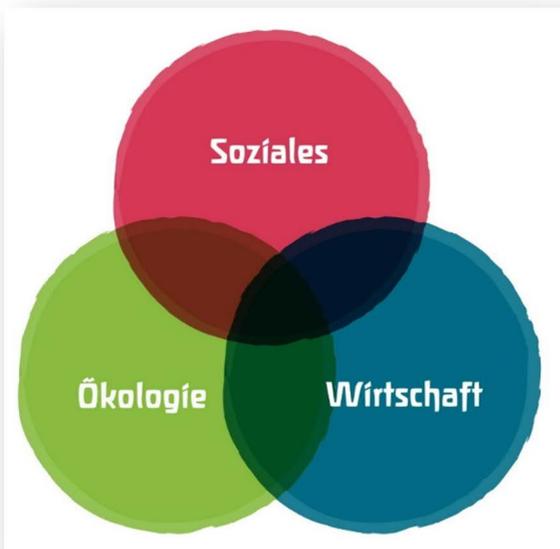


Abbildung 4: Modell der schwachen Nachhaltigkeit

In der Konsequenz bedeutet dies, dass natürliche Ressourcen durch Human- und Sachkapital substituiert werden können. Betrachtet man Nachhaltigkeit aus diesem Blickwinkel, so ist ein System nachhaltig, solange die Summe des Gesamtkapitals, bestehend aus Natur-, Human- und Sachkapital, stagniert oder wächst. Dieses Modell verfolgt somit nicht zwangsläufig den Schutz und Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen, sondern es erhebt die Aufrechterhaltung und konstante Steigerung des Gesamtwohlstandes zum höchsten Ziel.^{xxi} Gerade in Hinblick auf die

fortschreitende Übernutzung natürlicher, nicht-erneuerbarer Ressourcen und die Überlastung der Senken unseres Ökosystems, bezieht die Gemeinwohlökonomie eine ebenso visionäre wie notwendige Position, indem sie sich klar für eine starke Nachhaltigkeit ausspricht und diese auch in die Entscheidungsprozesse der Unternehmen zu implementieren bestrebt ist.

Abgerundet wird das Wertegerüst der Gemeinwohlökonomie durch die Attribute Transparenz und Mitbestimmung. Im Bereich der Transparenz wird vor allem auf die Offenlegung bedeutender Informationen und kritischer Daten Wert gelegt, während das Ziel der Mitbestimmung darin besteht, Betroffene zu Beteiligten zu machen und alle Stakeholder unabhängig von ihrer Machtposition bestmöglich in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.^{xxii} Die Besonderheit der Gemeinwohlökonomie liegt in diesem Bereich darin, dass Entscheidungen anhand des systemischen Konsensierens getroffen werden. Im Gegensatz zu klassischen Abstimmungsverfahren wird hierbei der innere und äußere Widerstand einer Gruppe gegenüber bestimmten Entscheidungen ermittelt. Hierdurch sollen Lösungen vermieden werden, welche nur halbherzig angenommen und umgesetzt werden. Systemisches Konsensieren verfolgt somit das Ziel, die Transparenz von Entscheidungsprozessen zu erhöhen, während die Diskretion der Einzelperson gewahrt bleibt. Im Optimalfall steigt hierdurch die Fähigkeit, tragfähige Entscheidungen als Team zu treffen ebenso, wie die wahrgenommene Selbstwirksamkeit aller in den

Entscheidungsprozess involvierten Personen.^{xxiii} Gerade in Zeiten flacher werdender Hierarchien und dem Aufkommen neuer, deutlich fluiderer Strukturen der Arbeitsorganisation kann ein solches Vorgehen als ebenso zeitgemäß wie wegweisend erachtet werden.

3.3 Die Betrachtung der Berührungsgruppen

In ihrer Gesamtheit geht die Betrachtung der Berührungsgruppen weit über den Bereich der Produkte und Dienstleistungen hinaus. So werden die Lieferant*innen und Geldgeber*innen ebenso beleuchtet wie der Umgang mit Mitarbeiter*innen, Kund*innen & Mitunternehmer*innen sowie dem gesellschaftlichen Umfeld. Der integrative Charakter der Gemeinwohlökonomie wird hierbei beispielsweise dadurch deutlich, dass bei Produkten und Branchen mit einem besonderen sozialen oder ökologischen Risiko auch Zulieferbetriebe zu beachten sind, welche nur eine Kleinmenge zum Endprodukt beisteuern.^{xxiv} Es geht bei einer solchen Betrachtung also nicht darum, dass die betriebswirtschaftlichen Kosten mit dem Nutzen im Verhältnis stehen. Eine gemeinwohlorientierte, ethische und nachhaltige Produktion hat im Rahmen der Gemeinwohlökonomie höchste Priorität und rechtfertigt daher auch erhebliche Kosten, um diese Standards fortwährend sicherzustellen. Anhand dieses Beispiels wird ersichtlich, dass der Umgang mit den Berührungsgruppen im Rahmen der Gemeinwohlbilanz einen normativen Charakter aufweist und darauf abzielt, dass die Einlösung der berechtigten Anliegen der jeweiligen

Stakeholder ein wichtiges Ziel einer wertorientierten Unternehmensführung sein muss.

Diese Ansicht ist insoweit visionär, da konventionelle CSR-Ansätze eine strategisch-instrumentelle Ausrichtung des Umgangs mit den einzelnen Berührungsgruppen als ausreichend erachten. Hierbei wird nur jenen Stakeholdern Beachtung geschenkt, welche für den ökonomischen Erfolg und die Existenz des Unternehmens von Bedeutung sind. Die Entscheidung über den Umgang mit einzelnen Berührungsgruppen erfolgt aufgrund eines Kosten-Nutzen-Kalküls und es geht vor allem darum, Einflusspotentiale zu managen und Kritik zu immunisieren. Handlungsleitend ist somit nicht der berechnete Anspruch eines Stakeholders sondern sein wirtschaftliches und/oder rechtliches Potential, diesen Anspruch geltend zu machen. Demgegenüber fußt ein normativ-ethisch basierter Umgang mit den Berührungsgruppen allein auf der Legitimität der Ansprüche der einzelnen Stakeholder, sprich: ihre Betroffenheit von der Geschäftstätigkeit des jeweiligen Unternehmens - unabhängig von ihrer wirtschaftlichen und/oder rechtlichen Macht. Das Ziel dieses normativen Prozesses besteht darin, langfristige Beziehungen zu allen betroffenen Berührungsgruppen aufzubauen, welche auf gegenseitigem Verständnis beruhen.^{xxv} Ein solches Vorgehen verweist auf eine intrinsische Motivation wertorientiert zu wirtschaften und ermöglicht es dem Unternehmen, schrittweise ein starkes Vertrauensverhältnis mit seinen Stakeholdern aufzubauen.

4 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Gemeinwohlbilanz in vielen Fällen eine klare Gegenposition zu konventionellen CSR-Ansätzen einnimmt und hierdurch einen neuen Blickwinkel auf die hochaktuelle Thematik der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen eröffnet. Indem sie ein klares Primat der Ethik vertritt, wendet sie sich gegen den vorherrschenden Business Case von gesellschaftlicher Verantwortung und werteorientierter Unternehmensführung. Durch den Einsatz für das Modell der starken Nachhaltigkeit und den normativ geprägten Umgang mit allen Stakeholdern nimmt sie zudem die externalisierten und sozialen Kosten unternehmerischen Handelns ganzheitlich in den Blick und stellt sich der Herausforderung, diese bestmöglich messbar zu machen. Der Rückgriff auf existierende Verfassungswerte als Basis und Rahmenordnung verleiht ihr einen hohen Bezug zur Lebenswelt, welcher als Ausgangspunkt für eine Debatte über den Zweck des Wirtschaftens und die Rolle der Ökonomie in unserer Gesellschaft dienen kann. Dass sich viele Menschen nach einem solchen Diskurs sehnen, zeigt neben aktuellen Umfragen auch die stetig wachsende Zahl jener Individuen, Unternehmen und Regionen, welche den Ansatz der Gemeinwohlökonomie bereits heute mit Leben füllen. Inwiefern sich dieser Trend fortsetzt und wie wirkmächtig die Gemeinwohlökonomie zukünftig noch wird, ist aus heutiger Sicht allerdings nur schwer zu prognostizieren.

Für den Verfasser steht allerdings außer Frage, dass die Gemeinwohlökonomie das Potential besitzt, um nicht nur den häufig propagierten Wohlstand für alle zu erreichen, sondern auch um den Begriff des Wohlstands zu hinterfragen und neu zu definieren. In einer Welt mit begrenzten Ressourcen stellt ein dauerhaftes quantitatives Wirtschaftswachstum kein enkeltaugliches Modell dar. Gerade deshalb gilt es, die Vision der Gemeinwohlökonomie noch deutlich stärker als bisher in die gesellschaftliche, akademische, politische und ökonomische Debatte einzuführen. Für intrinsisch werteorientierte Unternehmen stellt die Gemeinwohlbilanz bereits heute ein ebenso anspruchsvolles wie innovatives Instrument dar, um die eigene Geschäftstätigkeit ganzheitlich werteorientiert zu gestalten. Unternehmen, welche die Werteorientierung nur postulieren, um hierdurch die eigene Wertschöpfung zu optimieren, werden allerdings nur schwerlich für eine Unternehmensführung auf Grundlage der Werte der Gemeinwohlökonomie zu begeistern sein, da sie hierfür ihre Art des Wirtschaftens radikal hinterfragen und verändern müssten. Somit stellt die Gemeinwohlbilanz heute zwar kein massentaugliches Instrument für die Unternehmensführung dar, aber sie bietet gerade deshalb jenen Unternehmen eine Richtschnur und ein Distinktionsmerkmal, welche sich auch ohne gesetzlichen und politischen Druck zu gemeinwohlorientiertem, nachhaltigem und ethisch basiertem Wirtschaften bekennen.

Anmerkungen

- ⁱ Universität Kassel (2015): Veranstaltungsreihe „Leben in Zeiten der multiplen Krise!“. Online verfügbar unter <https://www.uni-kassel.de/uni/nc/universitaet/nachrichten/article/veranstaltungsreihe-leben-in-zeiten-der-multiplen-krise.html>, zuletzt geprüft am 06.02.2018.
- ⁱⁱ Oxfam (2017): An Economy for the 99%. Online verfügbar unter https://www.oxfam.de/system/files/sperrfrist_20170116-0101_economy-99percent_report.pdf, zuletzt geprüft am 06.02.2018.
- ⁱⁱⁱ Wilkinson, Richard G.; Pickett, Kate (2016): Gleichheit. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind. 5. Auflage. Berlin: Haffmans & Tolkemitt.
- ^{iv} Bude, Heinz (2016): Gesellschaft der Angst. 5. Auflage, Hamburg: Hamburger Edition, S. 19.
- ^v Loebbert, Michael (2015): Kultur entscheidet. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 67.
- ^{vi} Deimling, Daniel (2017): Wertesysteme, unternehmerische Verantwortung und Wachstumsneutralität. In: Lopez, Irene (Hrsg.): CSR und Wirtschaftspsychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 35.
- ^{vii} Felber, Christian (2016): Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst. Online verfügbar unter <http://www.christian-felber.at/schaetze/gemeinwohl.pdf>, zuletzt geprüft am 06.02.2018.
- ^{viii} Freistaat Bayern (2017): Die Verfassung des Freistaates Bayern. Online verfügbar unter <https://www.stmi.bayern.de/suk/bayern/verfassung/index.php>, zuletzt geprüft am 06.02.2018.
- ^{ix} GWÖ (2016a): Darum Gemeinwohl. Online verfügbar unter <https://www.ecogood.org/de/vision/darum-gemeinwohl/>, zuletzt geprüft am 06.02.2018.
- ^x GWÖ (2016b): Vision. Online verfügbar unter <https://www.ecogood.org/de/vision/>, zuletzt geprüft am 06.02.2018.
- ^{xi} GWÖ (2016c): Die Gemeinwohlökonomie. Online verfügbar unter <https://www.ecogood.org/de/>, zuletzt geprüft am 06.02.2018.
- ^{xii} Deimling, Daniel (2017): Wertesysteme, unternehmerische Verantwortung und Wachstumsneutralität. In: Lopez, Irene (Hrsg.): CSR und Wirtschaftspsychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 34.
- ^{xiii} Ulrich, Peter; Thielemann, Ulrich (2011): Wirtschaftsethik. Ein Lehrtext in integrativethischem Verständnis. Online verfügbar unter http://www.memwirtschaftsethik.de/fileadmin/user_upload/mem-denkfabrik/2014/Wirtschaftsethik_Lehrtext.pdf, zuletzt geprüft am 06.02.2018.
- ^{xiv} Ulrich, Peter (1998): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 2. Auflage, Bern: Haupt, S. 262.
- ^{xv} Felber, Christian (2016): Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst. Online verfügbar unter <http://www.christian-felber.at/schaetze/gemeinwohl.pdf>, zuletzt geprüft am 06.02.2018.
- ^{xvi} ebd.

- ^{xvii} GWÖ (2016d): Gemeinwohl-Matrix. Online verfügbar unter <https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>, zuletzt geprüft am 07.02.2018.
- ^{xviii} GWÖ (2016e): Externe Prüfung. Online verfügbar unter <https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/unternehmen/externe-pruefung/>, zuletzt geprüft am 07.02.2018.
- ^{xix} GWÖ (2017): Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0. Vollbilanz. Online verfügbar unter https://www.ecogood.org/media/filer_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe_arbeitsbuch_5_0_vollbilanz.pdf, zuletzt geprüft am 07.02.2018.
- ^{xx} Thielemann, Ulrich (2011): Die Verteilungsfrage als Fairnessfrage und die Zurückeroberung der Idee der Sozialen Marktwirtschaft. Online verfügbar unter http://www.mem-wirtschaftsethik.de/fileadmin/user_upload/mem-denkfabrik/2011/Die_Verteilungsfrage_als_Fairnessfrage.pdf, zuletzt geprüft am 07.02.2018.
- ^{xxi} Lexikon der Nachhaltigkeit (2015): Starke und schwache Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/schwache_vs_starke_nachhaltigkeit_1687.htm, zuletzt geprüft am 07.02.2018.
- ^{xxii} GWÖ (2017): Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0. Vollbilanz. Online verfügbar unter https://www.ecogood.org/media/filer_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe_arbeitsbuch_5_0_vollbilanz.pdf, zuletzt geprüft am 07.02.2018.
- ^{xxiii} Daniel Consulting (2018): Systemisches Konsensieren. Online verfügbar unter <http://www.systemisches-konsensieren.de/>, zuletzt geprüft am 07.02.2018.
- ^{xxiv} GWÖ (2017): Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0. Vollbilanz. Online verfügbar unter https://www.ecogood.org/media/filer_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe_arbeitsbuch_5_0_vollbilanz.pdf, zuletzt geprüft am 07.02.2018.
- ^{xxv} Thielemann, Ulrich; Ulrich, Peter (2009): Standards guter Unternehmensführung. Bern: Haupt.

Abbildungen

- Abbildung 1:** Christian Felber - Begründer der Gemeinwohlökonomie. Online verfügbar unter <https://www.nuvol.com/wp-content/uploads/2015/01/christianfelberWEB.jpg>, zuletzt geprüft am 07.02.2018.
- Abbildung 2:** Die Gemeinwohl-Matrix. Online verfügbar unter <https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>, zuletzt geprüft am 07.02.2018.
- Abbildung 3:** Modell der starken Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Nachhaltigkeit_-_Drei-S%C3%A4ulen-Modell_und_Vorrangmodell.svg, zuletzt geprüft am 07.02.2018.
- Abbildung 4:** Modell der schwachen Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Nachhaltigkeit_-_Drei-S%C3%A4ulen-Modell_und_Vorrangmodell.svg, zuletzt geprüft am 07.02.2018.

Julian Sachtleben

Konsensdemokratie in der
Unternehmensführung am
Beispiel der Marke
Premium Cola



Wäre es nicht toll, wenn Jede*r die Möglichkeit hätte, sich bei Entscheidungen, die ihn selbst betreffen, sei es in der Politik, Gesellschaft oder Wirtschaft, mitentscheiden zu können? Und am besten all das gleichberechtigt auf Augenhöhe? Das kann doch gar nicht gehen, wenn Jede*r mitreden kann! Oder vielleicht doch? Ein kleiner Hamburger Getränkelieferant zeigt, wie ein Unternehmen funktionieren kann, in dem alle Beteiligten mitbestimmen dürfen.

Konsensdemokratie

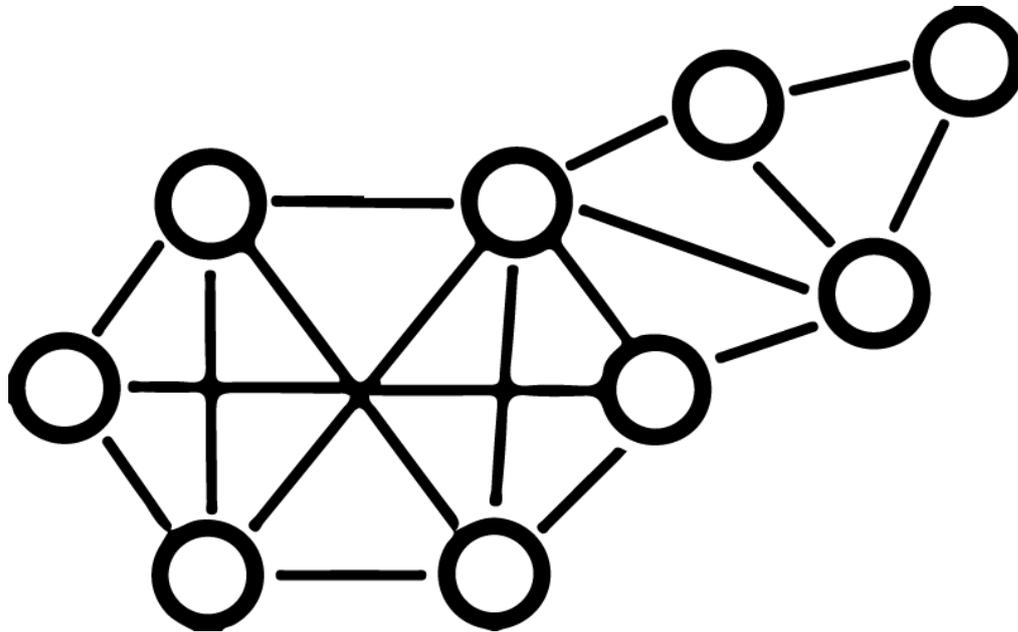
Eine Konsensdemokratie zeichnet sich dadurch aus, dass die Willensbildung in demokratischen Entscheidungen durch das Finden eines von allen akzeptierten Beschlusses in der Gemeinschaft stattfindet. Dies unterscheidet sich von der klassischen Mehrheitsdemokratie, in der lediglich die Entscheidung der Majorität übernommen wird.

Es wird also anstatt auf Machtausübung einer Mehrheit, Wert auf den Dialog und Konsens von allen gelegt.

Zusammenfassend könnte man auch von einer bewussten, nicht-hierarchischen und gemeinsamen Entscheidungsfindung mit allen direkt Betroffenen sprechen.

Wo gibt's das schon?

Die Konsensdemokratie als politisches Instrument ist und war oft bei indigenen Völkern anzutreffen. Insbesondere segmentären Gesellschaften (zum Beispiel Matriarchate) basieren auf dem Prinzip der herrschaftsfreien Konsensfindung. Die Herrschaftsfreiheit, oder auch Akephalie, zeichnet sich politisch durch eine fehlende Zentralinstanz, welche die Gesellschaft organisiert, aus. Vielmehr handelt es sich hier um eine 'regulierte Anarchie', in der Entscheidungen im gemeinsamen Diskurs getroffen werden. In diesen akephalen Gesellschaften sind alle Mitglieder politisch und sozial gleich. Es werden bei Bedarf auf konsensdemokratische Weise Respektpersonen gewählt, die sich durch besondere Fähigkeiten ausgezeichnet haben und deshalb eine Rolle zugesprochen bekommen (zum Beispiel Jagen oder Verteidigung des Stammes). Die Macht ist jedoch nicht dauerhaft an bestimmte Personen oder Institutionen gebunden und kann ihnen jederzeit wieder entzogen werden.



Heterarchie

Das Gegenstück zur Hierarchie ist die Heterarchie. Sie steht für ein System, welches sich durch das Fehlen eines Über- und Unterordnungsverhältnisses auszeichnet. Im Gegensatz zum klassischen Hierarchiedenken, zählt hier die Gleichberechtigung und der gegenseitige Respekt auf Augenhöhe.

Ursprünglich stammt der Begriff aus der Neurophysiologie und beschreibt die Zusammenhänge in neuronalen Netzwerken.

In der Organisationstheorie bedeutet Heterarchie, dass im Unternehmen ausgeglichene Machtverhältnisse herrschen und die Organisationsmitglieder durch organisationale Selbstbestimmung und Selbststeuerung handeln. Entscheidungen werden von jedem Mitglied des Netzwerkes getroffen, also ausschließlich als Bottom-Up Entscheidung.

Ethik

Eine zu dem konsensdemokratischen Ansatz passende moralethische Theorie ist die Diskursethik. In dieser steht ein vernünftiger Diskurs aller Beteiligten zum Lösen ethischer Fragestellungen im Mittelpunkt.

Dieser Diskurs soll mit vernünftigen Argumenten gestaltet werden und frei von Einflüssen, wie verdeckten Zielen oder Zwängen zwischen den Teilnehmern sein.

Die am Dialog beteiligte Gruppe hat die Möglichkeit, zu entscheiden, was richtig ist. Die Diskursethik geht über den Bereich der Individualethik hinaus und ist somit ein geeignetes Mittel, um Problemstellungen in Gruppen, Organisationen oder Staaten zu lösen.

Ein berühmter deutscher Vertreter ist Jürgen Habermas, der in seinen Werken verschiedene Diskursregeln verfasst hat, die bei der Etablierung von Konsensdemokratie helfen können. Beispielsweise lassen sich diese in seinem Werk: 'Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln' nachlesen.



Jürgen Habermas

„Ein Mensch handelt moralisch, wenn er mit allen Betroffenen zusammen eine Lösung findet, die für alle akzeptabel ist.“

premium cola

Premium Cola ist ein Softdrink der Interessensgruppe Premium. Diese Gruppe stellt eine ungewöhnliche Getränkemarke dar. Sie macht keine Werbung, will keine Gewinne erwirtschaften, beliefert dabei mit über 1.700 gewerblichen Partner*innen mehrere zehntausend Endkund*innen mit Getränken und bietet gleichzeitig allen Beteiligten ein Mitspracherecht auf Augenhöhe an.

Premium will ein ökologisches, faires und sozial tragfähiges Wirtschaftsmodell vorleben und hat es sich zur Aufgabe gemacht, dieses auch zu verbreiten.

Das heißt, Premium Cola macht vor, wovon viele andere Unternehmen nur reden. „Arbeiten 4.0“, Demokratisierung von Unternehmen, neue Arbeitsformen, mehr Mitbestimmung und neue Führungsmodelle lebt diese Firma schon seit über 17 Jahren.

Dahinter steckt der Wunsch des Firmengründers, dass alle Menschen als gleichwertig anzusehen seien und somit möglichst gleichberechtigt bei Entscheidungen des Unternehmens sein sollten, wenn sie von diesem in irgendeiner Weise betroffen sind oder sein werden.

Das Unternehmen ist im Prinzip ein virtuelles Unternehmen. Es gibt keine festen Büros und keinen Hauptsitz. Die Kommunikation verläuft größtenteils online oder per Telefon.



„Premium hat ein Unternehmensbild, das eher ein soziales System darstellt als ein Werkzeug zur eigenen Gewinnmaximierung auf Kosten anderer.“

Die Getränkemarkte Premium Cola wurde 2001 in Hamburg gegründet.

Motivation des Gründers, Uwe Lübbermann, war es, eine Cola herzustellen, die ihm geschmacklich (wieder) überzeugt. Bis dahin war er glücklicher Konsument der Traditionsmarke Afri-Cola, die sich aber aufgrund von Rezepturveränderungen von seinem Cola-Ideal distanziert hat. Der Umstand, dass diese Änderung nicht kommuniziert wurde und sein Ersuchen um Kooperation und Mitbestimmung bei Afri-Cola keine Früchte trug, führte ihn zu der Entscheidung, selbst eine Getränkemarkte zu gründen.

Da er selbst nicht alle notwendigen (betriebswirtschaftlichen) Fähigkeiten, Erfahrungen und Ressourcen besaß und gleichzeitig aber alle Entscheidungen treffen sollte, entschied er sich, zusammen mit seinen Freunden ein Kollektiv zu gründen. In diesem haben alle von der Unternehmenstätigkeit betroffenen Menschen ein Mitentscheidungsrecht.

Entwicklung

Anders als sonst

Das Premium Cola Kollektiv besteht aus über 1680 gewerblichen Partner*innen und mehreren zehntausend Kund*innen. Jeder dieser Stakeholder kann an Entscheidungen teilhaben. Die Idee, die dahinter steht ist, dass kein Unterschied zwischen externen und internen Stakeholdern gemacht wird. Das heißt, es wird keine klassische betriebswirtschaftliche Unterscheidung, beziehungsweise Priorisierung der Stakeholder vorgenommen. Alle vom Unternehmen betroffene Anspruchsgruppen, also zum Beispiel Kund*innen, Lieferant*innen, Ladenbesitzer*innen, Geschäftspartner*innen, etc., haben das Recht, an Entscheidungen des Kollektivs teilzuhaben. Dies kann bei regelmäßigen Treffen (den sogenannten Offline-Treffen) stattfinden oder in einem eigens dafür eingerichteten Online-Board.

Die Abstimmungen zeichnen sich dadurch aus, dass sobald eine Person mit der Entscheidung unzufrieden ist, beziehungsweise damit Probleme hat, ein Veto aussprechen kann. In einem anschließenden Dialog wird über die individuellen Motivationen und die Gründe für dieses Veto gesprochen und meistens eine für Alle passende Lösung gefunden. Unter Umständen wird hier Uwe Lübbermann in seiner Funktion als Moderator hinzugezogen. In der Regel dauert der Prozess von der Äußerung des Problems oder der Idee bis zum letzten Beschlussvorschlag ein bis zwei Wochen.

Laut eigenen Aussagen ist dieser Prozess anfänglich durchaus mühsam und zeitintensiv, führt aber nach einer Eingewöhnungsphase zu schnellen und von Allen akzeptierten Ergebnissen. Die getroffenen Entscheidungen sind zudem auch meist klüger als die, die von einzelnen Führungskräften getroffen wurden. Von Anfang an werden die Bedürfnisse und Meinungen aller mit eingebaut. Dadurch stehen alle Beteiligten hinter dem Ergebnis und stellen die Entscheidungen nicht in Frage. Das Unternehmen Premium Cola nutzt dieses Entscheidungsfindungsverfahren schon seit Anfang an.

Unternehmensführung

Der Gründer von Premium Cola, Uwe Lübbermann, sieht sich selbst nicht als Geschäftsführer, sondern vielmehr als zentralen Moderator.

Als „Beleg“ für den erfolgreichen Führungsstil führt er an, dass es in den 17 Jahren Betrieb von Premium Cola noch keinen Rechtsstreit gab. Zudem betont er, dass er im Rahmen des konsensdemokratischen Systems in seiner Rolle als Moderator jederzeit abgewählt werden könnte, dies aber noch nicht vorkam. Was ihn in dem Denken, dass er richtig handelt, bestärkt.

„Alle wussten das geht nicht und dann kam einer, der wusste es nicht und der hats dann einfach gemacht.“

Haftung

Formell gesehen haftet der Markeninhaber alleine. Da jedoch in der heutigen Wirtschaftswelt alle Unternehmen derartig vernetzt sind, hängen alle Beteiligten mehr oder weniger voneinander ab. Deshalb sieht Uwe Lübbermann die Haftung eigentlich als eine gemeinsame an, auch wenn das heutige Rechtssystem das noch nicht berücksichtigt.



Verbindlichkeit

Im Unternehmen Premium Cola gibt es keine schriftlichen Verträge. Alles wird lediglich per Handschlag besiegelt und basiert rein auf Vertrauen. Nach eigenen Angaben sind Abmachungen mit diesem System wesentlich stabiler, da beide Seiten jederzeit die Vereinbarung auflösen können.

Für Arbeitsverträge heißt das, dass alle Mitarbeiter*innen einen Einheitslohn bekommen (lediglich Eltern und Menschen mit Behinderungen erhalten darüber hinaus einen Zuschlag). Der Lohn ist nicht an die Leistungsfähigkeit gekoppelt, um Lebensphasen mit geringerer Produktivität auch bewältigen zu können. Gleichzeitig werden keine Stundenkontrollen durchgeführt. Das Arbeitsverhältnis besteht aus einem beiderseitigen Vertrauensverhältnis.

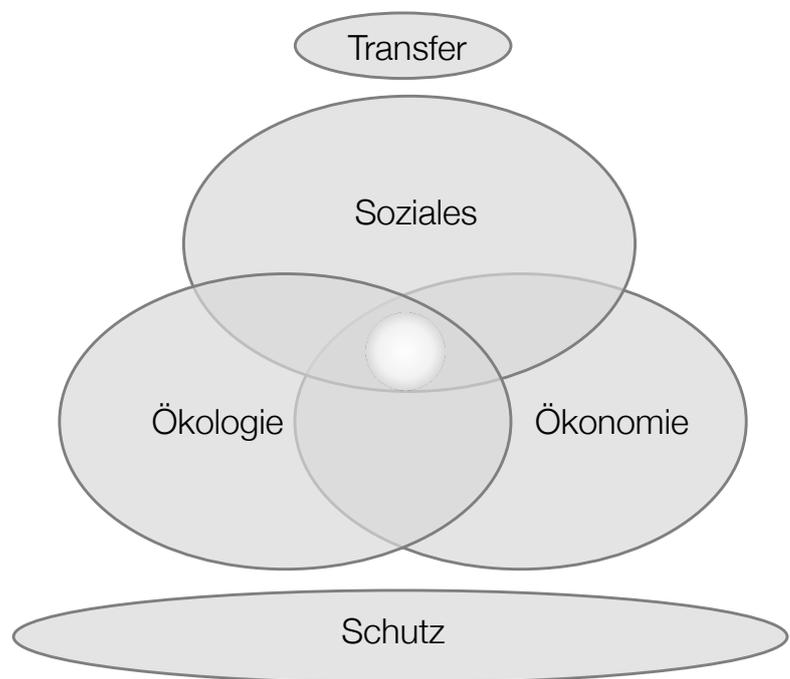


Geschäftsmodell

Eine Besonderheit an dem Unternehmen Premium Cola ist, dass die Firma selbst keine Maschinen, LKWs oder Abfüllanlagen besitzt. Die gesamte Produktion, Logistik und der Handel werden komplett outgesourct. Das heißt, die Firma selbst kümmert sich eigentlich nur um die gesamte Organisation rund um das Produkt. Premium sagt über sich selbst, dass sie maximales Outsourcing (der Geschäftstätigkeiten) bei maximalem Insourcing (also Stakeholderbeteiligung und Mitentscheidungsrecht) betreiben.

Unternehmensstruktur

Für die Organisation dieser Tätigkeiten und das Arbeiten im Netzwerk hat Premium Cola ein Betriebssystem entwickelt, welches aus verschiedenen Haupthandlungsfeldern (Ökologie, Soziales und Ökonomie) und noch aus zwei zusätzlichen Feldern besteht.



Jedes Feld setzt sich aus verschiedenen Modulen zusammen. Unter anderem spielt das Thema „Konsensdemokratie“ im Handlungsfeld Soziales eine große Rolle. Dies wird hauptsächlich praktiziert, um Entscheidungen gerecht und gemeinschaftlich treffen zu können, ohne Minderheiten zu benachteiligen.



Erfolg?!

Für das Unternehmen Premium funktioniert das Konzept der Konsensdemokratie laut Meinung des Kollektivs gut. Die Firma zeichnet sich durch ein (gewollt) gemäßigt aber kontinuierliches Wachstum aus. Uwe Lübbermann wurde von der Gemeinschaft in seiner Funktion als zentraler Moderator noch nicht abgewählt, obwohl dies durchaus möglich ist. Zudem gab es noch keine Rechtsstreitigkeiten in die Premium verwickelt war, obwohl es keine schriftlichen Verträge im Unternehmen gibt. Dies alles lässt die Vermutung zu, dass Konsensdemokratie in Unternehmen durchaus funktionieren kann.

Anwendbarkeit in der Wirtschaft

Laut Uwe Lübbermann sei Konsensdemokratie eine Methode für klügere Entscheidungen. Mittelfristig entstehe eine Methode für soziale Entscheidungen, bei der die Bedürfnisse Aller berücksichtigt werden und keiner unterdrückt werden könne. Dadurch könnte es langfristig als eine sehr stabilitätsfördernden und stressfreien Entscheidungsmethode fungieren.

Zusätzlich schütze diese Methode beispielsweise das Unternehmen davor, dass einzelne Führungskräfte große Fehlentscheidungen trafen.

Voraussetzungen für andere Unternehmen

Es benötigt eine zentrale Person oder eine Gruppe, die diesen Ansatz wirklich umsetzen will.

Wichtig ist, dass die beteiligten Menschen das Modell der Konsensdemokratie nicht als Führungsschwäche sehen und versuchen es auszunutzen.

Es benötigt gute Moderationsfähigkeiten mit ausreichend Geduld.

Laut Lübbermann, der bereits bestehenden Unternehmen hilft dieses Führungsmodell zu etablieren, bestehen Grenzen bei der Wandelgeschwindigkeit, da dieser Prozess viel Zeit in Anspruch nehme und langfristig gedacht werden sollte.

Wichtig ist bei diesem Wandlungsprozess die langsame und schrittweise Vorgehensweise, um alle Beteiligten in dem Prozess miteinzubeziehen und mitzunehmen, da sonst das Konzept der Konsensdemokratie nicht funktioniere.

Unternehmen deren Geschäftszweck auf Produktion von Gütern oder Dienstleistungen ausgerichtet sei, welche anderen schaden können (Waffen, Drogen oder Finanzprodukte), können laut Uwe Lübbermann nicht konsensdemokratisch geführt werden, da dann die Geschädigten die Möglichkeit hätten, die Tätigkeiten zu blockieren.

Eigene Einschätzung

Ich persönlich finde das Modell der Konsensdemokratie als Instrument einer nachhaltigen Unternehmensführung durchaus sehr geeignet. Indem alle Beteiligten an den Entscheidungsprozess beteiligt werden, kann sichergestellt werden, dass das Unternehmen keine negativen Auswirkungen auf seine Umwelt (Gesellschaft, Natur und Wirtschaft) ausübt. Ob das Führungsmodell in der Praxis immer gut funktioniert, ist jedoch eine schwierige Frage. Premium Cola zeigt sehr wohl, wie Konsensdemokratie in den unternehmerischen Alltag erfolgreich integriert werden kann. Die relativ übersichtliche Geschäftstätigkeit kommt dem Unternehmen zugute. Es gibt kaum Firmeneigentum beziehungsweise Büroräume und die gesamte Produktion ist ausgelagert. Wie und ob das Modell auch in größeren und komplexeren Unternehmen umgesetzt werden kann gilt es noch zu beweisen. Meinem empfinden nach wäre dieser Wandel aber sehr begrüßenswert und kann eventuell zuerst bei bestehenden Unternehmen auf Abteilungsebene eingeführt werden, um dann bei positiven Ergebnis, tiefer in das Unternehmen integriert zu werden. Bei Neugründungen kann das Prinzip der Konsensdemokratie bereits zu Beginn direkt umgesetzt werden.

#Quellen

<http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138404/glossar?p=88> 2017

<https://de.wikipedia.org/wiki/Heterarchie>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Akephalie>

<https://futability.wordpress.com/2015/10/05/interview-konsensdemokratie-in-unternehmen/>

<http://komfortzonen.de/uwe-luebbermann-premium-cola/>

<http://micha-h-werner.de/diskursethik.pdf>

<http://www.premium-cola.de/betriebssystem>

http://www.premium-cola.de/downloads/wissenschaft/premium_zukunft_unserer_arbeit.pdf

http://www.vordenker.de/heterarchy/het_intro_ger.htm

<http://wandelwoche.org/hamburg/konsensdemokratie/>

Leadershiptraining mit Pferden

Mit Achtsamkeit und
Selbstreflexion smarter führen.

Autorin
REBECCA METZGER

Masterstudentin für
Nachhaltige Unter-
nehmensführung,
HNE Eberswalde



Lebendige Führungskräfteentwicklung – Mit Pferden, für Menschen.

Was ist, in Zeiten grundlegenden Wandels, „gute Führung“ und welche Anforderungen werden an eine moderne Führungskraft gestellt? Beschäftigte erwarten zunehmend eine andere Art der Menschenführung. Führungskräfte sind immer mehr auf der Suche nach einem anderen Verständnis von Führung und neuen Ansätzen. Die Bereitschaft sich auf einen neuen Entwicklungsprozess einzulassen, ist groß. Doch noch fehlt es dem Zukunftsbild häufig an einer konkreten Ausgestaltung und Herangehensweise. Gezieltes Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung und um Veränderungsnotwendigkeiten rechtzeitig zu erkennen wird dabei ein unverzichtbares Werkzeug sein.

Im Fokus steht dieses Mal eine ganz spezielle Form des Coachings. Mit den kompetentesten Trainern die der Markt zu bieten hat – Pferden. Diese hochsensiblen Wesen können Ihnen dabei Helfen Ihre Führungsqualitäten zu erkennen und zu verbessern, damit Sie zu einem „wahren“ Leader heranwachsen können. Denn durch die Zusammenarbeit mit Pferden bekommen Sie genau das, was Sie dafür benötigen – ein unmittelbares und bewertungsfreies Feedback!

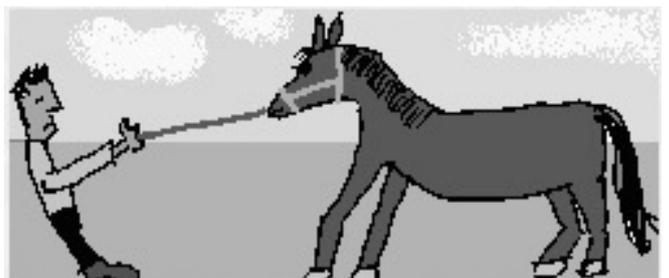
Üblicherweise ist im Unternehmenskontext von ManagerInnen die Rede, doch immer mehr etabliert sich der Begriff des Leaders in den heutigen Sprachgebrauch. Ein kleines aber wichtiges Wesensmerkmal unterscheidet die beiden Begriffe von einander.

Nach dem Bestseller von Kotter, „Leading Change“, agiere das Management „primär als Verwaltungskraft“ z.B. bei der Budget- und Personalplanung. Hingegen ist es für den Leader „... das Selbstverständnis [...] eine belastbare Zukunftsvision zu erarbeiten und die Mitarbeiter auf dem Weg dorthin mit zu nehmen ...“. In diesem Sinne ist der Leader die „wahre“ Führungspersönlichkeit, nach der es zu streben gilt.

Warum aber ist das so wichtig?

In diesem Punkt sind Theorie und Praxis sich einig: „Klare Haltung, klare Führung“. Denn nur wer dem Konzept des Leaders zur „authentischen Führung“ folgt, bildet die besten Rahmenbedingungen für eine zukünftig anerkannte wie auch geschätzte Führungskultur mit leistungsfähigen Mitarbeitern.

Klare Führung? Klare Haltung!



Um nachhaltig erfolgreich zu sein bedarf es für Führungskräfte zukünftig eine Fülle von neuen Fähigkeiten und Kompetenzen. Doch was verlangt die Zukunft von künftigen Führungskräften? Welche Kompetenzen sollte eine Person, die andere Menschen anleitet und führt, eigentlich mitbringen? Mit diesen Fragen befasste sich die Hay Group, Herausgeber der Studie „Führungskräfte für eine neue Welt“. Als Ergebnis konnten sie festhalten:

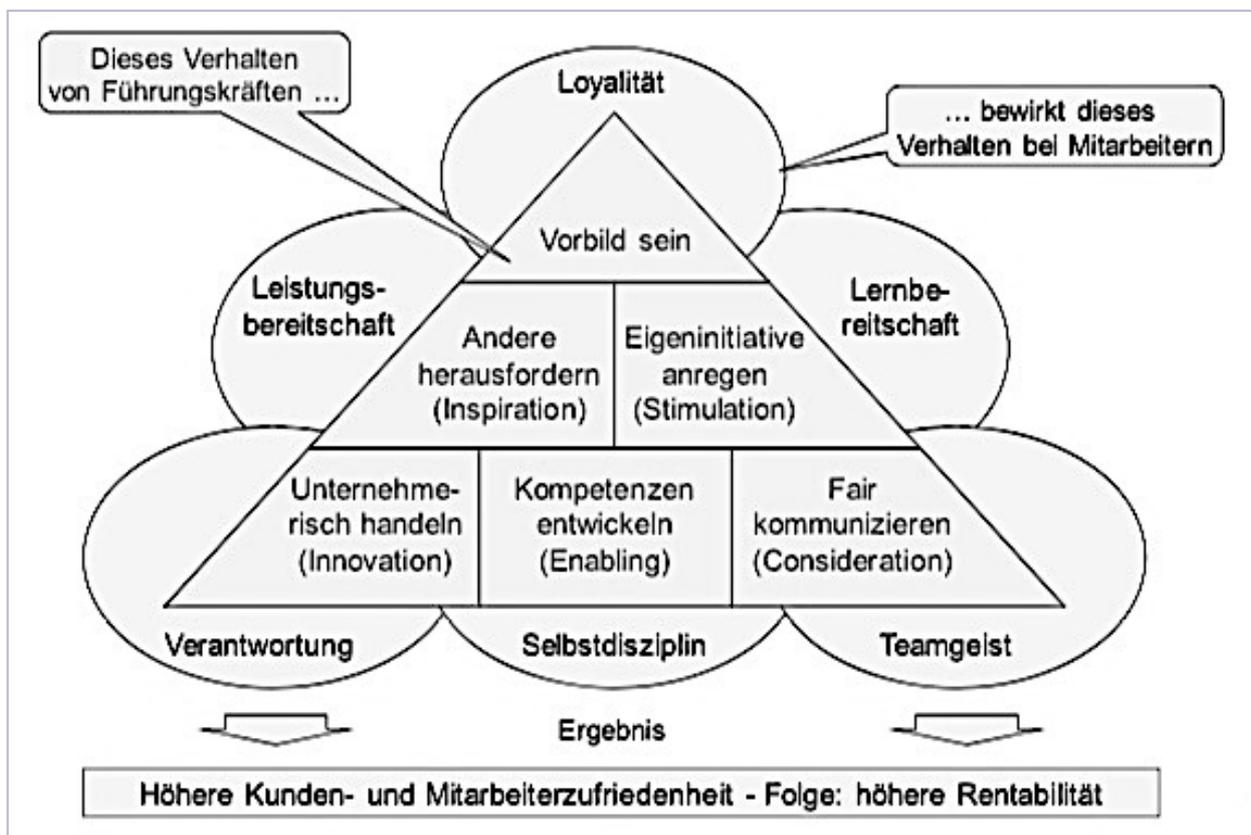
“Die Führungskräfte der Zukunft werden versierte konzeptionelle und strategische Denker sein, über absolute Integrität und intellektuelle Offenheit verfügen, neue Wege finden, um Loyalität zu schaffen, zunehmend heterogene und unabhängige Teams führen, die ihnen nicht immer direkt unterstellt sind, und zugunsten der Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Organisation auf eigene Macht(-ansprüche) verzichten müssen.“

Dies hört sich nach einer fantastischen Führungspersönlichkeit an, die optimal für künftige Herausforderungen gewappnet ist – eben ein wahres Multitalent.

Die Qualität der Beschäftigten ist nur so gut wie dessen Führung!

Welcher Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Führungskräften und dem Verhalten der Beschäftigten besteht und welche Auswirkungen das mit sich bringt, verdeutlicht die nachstehende Abbildung. Besonders ersichtlich wird hier, dass das eigene (vorbildliche) Verhalten der Vorgesetzten Voraussetzung und zugleich Ergebnis

für erfolgreiches und motiviertes Personal ist. Die gelebten Werte, Prinzipien und Tugenden der Führungskraft sind demnach ausschlaggebend für die Entwicklung herausragender Unternehmerpersönlichkeiten.



Quelle: Zeitschrift „interview Magazin, Ausgabe Nr. 4/2012

Verhaltensgewohnheiten ändern?
Leicht gesagt, leicht getan!

Doch wie werde ich eine solche Führungskraft? Und sind die geforderten Kompetenzen erlernbar?

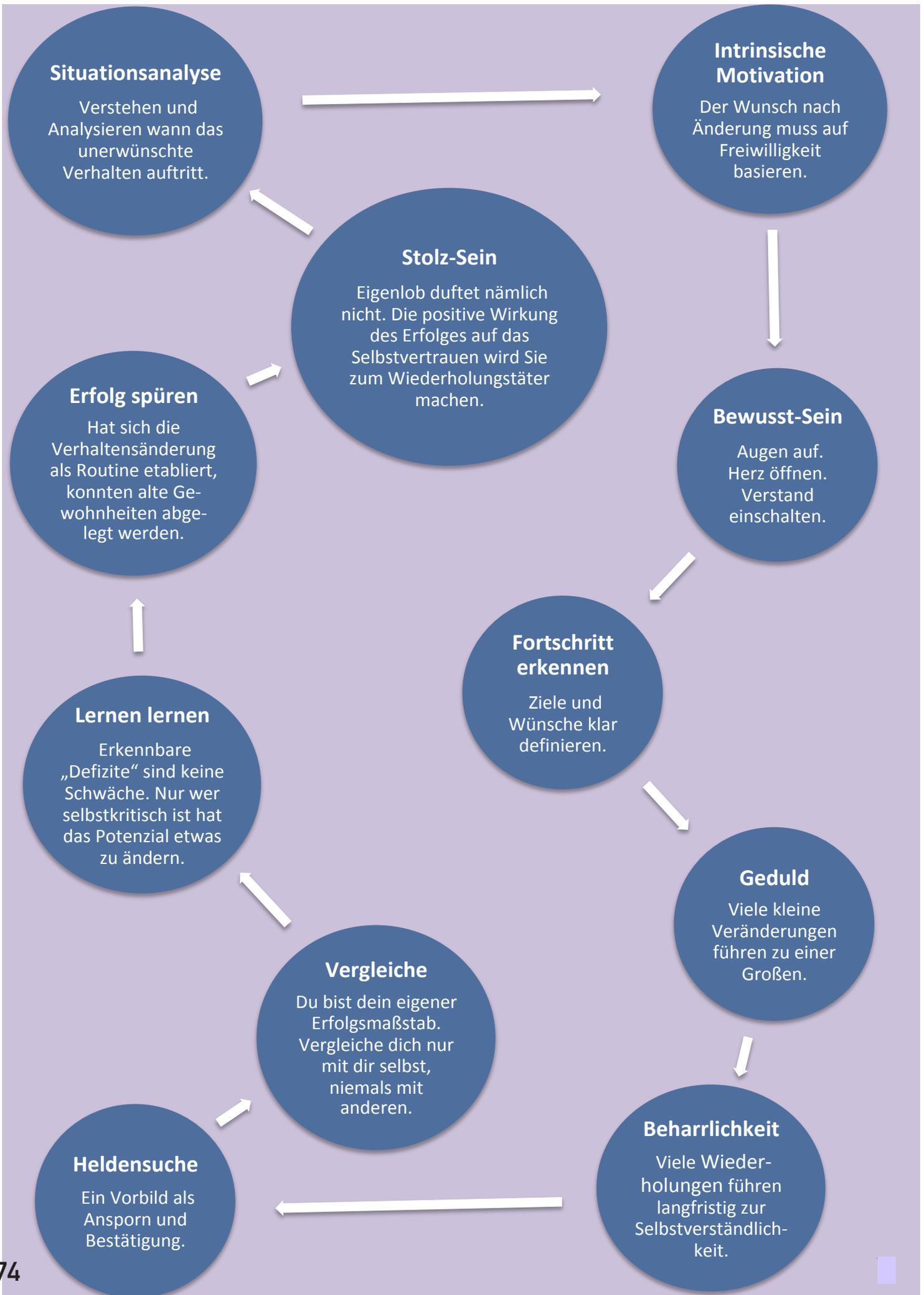
„Die Schlüsselrolle spielen Verhaltensgewohnheiten die – und das ist besonders überraschend – relativ einfach zu verändern oder zu erlernen sind.“

So die Aussage von Pelz, Professor des Institutes für Management-Innovation, in einem Interview zur „Transformationalen Führung“. Die gute Nachricht – die gewünschten Kompetenzen sind eindeutig erlernbar. Voraussetzung ist eine Änderung der bisher vertrauten Verhaltensweisen. Um ein Verhalten nachhaltig zu ändern oder um ein Neues zu etablieren verlangt es nach ständiger Selbstreflexion und Achtsamkeit im Umgang mit Menschen wie auch dem eigenen Verhalten.

Das dies im Alltag oftmals eine Herausforderung darstellt und nicht in jeder Situation leicht umzusetzen ist, kennt wohl jeder. Außerordentlich wertvoll sind demnach kleine Hilfestellungen, die bei der Umgestaltung von Verhaltensweisen unterstützend wirken.

In der nachfolgenden Abbildung finden Sie 11 praktische Tipps, die Ihnen Helfen werden Ihr Verhalten langfristig zu verändern.

Tipps für mehr Achtsamkeit und Selbstreflexion – als Hilfestellung zur Umsetzung von Verhaltensänderung



Selbstbild vs. Fremdbild.

Eins der größten Herausforderungen mit gleichzeitig überaus hohem Verbesserungspotenzial, ist das weite Auseinanderklaffen zwischen Selbstwahrnehmung und Fremdwirkung. Dies bestätigt auch eine Studie über „Transformationale Führung“ mit über 4.000 Teilnehmenden. Denn laut einer Mitarbeiterbefragung und einem 360°-Feedback stimmen Selbstbild und Fremdbild der Führungskraft zu 70 % nicht überein. Eine weitere Studie von Kienbaum zum Thema „Unternehmensorganisation: Wie Führungskräfte die neue Arbeitswelt erfolgreich gestalten“, kamen zum selben Ergebnis.

Der Geschäftsführer von Kienbaum, Dr. Walter Jochmann, äußert sich demnach wie folgt:

„Es gibt eine Diskrepanz zwischen dem Selbstverständnis der Führungskräfte und der von den Mitarbeitern erlebten Führungsrealität.“

Diese beachtliche Diskrepanz muss demnach für ein Unternehmen, welches nachhaltig ausgerichtet und geführt sein will, zwingend in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden.

Erfolgsgarantie Persönlichkeit.

Abschließend zeigt sich unmissverständlich, wie wichtig das Identifizieren von möglichen Schwachstellen ist. Wie diese nicht als Problem, sondern als willkommene Herausforderung, sogar als Chance, betrachtet werden sollten. Gelingt es alle Potenziale so umfassend wie möglich aus zu schöpfen, ist der Erfolg eine authentische Führungspersönlichkeit zu entwickeln schon fast garantiert.

Wenn jedoch Manager ihren Führungsstil nicht ab sofort radikal umstellen, so die Hay Group, verpassen die Unternehmen die Chance langfristig erfolgreich zu sein und somit auf dem Markt zu überleben. Führung und Führungsqualitäten haben sonach in Zeiten des Wandels und der heutigen schnelllebigen Zeit eine höhere Bedeutung als je zuvor.

Führung kann man nicht lernen – Führen ist lernen

Wie die Entwicklung der Persönlichkeit gefördert und geschult werden kann, dafür wurde bisher noch kein Patentrezept entwickelt. Neben den unzähligen bekannten Standardmöglichkeiten wie das Einzelcoaching, Gruppentraining oder das Aneignen von theoretischem Wissen durch Fachliteratur gibt

es eine noch eher unbekanntere Herangehensweise, die aussagekräftiger und unmissverständlicher nicht sein könnte - die Kommunikation mit Pferden.

Pferde sind Meister im Lesen von Körpersprache.

Das Pferd verkörpert Kraft, Freiheit, Tapferkeit genau wie Sensibilität und die ständige Bereitschaft zur Flucht. „Es ist bereit, dem Menschen zu dienen und tut dies sowohl aus der Position des Bevormundeten wie aus der Haltung vollständiger Freiwilligkeit.“ Ist das Verhalten der Führungskraft von Kontrolle, Misstrauen, Ungeduld oder auch Zweifel geprägt, wird es niemals zu uneingeschränkter Akzeptanz und freiwilligem Anschließen seitens der Geführten kommen. Dabei geht es weniger um die verbale, viel mehr um die nonverbale Kommunikation. Denn 80 % unserer Kommunikation erfolgt über unsere Körpersprache.

Aber was können Pferde was andere Tiere nicht können?

„Von allen Tieren sind Pferde Experten beim Lesen der Körpersprache. Sie reagieren nicht auf das, was wir sagen, sondern auf das, was wir meinen und zeigen uns Stärken und Schwächen unseres Auftretens. Ihr ehrliches Feedback ist immer konstruktiv, nie vernichtend“ .

Durch authentisches Führen freiwilliges Folgen bewirken.

Aber wie können Pferde bei der Entwicklung von Führungskompetenzen helfen? Führung soll in seiner ausgeprägtesten Form das selbstständige und motivierte Vorgehen in die vom Führenden gewünschte Zielrichtung anspornen. „Geführt werden“ bedeutet demnach unter optimalen Bedingungen das freiwillige Folgen. Das Pferd folgt einem Menschen genau dann und nur dann aus freien Stücken, wenn dieser sich durch Vertrauenswürdigkeit, Verständnis, Selbstbewusstsein, Loyalität, wie auch Zielorientiertheit auszeichnet.

Teambuilding durch richtiges Zuhören, Fairness und Respekt.

Bei einem Seminar mit Pferden geht es ums Fragen stellen und aktives Zuhören ohne direkt nach Antworten zu suchen. Es geht um ein faires miteinander und um gegenseitigen Respekt. Pferde werden dabei als Symbol und Sinnbild für Menschen betrachtet. Sie sind besonders sensible Geschöpfe, denn viele unserer Verhaltensweisen und Gefühle werden vom Pferd wahrgenommen.

Demnach wird das Personal nur dann zu Hochleistungen angespornt sein, wenn das gegenseitige Verhältnis von Wertschätzung und Ehrlichkeit geprägt ist, wenn die Schwächen gestärkt und die Stärken Anerkennung finden. Sind diese Bedingungen erfüllt ist auch von einer Win-Win Situation die Rede.

Das Pferd erkennt unsere Absicht und spiegelt unsere innere Haltung durch eindeutige Körpersignale wieder. Die Signale sind als Antworten und Reaktionen dabei unmissverständlich, unverfälscht und direkt. Dabei findet die gesamte Interaktion auf gemeinsamen Boden statt - sozusagen auf Augenhöhe. Keiner muss demnach reiten können oder gar auf das Pferd steigen.

Pferde - als ehrliches und wertfreies Spiegelbild.

Inwieweit unterstützt die Arbeit mit Pferden die Verbesserung der Selbsteinschätzung?

Ein wichtiger Aspekt ist die Förderung von Kooperation und die Fokussierung auf Gleichberechtigung, um gemeinsam zu einem harmonischen Team zusammen zu wachsen. Durch die intensive Kommunikation mit dem Pferd erfolgt eine authentische Wiedergabe der eigenen Absichten und inneren Haltung, wodurch die eigenen Stärken und Schwächen eindrucksvoll aufgezeigt werden. Ebenso wird eine mögliche Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdbild verdeutlicht.

Genau diese Erkenntnis eröffnet uns erst die Möglichkeit zur kritischen Selbstreflexion um daraufhin mit einer kleinen Selbstkorrektur wieder mehr „wir selbst“ sein zu können. Dies schafft beste Voraussetzungen uns zu einem „wahren“ Leader und einer authentischen Führungspersönlichkeit zu entwickeln.

*„Beim
Pferd sind Vision und
Realität auf einzigartige
Weise miteinander
verbunden.“*

Die Führungskraft begibt sich in einen eingegrenzten Bereich zusammen mit dem Trainer (das Pferd). Das Pferd hat dabei die Möglichkeit sich völlig frei in diesem Bereich zu bewegen. Es wird zunächst versucht mit etwas Abstand Kontakt auf zu nehmen. Begegnet die Führungskraft dem Pferd mit einem offenen freundlichen Blick, einem Lächeln auf den Lippen und mit gut gemeinten Absichten im Herzen, wird das Pferd gerne stehen bleiben wenn dieser sich ihm nähert. Wirkt die Ausstrahlung überzeugend positiv auf das Pferd, kommt es eventuell von ganz alleine auf diesen zu um ihn freundlich zu begrüßen. Eine gemeinsame Arbeitsgrundlage ist geschaffen.

Nun möchte die Person, dass sich das Pferd mit, in eine vorher überlegte Richtung, bewegt und geht selbstbewusst und zielstrebig voraus. Wurden die Absichten klar übermittelt und das Pferd hat alle Signale eindeutig verstanden ist es von der Führungsqualität überzeugt und wird neugierig und interessiert folgen.

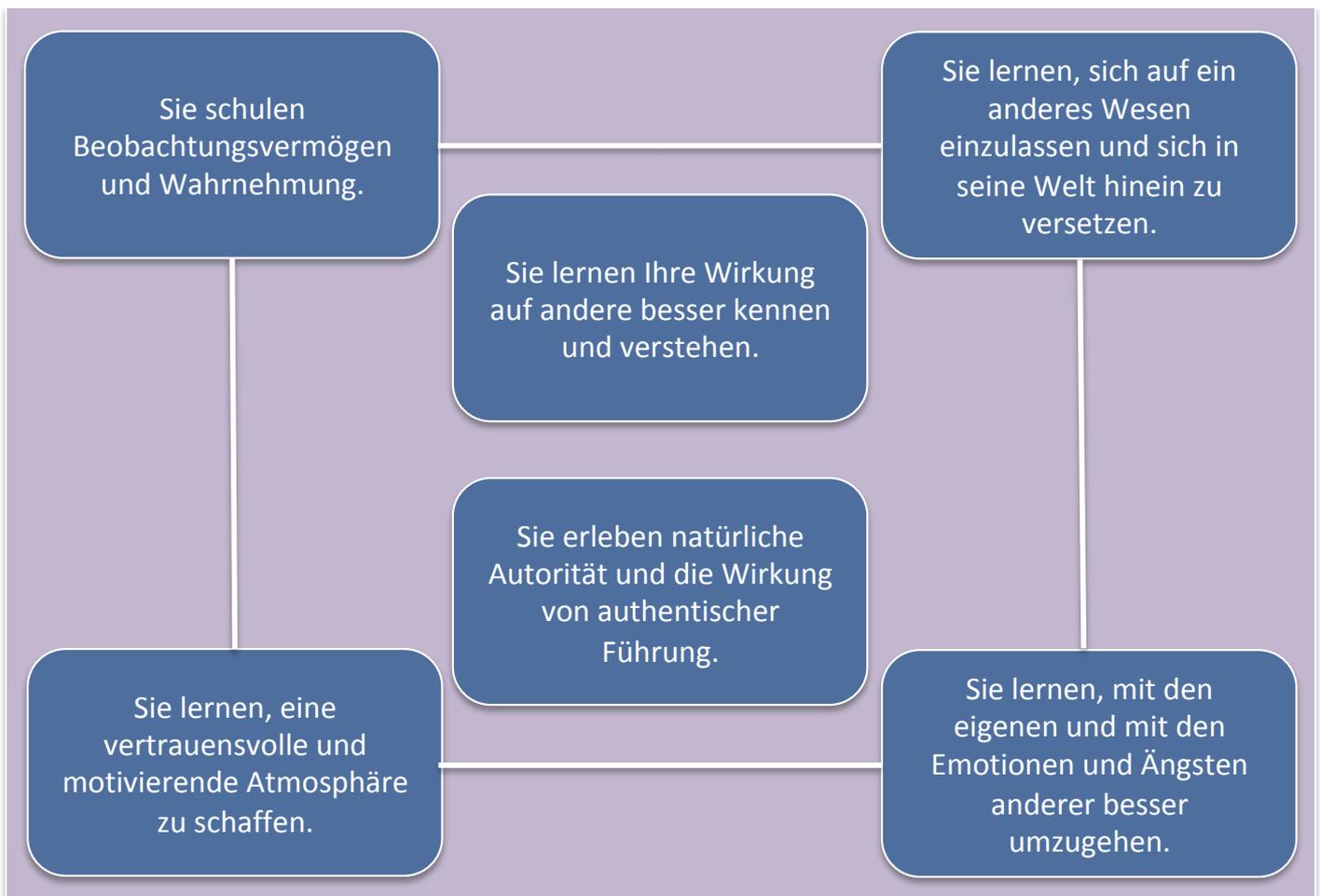


Smarter Führen durch sehen, fühlen und verstehen.

Der Umgang mit dem Pferd ist folglich äußerst erlebnis- und erfahrungsorientiert und alles andere als eine ideal gestaltete Sprechsituation oder ein konstruiertes Rollenspiel. Erfahrungsberichte bestätigen bereits die positive Wirkung auf die eigenen Führungskompetenzen unmittelbar nach einem Training. Des Weiteren wird auch über den langfristigen Erfolg bei der späteren Umsetzung des Erlebten im Unternehmen berichtet.

Abschließend sind die wesentlichen Gründe noch einmal zusammengefasst, warum ein Coaching mit Pferden überaus lohnenswert ist. Damit Sie sehen, fühlen und verstehen wie authentisch smarte Führung funktioniert. Dadurch wird es Ihnen zukünftig möglich sein sich zu einem „wahren“ Leader zu entwickeln

Sechs Gründe warum Leadershiptraining mit Pferden lohnenswert ist.





"Das edle Pferd ist ein
kluges und mutiges Geschöpf,
das sich gegen absichtliche Tyrannei
oft bis zur Aufopferung seiner
Gesundheit und Kräfte
verteidigt,
dagegen dem gerechten Herrn ein
treuer Freund und Diener ist,
dem es willig beides opfert,
wenn die Umstände es verlangen"

Gustav Steinbrecht

Quellenangaben

<https://www.der-bank-blog.de/studien-research/studien-zu-fuehrung-und-leadership/fuehrungskraefte-fuer-eine-neue-welt/>

<http://www.management-innovation.com/download/Transformationale-Fuehrung.pdf>

https://www.haufe.de/personal/hr-management/authentische-fuehrung-von-management-und-leadership_80_365154.html

<https://www.der-bank-blog.de/studien-research/studien-zu-fuehrung-und-leadership/fuehrungskraefte-fuer-eine-neue-welt/>

<http://www.horsedream.de>

<https://www.equi-com.de/pferde-als-fuehrungskraeftetrainer/>

<https://www.equi-com.de/was-bringen-pferdegestuetzte-seminare/>

Bild & Abbildungen

<http://www.pferdeumgang.de/Umgang/Fuehren0.html>

<https://www.pferdefluesterei.de/eins-werden-pferd-klarheit-konsequenz/>

Zeitschrift „interview Magazin, Ausgabe Nr. 4/2012

Neue Ansprüche an Führung. Benötigt eine sich wandelnde Gesellschaft auch einen Wandel unter den Führungskräften? – Ein Überblick.

„Führungskräfte sind der wahre Produktivitätsskiller“ - titelte das bekannte Wirtschaftsmagazin *WirtschaftsWoche* 2017, als Ergebnis der neusten *Gallup-Umfrage*. Das Marktforschungsunternehmen misst jährlich Motivation und Bindung der Mitarbeitenden und deren Verhältnis zur direkten Führungskraft. Ziel ihres sogenannten *Engagement Indexes* ist es, die gemessenen Ergebnisse anschließend ins Verhältnis zur Unternehmensproduktivität zu setzen. 2016 ergab sich das erstaunliche Ergebnis, dass 70% der rund 1400 befragten Arbeitnehmenden emotional nur gering mit ihrem Unternehmen verbunden seien. Verantwortlich für diese fehlende Verbundenheit der Mitarbeitenden sei, so *Gallup* das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Zwei weitere erschreckende Ergebnisse: Nur 21% der Befragten bestätigt die Aussage, dass die Führung am jeweiligen Arbeitsplatz sie motiviere, hervorragende Arbeit zu leisten. Zudem gab fast jeder Fünfte an wegen des Vorgesetzten darüber nachgedacht zu haben das Unternehmen zu verlassen.

Ein bittere Bilanz die zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und der Führungswirklichkeit in deutschen Unternehmen zutage tritt. Noch deutlicher wird dies, am tiefen Auseinanderklaffen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. 69% der Arbeitnehmenden gaben an, dass sie mindestens einmal einem schlechten Chef unterstellt waren. Unglaubliche 97% der Führungskräfte hingegen bewerteten sich selbst als eine gute Führungskraft.



Abb. 1: Karikatur zum Thema Führung

Führung - ein Thema das uns schon in der Antike beschäftigte, jedem ein Begriff ist und wohl immer aktuell bleiben wird. Warum, dass verdeutlichen ganz alltägliche Phänomene: Sobald Menschen in Gruppen zusammenkommen finden untereinander Rollen- bzw. Positionszuweisung statt. Die Gruppenmitglieder bestimmen schnell laut *Birnbaumer/Schmidt*, sogenannte „Alpha- bzw. Omegatiere“. Noch deutlicher wird dieses Phänomen im Unternehmenskontext. Hier finden sich nicht nur formell bestätigte Führungskräfte, sondern auch informelle Führungspersonen, die aufgrund ihrer Autorität starken Einfluss auf Gruppenentscheidungen ausüben können. Zusammen mit den Unternehmensinteressen entsteht hier das Spannungs- bzw. Arbeitsfeld einer Führungskraft. Ihre Aufgabe ist die Vermittlung zwischen den Parteien und eine stetige Kompromissfindung zur Zufriedenheit aller Akteure. Dies erfordert eine hohe Flexibilität und einen situationsbezogenen Führungsstil. Eine *Forsa*-Umfrage aus dem Jahr 2012 ergab, dass Führungskräfte im Durchschnitt aber nur ein Fünftel ihrer Arbeitszeit für die Führung der Mitarbeitenden nutzten.

Steigender Unmut über den status quo- In den letzten Jahren mehrte sich die Kritik von Mitarbeitenden, Wissenschaftlern, aber auch von Führungskräften selbst, an den derzeit praktizierten Führungsstilen in Unternehmen. Eine repräsentative Umfrage der Personalberatung *Rochus Mummert* 2016 ergab, dass zwei von drei Mitarbeitenden ihre direkte Führungskraft für fachlich ungeeignet hielten. Zudem bezeichneten nur ein Drittel der 1.000 befragten deutschen Arbeitnehmer ihre Führungskraft für charakterlich qualifiziert genug in seiner Rolle. Angesicht des weitreichenden Wandels unserer Lebens- und Arbeitswelt in den letzten Jahren bedarf es auch im Bereich der Personalführung eines Umdenkens. Beispielsweise fordern *Röhl/Spilker* ein tiefgreifendes Neudenken des Bereiches Arbeit in unserer Gesellschaft. Veränderungen wie die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung haben einen starken Einfluss auf Unternehmen und damit auch auf das Anforderungsprofil von Führungskräften. Zukünftige

Neue Ansprüche an Führung. Benötigt eine sich wandelnde Gesellschaft auch einen Wandel unter den Führungskräften? – Ein Überblick.

Führungskräfte werden eine Vielzahl an neuen Fähigkeiten und Kompetenzen benötigen, um erfolgreich zu sein. Hüther verweist dafür auf eine neue Führungskultur: „Wir brauchen Manager, die mit Leidenschaft führen und ihre Mitarbeiter begeistern [...]“ (Z.: Hüther, 2010 S.44). Eine wichtige Forderung in Zeiten immer schnelleren Veränderungen und neuen Herausforderungen.

Moderne Megatrends und ihre Herausforderungen



Abb. 2: Ausschnitt aus der Megatrend-Map

Trends und Megatrends- Den Begriff *Trend* verbinden viele Menschen dabei mit einem kurzfristig auftretenden Phänomen, wie beispielsweise einem Modetrend, der schnell auftritt und auch wieder abklingt. Ganz anders dagegen wirken die sogenannten *Megatrends*. Diese beschreiben tiefgreifende und langfristig wirksame gesellschaftliche Entwicklungen, die für alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft prägend sind. Die größten Megatrends, wie beispielsweise die Globalisierung, die Digitalisierung, der Strukturwandel und die Individualisierung wirken sich schon seit Jahren stark auf unsere Gesellschaft und auch unsere Arbeitswelt aus. Sie bedingen sich gegenseitig und führen zu einem gesellschaftlichen Wandel mit immer neuen Herausforderungen, auch in unserer Arbeitswelt.

New Work, Silver-Potentials, Co-Working und Work-Life-Blending- Begriffe die in unserer heutigen Arbeitswelt immer häufiger fallen und das Phänomen der *VUCA-World* verdeutlichen. Dieses berühmte Akronym steht für die englischen Begriffe: volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. Auf Deutsch bedeutet dies so viel wie: Unbeständigkeit,

Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Der Begriff charakterisiert die veränderten Rahmenbedingungen unter denen Unternehmen heute geführt und organisiert werden müssen. *VUCA* fasst kurz und bündig zusammen, welchen Herausforderungen Führungskräfte in ihrem heutigen Arbeitsalltag gegenüberstehen. Denn die neuen Trends verändern auch die Arbeitnehmerwünsche und neue Forderungen entstehen.

Tiefgreifende Strukturveränderung- Volkswirtschaftlich betrachtet vollzieht sich seit den 1970er Jahren in Deutschland eine starke Verschiebung zwischen den einzelnen Wirtschaftssektoren. Der tertiäre Sektor (Dienstleistungssektor) gewann rasant an Bedeutung und reduzierte damit die Relevanz des primären und sekundären Sektors stetig. Während in den 1980er Jahren bereits 50% der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig waren stieg diese Zahl bis 2000 sogar auf über 63% aller Beschäftigten an. Unternehmen erlangen damit heutzutage einen immer höheren gesellschaftlichen Stellenwert. Doch gerade in Zeiten von zunehmenden Unsicherheiten wie Wirtschafts- oder Finanzkrisen, erleiden die Unternehmen einen deutlichen Vertrauensverlust seitens der Bevölkerung und ihren Mitarbeitenden. Daraus resultiert ein verstärktes Verlangen nach Sicherheit, Integrität und Orientierung. Diese können beispielsweise durch eine wertegeleitete und gelebte Unternehmenskultur geschaffen werden. Studien betonen schon seit den 1990er Jahren, wie wichtig eine feste Implementierung von Werten und Visionen in der Unternehmenskultur ist. Denn die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist im Kampf um Fachkräfte wird für den Unternehmenserfolg immer essentieller.

Eine sich vernetzende Welt - Das stetige Wachstum des Dienstleistungssektors ist u.a. auch auf die zunehmende Globalisierung zurückzuführen. In Folge der Produktivitätssteigerung und der Liberalisierung des Welthandels, vernetzten sich die Märkte immer mehr. Heute agieren viele Unternehmen weltweit und auch schon kleinere Betriebe weiten ihre Beziehungen grenzübergreifend aus. Folglich erhöht sich

Neue Ansprüche an Führung. Benötigt eine sich wandelnde Gesellschaft auch einen Wandel unter den Führungskräften? – Ein Überblick.

die Komplexität im Unternehmen und es entsteht ein größerer Marktdruck. Um in diesem oft internationalen Wettbewerb mithalten zu können, wird von den Unternehmen insbesondere auch ihren Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität und Innovationskraft verlangt. Im Unternehmensalltag kann sich dies beispielsweise in der Schwierigkeit der Führung von virtuellen Teams zeigen. D.h. die Führung von Mitarbeitenden, welche an unterschiedlichen Standorten (weltweit) verteilt arbeiten, aber ein gemeinsames Ziel bzw. Projekt verfolgen. Hierbei ist eine enge Kooperation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden entscheidend. Denn nur eine hohe Organisations- und Kommunikationsleistung der Führungskraft kann solch ein Team effektiv zum Erfolg führen.

Technisierung und Digitalisierung- Der technische Fortschritt brachte Schrittweise mehr Wohlstand und in der 2000er Jahren sprach man von der sogenannten *digitalen Revolution*. Auch in der Arbeitswelt verändert sich Grundlegendes mit der Einführung von Computern und dem flächendeckenden Zugang zum Internet. Die Digitalisierung vollzieht sich mittlerweile in einer enormen Geschwindigkeit, sodass auch große Industriezweige zunehmend unter Druck geraten. Beispielsweise erlebt die Automobilindustrie durch *Carsharing*, oder die Unterhaltungsbranche durch *Facebook*, *Youtube* und Co. neue Konkurrenz und stehen unter dem Druck sich ganz neu erfinden zu müssen. Zudem mehren sich die Debatten um mögliche Risiken wie beispielsweise Datenschutz und Arbeitsplatzverlust, durch eine umfassende Digitalisierung. Um den neuen Aufgaben dieses dynamischen Marktumfeldes gerecht zu werden liegt es gerade an den Führungskräften die jeweiligen Mitarbeitenden weiterzubilden und sie in dieser Entwicklung zu unterstützen.

Demografischer und psychosozialer Wandel der Gesellschaft - Der in Deutschland oft thematisierte demografische Wandel hat nicht nur gesellschaftlich starke Auswirkungen. Niedrige Geburtenraten und die steigende Lebenserwartung der Menschen gewinnen auch im Unternehmenskontext zunehmend

an Relevanz. Beispielsweise fordern längere Lebensarbeitszeiten neue Konzepte in der Personalführung. Dazu kommen psychosoziale Veränderungen innerhalb der Gesellschaft. Wohlstandssteigerung, die Erhöhung des Bildungsniveaus und die Verkürzung der Arbeitszeiten führten zu einer steigenden Individualisierung. Bedürfnisse und Wünsche von Arbeitnehmenden differenzieren sich immer weiter aus und es erfolgt eine immer höhere Selbstbestimmung in der eigenen Lebensplanung. Folglich haben sich auch die Erwartungen an zukünftige Arbeitsplätze deutlich gesteigert und gerade junge Bewerber sind anspruchsvoller geworden. Die Attraktivität des Arbeitgebers spielt heute eine der wichtigsten Rollen. Unternehmen reagieren mit einem intensivierten *Employer Branding* und einem stärkeren Personalmarketing. Die niedrige Geburtenrate und die gesteigerten individuellen Ansprüchen potenzieller Arbeitnehmer haben u.a. den Wettbewerb um Fachkräfte in den letzten Jahren stark intensiviert. Dazu kommen eine oft hohe Fluktuation der Mitarbeitenden im Bereich einfacher Tätigkeiten und ein genereller Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften. Nicht ohne Grund spricht man deshalb oft vom „*War of Talents*“.

Zeiten des Wandels: Die Rolle der Führungskräfte

„**Initiative Neue Qualität der Arbeit**“ (INQA)- Mit diesen neuen und sich immer schneller entwickelnden Herausforderungen beschäftigt sich seit 2002 auch die neue Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Ziel ist es gemeinsam mit allen Akteuren wie Unternehmen, Arbeitnehmern, der Politik, Gewerkschaften, Stiftungen die Qualität der Arbeit zu verbessern und die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu meistern. 2014 veröffentlichte die Initiative in Kooperation mit dem Beratungsunternehmen *nextpractice*, die Studie „*Gute Führung*“. Ziel der Studie war es ein differenziertes Bild über die Führungskultur in Deutschland zu erhalten. In 400 Tiefeninterviews mit deutschen Führungskräften wurde nach unbewussten Wertevorstellungen, zukünftigen Herausforderungen durch

Neue Ansprüche an Führung. Benötigt eine sich wandelnde Gesellschaft auch einen Wandel unter den Führungskräften? – Ein Überblick.

den Wandel der Arbeitswelt und neuen Anforderungen an die Führungskräfte gefragt. Ausgangspunkte für diese Studie waren u.a. auch die anhaltenden Diskussionen um den technologischen Wandel und die daraus resultierenden Veränderungen und Umbrüche in der heutigen Arbeitswelt. Um ein möglichst breites Spektrum zu erfassen, wurden von Vorstandsmitgliedern bis Teamleiter jegliche Führungskräfte, aus Unternehmen mit der Größe zwischen 250 und 10 Mitarbeitenden, jeglicher Branchen befragt. Ergebnis der Studie sind 10 Kernaussagen zu guter Führung und die Entwicklung von fünf Führungstypen.



Abb. 3: Bildliche Darstellung einer Führungskraft

Bereitschaft zum Wandel- Die zehn Kernaussagen, aus den persönlichen Einschätzungen der Führungskräfte zeigen deutlich, dass das klassische Top-Down-Konzept nicht mehr zur immer dynamischer und komplexer werdenden Arbeitswelt passt. Der Großteil der Befragten bewertet den typisch deutschen hierarchischen Führungsstil als problematisch bei der immer wichtiger werdenden Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Zudem sehen die Führungskräfte die für sie wichtigen Kriterien „guter“ Führung nur knapp zur Hälfte verwirklicht und wünschen sich einen Paradigmenwechsel in der deutschen Führungskultur. Denn Digitalisierung, Vernetzung und eine zunehmende Informationsfülle stellen sie vor immer neue Herausforderungen, welche nur durch neue Führungskonzepte gemeistert werden können. Die Studie attestiert der deutschen Führungskultur eine sich daher immer stärker öffnende Schere zwischen neuen Führungsanforderungen und gelebter Führungspraxis.

Fünf Typen von Führungsstilen- Die Studie ermittelte zudem die präferierten Führungsstile der befragten Führungskräfte. Die größte Mehrheit mit rund 29% der Befragten sprach sich dabei für den Typ 2 „*Steuern nach Zahlen*“ aus. Hierbei zeichnet sich eine gute Führungskraft dadurch aus, Mitarbeitende so zu organisieren, dass diese den maximalen Profit erwirtschaften können. Zudem erhöht ein kennzahlengestütztes Controlling die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Am zweit beliebtesten der Typ 4 „*Stimulation von Netzwerkdynamik*“. Ganz anders als bei Typ 2 lässt eine gute Führungskraft dieses Typs viel Raum für eine ungehinderte und hierarchiefreie Vernetzung zwischen allen Mitarbeitenden des Unternehmens und vertraut auf deren Fähigkeit zur Selbstorganisation. Danach siedeln sich erst mit rund 17% bei Typ 3 „*Coaching kooperativer Teamarbeit*“, weiter sinkend Typ 5 „*Solidarisches Stakeholder-Handeln*“ und Führungstyp 1 „*Traditionell absichernde Fürsorge*“ an. Die fünf Führungstypen lassen den Schluss zu, dass in der deutschen Führungskultur unterschiedliche Vorstellungen von „guter“ Führung zu finden sind. Prof. Dr. Peter Kruse (Organisationspsychologe) sieht in den Ergebnissen der Studie eine große Bereitschaft hin zu einem neuen gemeinsamen Entwicklungsweg auch wenn konkrete Zukunftsbilder über die Ausgestaltung noch fehlen.



Abb. 4: Ergebnisse der Führungspräferenztypen

Schlüsselaufgaben einer Führungskraft

Fredmund Malik vs. Reinhardt Sprenger- Der renommierte Wirtschaftswissenschaftler *Malik*, dessen Forschung sich insbesondere auf die Managementlehre fokussiert, stellt effektiver und guter Führung sechs Managementgrundsätze voraus. Dabei soll eine Führungskraft stets ergebnisorientiert handeln, ihren Beitrag zum Ganzen leisten und sich auf das Wesentliche konzentrieren. Weiter legt *Malik* den Fokus auf die Nutzung vorhandener Stärken der Mitarbeiter, die Schaffung einer Vertrauensbasis und einer grundsätzlich positiven Haltung der Führungskraft. Die Grundsätze dienen als Basis zur Umsetzung der fünf zentralen Aufgaben wirksamen Managements: Schaffung klarer Zielvorgaben, gute Organisation, Entscheidungen treffen, Kontrolle und die Aufgabe die Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern. *Malik* vertritt den Ansatz der *vertrauensorientierten* Führung. Ziel der Führungskraft ist es dabei, durch ein authentisches Auftreten und Verlässlichkeit, Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft aufzubauen. Primäre Aufgabe einer Führungskraft nach *Malik* ist aber immer die Ergebniszielung. *Sprenger* hingegen, ebenfalls ein renommierter Wirtschaftswissenschaftler und bekannter Buchautor formuliert fünf etwas andere Schlüsselaufgaben einer Führungskraft. Dazu zählen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, die dortige Zusammenarbeit zu organisieren, Konflikte zu entscheiden, die Transaktionskosten zu senken und Mitarbeiter zu führen. Im Vergleich spricht sich *Sprenger*, anders als *Malik*, nicht für eine klare Zielformulierung aus und misst den Führungserfolg auch nicht anhand des Grades der Zielerreichung. Er wertet direkte Führung eher als eine Art Zwischenstufe hin zur Selbstbestimmung bzw. Selbstführung der Mitarbeitenden. Damit vertritt *Sprenger* eher das Konzept der indirekten Führung und sieht die primäre Aufgabe einer Führungsperson in der Motivation der Mitarbeitenden. *Maliks* vertritt primär die Ansicht, dass Vertrauen geschaffen werden muss und die Zielerreichung ausschlaggebend ist für den Führungserfolg.

Neue Persönlichkeitsmerkmale sind gefragt

Oft fehlen die Qualifikationen- *Broekman* spricht ganz offen aus, was viele in Bezug zur Rolle einer Führungsperson vergessen. Nur die wenigsten von ihnen wurden auf die Aufgabe „gut zu führen“ vorbereitet. In vielen Bereichen finden sich Mitarbeiter die zu Führungspersonen aufgestiegen sind, aber nur wenig Ahnung von den dazugehörigen Anforderungen haben. Betrachtet man beispielsweise Hochschulrektoren oder Abteilungsleiter werden diese in ihrer Ausbildung nicht unbedingt und wenn meist nur theoretisch mit dem Thema Führung konfrontiert. Sichtbar wird dies auch durch das stetig anwachsende Coaching Angebot. Eine Studie zeigt beispielsweise, dass sich der Anteil von Führungskräften mit Coaching-Erfahrung von 50% auf 80% in den Jahren 1997 bis 2002 steigerte. Erklärbar ist dies damit, dass Unternehmen im internationalen Vergleich immer häufiger feststellten, welche Kosten durch schlechte Personalführung entstehen können und welche Motivationsprobleme innerhalb der Belegschaft dadurch auftreten können. Oft mangelt es an zusätzlichen Führungsqualifikationen, um die Rolle als Führungskraft optimal ausführen zu können. Problematisch ist dieses gerade in Zeiten des Wandels. Hier werden nicht nur klassische Führungsfähigkeiten verlangt, sondern auch die Flexibilität die neuen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und umzusetzen, um ein bestmögliches Arbeitsergebnis zu erreichen.

Das Bild der perfekten Führungskraft- Ingo Kleist, Sprecher der SPD-Bürgerschafts-Fraktion, veranschaulichte passend wo die Probleme der perfekten Führungspersönlichkeit liegen. „*Die ideale Führungspersönlichkeit braucht: die Würde eines Erzbischofs, die Selbstlosigkeit eines Missionars, die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten, die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers, die Arbeitskraft eines Kulis, den Takt eines Botschafters, die Genialität eines Nobelpreisträgers, den Optimismus eines Schiffbrüchigen, die Findigkeit eines Rechtsanwaltes, die Gesundheit eines Olympia-kämpfers, die Geduld eines Kindermäd-*

Neue Ansprüche an Führung. Benötigt eine sich wandelnde Gesellschaft auch einen Wandel unter den Führungskräften? – Ein Überblick.

chens, das Lächeln eines Filmstars und das dicke Fell eines Nilpferds.“ Ein treffendes, wenn auch sehr ausführliches Zitat, welches verdeutlicht warum so viele verschiedene Vorstellungen einer guten Führungskraft existieren. Niemand wird all diesen Anforderungen und Herausforderungen gleichzeitig gerecht werden können. *Schulz von Thun* sieht trotz dieses Dilemmas die Aufgabe einer jeden Führungskraft darin sich persönlich weiter zu entwickeln und die drohenden Rollenkonflikte anzunehmen. Sein Ideal dabei ist die *integrale Führungskraft*, welche ständig versucht die Balance zwischen den Polen Stabilität (Notwendigkeit klare Regeln) und Dynamik (Prozessbewusstheit und Improvisationsfähigkeit) zu halten. Genauso sollte dies auch zwischen partnerschaftlichem Miteinander und professioneller Distanz angestrebt werden. Da jeder Mensch auf natürliche Weise einem Pol näher steht, liegt die Entwicklungsaufgabe darin sich der Mitte beider Pole zu nähern. Deutlich wurde also, dass sich eine Führungskraft immer in einem Entwicklungsprozess befindet. Bei allen Anforderungen und persönlichen Eigenschaften geht es weniger um ein festgelegtes Führungsverhalten, als um eine Anpassung und einen fähigen Umgang mit der jeweiligen Situation.

Management des eigenen Selbst- Weitere wichtige Persönlichkeitsmerkmale einer guten Führungskraft lassen sich auch auf dem Bereich der Gestalttherapie ableiten. Das primäre Ziel des Gestaltansatzes ist es das menschliche Potenzial voll zu entfalten. Dazu gehört die Aufgabe ein größeres Bewusstsein über seine Handlungen, Bedürfnisse und Gedanken zu erlangen. Dadurch kann die Entwicklung und Förderung der eigenen Person stark vorangetrieben werden, beispielsweise wie es auch *Schulz von Thun* in Form einer integralen Führungskraft forderte. Mittlerweile wird immer häufiger von der sogenannten „*Managerkrankheit*“ gesprochen. Nicht ohne Grund, wie Studien des *Instituts für Arbeits- und Sozialhygiene (IAS)* belegen. Gerade Menschen die großem Stress und Hektik im Alltag ausgesetzt sind erleiden immer öfter Herz-Kreislaufprobleme,

Schlafstörungen oder sogar Burn-outs. Bei einem Gesundheits-Check-up unter 6000 Führungskräften, klagten 85% über vegetative Befindlichkeitsstörungen. Weiter werden bis zu ca. 30.000 Manager-Herzinfarkte pro Jahr erfasst. Als eine wichtige darauf bereits resultierte Entwicklung ist sicherlich das betriebliche Gesundheitsmanagement, welches in meist größeren Unternehmen Einzug gefunden hat. Auch dies sind Begleiterscheinungen des Wandels und müssen von Führungskräften nicht nur im Hinblick auf ihre Mitarbeitenden beachtet werden, sondern betreffen auch ihre eigene Person. Es fordert von einer Führungskraft also auch ein gewisses Selbstmanagement auf sich zu achten und dies seinen Mitarbeitenden vorzuleben.

Fremdwahrnehmungen annehmen lernen- Neben dem Bewusstsein über sich Selbst und einer guten Selbstreflexion ist ein weiteres zentrales Element, die eigene Kontaktfähigkeit. Damit ist ähnlich der Forderung von *Schulz von Thun* die Balance zwischen Nähe und Distanz zu den Mitarbeitenden gemeint. Dabei hilft eine ausgeprägte Konflikt- und Konsensfähigkeit. Dies ist essentiell gerade im Hinblick auf situationsbezogenes Führen und das Fördern der Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden nach *Malik*. Das Ziel der gesteigerten Selbstwahrnehmung im Gestaltansatz wird zudem noch durch eine feedbackgestützte Fremdwahrnehmung erweitert. Konstruktives Feedback gilt als eine wichtige Quelle für die eigene Entwicklung im Hinblick auf den Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Dabei sollte dieses Feedback einen wertfreien und eher beschreibenden und konkreten Charakter haben. Dies fordert von Führungskräften eine zusätzliche Offenheit und Kritikfähigkeit, welche beim Wandel der Bedürfnisse seitens der Mitarbeitenden immer wichtiger wird.

Das dritte wichtige Element das der Gestaltansatz liefert ist die Eigenverantwortung. Genauer: Verantwortung für sich und auch andere zu übernehmen. Das beinhaltet als Führungskraft aber auch, ähnlich dem Ansatz von *Sprenger*, seine Mitarbeitenden ihre

Neue Ansprüche an Führung. Benötigt eine sich wandelnde Gesellschaft auch einen Wandel unter den Führungskräften? – Ein Überblick.

Eigenverantwortung zu überlassen. Dadurch können sich diese erst mit einer Eigenleistung bzw. eigen Erfolgen identifizieren und die am Beginn angesprochene schlechte Identifikation mit der eigentlichen Tätigkeit könnte sich dadurch wandeln.

Keine ganz neuen Erkenntnisse- Die aufgezählten Fähigkeiten sind oft nicht neu, gewinnen aber in Zeiten des Wandels wieder an stärkerer Bedeutung und ihre Umsetzung ist nicht mehr nur obligatorisch. Fakt ist, dass bei großen gesellschaftlichen Veränderungen die Fähigkeiten wie Selbstreflexion, Kompromiss- und Kritikfähigkeit in einer Führungsrolle immer wichtiger werden. Gesteigerte Bedürfnisse der Mitarbeitenden, der Fachkräftemangel und eine immer schneller und komplexere Arbeitswelt fordern mehr als nur ein autoritäres top-down Führungsverhalten für den Unternehmenserfolg.

Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeitenden

Autoritär oder *laissez-faire*- Früher reichten klare Befehle und hierarchische Strukturen aus, um seine Mitarbeitenden „gut zu führen“. In den meisten Unternehmen wurde der klassische *autoritäre* Führungsstil praktiziert. Dabei gehen Kommandos, Kontrolle und Delegation immer von einem bestimmten Punkt aus. Die bereits ausführlich geschilderten gesellschaftlichen Veränderungen und neuen Wünsche der Arbeitnehmer machen diesen Führungsstil zunehmend ineffektiv. Am gegenüberliegenden Pol ist der oft in der Kreativbranche zu findende *laissez-faire* Führungsstil angesiedelt. Der Grundgedanke hier, den Mitarbeitenden viel Raum für die persönliche Entfaltung zugeben und so eine selbstständige Denk- und Arbeitsweise zu fördern. Ein Stil der in Branchen, in denen es auf Geschwindigkeit und Präzision ankommt, oft an seine Grenzen stößt.

Flexibilität und Mitgestaltung- Über die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden lassen sich unzählige Studien finden. Einige Punkte finden sich aber in allen Umfragen unter Mitarbeitenden in Deutschland wieder. Beispielsweise wurden in der Studie

„Kompass Neue Arbeitswelt 2015“ des Karrierenetzwertes *Xing* in Zusammenarbeit mit der Marktforschungsfirma *Statista* 4.000 Arbeitnehmende aller Berufsklassen befragt. Dabei gaben über die Hälfte an ihre Arbeitszeiten nicht frei gestalten zu dürfen, auch nicht, wenn die Wochenarbeitszeit bereits absolviert war. Weiter kam raus, dass sich gut die Hälfte der Befragten eine stärkere Beteiligung an Entscheidungen wünschen würden. Sie lehnen damit das meist starre deutsche Hierarchiedenken ab. Zudem wünschen sie 46% mehr Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg. In der Studie von *Rochus Mummert* 2016, schnitten Führungskräfte die einen coachenden Führungsstil anwandten bei den Mitarbeitenden am besten ab. Im deutschen Unternehmensalltag erlebt nicht mal jeder Vierte diese Art von Führung.

Zufriedenheit durch sinnstiftende Tätigkeiten- In der Studie „*Die Zeit ist reif. Glücklicherweise arbeiten*“ von *Half/ Marks* und dem Beratungsunternehmen *Happiness works* wurden 2015, ungefähr 23.000 Arbeitnehmer weltweit befragt. Konsens der Mitarbeitenden dabei: Sie möchten Verantwortung übernehmen, an Entscheidungsprozessen beteiligt werden und Wertschätzung für gute Leistung erhalten. Wünsche die nachweislich auch den Unternehmenserfolg steigern können, denn Mitarbeitende die ihre Tätigkeit als sinnstiftend erleben, fühlen sich mit dem Unternehmen stärker verbunden und sind im Schnitt 2,4 Mal zufriedener. Anerkennung und transparente Kommunikation führen zudem zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit. Die Studie zeigt auch, dass die Möglichkeit etwas zu tun was den eigenen Fähigkeiten am meisten entspricht fünfmal wichtiger ist, als das Gehalt. Entscheidend für die emotionale Bildung der Mitarbeitenden an das Unternehmen sind also Führungsqualität und eine als sinnvoll empfundene, abwechslungsreiche Tätigkeit. Diese Erkenntnis wird auch durch Studien der Hirnforschung gestützt. Menschen können ihre Potenziale am stärksten während des Zustandes der Begeisterung entfalten. Die Wünsche der Mitarbeitenden sind also als

Neue Ansprüche an Führung. Benötigt eine sich wandelnde Gesellschaft auch einen Wandel unter den Führungskräften? – Ein Überblick.

positive Nachrichten für Unternehmen und Führungskraft zu werten. Bieten diese in Zukunft Flexibilität, Mitbestimmung, Teamarbeit und flache Hierarchien, können wertvolle Wettbewerbsvorteile im „war of talents“ erzielt werden.

AN DIESEN HEBELN SOLLTEN UNTERNEHMEN ANSETZEN	
Die 5 wichtigsten Faktoren für emotionale Bindung ...	Die 5 Faktoren mit der geringsten Relevanz für emotionale Bindung ...
1 Möglichkeit, das tun zu können, was man richtig gut kann	19 Anzahl der Urlaubstage
2 Führungskraft	18 Bezahlung/Verdienstmöglichkeiten
3 Herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeit	17 Angebote zur Kinderbetreuung
4 Kollegen und Kolleginnen	16 Sozialleistungen/Zuschüsse/Annehmlichkeiten
5 Unternehmensziele/Unternehmensphilosophie	15 Sicherheit des Arbeitsplatzes

Abb. 5: Ergebnisse des Engagement Index 2016

Das weite Feld der Führungskonzepte

Laut *Gallup* Umfrage 2016, haben bereit 40% der Führungskräfte Weiterbildungen besucht, um ihren Umgang mit den Mitarbeitenden zu verbessern. Mittlerweile finden sich unzählige neue Führungskonzepte und Trends in der Managementliteratur. Die verschiedenen Ansätze lassen sich grob in *situative*, *zielorientierte* und *werteorientierte* Führungsstile gliedern.

Situative Führung- Ein Modell zur situativen Führung lieferten *Hersey/ Blanchard* 1986 mit ihrem *Reifegradmodell*. Darin ist die Effizienz des Führens immer von der Anpassung des Führungsstils der Führungskraft und dem Entwicklungsstand des Mitarbeitenden abhängig. Im Modell ergeben sich durch die Achsen mitarbeiter- vs. zielbezogene Führung vier verschiedene Führungsstile. Zudem wird der Entwicklungsgrad des Mitarbeitenden in Hinblick auf ein bestimmtes Ziel eingeordnet zwischen hoher und geringer Kompetenz und Motivation. Der Mehrwert dieses Modells liegt in der Verdeutlichung der eigentlichen Führungsaufgabe. Aufgabe der Führungskraft sollte es immer sein, den eigenen Führungsstil kritisch zu analysieren und an die jeweilige Situation anzupassen.

Zielorientierte Führung- Die wahrscheinlich älteste Art der Führung gliedert sich in die Formen des *autoritären* und der *transaktionalen* Führungsstils. *Autoritäre* Führung beruht dabei auf dem Prinzip der einen höher gestellten Person, welche größere Macht- und Statusansprüche besitzt. Macht kann dabei durch Einflussnahme, Belohnung, Bestrafung, Wissenstiefe und Identifikation ausgeübt werden. Welche Art der Macht die jeweilige Führungskraft ausübt ist stark davon abhängig welche Ziele verfolgt werden. Eher effizienz- und zielorientierte Führungskräfte bevorzugen diesen Führungsstil da die Machtmittel meist zu schnellen und präzisen Ergebnissen führen. Die *transaktionale* Führung (*Management by Objectives*) nach Bass/Steirer ist sehr rational und aufgabenorientiert. Die Führungskraft verdeutlicht ihre Erwartung klar durch konkrete Zielvorgabe und eine starke Aufgabenzuweisungen. Die Beziehungsebene zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft basiert meist auf einem Austausch ökonomischer Beiträge, wie beispielsweise Belohnung gegen Leistung.

Werteorientierte Führung- Der Kategorie der werteorientierten Führung lassen sich die Konzepte der *transformationalen*, *authentischen*, *partizipativen* und *adaptiven* Führung zuordnen. Die *transformationale* Führung nach Bass/Avolio ist stark Beziehungs-, Wert- und Visionsorientiert und wurde der transaktionalen Führung gegenübergestellt. Gerechtigkeit und Integrität gelten als wichtigste Leit motive. Die Führungserfolge sind dabei stark von den Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft abhängig. Diese sollte eine hohe Überzeugungskraft, starkes Selbstvertrauen, große Entschlossenheit und ein charismatisches Auftreten vorweisen können. In der Umsetzung spielen eine inspirierende Motivation und eine intellektuelle Anregung der Mitarbeitenden die größte Rolle. Die Führungskraft versucht eine intrinsische Motivation zu generieren und nicht einfach nur von außen zu befehlen und zu kontrollieren. Ähnlich gestaltet sich auch die *authentische* Führung. Hierbei ist aber die Selbstreflexion der Füh-

Neue Ansprüche an Führung. Benötigt eine sich wandelnde Gesellschaft auch einen Wandel unter den Führungskräften? – Ein Überblick.

rungskraft entscheidend für das Ziel der Authentizität vor den Mitarbeitenden. Die vier Dimensionen Selbsterkenntnis, Transparenz, objektive Informationsverarbeitung und eine internalisierte moralische Perspektive sollen dabei die Glaubwürdigkeit der Führungskraft bewirken. Ziel der Führung ist eine nachhaltige Beziehung, welche auf einem kommunikationsgestützten offenen Ressourcen- und Informationstausch beruht. Die *partizipative* Führung begreift die Aufgabe eine Führungskraft eher als eine Aktivität und nicht als eine Machtposition. Durch seine starke Kommunikation und Kooperation kann eine schnellere Informationsverteilung über hierarchische Strukturen hinweg stattfinden. Zunehmend werden und müssen Geschäftsprozesse in Teams, mit meist flachen Hierarchien organisiert werden. Dabei müssen Führungskräfte die spezifischen Fähigkeiten der einzelnen Akteure organisiert und auch den Umgang mit kultureller Heterogenität lernen. Der *adaptive* Führungsstil beruht auf der Weiterentwicklung systemischer Führungsprozesse. Dabei werden Organisationen als komplexe, von außen nicht steuerbare Systeme mit eigenen Gesetzmäßigkeiten aufgefasst. Führungskräfte können hier nur die Rahmenbedingungen schaffen und müssen auf die Eigendynamik des Systems vertrauen. Ziel dabei ist die Förderung von Flexibilität und Innovation durch die Selbstorganisation und die dabei entstehenden Veränderungen von bisher verankerten Verhaltensmustern der Mitarbeitenden.

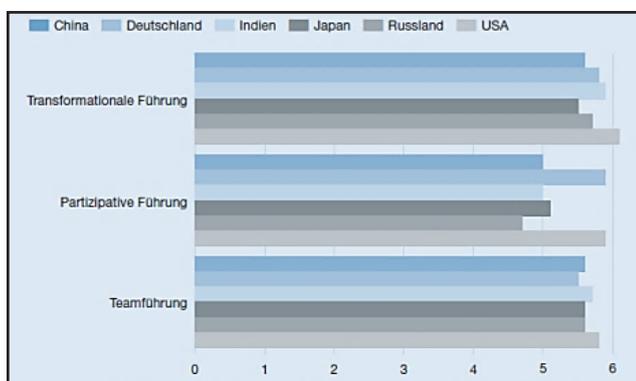


Abb. 6: Kulturelle Präferenzen für Führungsstile

Führung vor neuen und alten Herausforderungen

Die Zeichen der Zeit erkennen- Es gibt sie. Die neuen und unzähligen Ansätze für eine bessere Führung. Gerade junge Start-up Unternehmen haben die Diskussion um das Thema Personalführung wieder neu entfacht. Sie zeigen und testen neue Wege und versuchen sich von alten starren Prinzipien zu trennen. Auch der gesellschaftliche Wandel mit all seinen Herausforderungen wird in den neuen und vor allem dauerhaften Megatrends deutlich. Beispielsweise sind Globalisierung und Strukturwandel keine neuen Themen, aber ihre vielfältigen Chancen und Risiken erreichten nun auch die Personalführung in Unternehmen. Was neu ist, ist das auch die Führungskräfte Bedarf sehen. Ihre neue Bereitschaft zu Veränderungen ist der wichtigste Schritt. Das Bild einer Führungskraft wird neu diskutiert und in Frage gestellt. Der Fachkräftemangel und die gesteigerten Bedürfnisse der Mitarbeitenden bewegen nun auch etablierte Führungskräfte zum Um- und Neudenken alter und starrer Führungsprinzipien. Dem bisherigen eher autoritären, hierarchiegeleiteten und stark zielorientierten Führungsstil erteilen Mitarbeitende und die Mehrheit der Führungskräfte gemeinsam eine Absage. Der Wille zum Paradigmenwechsel ist nun bei allen Akteuren spürbar. Einigkeit bestand zwischen den befragten Führungskräften vor allem darüber, dass die zukünftig zentrale Fähigkeit „der Umgang mit ergebnisoffenen Prozessen“ sein wird. Nahezu das komplette Gegenteil des bisherigen Führungsverständnisses „die Führungskraft weiß immer wo es langgeht“. Mittlerweile ist die Führung der Mitarbeitenden nicht mehr nur ein Teilbereich der Unternehmensführung, sondern zu einer wichtige Kennzahl des Unternehmenserfolgs geworden und das wissen nun auch die Beteiligten selbst.

Neue Trends oder alte Herausforderungen?- Gleichzeitig wird aber auch sichtbar wie vielschichtig und umstritten das Thema Führung bleibt. Ob nun die beiden Wirtschaftswaisen *Malik vs. Sprenger*, „*Steuern nach Zahlen*“ vs. „*Stimulation von Netzwerkdynamik*“ oder *autoritärer vs. laissez-faire*r Führungs-

Neue Ansprüche an Führung. Benötigt eine sich wandelnde Gesellschaft auch einen Wandel unter den Führungskräften? – Ein Überblick.

stil, die Zukunftsbilder sind vielfältig und überschneiden sich oft. Gerade den jüngeren Konzepten gemein ist aber der wertfreie und ausgeprägte Blick der Führungskraft auf die Persönlichkeit und die Potenziale seiner Mitarbeitenden. *Sprenger* nennt es sinnbildlich den Mitarbeitenden als einen eigenständigen erwachsenden Menschen wahrnehmen und ihn auch in dieser Weise zu fördern. Die Ergebnisse zeigen, Mitarbeiter wollen nicht nur Befehle erhalten, sondern auch erleben, dass ihre Tätigkeiten für den Unternehmenserfolg Relevanz haben. Mitbestimmung und Wahrnehmung zwei wichtige Bedürfnisse die eine Führungskraft mit einer werteorientierten Führungsweise gut umsetzen kann. Zudem liegt es auch am Entwicklungswillen der Führungskraft selbst, sich immer wieder selbst zu reflektieren und die Kritikfähigkeit eigene Fehler einzusehen. Die neuen Arbeitsformen fordern eine offene und möglichst hierarchiefreie Kommunikation. Eine Führungskraft muss heute authentisch und emphatisch gegenüber seinen Mitarbeitenden auftreten. An dieser Stelle spricht man oft vom Übergang von Führung zu *Leadership*. Der Unterschied: die Fähigkeit relativ selbstlos seine Mitarbeitenden zu fördern und zusammenzubringen erlernen, statt sich selbst in den Vordergrund zu stellen.

Die Zukunft muss sich werte- statt zielorientiert gestalten- Gerade werteorientierte Führungskonzepte, zeigen deutlich, wie gut die neuen Herausforderungen mit neuen Führungsprinzipien gemeistert werden können. Beispielsweise kann die adaptive Führung, durch ihre Förderung der Selbstbestimmung, gewisse Individualisierungsbedürfnisse befriedigen. Partizipative Führung kann den demografischen Wandel nutzen und das Wissen und die Erfahrung langjähriger Mitarbeitenden, durch Wissensnetzwerke im Unternehmen halten. Zudem findet dadurch eine wichtige Wertschätzung der Mitarbeitenden statt. Führungskonzepte müssen sich also wandeln und auf die modernen Megatrends reagieren und die Risiken daraus auffangen. Egal welchen Stil welches Unternehmen für sich nutzt, wichtig ist der Blick auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Je

nach Tätigkeit und Persönlichkeit, muss eine Führungskraft die Situation und die Potenziale ihrer Mitarbeitenden erkennen und die bestmögliche Art der Führung finden. Die moderne Führungskraft sollte seine Mitarbeitenden mit Vertrauen und Empathie führen, damit diese ihre Motivation aus Wertschätzung und Selbstbestimmung heraus ziehen können. Die vergangenen Jahre zeigen deutlich, dass Geld und Status keine zukunftsweisenden und nachhaltigen Motivatoren sind.

Neue Ideen sind vorhanden, nur an der Umsetzung in der Praxis mangelt es noch- Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter sind offen für Veränderungen. Die neuen Führungskonzepte zeigen deutlich, dass der Weg zur Veränderung frei und umsetzbar ist. Gerade die Entwicklung der Führungskonzepte hin zu einer stärkeren Werteorientierung statt der reinen Steuerung nach Zielen, stellt eine wichtige Neuerung in der Diskussion um die perfekte Personalführung da. In der Praxis liegt es nun aber an den Führungskräften selbst ein Um- und Neudenken vorzunehmen und Veränderungen in Bewegung zu setzen. Denn in Zukunft werden sich gute Mitarbeitende nur im Unternehmen halten lassen, wenn sie Vertrauen und Wertschätzung entgegengebracht bekommen. Führungskoachings sollten dabei nicht als Nachhilfe, sondern als ein wichtiges Weiterbildungsinstrument angesehen und genutzt werden. Wichtig bleibt eine Umstellung der Führungsstile um rechtzeitig auf die globalen Veränderungen der Arbeitswelt reagieren zu können. Um es mit dem *VUCA-Konzept* kurz und bündig zusammenzufassen: Liebe Führungskräfte machen sie aus volatility, uncertainty, complexity und ambiguity, lieber vision, understanding, clarity, agility.

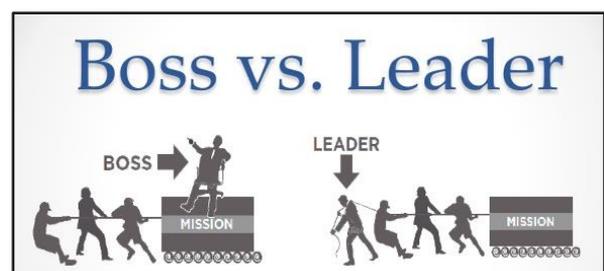


Abb. 7: Karikatur zur guten Führungskraft

Neue Ansprüche an Führung. Benötigt eine sich wandelnde Gesellschaft auch einen Wandel unter den Führungskräften? – Ein Überblick.

Literaturquellen:

Birbaumer, N.; Schmidt, R. (1991): Biologische Psychologie. 2. Aufl., Springer-Verlag, Berlin.

Broekman, B. (2003): Führungskräfte nehmen Gestalt an. In: Gestaltzeitung S. 26-30.

Dietz, M.; Kubis, A.; Leber, U.; Müller, A.; Stegmaier, J.(2013): Research Report. Personalsuche in Deutschland: Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte. In: IAB-Kurzbericht, No. 10, S. 1-8.

Enste, D. H.; Eyerund, T.; Knelsen, I. (2013): Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert. Herausgeber: Roman Herzog Institut e. V.

Frankowski, S. (2013): Erfolgreiche Personalführung der Generation Y und Z. Mitarbeiterpräferenzen und ihre Auswirkungen auf den Führungserfolg. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH.

Hüther, G. (2010): Gerald Hüther im Interview mit Angelika Janßen, in: Lufthansa-Exclusive, Nr. 7, S. 40-44.

Mack, O.; Khare, A.; Kramer, A.; Burgartz, T.(2016): *Managing in a VUCA World*. Heidelberg, Springer.

Malik, F. (2006): Führen, Leisten, Leben- wirksames Management für eine neue Zeit. Campus, Frankfurt am Main

Management & Training (2002): Magazin für Human Resources Development, Nr. 6.

Röhl, H.; Spilker, M. (2010): Es geht um dein Leben, Mensch! Die Work-Life-Balance als Relikt des Industriezeitalters, in: Side Step -Beiträge zu einer anderen Unternehmenskultur, 2. Jg., S. 1.

Schulz von Thun, F. (2000): Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt, Hamburg.

Sprenger, R. (2012): Radikal führen. Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Vater, G. (2003): War for talents!? In: Lobnig, H. et al. (Hrsg.): Beratung in der Veränderung. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 245-255.

Onlinequellen:

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016): Zukunft der Arbeit. Innovationen für die Arbeit von morgen. Online unter: https://www.bmbf.de/pub/Zukunft_der_Arbeit.pdf

Dachroth, G. (2017): Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource. Online unter: <https://www.springerprofessional.de/management---fuehrung/mitarbeiter-sind-die-wichtigste-ressource/6600562>.

Eckert, M. (2015): Neue Studie: Was Mitarbeiter sich wünschen. Online unter: <https://www.impulse.de/management/neue-studie-was-mitarbeiter-sich-wuenschen/2059219.html#2>

Forsa (2012): Chefs haben zu wenig Zeit für Führung. Online unter: <http://www.presseportal.ch/de/pm/100050335/100724972/forsa-studiechefs-haben-zu-wenig-zeit-uer-fuehrung/rss>

Grannemann, U. (2015): Wir alle leben in der VUCA-Welt. Online unter: <https://www.leadion.de/2015/08/31/wir-alle-leben-in-der-vuca-welt/>

Hay Group (2013): Building the new leader. Leadership challenges of the future revealed. Online unter: http://www.haygroup.com/Leadership2030/downloads/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf

IAS (2016): Newsletter Nr. 1. Im Fokus. Online unter: <http://www.ias-gruppe.de/presse-und-publikationen/publikationen/newsletter-nr-1maerz-2016.html?L=224>

Ifmadmin (2015): Personalrecruiting: Methoden und Instrumente für erfolgreiche Personalbeschaffung. Online unter: <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/personalrecruiting-methoden-und-instrumente-fuer-erfolgreiche-personalbeschaffung.html>

Lotter, W. (2015): Die Chefsache. Online unter: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2015/fuehrung/die-chefsache>

Pörksen, B.; Schulz von Thun, F. (2014): Wie gute Führung gelingen kann. Online unter:

Gehirnwäsche NLP!?

Kristof Fiebing

Würdest Du dein eigenes Leben gern stärker unter Kontrolle haben? Möchtest Du in einer Diskussion Deine Sichtweise der Dinge überzeugend vortragen können? Wäre es nicht schön, wenn Deine Partnerin oder Deinen Partner dazu bewegen könntest, häufiger gemeinsam auszugehen? Wenn Ihr einmal drüber nachdenkt, wie präsent das Überzeugen im Alltag doch ist, werdet Ihr erstaunt sein. Die Fähigkeit, andere zu bestimmten Werten und Einstellungen zu bewegen, indem man auf ihr Denken und Handeln Einfluss nimmt, ist ganz wesentlich für den Erfolg jedes Menschen. Sie gilt als Schlüssel für Wohlstand, Liebe und Glück.

Beim Überzeugen benutzt man bewusst oder auch vollkommen unbewusst ganz bestimmte Prinzipien und Techniken, die allesamt auf Kommunikation beruhen. Eine ganze Reihe von Kommunikationsmodellen stehen uns hierbei zur Verfügung. Ich möchte mich im Folgenden kritisch mit dem Modell des Neurolinguistischen Programmierens (kurz NLP) auseinandersetzen.



Der Ursprung des Neurolinguistischen Programmierens liegt in den 70er Jahren. Das Geheimnis erfolgreicher Psychotherapeuten unterschiedlicher Schulen zu entschlüsseln, war hierbei das Ziel der beiden Gründer Bandler

und Grinder. Seitdem hat sich das NLP in vielen westlichen Industrienationen ausgebreitet. Jahr für Jahr werden zahlreiche Seminare und Coachings angeboten. Firmen nutzen NLP zur Personalschulung, selbst an Volkshochschulen ist NLP mitunter vertreten. Die Anzahl der Mitglieder im DVNLP (größter NLP-Verband in Europa) beträgt 2000 Mitglieder. Darüber hinaus wenden viele Personen NLP-Techniken an, ohne organisiert zu sein bzw. eine formale Ausbildung abgeschlossen zu haben. Wenngleich Therapeuten nach den Richtlinien der European Association for Neuro-Linguistic Psychotherapy (EANLPt) ausgebildet werden, haben Vertreter des NLP mittlerweile vor allem jenseits der Psychotherapie einen profitablen Markt gefunden.

In zahlreichen Veröffentlichungen und auf diversen Internetplattformen wird NLP als Lösung für diverse Bereiche betitelt: Personalauswahl, Mitarbeiterführung, Verkaufsgespräche, persönlicher Erfolg, Erziehung, Beratung und ganz allgemein die angesprochene Kommunikation. Doch was ist NLP wirklich zu leisten im Stande?

Laut NLP Vertretern, handelt es sich bei jenem Modell, um eine fundierte Technologie mit hoher Effizienz. Die Verknüpfung mit verschiedenen Wissenschaften und das Vorhandensein einer „Forschungsdatenbank“ wird explizit angesprochen, um den Eindruck eines wissenschaftlichen Modells zu erzeugen.

Entstehungsgeschichte

Die Verknüpfung der drei Forschungsfelder- Neurowissenschaften, Linguistik und Informatik, führt laut NLP Vertretern zu einer besonders effektiven Technologie der Beeinflussung von Menschen. Bandler und Grinder haben hierbei die Grundlage des NLP gelegt. Sowohl Bandler, Student der Psychologie, Informationswissenschaft und Mathematik, als auch Grinder, studierter Linguist und Anglist, hatten ein großes Interesse für den Bereich der Psychologie. In diesem Zusammenhang untersuchten die beiden Amerikaner einen interessanten Sachverhalt: Welche Art der Kommunikation ist ausschlaggebend für eine erfolgreiche Psychotherapie? Der gewählte Ansatz zur Beantwortung dieser Frage war jedoch wenig überzeugend. Zunächst wählte man eine sehr geringe Anzahl von Psychotherapeuten aus, die sie als besonders erfolgreiche Vertreter ansahen: Fritz Perls (Gestalttherapie), Virginia Satir (Systemische Therapie) und Milton H. Erickson (Hypnosetherapie). Die selektive Berücksichtigung von Psychotherapieschulen sticht hervor.



Keine Berücksichtigung fanden die Ansätze- Psychoanalyse und Verhaltenstherapie und die Gesprächspsychotherapie. Von einer umfassenden Analyse therapeutischer Kommunikation kann demnach nicht die Rede sein, zumal aus den drei Schulen jeweils nur die prominentesten Vertreter ausgewählt wurden. Durch genaue Beobachtung des Kommunikationsverhaltens der Therapeuten, meinen Bandler und Grinder darüber hinaus, den Schlüssel zum

Erfolg sämtlicher Therapie gefunden zu haben. Auch dieses Vorgehen ist fragwürdig. Dass Bandler und Grinder keine konkreten Studienergebnisse veröffentlicht haben, ist ein weit verbreiteter Kritikpunkt. In zwei Buchpublikationen von 1975 und 1976,

fassten Bandler und Grinder ihre Auffassungen zusammen. Dies zog eine Reihe von Publikationen anderer Autoren in den darauffolgenden Jahren und Jahrzehnten nach.

Theorie

Die Grundannahme des NLP fällt in zahlreichen Quellen sehr unterschiedlich aus. Cooper benennt zehn Punkte, bei Seidl hingegen sind es elf. In der Darstellung von Seidl sind keinesfalls alle Annahmen von Cooper enthalten, sodass sich aus beiden Quellen zusammen 14 Punkte ergeben. Die Formulierungen lassen oftmals viel Interpretationsspielraum. Der Versuch einer „Übersetzung“ wurde demnach von Kanning in Tabelle 1 unternommen.

Einzelne Grundannahmen sind so banal, dass man ihnen kaum widersprechen kann. Die Subjektivität der individuellen Wahrnehmung kann beispielsweise nicht angezweifelt werden. Andere Annahmen sind reine Ideologie. Selbst wenn ein Mensch in einer bestimmten Handlung kein Ziel erkennen mag, kann man ihm anhaltend unterstellen, dass sein Ziel unbewusster Natur sei. Andere Grundannahmen sind schlichtweg falsch. So kann z.B. nicht jeder Mensch unabhängig von seinen Voraussetzungen alles im Leben erreichen oder alles allein auf dem Wege der Nachahmung lernen. Die Annahme, Menschen würden in jeder Situation, die für sie zum fraglichen Zeitpunkt richtige Entscheidung treffen, ist ebenfalls sehr kritisch zu betrachten.

Hauptaugenmerk des NLP ist die Auseinandersetzung mit Prozessen der Wahrnehmung und der Kommunikation. Die Wahrnehmung geschieht hierbei über fünf Modalitäten: visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch und gustatorisch (VAKOG-Modell). Die

Annahme	„Übersetzung“
1. Die Landkarte ist nicht das Gebiet. ^{ab}	Jeder Mensch nimmt die Realität subjektiv wahr. Die Wahrnehmung der Realität ist daher immer individuell.
2. Menschen reagieren gemäß ihrer Landkarte. ^a	Menschen handeln vor dem Hintergrund ihrer subjektiven Wahrnehmung der Realität.
3. Jedes Verhalten hat eine positive Absicht. ^{ab}	Verhalten ist immer zielgerichtet. Der Handelnde will für sich etwas Positives erreichen, auch wenn die Konsequenzen der Handlung dieses Ziel vielleicht nicht erreichen lassen. Das Ziel muss dem Handelnden nicht einmal bewusst sein.
4. Es gibt kein Scheitern, nur Feedback. ^{ab}	Es ist hilfreich, bei Niederlagen nicht zu verzagen, sondern nach vorn zu schauen. Die Niederlage sollte man als Hinweis darauf sehen, wie man es beim nächsten Mal besser machen könnte.
5. Die Bedeutung der Kommunikation ist die Reaktion, die sie hervorbringt. ^{ab}	In der Kommunikation trägt der Sender die Verantwortung dafür, dass seine Botschaft beim Empfänger richtig ankommt. Es bringt nichts, dem Empfänger vorzuwerfen, er habe die Botschaft falsch interpretiert. Entscheidend ist gewissermaßen, was am Ende der Kommunikation herauskommt.
6. Es ist unmöglich nicht zu kommunizieren. ^a	Auch wenn man in Anwesenheit anderer nichts sagt, kann dies als Akt der Kommunikation interpretiert werden. Beispielsweise kann man hierdurch Missfallen ausdrücken.
7. Jeder hat alle Ressourcen in sich, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. ^{ab}	Jeder Mensch kann jedes beliebige Ziel erreichen, wenn er nur alle Ressourcen seiner Persönlichkeit nutzt. In der Regel nutzt der Mensch seine Fähigkeiten nicht vollständig. Es gibt also ein noch nicht entfaltetes Potenzial.
8. Wenn das, was du tust, nicht funktioniert, versuch etwas anderes. ^{ab}	Es ist nicht sinnvoll, eine bestimmte Lösungsstrategie, die nicht zum Ziel führt, immer wieder aufs Neue einzusetzen. Sinnvoll ist es hingegen, eine alternative Lösungsstrategie zum Einsatz zu bringen.
9. In jedem System hat die Person mit der größten Flexibilität die Kontrolle. ^{ab}	Wer sich in der Kommunikation mit anderen Menschen auf deren Besonderheiten einstellen kann, ist in der Lage, diese Menschen zu steuern.
10. Wahlmöglichkeiten sind besser als keine Wahlmöglichkeiten. ^a	Wer wählen kann, kann frei entscheiden. Oftmals muss man erst ein wenig nachdenken, um zu erkennen, dass es alternative Wahlmöglichkeiten gibt.
11. Menschen treffen die beste Wahl aus dem, was ihnen momentan zur Verfügung steht. ^b	Menschen sind weise und entscheiden situativ immer richtig. Wenn sich im Nachhinein eine Entscheidung vielleicht als falsch erweisen sollte, wird man feststellen, dass sie aus der damaligen Perspektive unter den gegebenen Umständen richtig war.
12. Der positive Wert eines Menschen bleibt konstant, aber die Angemessenheit des Verhaltens kann bezweifelt werden. ^b	Der Wert eines Menschen darf niemals in Zweifel gezogen werden.
13. Widerstand beim Klienten bedeutet mangelnde Flexibilität auf Seiten des Beraters. ^b	Ein guter Berater geht auf sein Gegenüber ein und findet gerade durch seine Flexibilität einen Draht zu jedem Menschen.
14. Wenn jemand etwas Bestimmtes tun kann, so ist es möglich, dieses Verhalten zu modellieren und es weiterzugeben. ^b	Durch Nachahmung kann man alles von anderen Menschen lernen und dieses Lernergebnis sogar an andere Menschen weiterreichen.

letzteren beiden spielen weder in der weitergehenden Theorie noch in deren Anwendung eine Rolle. Demnach ist in erster Linie nur das „VAK-Modell“ von Bedeutung. Unbestritten ist, dass Menschen visuelle, auditive und taktile Informationen aufnehmen und verarbeiten können.

Der Unterschied der Menschen ist laut Theorie auf die jeweilige Sensibilität der drei Modalitäten zurückzuführen. Es ergeben sich drei Wahrnehmungstypen, denen jedes Individuum zugeordnet werden kann. Ein visueller Typ würde also aus einer Vielzahl an Informationen, die bildhaften herausfiltern und verarbeiten. Berichtet also eine Kommilitonin von ihren Erlebnissen im Urlaub, so braucht der visuelle Typ Formulierungen wie „Die Wüste war strahlend weiß“, um sich einen Eindruck verschaffen zu können. Der auditive Typ wüsste mit der Formulierung nichts anzufangen. Ihm müsste man erzählen, dass die Wüste von reiner Stille kaum zu übertreffen war. Aufgrund der unklaren Definition ist die Sachlage beim kinästhetischen Typ deutlich schwieriger. Wahrscheinlich sollte die Kommilitonin von „brennender Sonne“ erzählen.

Die Typologie bezieht sich allerdings nicht ausschließlich auf die Annahme von Informationen, sondern auch auf deren Verarbeitung. Demnach sollen visuelle Typen auch bevorzugt bildhaft denken. Die Wahrnehmungstypen werden so verknüpft mit spiegelbildlichen „Repräsentationssysteme“ des Denkens.

Der simple Ansatz der Typologie überzeugt viele Adressaten der NLP-Literatur. Alle Menschen werden kurzerhand drei Bereichen zugeordnet, das Gefühl der Übersichtlichkeit verbreitet sich. Einen Hinweis darauf, dass die Typologie auch nur ansatzweise empirisch untermauert wurde, gibt es nicht. Die Vertreter des NLP gehen davon aus, dass jeder Mensch einem der drei Typen zugeordnet werden kann. Es könnte allerdings sein, dass man die meisten Menschen keinem der drei Typen zuordnen kann. Die Typen könnten sich mehr oder weniger stark überschneiden. Je größer die Überschneidung ausfällt, desto weniger sinnvoll ist ihre Unterscheidung.

Informationen, die aus der Umwelt aufgenommen werden, bestimmen das Denken der Menschen. Diese Informationen werden durch jeden Menschen individuell verarbeitet.

In diesem Zusammenhang spricht man beim NLP von sogenannten Filtern, von denen sieben zu unterscheiden sind.

1. Ausblenden und Löschen: Manche Informationen werden nicht zur Kenntnis genommen
2. Verzerrung: Informationen werden anders interpretiert, als sie vom Sender beabsichtigt waren (z.B. Missverständnisse)

3. Generalisierung: Einzelne Informationen werden auf eine ganze Klasse von Ereignissen verallgemeinert (z.B. Stereotypen)
4. Sensorische Wahrnehmung: Dem jeweiligen Wahrnehmungstyp entsprechend, ist das Individuum für bestimmte Informationen besonders empfänglich
5. Glaubenssätze: Feststehende Überzeugungen führen dazu, dass man bestimmte Informationen für wahr hält und andere nicht
6. Werte: Bestehende Wertdispositionen führen dazu, dass man manche Informationen für wichtiger hält.
7. Metaprogramme: In Abhängigkeit von der Persönlichkeit des Menschen werden Informationen unterschiedlich verarbeitet



Auf den ersten Blick, würde man den einzelnen Punkten durchaus zustimmen. Von außen betrachtet merkt man allerdings schnell, dass es sich nicht um eine schlüssige Theorie, sondern um beliebig zusammengestellte Konstrukte handelt. Die Beziehung der Konzepte untereinander bleibt unklar.

Die Beliebigkeit der Zusammenstellung von Konstrukten beim NLP wird besonders deutlich bei den sog. „Metaprogrammen“, die man in der Psychologie als Persönlichkeitsmerkmale bezeichnen würde. Ein Metaprogramm nennt zwei gegensätzliche Begriffe, wie ein Mensch in seinem Wesen orientiert ist. So unterscheidet man z.B. zwischen proaktiven und reaktiven Menschen, Personen, die eher oberflächlich und anderen, die detailversessen sind und Menschen, die lieber von anderen ein Feedback bekommen als es sich selbst zu geben.

Jeder NLP Vertreter scheint aufgerufen, sich beliebig neue Metaprogramme auszudenken. Cooper beschreibt in ihrem Buch sechs Metaprogramme, bei Brown sind es 51. Ein Verweis auf Studien, mit denen sich belegen ließe, ob eine Unterscheidung der verschiedenen Metaprogramme überhaupt sinnvoll ist, findet sich nicht.

Diagnostik

Vielleicht hat das NLP auf der Ebene der praktischen Diagnostik mehr zu bieten, wenn schon die Theorie nicht zu überzeugen weiß. Im Fokus der diagnostischen Bemühungen steht die Identifizierung der Wahrnehmungstypen. Der bekannteste Weg zur Diagnose der Wahrnehmungstypen erfolgt über die Deutung der Blickrichtung beim Nachdenken. Hierzu stellt man seinem Gesprächspartner eine Frage, über die er einen Moment nachdenken muss und beobachtet, in welche Richtung er blickt. Zu unterscheiden sind Blicke nach oben, in die Horizontale oder nach unten sowie links bzw. rechts. Zu jeder Blickrichtung liegt eine Interpretationsvorlage vor. Visuelle Typen schauen der Theorie zufolge nach oben, dorthin, wo die Augen im Kopf sitzen. Auditive Typen blicken in der Horizontalen eher nach links oder rechts, schließlich befinden sich die Ohren auf mittlerer Höhe am Kopf. Kinästhetische Typen schlagen den Blick hingegen nach links unten, wahrscheinlich, weil man die Gefühle symbolisch im Bauch vernimmt.

So einfach die Diagnostik der Blickrichtung in der praktischen Anwendung zu sein scheint, so grundlegend sind die Einwände: Man verlässt sich auf die Überzeugungskraft einfachster Symbolik und hat damit Gemeinsamkeiten mit Pseudowissenschaften wie der Schädeldeutung.

Während der Blick nach links für Phantasie und Kreativität stehen soll, wird der Blick nach rechts als Ausdruck des Erinnerns von Informationen gedeutet. Begründet wird dies nicht. Es wird suggeriert, dass Kreativität und Erinnern zwei voneinander losgelöste Prozesse sind. Man wird jedoch kaum kreativ sein können, ohne auf Gedächtnisinhalte zurückzugreifen.

Empirische Untersuchungen, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Blickrichtung und Denkinhalten beschäftigen, kommen zu einem vernichtenden Urteil. Jupp fand in seinen Studien zwar geringfügige Zusammenhänge, allerdings nur bei den Probanden, die zuvor ein NLP-Seminar durchlaufen hatten. Wer NLP-Hypothesen bestätigen möchte, muss seine Probanden zuvor also erst entsprechend unterrichten.

Abgesehen von der Blickrichtung soll sich der jeweilige Repräsentationstypus in vielfältiger Weise äußern: Wortwahl, Atmung, Sprechgeschwindigkeit, Körperhaltung und Gestik. Ein visueller Mensch würde demnach nicht nur eine bildhafte Sprache verwenden, sondern auch flach atmen und schnell reden, den Kopf leicht zurückgelehnt halten und vorwiegend oberhalb der Augenhöhe gestikulieren. Untersuchungen, in denen die Ergebnisse verschiedener diagnostischer Methoden miteinander verglichen werden, finden keine signifikanten Zusammenhänge. Ob man

als ein visueller Typ gilt oder nicht, hängt also vor allem von der Methode des NLP-Diagnostikers ab.

Techniken

Die Beeinflussung von Menschen ist das erklärte Ziel von NLP. Ursprünglich bezog sich dies nur auf den Bereich der Psychotherapie. Mittlerweile stehen die die Beeinflussung von Gesprächspartnern, Mitarbeitern oder Kunden sowie die Beeinflussung der eigenen Person im Mittelpunkt. Die Interventionstechniken beziehen sich auf das „P“ im Kürzel NLP. Es geht darum, andere Menschen oder sich selbst „neu zu programmieren“. Schauen wir uns im Folgenden die wichtigsten Methoden einmal näher an. Die Beeinflussung anderer Menschen soll nach einem mehrstufigen Prozess ablaufen.

1. Zunächst muss der Wahrnehmungs- bzw. Repräsentationstyp des Gesprächspartners durch genaue Beobachtung identifiziert werden.
2. Anschließend muss der Beeinflussende sein Gegenüber in dessen Auftreten nachahmen (Matching). Verändert sich das Verhalten des Gegenübers, so passt er sich beständig an (Kalibrierung). Die Nachahmung bezieht sich dabei sowohl auf die Sprache, als auch auf die Körperhaltung und Gestik. Steht man z.B. einem visuellen Typ gegenüber, verwendet man primär visuelle Begriffe („Ich sehe, wir werden uns einigen“).
3. Eine Wohlfühlatmosphäre entsteht und die notwendige Offenheit für subtile Beeinflussung besteht (Rapport).
4. Die eigentliche Beeinflussungsarbeit geschieht sich in der Phase des Leading. Der Beeinflussende verändert nun allmählich sein Verhalten. Will man z.B. in einem Callcenter eine schnell sprechende Telefonistin zu einer langsameren Sprache bewegen, so muss der NLP-Coach zunächst genauso schnell reden wie sie, dann aber, sobald sich die Dame in der suggestiblen Phase des Rapports befindet, allmählich langsamer werden. Der Theorie nach zu urteilen, muss die Gesprächspartnerin sich nun zwangsläufig dem Coach anpassen. Auch fortlaufend wird sie im Kundengespräch am Telefon langsamer sprechen.
5. Die Veränderung auf Seiten der beeinflussten Person bezieht sich gleichermaßen auf ihr Denken, Fühlen, und Verhalten. Dass derartige Veränderungen eintreten und dann dauerhaft sein müssen, wird selbstverständlich nicht in Frage gestellt.

Untersuchungen zum Prozess der Beeinflussung sind bestenfalls rudimentär vorhanden. Einige wenige Studien beziehen sich auf ausgewählte Bausteine. Studien, die sich mit der Frage auseinandersetzen, ob das Matching der

Repräsentationssysteme zu einer für den Gesprächspartner subjektiv angenehmeren Interaktion führt, konnten dies nicht bestätigen.

Die Existenz der Repräsentationssysteme und ihre Diagnostizierbarkeit sind fragwürdig. Studien, die der Frage nachgehen, ob man Gesprächssituationen, in denen beide Partner eine ähnliche Körperhaltung und Sprache aufweisen, als angenehmer erlebt, fanden bestätigende Ergebnisse. Dies spricht allerdings eher gegen als für das NLP, da die vermeintlichen Repräsentationssysteme völlig außen vor bleiben. Menschen, die uns ähnlicher sind, erleben wir ganz allgemein als positiver. Dieser sogenannte „Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt“ hat nichts mit NLP zu tun.

Belege für eine dauerhafte Beeinflussung anderer Menschen durch den skizzierten Prozess liegen nicht vor. Bei der Beeinflussung der eigenen Person geht es darum, mit wenigen „Tricks“ erfolgreicher durchs Leben zu gehen. Hier wird die gern verwendete Metapher des Programmierens der Persönlichkeit bzw. des Gehirns ausgelebt. Die Methoden sind vielfältig und decken sich in starkem Maße mit denen, die von Motivationsgurus propagiert werden. Der prominenteste Vertreter der Motivationsszene in den USA, Anthony Robbins ist ein Anhänger des NLP.

Die Modellierung (Modelling), stellt die vielleicht grundlegendste Methode dar. Es geht darum, einen erfolgreichen Menschen so weit zu kopieren, dass man bildlich gesprochen, zu seinem Klon wird. Man benötigt lediglich eine genaue Kenntnis des Modells, im Hinblick auf die Körperhaltung, verbales und nonverbales Verhalten, Blickbewegungen und wenn möglich, auch seiner „Metaprogramme“. Eigene Fähigkeiten, Intelligenz oder Persönlichkeit spielen keine Rolle. Jeder kann jeden duplizieren, wenn er sich nur geschickt anstellt. Ähnlich bedeutsam ist das Ankern, das oberflächlich betrachtet durch Kopplung einer Emotion oder Erinnerung mit einer bestimmten Bewegung an das klassische Konditionieren von Pawlow erinnert. Beim Ankern geht es um die vollständige Kontrolle über die eigenen Gefühle und Kompetenzen. Cooper spricht in diesem Zusammenhang von einem „Power-Werkzeug“.

Zunächst erinnert man sich an eine Situation, in der man leistungsstark war, selbstsicher aufgetreten ist, ein besonders gutes Gefühl hatte o.ä. Im zweiten Schritt verknüpft man nun die Kompetenz und jedes Gefühl mit einem körperlichen „Anker“. Beim Gedanken an das selbstsichere Auftreten tippt man sich hierzu z.B. mit dem Zeigefinger an die Schläfe, während man bezogen auf das gute Gefühl den Bauch berührt. Wann immer die Person nun darauf angewiesen ist, selbstsicher aufzutreten, tippt sie sich an die Stirn und es läuft sogleich das entsprechende Programm ab. Analog verhält es sich bei allen anderen Anker. Nacheinander abgefeuert, kann das Individuum über die aneinandergereihten Anker sein Verhalten situationsspezifisch beliebig steuern (Kettenanker). Theorie und Forschung des klassischen

Konditionierens sprechen eindeutig dagegen, dass ein solches Unterfangen von Erfolg gekrönt sein kann. Zudem gibt es Forschung zur Wirksamkeit des Ankerns, mit wenig überzeugenden Ergebnissen.

Vermarktung

Einen sachlichen Grund NLP-Methoden anzuwenden gibt es nicht. Das NLP in seiner heutigen Form dennoch existiert und sich damit viel Geld verdienen lässt, hat mit dem offensiven Marketing zu tun. Die Argumente der NLP Vertreter, ähneln den Argumenten anderer Pseudowissenschaften. Verweis auf eine jahrzehntelange Tradition, erfahrene Experten, leichte Handhabung, schnelle Erfolge, Anwendbarkeit auf nahezu jedem beliebigen Themenfeld, von der Psychotherapie über Personalauswahl, Kommunikation bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung, weltweit Millionen zufriedener Kunden etc.

Die Versprechungen sind so überzogen („Gefühle selbst bestimmen“, „Gehirn auf Erfolg programmieren“, „Denke dich reich“), dass immer noch genügend übrig bleibt, wenn ein halbwegs aufgeklärter Kunde davon ausgeht, dass die Hälfte gelogen ist. Eine besondere Verführungskraft geht von der großen Verbreitung des Ansatzes in der Weiterbildungsszene aus. Unzählige Buchpublikationen, viele Tausend Trainer und der Einsatz von Kommunikationsseminare an Hochschulen bis zum Verkaufs- oder Führungskräfte-Training in unzähligen Unternehmen, lassen NLP für Laien als etablierte und damit vermeintlich gute Technologie erscheinen. Dabei bedient man sich des Trugschlusses, dass eine Methode, die so oft und von vielen Menschen genutzt wird, doch nicht so falsch sein kann.

Wie keine andere Methode beruft sich NLP auf den Ansatz der Wissenschaftlichkeit. Allein die Bezeichnung „Neurolinguistisches Programmieren“ suggeriert eine große Nähe zur Wissenschaft. Im Internet gibt es sogar eine „Forschungsdatenbank“. Dabei handelt es sich jedoch nur selten um wissenschaftliche Studien, sondern um einfache Darstellungen der Methode. Was bleibt, ist der Eindruck, dass hunderte von Studien hinter dem Ansatz stehen. Eine weitere Besonderheit stellt das sehr weit entwickelte Ausbildungssystem dar. Vom einfachen Einführungsseminar kann man sich über sechs Hierarchieebenen bis zum „Lehrcoach“ ausbilden lassen. Dazwischen liegen so klangvolle Abschlüsse, wie „NLP-Practitioner“, „NLP-Master“ oder „Advanced NLP-Master“. Auf den Laien wirkt dies fast schon wie eine akademische Ausbildung.



Fazit

Der blinde Glaube von Seiten der Anhänger des NLP, an die vermeintlichen Erkenntnisse der Meister, steht seit der Entstehung im Mittelpunkt des fragwürdigen Modells. Die Gründer des NLP haben einen Mythos kreiert, der ihrer Arbeit den Anschein einer wissenschaftlichen Fundierung gab. Jeder Autor von NLP-Literatur kann sich völlig beliebig neue Konzepte ausdenken, ohne dass dies den Gesamteindruck stören würde. Die Prominenz des NLP gründet allein auf einem offensiven Marketing und unzähligen Anhängern, die ihr Geld damit verdienen, eine absurde Ideologie am Leben zu halten. Die Naivität der Kunden ist dabei eine grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung des Marktes. Mehrfach wurde dem NLP vorgeworfen, eine Technologie zur beliebigen Manipulation der Menschen entwickelt zu haben und diese ethisch fragwürdig einzusetzen. Besonders prägnant hat Witkowski die Problematik des NLP auf den Punkt gebracht: „NLP represents pseudo scientific rubbish.“

Quellen

Bandler, R; Grinder J. (1980): Metasprache und Psychotherapie. Die Struktur der Magie. Junfermann, Paderborn.

Bördlein, C. (2001): Das „Neurolinguistische Programmieren“ (NLP)- Hochwirksame Techniken oder haltlose Behauptungen? Schulheft.

Cooper, L. (2009): NLP im Beruf für Dummies. Wiley-VCH, Weinheim.

Hogan, K. (1996): Überzeugen. Huber. Bern.

Kanning, U.P. (2013): Wenn Manager auf Bäume klettern: Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung. Pabst, Lengerich.

Seidl, B. (2011). NLP: Mentale Ressourcen nutzen. Haufe-Lexware, Freiburg.

Witkowski, T. (2010): Thirty-five years of research on neuro-linguistic programming. NLP research data base. State of the art or pseudoscientific decoration? Polish Psychological Bulletin.

DVNLP, „Was ist NLP?“, online verfügbar unter <https://www.dvnlp.de/was-ist-nlp/methode/>, zuletzt geprüft 27.02.2018

Haufe, „Der große NLP-Bluff“, online verfügbar unter <https://clever-bloggen.de/pseudowissenschaften-marketing-kritik-nlp/>, zuletzt geprüft 26.02.2018

Wirl, „NLP- Es ist ruhig darum geworden“, online verfügbar unter <https://www.magazintraining.com/nlp-es-ist-ruhig-darum-geworden/>

Freistetter, „Mit NLP lässt sich fast alles erreichen: Erfolg, Liebe, Gesundheit!“, online verfügbar unter <https://derstandard.at/2000037557698/Mit-NLP-laesst-sich-fast-alles-erreichen-Erfolg-Liebe-Gesundheit>, zuletzt geprüft 27.02.2018

Groll, „Rumhantieren mit dem Unterbewusstsein“, online verfügbar unter <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-09/selbsterfahrungsbericht-nlp-workshop>, zuletzt geprüft 28.02.2018

Abbildungen

<https://www.dvnlp.de/nlp-ausbildung/uebersicht/master/https://www.istockphoto.com/de/grafiken/marionette?excludenudity=true&sort=mostpopular&mediatype=illustration&assetfiletype=eps&phrase=marionette>
<https://www.adaringadventure.com/an-introduction-to-nlp/>
<http://handbuch-manipulation.de/richard-bandler/>
<http://www.mindmarketing.de/NLP-Lexikon/nlp-john-grinder.html>



Führung wird im Kontext von »New Work« als eines der zentralen Themen angesehen

MEHR NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMEN: New Work als Wegbereiter auf eine Reise zur Wirtschaft 4.0

Der digitale Wandel erfasst die deutsche Wirtschaft auf ganzer Breite und immer häufiger werde ich als Trainer und Berater mit der Frage konfrontiert, wie mehr Nachhaltigkeit ins Unternehmen gebracht werden kann, vor welche Herausforderungen uns der derzeitige Wandel stellt und was es eigentlich mit diesem »New Work« auf sich hat.

Vom Zweck des Unternehmens & von der Sicherung der Zukunftsfähigkeit

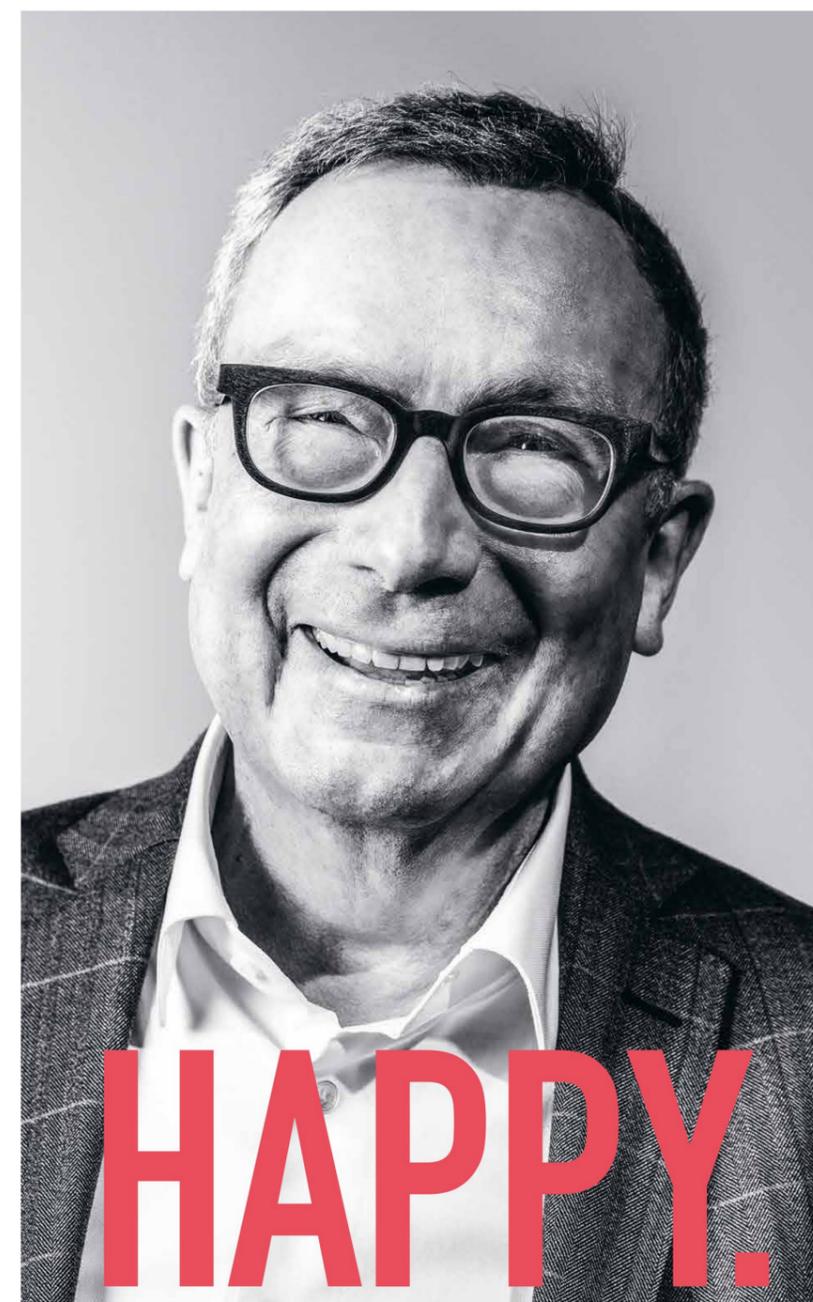
In Anbetracht der Struktur unserer Märkte sollten wir uns allem voran die Frage stellen, welcher Zweck mit einem Unternehmen verfolgt wird und was der Sinn des Unternehmertums ist.

Grundsätzlich handelt es sich bei einem Unternehmen um ein Konstrukt, das dazu in der Lage ist, Kund*innenbedürfnisse zu befriedigen. Und dabei mehr Geld einnimmt, als es ausgibt. Demnach ist der vorrangige Zweck und der eigentliche Sinn des Unternehmens die Befriedigung von Kund*innenbedürfnissen – alles andere folgt. Mangelnde Kund*innenorientierung – das ist nichts anderes als mangelndes Sinn-Erleben.

Dabei spielen Kosten innerhalb jeder Unternehmung eine ganz wesentliche Rolle. Vor allem Personalkosten können Unternehmen vor finanzielle Herausforderungen stellen. Eine langfristige Bindung der Mitarbeiter*innen ist demnach nicht nur sinnvoll, sondern sollte höchste Priorität haben. Denn eine hohe Mitarbeiter*innenfluktuation zieht hohe Kosten nach sich.

Für eine Sicherung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und für eine gelungene Nachhaltigkeitsarbeit innerhalb des Unternehmens darf demzufolge ein Bereich nicht fehlen und sollte unbedingt ganzheitlich integriert sein: das Personalmanagement.

Vorrangiger Zweck und eigentlicher Sinn eines Unternehmens ist die Befriedigung von Kund*innenbedürfnissen – alles andere folgt.



Nachhaltiges Personalmanagement sorgt dafür, dass sich die Mitarbeiter*innen wohlfühlen und dem Unternehmen lange erhalten bleiben. Darüber hinaus sorgt es für ein ausgewogenes Verhältnis innerhalb der Belegschaft und verhindert Diskriminierung und Ungerechtigkeit. Weiterhin führt nachhaltiges Personalmanagement dazu, dass benötigte Kompetenzen jederzeit ausreichend zur Verfügung stehen und sorgt für gerechte Bezahlung. Es schafft Werte und Transparenz über getroffene Entscheidungen und Mitbestimmungsmöglichkeiten.

Was hat es eigentlich mit New Work auf sich

New Work beschreibt eine weitreichende und gravierende Veränderung rundum das Thema Arbeit, Führung und Organisation. Allerdings handelt es sich dabei weder um ein Programm oder eine Methode, noch gibt es ein Rezept oder einen »heiligen New Work-Gral«.

Um das Thema »New Work« greifbarer machen zu können, besteht erst einmal die Notwendigkeit zu verstehen, welchem Wandel unsere Wirtschaft - und demzufolge die Organisationen und Unternehmen ausgesetzt sind. Ein Blick auf die Veränderungen unserer Märkte scheint hierfür sinnvoll.

Vor etwa 100 Jahren waren die Märkte breit und träge, die Nachfrage überstieg das Angebot und Unternehmen waren in einer verhandlungstaktisch günstigeren Position als Konsumenten. Und trotz des damaligen Nachfrageüberhangs mussten Unternehmen - genau wie heute - in der Lage sein, Kund*innenbedürfnisse zu befriedigen, um ihre Produkte absetzen zu können.

Um diese Bedürfnisse befriedigen zu können, mussten Probleme gelöst werden und beim Lösen dieser Probleme entstand Wissen. Dieses Wissen wurde den Mitarbeiter*innen - mithilfe von Steuerungsinstrumenten - wiederum zur Verfügung gestellt, um das einst gelöste Problem nicht wieder und wieder lösen zu müssen, sofern es auftrat.

Zu dieser damaligen Zeit war der Umgang mit Wissen, das im Unternehmen durch das Lösen von Problemen entstand, ein anderer als heutzutage. Es wurde versucht, alle Probleme, die auftauchen könnten, zu lösen und so effizient wie möglich innerhalb von

Steuerungsinstrumenten zu beschreiben, sodass im Idealfall weder eine unbekannte Situation noch ein unbekanntes Problem auftauchen konnten.

Somit wurde eine »Wertschöpfung der Norm« sichergestellt, innerhalb welcher Mitarbeiter*innen lediglich Prozesse und Regeln befolgen mussten. Diese damalige Zeit war geprägt von der Überzeugung, dass Kreativität, Ideen und Charaktereigenschaften von Arbeitnehmer*innen für ein Unternehmen irrelevant seien.

Doch wie sieht das heute aus - in Zeiten absolut gesättigter Märkte? Heutzutage sind die Märkte dynamischer denn je, überall gibt es Wettbewerber, die ähnliche Kund*innenbedürfnisse befriedigen. Eine Differenzierung der Unternehmen wird somit unerlässlich. Einer früheren »Wertschöpfung der Norm« steht heute die Notwendigkeit einer »Wertschöpfung der Ausnahme« gegenüber. Für die allerdings kein dokumentiertes Wissen zur Verfügung steht. Starre Prozesse, Prozessanleitungen und Regeln passen plötzlich nicht mehr zum Problem.

Und diese Tatsache macht meines Erachtens den wesentlichen Gegenstand der gesamten Diskussion aus.

Von einer »Wertschöpfung der Norm« zu einer »Wertschöpfung der Ausnahme«

Ein kleines - aus dem Leben gegriffenes Beispiel - soll an dieser Stelle zur Verdeutlichung der Problematik herangezogen werden:

Ein Freund war zu Besuch in Berlin und wollte sich eine neue Business tasche kaufen. Diese Tasche sollte die Funktion erfüllen, dass er sie auf seinem Koffer befestigen kann, um beim Ziehen des Koffers eine Hand frei zu haben. Das war ihm wichtig.

Er ging in einen Laden und fand eine Tasche, die ihm gut gefiel. Allerdings war er sich nicht ganz sicher, ob sich die Tasche vernünftig an seinem Koffer befestigen lassen würde. Würde sie sich nicht befestigen lassen, wäre der Kauf hinfällig.

Den Koffer hatte er allerdings nicht dabei. Doch sein Hotel befand sich in unmittelbarer Nähe des Ladens, in dem er die Tasche gefunden hatte.

Mein Freund fragte den Verkäufer, ob er nicht kurz mit der Tasche, die er gerne kaufen würde, ins Hotel könne, um auszuprobieren, ob sie sich befestigen lassen würde. Er schlug dem Verkäufer vor, die Tasche zu kaufen und für den Fall, dass eine Befestigung nicht funktionieren würde, wiederzukommen, um die Tasche zurückzugeben.



Daraufhin fragte ihn der Verkäufer, ob er als gewerblicher oder als privater Kunden kaufen würde. Mein Freund antwortete, dass er gern als gewerblicher Kunde kaufen würde. Daraufhin der Verkäufer: »Das geht leider nicht«. Er könne lediglich bei privaten Käufen 30 Tage Rückgaberecht geben, bei gewerblichen Käufen allerdings nicht.

Mein Freund verabschiedete sich - recht enttäuscht - ging in ein Café und trank einen Espresso. Währenddessen hatte er eine Idee. Er ging zurück in den Laden und machte dem Verkäufer folgenden Vorschlag: »Ich kaufe diese Tasche jetzt, allerdings als Privatkunde. Danach gehe ich ins Hotel, probiere aus, ob sie ihre Funktion erfüllt und komme in jedem Fall wieder. Wenn sie zum Koffer passt, tausche ich sie als Privatkunde um und kaufe sie im Anschluss als gewerblicher Kunde. Wenn sie nicht passt, bleibt es leider bei einer Rückgabe.«

Um das Kundenbedürfnis meines Freundes befriedigen zu können, musste auf diese umständliche Kaufform zurückgegriffen werden, da das Reglement des Verkäufers einen solchen Fall nicht vorsah.

Nun dürfen wir allerdings nicht den Fehler machen und den Mitarbeiter für sein unflexibles Verhalten zur Verantwortung ziehen. Denn dieser befand sich in einem Dilemma. Denn die vorgegebenen Prozesse und Richtlinien, innerhalb welcher er handeln darf, sehen keine Lösung für ein solches Problem vor.

Der Prozess passt nicht mehr zum Problem. Doch wie lässt sich ein solches Problem lösen?

Determinanten der Leistung

Für eine erfolgreiche Leistungserbringung von Mitarbeiter*innen ist grundsätzlich ein wechselwirksames Zusammenspiel der folgenden drei Faktoren maßgeblich:

- Leistungsbereitschaft
- Leistungsfähigkeit
- Leistungsmöglichkeit

Die »Leistungsbereitschaft« spiegelt das Engagement von Mitarbeiter*innen wider und lässt sich mit einem »Individuellen Wollen« gleichsetzen, das persönliche Wertvorstellungen, Wünsche und Bedürfnisse beinhaltet.

Die »Leistungsfähigkeit« wird durch fachliche, soziale und methodische Kompetenzen von Mitarbeiter*innen gebildet und entspricht dem »Persönlichen Können«, folglich den Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person.

Die dritte Determinante, die »Leistungsmöglichkeit«, liegt im Gegensatz zu den beiden anderen Determinanten außerhalb des Einflussbereiches eines Individuums.

Der Mitarbeiter des Taschenladens verfügt vermutlich sowohl über »Leistungsbereitschaft«, als auch über »Leistungsfähigkeit«. Allerdings wird ihm die »Leistungsmöglichkeit« durch die vorgegebenen Prozesse und Richtlinien nicht eingeräumt und er kann lediglich das System befriedigen, nicht aber das Bedürfnis der Kund*innen.

Eine »Wertschöpfung der Norm« hätte an dieser Stelle nicht stattfinden können, wäre nicht mein Freund auf die Idee gekommen, zuerst als privater Kunde zu kaufen, die Tasche im Anschluss

zurückzugeben und diese gegebenenfalls nochmals als gewerblicher Kunde zu kaufen. Was er dann im Übrigen auch getan hat.

Die Zeit ist reif für radikales Umdenken...

... und ein Paradigmenwechsel wird somit unumgänglich, da das Alte offensichtlich nicht mehr - oder nicht mehr zur Genüge - funktioniert. Die Schnelligkeit und Komplexität der Umwelt erfordern Innovationsfähigkeit, Experimentierfreude, Kreativität, schnelles Lernen, kurze Entscheidungsprozesse, Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme. Und das auf allen Ebenen.

Führung wird im Kontext von »New Work« als eines der zentralen Themen angesehen und die Rolle von Führungskräften muss dabei - aufgrund des immer dynamischeren, komplexeren und schnelllebigeren Marktumfeldes, in dem Prozessabweichungen und -ausnahmen an der Tagesordnung sind - vollkommen neu gedacht werden. Starre und streng hierarchische Strukturen verfehlen ihre Wirkung und Organisationen sind auf die Intelligenz, Flexibilität und Kreativität ihrer Mitarbeiter*innen angewiesen.

Zwar sind Mitarbeiter*innen im gegenwärtigen System oftmals nicht daran gewöhnt, selbstständig zu denken, innovativ zu sein, Risiken einzugehen, Entscheidungen zu treffen und selbst Verantwortung zu übernehmen. Auch für Führungskräfte ist es möglicherweise neu, all dies zulassen zu können oder zulassen zu wollen.

Führung als eine »wechselseitige« Leistungspartnerschaft zu begreifen stellt ein wesentliches Merkmal von »New Work« - der neuen Arbeitswelt - dar. Denn Führung bedeutet vor allem, dass die Führungskraft mehr zu tun hat, als sie alleine schaffen kann und dass sie zur Bewältigung ihrer Aufgaben und zur Erreichung ihrer Ziele »Mit-Arbeiter*innen« benötigt. Die Zusammenarbeit stellt dabei den Kern einer jeden Unternehmung dar, da es Aufgaben gibt, die sich lediglich zusammen bewältigen lassen.

Grundlegend für »New Work« sind »Leistungspartnerschaften«, da Unternehmer*innen ohne die Zuarbeit ihrer Fach- und Führungskräfte nicht erfolgreich sein können. Die zentrale Fähigkeit von Unternehmer*innen und Führungskräften sollte demzufolge darin bestehen, das Miteinander zu fördern, um sich herum ein Team zu bilden und die Mitglieder dieses Teams für sich und für gemeinsame Ziele zu gewinnen.

Dabei kommt der Führungskraft gegenüber ihrer anvertrauten »Mit-Arbeiter*innen« eine entscheidende Schlüsselrolle zu. Wer möchte, dass sich »Mit-Arbeiter*innen« eigeninitiativ, eigenverantwortlich und im besten Falle unternehmerisch verhalten, der muss sie auch entsprechend behandeln! Denn die Akzeptanz gegenüber einer Führungsperson resultiert sowohl aus fachlicher Kompetenz, als auch aus persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten, anstatt lediglich aus einer höheren hierarchischen Position oktroyiert zu werden. Autorität

sollte nicht mit Positionsmacht verwechselt werden, denn Mitarbeiter*innen akzeptieren die Meinung ihrer Vorgesetzten aufgrund von Überzeugung, durch Sachargumente und aufgrund ihrer Person, der sie vertrauen.

Sofern die Vorgesetzten Autorität besitzen, die auf Akzeptanz und Wertschätzung seitens ihrer Mitarbeiter*innen beruht.

Augenhöhe statt Autorität sollte die Devise sein und damit dies gelingen kann, sind drei wesentliche Voraussetzungen von entscheidender Bedeutung:

- Wertschätzung
- Vertrauen
- Kommunikation

Erste wesentliche Voraussetzung - Wertschätzung: Ein fairer, partnerschaftlicher und wertschätzender Umgang miteinander ist für die Leistungsbereitschaft und Leistung von Mitarbeiter*innen von zentraler Bedeutung. Ein solcher Umgang ist einerseits nicht schwer und andererseits zieht Wertschätzung Wertschöpfung nach sich. Weiterhin beinhaltet wertschätzendes Verhalten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeiter*innen eine offene, vertrauensvolle Kommunikation auf Augenhöhe.

Zweite wesentliche Voraussetzung - Vertrauen: Echte und dauerhafte Führungserfolge sind ohne eine Basis des gegenseitigen Vertrauens nicht denkbar. Diesbezüglich sollte sich eine Führungskraft nicht als Herrscher*in, sondern als Partner*in ihrer Mitarbeiter*innen verstehen.

Vertrauen ist überdies im Führungsalltag als unabdingbar anzusehen, da Vertrauen Mitarbeiter*innen bindet, die intrinsische Motivation schützt und Führung erfolgreich macht.

Dementsprechend plädiere ich für mehr Vertrauen zwischen Vorgesetzten in Mitarbeiter*innen, zwischen Kolleg*innen und Partner*innen und rate, dem »Vertrauen zu vertrauen« und dem »Misstrauen zu misstrauen«. Denn Vertrauen ist sicherer als jede Sicherheitsmaßnahme, kontrolliert effektiver als jedes Kontrollsystem und schafft mehr Werte als wertsteigernde Managementkonzepte.

Dritte wesentliche Voraussetzung - Kommunikation: Kommunikation wird als wesentlicher Erfolgsfaktor für eine dauerhaft erfolgreiche Zusammenarbeit von Menschen angesehen. Kommunikation als Instrument der Führung von Mitarbeiter*innen zielt dabei hauptsächlich auf eine Verbesserung des Informationsaustausches zwischen der Führungsperson und den geführten Personen ab.

Augenhöhe statt Autorität

Hinter dem Wunsch nach einer Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen verbirgt sich allerdings oftmals der Wunsch nach Dialog und Beteiligung, um Ziele und Absichten, Hintergründe und Zusammenhänge von Entwicklungen und Veränderungen zu verstehen.

Durch klare Sprache, Wertschätzung, faire Feedbackkultur und Anerkennung lassen sich Konfliktpotenziale und Missverständnisse vermeiden und darüber hinaus kann durch eine rechtzeitige, offene, authentische und zielgruppenspezifische Kommunikation Transparenz geschaffen, Unsicherheiten beseitigt und somit das Vertrauen gefördert werden.

Praxisbezogene Handlungsempfehlungen für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen und für eine erfolgreiche Reise zur Wirtschaft 4.0

Um für diese Reise gewappnet zu sein, lege ich Ihnen die folgende These ans Herz:

»Finden Sie die Richtigen,
fordern Sie sie heraus,
sprechen Sie oft miteinander,
vertrauen Sie ihnen,
bezahlen Sie gut und fair,
und gehen Sie dann aus dem Weg«

Finden Sie die Richtigen: Der Versuch, den passenden Mitarbeiter oder die passende Mitarbeiterin auszuwählen, um die Wahrscheinlichkeit, dass dieser oder diese das Unternehmen nach der ersten Kennlernphase wieder verlässt, zu minimieren, ist Aufgabe der Führungskraft.

Wichtig ist dabei die »Passung«. Es müssen nicht die absolut Besten sein, es müssen die »Richtigen« sein. Die Frage sollte lauten, ob Mitarbeiter*innen in die Mannschaft, das Unternehmen passen. Insbesondere zu ihren engsten Kolleg*innen und der Führungskraft. Der Erfolg von Mitarbeiter*innen ist nicht ausschließlich auf Eigenschaften und Fähigkeiten zurückzuführen, sondern auch von situativen Determinanten abhängig. Dafür ist gegenseitiges Vertrauen erforderlich, der vierte Aspekt der angeführten These.

Fordern Sie sie heraus: Neben rein rechtlichen Anforderungen, die Arbeitgeber*innen, Vorgesetzte oder Führungskräfte an Mitarbeiter*innen stellen dürfen, liegt der Fokus innerhalb des »Forderns« auf einer möglichen Motivations- & Leistungssteigerung durch herausfordernde Aufgaben und Ziele, wobei deren Festlegung bestenfalls partizipativ erfolgen sollte. Denn durch geeignete partizipative Mittel und Instrumente kann die Akzeptanz der »Betroffenen« bezüglich geplanter Veränderungen erhöht werden.

Sprechen Sie oft miteinander: Neben einem wertschätzenden, partnerschaftlichen Umgang, der für die Leistungsbereitschaft und Leistung von Mitarbeiter*innen von zentraler Bedeutung ist, ist der Kern aller Anerkennung zwischenmenschlicher Kontakt. Anerkennendes Verhalten einer Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeiter*innen beinhaltet Aufmerksamkeit, eine wohlwollende Beachtung und Zeit. Da Wertschöpfung Wertschätzung nach sich zieht und wertschätzendes Verhalten eine offene, vertrauensvolle Kommunikation beinhaltet, soll dieser Aspekt nochmals betont werden. Denn sowohl für die Personalentwicklung als auch die Bindung an das Unternehmen ist es wichtig, den Mitarbeiter*innen die Chance und die Zeit (!) für einen Erfahrungsaustausch zu geben. Darüber hinaus wird Kommunikation als wesentlicher Erfolgsfaktor für eine dauerhaft erfolgreiche Zusammenarbeit angesehen. Kommunikation schafft Transparenz, beseitigt Unsicherheiten und fördert somit das Vertrauen.

**Schenken Sie Ihren Mitarbeiter*innen das wertvollste, das Sie haben:
Ihre Lebenszeit.**

Schenken Sie Anwesenheit. Bleiben Sie in Kontakt.

Vertrauen Sie ihnen: Echte und dauerhafte Führungserfolge sind ohne eine Basis des gegenseitigen Vertrauens nicht denkbar. Eine Führungskraft sollte sich - gegenüber ihrer Geführten als Partner*in verstehen, da sie zur Bewältigung ihrer Aufgaben und zur Erreichung ihrer Ziele »Mit-Arbeiter*innen« benötigt.

Um hervorzuheben, welche hohe Bedeutung dem Vertrauen zukommen sollte, folgende Chinesische Weisheit:

»Wenn Du einem Menschen mißtraust, dann stelle ihn nicht an. Wenn Du ihn anstellst, dann mißtraue ihm nicht.«

Vertrauen sollte eines der wichtigsten Kernprinzipien innerhalb der Zusammenarbeit darstellen und die Basis für jegliche Beziehung und Zusammenarbeit bilden. Denn ohne Vertrauen kann keinerlei Verantwortung übertragen werden.

Dem Vertrauen kommt somit nicht nur eine zentrale Bedeutung zu, sondern Vertrauen wird als notwendige Voraussetzung für eine gemeinsame Zusammenarbeit angesehen.

Gerade in Veränderungsprozessen - und die neue Arbeitswelt ist in jedem Hinblick eine Veränderung - ist eine auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur, die auf beidseitigem Vertrauen zwischen Mitarbeiter*innen und der Führungskraft beruht, unverzichtbar, um Sicherheit und Zuversicht auf eine »gemeinsame« Zukunft zu schaffen.

Bezahlen Sie gut und fair: Bei diesem - doch recht sensiblen Thema - stellt sich natürlich immer die Frage, was unter einer guten und fairen Entlohnung zu verstehen ist. Und was einen gerechten Lohn definiert und das Leistungs- und Bindungsverhalten der Mitarbeiter*innen stimuliert.

Dabei sollte die wirtschaftliche Situation des Unternehmens berücksichtigt werden. Sicherlich kann dies wiederum das Problem nach sich ziehen, dass Mitarbeiter*innen von Unternehmen mit niedrigen - oder keinen - Gewinnen zu Unternehmen mit höheren Gewinnen wechseln, da Unternehmen, die geringe - oder keine - Gewinne erzielen, niedrigere Löhne bezahlen können als andere. Sofern eine Entlohnung allerdings fair und gerecht erfolgt und sofern die »richtigen« Mitarbeiter*innen auf die »richtige« Führung treffen,

»Wenn Du einem Menschen
mißtraust, dann stelle ihn nicht an.
Wenn Du ihn anstellst, dann
mißtraue ihm nicht.«

sollte dies kein Problem im Sinne der Mitarbeiter*innen-Loyalität darstellen.

Ganz abgesehen von der Lohnkultur sollte den Manager*innen besonders daran gelegen sein, ein Unternehmen zu schaffen, in das ihre Mitarbeiter*innen morgens gerne kommen. Um somit durch eine wertschätzende, wohlwollende, anerkennende und vertrauensgeprägte Unternehmenskultur die gemeinsame, partnerschaftliche Zusammenarbeit zu stärken und den Blick auf eine gemeinsame Zukunft zu richten.

Und gehen Sie dann aus dem Weg: Dieser letzte Aspekt meiner Handlungsempfehlungen bezieht sich auf »Führung zur Selbstführung«.

Um als Führungskraft aus dem Weg gehen zu können, besteht die Notwendigkeit, über die Fähigkeit zu verfügen, Mitarbeiter*innen grundsätzlich vertrauen zu können.

Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter*innen ihrerseits dafür sorgen, dass die Führungskraft vertrauen kann. Zwar hat der oder die »Vorgesetzte« das Recht, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese auch zu kontrollieren, doch sollte das vorrangige Ziel einer »Führungskraft« darin bestehen, sich auf ihre Mitarbeiter*innen verlassen zu können - auch in ihrer Abwesenheit.

Führungskräfte sollten anstreben, ihre Mitarbeiter*innen dahingehend zu führen, dass diese selbst wissen, was zu tun ist und statt nur ihrer Hände, auch ihre Köpfe und Herzen für das Überleben des Unternehmens einsetzen. Folglich aus »Mit-Arbeiter*innen« »Mit-Unternehmer*innen« zu machen.

Richten Sie ihre Führung dahingehend aus, den »Mit-Unternehmer*innengeist« in ihren Mitarbeiter*innen zu wecken und sie zu eigenständigem Handeln zu bewegen - mit Blick auf das Ganze und eine gemeinsame Zukunft.

Eine solche »Führung zur Selbstführung« verzichtet dabei allerdings keineswegs auf zwischenmenschlichen Kontakt. Sie richtet auf, statt zu unterrichten, sie ermutigt Mitarbeiter*innen und traut ihnen zu, ihr Potenzial zu nutzen und Stärken auszubauen.

Menschen können an ihren Aufgaben wachsen, sofern sie das Gefühl haben, jemand traut ihnen etwas zu.



Eine solche Führung kann verstanden werden als eine »Hin-Führung zur Freiheit«.

Nutzen Sie Ihre Chance

Dahingehend, die Richtigen zu finden, sie zu fordern, oft miteinander zu sprechen, ihnen zu vertrauen, gut und fair zu bezahlen und ihnen dann – innerhalb eines angemessenen Rahmens – aus dem Weg zu gehen.

Und haben Sie keine Angst vor der Angst, denn diese ist auf jeglicher Reise ein ganz natürlicher Begleiter.

Wecken Sie den »Mit-Unternehmer*innengeist« in ihren Mitarbeiter*innen

Literaturverzeichnis

- Comelli, G., von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. (2014). Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen, 5. Aufl., München: Vahlen.
- Dahms, M. (2010). Motivieren, Delegieren, Kritisieren. Die Erfolgsfaktoren der Führungskraft, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Doetsch, P. A. (2014). Mitarbeiterführung: Fair + Erfolgreich. Mehr Motivation und Lebensqualität für sich und andere, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Aufl., Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Laufer, H. (2007). Vertrauen und Führung. Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg, Offenbach: Gabal.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2012). Personalmanagement. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer.
- Mehlich, P. (2014). Die Motivierung von Mitarbeitern – 10 typische Annahmen. In P. Mehlich, T. Brandenburg & M. T. Thielsch (Hrsg.), Praxis der Wirtschaftspsychologie III. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, S. 67-96, Münster: Verl.-Haus Monsenstein und Vannerdat.
- Nieder, P. (1997). Erfolg durch Vertrauen. Abschied vom Management des Mißtrauens, Wiesbaden: Gabler.
- Niermeyer, R. (2007). Motivation. Instrumente zur Führung und Verführung, 2. Aufl., Freiburg, Berlin, München: Haufe.
- Rosenberger, B. & Kreil, K. (2014). Interne Kommunikation. Der unterschätzte Faktor im Unternehmen. In B. Rosenberger (Hrsg.), Modernes Personalmanagement. Strategisch - operativ - systematisch, S. 122-129, Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2010). Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Schulenburg, N. (2016). Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sprenger, R. K. (2007). Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, 3. Aufl., Frankfurt a. M.: Campus.
- Sprenger, R. K. (2012). Radikal führen. Frankfurt a. M.: Campus.

- Sprenger, R. K. (2014). Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, 20. Aufl., Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Sprenger, R.K. (2015). Das anständige Unternehmen. Was richtige Führung ausmacht – und was sie weglässt, 2. Aufl., München: DVA.
- Steinle, C. (Hrsg.), Eggers, B. & Ahlers, F. (2008). Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen. Mit Fallbeispielen, München, Mering: Hampp.
- Stock-Homburg, R. (2010). Personalmanagement. Theorien, Konzepte, Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Vahs, D. (2009). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L. (2000). Grundlagen der Organisationspsychologie. 4. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- von Rosenstiel, L. (2003). Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wimmer, R. (2009). Kraftakt radikaler Umbau. Change Management Krisenbewältigung. OrganisationsEntwicklung, 2009 (3), S. 4-11.

Quellenverzeichnis

- Arbeitswelten.at (2013). Nachhaltiges Personalmanagement - sein oder nicht sein? Zugriff am 26. Februar 2018 unter <http://www.arbeitswelten.at/csr/nachhaltiges-personalmanagement-sein-oder-nicht-sein/>
- Intrinsify.me (2017). 8 Dinge, die jeder über New Work wissen sollte. Zugriff am 26. Februar 2018 unter <https://intrinsify.me/8-dinge-die-jeder-ueber-new-work-wissen-sollte/>
- Intrinsify.me (2017). Hilfe, ich bin der New Work Beauftragte. Was nun? Zugriff am 26. Februar 2018 unter <https://intrinsify.me/hilfe-ich-bin-der-new-work-beauftragte-was-nun/#ideen>
- Intrinsify.me (2015). Kontrolle ist gut - Vertrauen ist besser. Zugriff am 26. Februar 2018 unter <https://intrinsify.me/kontrolle-ist-gut-vertrauen-ist-besser/>
- Jäger, R. (2016). Low Performer. So bekommen Chefs die Leistung, die sie erwarten. Zugriff am 27. Juni 2016 unter <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-05/low-performer-chef-leistung-mitarbeiter-kontrolle>

- KfW/ZEW-Gründungspanel (2012). Start mit Strategie. Beschäftigungsfluktuation und Finanzierungsverhalten junger Unternehmen. Zugriff am 26. Februar 2018 unter <https://www.kfw.de/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-ZEW-Gr%C3%BCndungspanel/KfW-ZEW-Gr%C3%BCndungspanel-2012-LF.pdf>
- Naumann, U. (2007). Motivation der Mitarbeiter. Zugriff am 14. Juni 2016 unter <http://www.dasbibliothekswissen.de/Motivation-der-Mitarbeiter.html?wa=IPEMBI16>
- Presseinformation (2012). Wertschöpfung durch Wertschätzung. Zugriff am 26. Februar 2018 unter http://www.perspektive-mittelstand.de/_Benutzer/Pressemeldung/00004317/d/pi-9177.pdf
- YouTube (o.A.). Mark Poppenborg über New Work: Wie man Sinn von Unsinn unterscheidet. Zugriff am 26. Februar 2018 unter <https://www.youtube.com/watch?v=GpXeerWFbJk>

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1 (Seite 1). HOW TO GET...
Designoffices.de (2017). do-magazin-ausgabe-3-2017-de/#page/5. Zugriff am 26. Februar 2018 unter <https://www.designoffices.de/fileadmin/flipbooks/do-magazin-ausgabe-3-2017-de/#page/5>
- Abbildung 2 (Seite 1). HAPPY.
Designoffices.de (2017). do-magazin-ausgabe-3-2017-de/#page/6. Zugriff am 26. Februar 2018 unter <https://www.designoffices.de/fileadmin/flipbooks/do-magazin-ausgabe-3-2017-de/#page/6>
- Abbildung 3 (Seite 2). Antigravitation: Schweben lernen
ZukunftsInstitut (2018). Antigravitation: Schweben lernen. Zugriff am 26. Februar 2018 unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/zukunftsreport/antigravitation-schweben-lernen/>
- Abbildung 4 (Seite 6). Marionetten
Pinterest (o.A.). Marionetten. Zugriff am 26. Februar 2018 unter <https://www.pinterest.de/pin/577516352186200581/>

Die kleine Selbstmanagementfibel für Ersties – ein Methodenpool für Erstsemesterstudierende

von Linda Loose

Herzlich Willkommen an der HNE ihr neuen Ewoodstudis,

das Abi ist geschafft, die Reisesregeln eingeholt und ihr bereit in einen neuen Lebensabschnitt zu starten. Fast. Wenn da nicht diese Black Box Studium wäre, bei der man am ehesten an Spintgespräche aus übertriebenen amerikanischen Collegefilmen und fiese Dozenten mit Hornbrille denkt. Der folgende Shortcut soll euch ein Köfferchen voller Tipps, Tricks und Methoden für die kommenden Semesterreisen mitgeben.

1. Time to – Fahrplan fürs Studium

- I. **Dein Studium, deine Lebenszeit.** Sichte deinen Stundenplan und checke deine persönliche Umsetzbarkeit. Nicht vergessen: der Stundenplan ist nur ein Beispiel der Studiengestaltung. Erkundige dich doch mal bei deiner/m StudiengangskoordinatorIn nach Alternativplanungsmöglichkeiten, wenn du das Gefühl hast, dass du entweder stark über- oder unterfordert bist. Solltest du darüber hinaus merken, dass dieses Studium dich nicht erfüllt, wende dich frühzeitig an die Studienberatung und informiere dich über andere Möglichkeiten.
- II. **In der Bibi umsehen.** Du glaubst das kurze Einführungsseminar reicht für ein Verständnis des Bibliothekswesens? Schau dich lieber nochmal auf eigene Faust in der süßen Bibi um und erhalte schon einmal einen Überblick zum Bestand der Wissensschmankerl.
- III. **Ausweis, Accounts und Alliteration.** Auch hier gilt: teste deine Passwörter frühzeitig, um möglichen Komplikationen vorzubeugen und erkundigen dich notfalls bei Kommilitonen nach der korrekten Anwendung. Und nutze die Riesenchance, Berlin kostenlos zu erkunden!
- IV. **Check den Initiativenpool.** Greenpeace, Fachschaftsrat oder doch lieber was Eigenes mithilfe des Gründungszentrums auf die Beine stellen? Zunächst geht informieren über Probieren.
- V. **Sich Lerngruppen anschließen.** Wie das Zusammenlernen im Gruppensetting zum Erfolg wird, liest du unter Punkt 6.
- VI. **Tutorien auch besuchen.** Die Chance komplexe Zusammenhänge endlich zu verstehen und von älteren Semestern zu lernen. Ein wichtiges Puzzleteil im Studienkontinuum.
- VII. **Praktika frühzeitig organisieren.** Wie, wann und in welchem Rahmen erfährst du individuell bei deinem/r StudiengangskoordinatorIn oder dem Career Service.

? Solltest du darüber hinaus noch Fragen zum Studium, wende dich gern an die konkreten Ansprechpartner. Eine ausführliche Liste der passenden Beratungsinstanzen findest du hier: <http://hnee.de/beratung>. Zur Vorbereitung auf das Gespräch kannst du ja deine möglichen Karrieremuster bestimmen: <https://bewerbung.com/selbsttests>.

2. Zeitmanagement – kurz & knapp

Die ersten Tage, vielleicht auch Wochen, werden euch kurzweilig erscheinen, ihr solltet aber nicht in Presemestereuphoria verfallen. Denn: Blockseminare haben es in sich, auch eine kurze Hausarbeit benötigt gute Recherche und soziale Initiativen brauchen Muße und Zeit. Damit davon ausreichend zur Verfügung steht, gilt es seinen Hochschulalltag vorausschauend zu strukturieren. Mit diesen Zeitmanagementtools kommt die Selbstdisziplin (fast) von ganz allein:

Fokus, Fokus, Fokus, Baby! „Und du musst wissen was du willst [...]“, singt der Sänger von Annenmaykanteret und manchmal ist das gar nicht so einfach. Fakt ist, Ziele bestimmen die Motivstruktur deines Handelns und lassen dich schneller nach deinen eigenen Prioritäten entscheiden. Finde dazu beispielsweise deine inneren Antreiber: <http://www.lerncoaching-berlin.com/antreibertest.html> und formuliere die gesetzten Ziele sind am besten SMART. <http://www.studienstrategie.de/zeitmanagement/ziele-formulieren-zeitmanagement-smart/> Denn erst wenn du deine Ziele kennst, kannst du selbstwirksam und motiviert handeln!

Not-to-do-Liste. Hö? Das kenne ich aber anders. Eben! Einfach mal selbstbewusst umdenken ist gerade als selbstständiger Student die absolute Kür. Das simpelste Beispiel: eine Liste, auf der du klargeistig die Dinge sammelst, die deine persönlichen Zeitfresser sind. Landen dürfen auf der Blacklist also durchaus Social Media, Netflix und Co. So wirst du zur/m König/in der aktiven Selbstregulation statt der zwanghafter Selbstkontrolle.

Eisenhowermatrix. Hierbei kommen Ordnungsfanatiker voll auf ihre Kosten und du lernst effektiv Prioritäten zu setzen. Dieses Tool hat 4 Quadranten, in welche du deine anstehenden Aufgaben, der Wichtigkeit und der Dringlichkeit nach, sortierst. Am Ende der Übung delegierst, eliminerst und terminierst du deine To-Dos meisterlich. Achte dabei auf dein Energiepensum und nimm dir pro Tag nur wenige hoch priorisierte Aufgaben vor – Qualität vor Quantität gilt nämlich auch im Zeitmanagement. Einen kurzen Methodenüberblick gibt dieser Link: https://www.lernen-heute.de/selbstmanagement_eisenhower.html

Einen Ausflug in die Alpen gefällig? Diesmal kannst du dafür sogar in der Region bleiben, nämlich indem du deine Tagesaufgaben nach diesem Prinzip organisierst. Mehr Informationen zur Strukturierung: <https://www.absolventa.de/karriereguide/zeitmanagement/alpen-methode>

Mein Block, mein Viertel, meine Zeit! Die Strategie ist sich ähnliche Aufgaben zu einem Päckchen zu schnüren und diese gebündelt abzuarbeiten. Arbeite diese in 60-120 Minutenblöcken ab – je nach eigener Konzentrationsspanne. Damit sparst du wiederkehrende Einarbeitungszeit. Also ruhig mal ein E-Mail-Checkzeitfenster einhalten statt alle 5 Minuten auf das Pop-up des Smartphones zu gucken. Handyfreie Zeit ist qualitativ hochwertige Zeit!

Eigene Deadlines. Ach du schöne Schulzeit. Kurze Abgabezeiten, Zwischenprüfungen und Hausaufgaben – das alles war Luxus. Ja richtig gelesen, all diese vermeintlich verhassten Dinge sind wahre (wenn auch externe) Motivatoren. Nun ist die Zeit der Selbstmotivation angebrochen und du setzt dir eigene Ziele. Beispielsweise indem du dir eigene Deadlines für Teilaufgaben vornimmst und diese auch nachhältst. Die 72-Stunden Regel besagt nämlich: Alles, was du dir vornimmst, musst du auch innerhalb von 72 Stunden beginnen, sonst sinkt die Chance, dass du das Projekt jemals umsetzt, auf schlappe 1%.

Be Gewohnheitstier. Das gilt nicht nur für das sanfte Eliminieren unerwünschter Laster, die ihren Platz in Neujahrsvorsätzen finden, sondern auch für effektive Routinen, die dich sanft in Richtung eines geregelten Studilebens führen. Einfach mal die abendliche Runde Youtubetrash durch ein Revue-

passieren-lassen des Studientages ersetzen und für eine gesteigerte Wissensverankerung sorgen – und das am besten regelmäßig. Um herauszufinden, womit du deine Zeit überhaupt verbringst, mach doch mal eine quantitative Zeitanalyse. Ein sehr anschauliches Beispiel dazu findest du im Buch von Katrin Hansen „Zeit- und Selbstmanagement“. Es ist in der Bibliothek leihbar und damit zum Greifen nah.

Salamitaktik für Härtefälle. Ja, Veggies brauchen jetzt gar nicht wegzulesen. Es gibt auch durchaus ungenießbaren Tofu. Mit anderen Worten: wie gehe ich besonders schwierige Aufgaben an? Genau, mit Teilzielen und einzelnen Scheiben des Aufgabenkolosses.

Aber auch **Eat-the-frog** eignet sich für schwer bearbeitbare Aufgabentypen. Demnach fängt man einfach mit der schwersten Aufgabe des Tages an. Das verhindert Prokrastination (DAS Unwort des Studiums). <http://www.studienstrategie.de/zeitmanagement/eat-that-frog-zeitmanagement-guter-start-in-den-tag/>

Pareto-Prinzip. Manchmal reicht es schon sich schlappen 20% Arbeitsaufwand einer Tätigkeit anzunehmen, um 80% Lernerfolg zu generieren. Zum Beispiel kannst du in 20% der Zeit, 80% der Aufgabe erledigen. Willst du mehr über diese Logik wissen, schau doch mal hier: <http://www.pareto-prinzip.net/>

Apropos Bio! Nicht nur die Mensa versorgt uns täglich mit leckeren Speisen. Im zeitlich idealen Studium solltest du deinen persönlichen Biorhythmus kennen und soweit es geht beachten. Hier geht es zum Selbsttest: https://www.onmeda.de/selbsttests/eule_oder_lerche.html Nimm dabei Rücksicht auf Stressoren und senke bewusst deine Belastungsgrenze, wenn du merkst es ist dir zu viel. Wie? Klares Nein-Sagen gehört auch später im Berufsleben dazu, also am besten schon jetzt bewusste Selbstkompetenz trainieren.

Weitere spannende Einblicke in das Thema bietet das Buch „Effizient von 9 bis 5“, mit einem kleinen Selbstmanagementtest zu Beginn. Es ist ein guter und, in der Bibliothek leihbarer, Ratgeber für den Erstkontakt mit dem Thema. Auch schön: das erwerbbar Buch „Bachelor of Time“.

3. Nachhaltiges Lernen – die Königsdisziplin auf dem Prüfstand

Vor dem Lernen, ist nach dem Lernen. Deshalb möglichst frühzeitig aufmerksam zuhören und mit einer strukturierten Mitschrift eine gute Basis für spätere Leistungsabfragen erstellen. Dazu vorher schon einmal überlegen, was du dir von dem Seminar oder der Vorlesung erwartest und dir am besten ein personalisiertes Musterblatt erstellen. Eine Einführung in die hohe Kunst der Mitschriften erfährst du hier: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNTECHNIK/Mitschrift.shtml> und hier <http://schule.lerntipp.at/19/a.shtml>.

Pssst...Altklausuren! Niemand muss das Rad neu erfinden. Sollte es die Möglichkeit geben zu den höheren Semestern Kontakt aufzunehmen, fragt sie nach bestehenden Klausurmustern, um abzustecken, welche Formen der Wissensabfrage drankommen. Das gibt euch methodische Sicherheit, ersetzt aber nicht das eigenständige Erarbeiten von neuem Wissensinput.

Rituale. „Die Wiederholung ist die Mutter der Weisheit“ lautet ein russisches Sprichwort. Der erfolgreich lernende Homo studicus braucht also wiederkehrende Struktur und die entsteht im Idealfall über eine Zeit von 21 Tagen und/oder ist emotionalisiert genug durch einen teachable moment, z.B. eine verhaute Prüfung. Stop! Das heißt nicht, dass jeder Erststudierende eine Nachprüfung als Lernanreiz braucht. Trotzdem gehören Scheitern und Umwege zum Lernprozess, der einer gelebten Fehlerkultur und mutigen Selbstverantwortung entsprechen sollte. Getreu dem Motto:

Hinfallen, Krönchen richten, weiterlaufen - gilt es das Ziel fest im Blick und die Neugierde aufs Lernen nah am Herzen zu haben.

Die eigene Psyche verstehen. Wir speichern Lerninhalte interessanterweise am besten ab, wenn wir abends vor dem Schlafgehen lernen und danach keine Ereignisse mehr geschehen, die unsere Psyche als emotional wichtiger bewertet. Das heißt: am besten mal abends vor dem Einschlafen lernen und dann dem Speicherprozess von Hippocampus (Zwischenspeicher) zur Großhirnrinde in den Schlafphasen vertrauen.

Beweg dich! Sport fördert nicht nur die Produktion vom Glückmacher Serotonin, sondern durch ihn wachsen auch Nervenzellen im Zwischenspeicher besser nach. On top führt eine, mit Körperbewegung verknüpfte, Lernform zu einer besseren Abspeicherung des Lernstoffes. Demnach ruhig mal einen VWL-Dance hinlegen oder im WG-Zimmer Lernpfade erkunden.

Diszipliniere dich. Du bist ein/e LernerIn, der/ die erst zu Hochtouren aufläuft, wenn du kurz vor der Deadline stehst? Dann hat sich dein Frontlappen noch keinem Training unterzogen, denn was es für nachhaltiges Lernen braucht ist vor allem Disziplin und Durchhaltevermögen. Jetzt nicht in Panik geraten. Das lässt sich auch zunächst in anderen Lebensbereichen trainieren und dann aufs Lernen transferieren. Setz dir ein großes Ziel und lerne, mit Geduld, Teilzielen und Hingabe, darauf hin zu arbeiten.

Lernkränzchen. Tatsächlich wahr: bei dem Austausch über fachliche Themen nehmen wir unbewusst Emotionen auf und verknüpfen sie mit den besprochenen Inhalten. Das wirkt wie ein natürlicher Lernbooster. Also los gehts: schnapp dir deinen Lernkreis und redet über Unverständlichkeiten, mögliche Klausurfragen oder besonders interessante Lektürenpassagen. Klasse Bonus: beim Erklären von komplizierten Lerninhalten lernst du nämlich besonders effektiv – im Sinne des Lernen durch Lehren.

Schreiben vor Tippen. Good to know: der Lerneffekt ist weitaus geringer, wenn wir uns Textstellen abtippen. Also zück für die kommende Prüfung ruhig mal den Oldschoolnotizblock statt in die Tasten zu hauen.

Systemisches Lernen. Vernetzung ist das Buzzword in der Wirtschaft 4.0. Daher will auch eine hohe Konnektivität zwischen verschiedenen Wissensinhalten geübt sein. Nutz doch mal ein Mind-Mapping, um verschiedene Lerninhalte, vielleicht sogar Modulübergreifend, zu vernetzen: <https://www.mindmeister.com/de> Beispielsweise sogar um herauszufinden, in welchem Bereich du später dein Praxissemester machen möchtest.

Die Loci-Methode. Dabei legt man zu Lernendes entlang einer imaginären Route ab und sammelt es danach wieder ein. Ideal geeignet ist dieses Lerntool für Reihenfolgen, die es sich zu merken gilt, wie zum Beispiel eine Supply Chain Analyse. Ideen und Anregungen zu möglichen Routen findest du hier: <http://www.genial-einfach-lernen.de/loci-methode/>

Aus alt, mach digital. Wer kennt sie nicht aus dem Fremdsprachenunterricht? Die guten, alten Karteikarten. Wollen wir aber gleichzeitig umweltfreundlich lernen, bietet sich die Onlinelösung an: <http://www.ichlerneonline.de/> oder <https://mnemosyne-proj.org/> Achte dabei darauf, dass du dich bemühest den Stoff aus dem Gedächtnis zu holen statt lesend zu lernen. Wenn du dazu noch Ökostrom beziehst, ist doch alles tutti.

Read with speed. So viele spannende Bücher und so wenig Zeit. All diese Informationen, die wir wahnsinnig gern blitzschnell in unser Gehirn aufnehmen würden. Doch Moment! Ein großer Trend in der Lernpraxis ist aktuell das Speedreading oder Improved Reading, womit du eine signifikante

Steigerung der Leseeffizienz erreichen sollst: <https://www.improved-reading.de/speedreading-berlin/>.

Lernort, wechsele dich. Studien ergaben, dass es sich besser lernt, wenn man mal die Lernumgebung wechselt. Dies führt zu vielfältigen Assoziationen (Duft des Ortes, Atmosphäre etc.) und lässt dich Inhalte noch besser abspeichern. Allerdings profitiert man auch vom Gewöhnungseffekt des Schreibtisches – die Mischung macht es also!

Lebe das Lernen! Bewusste Aufnahme von Informationen können wir auch im Alltag zelebrieren. Schau achtsam, wo sich in deinem Umfeld Möglichkeiten des möglichst praxisbezogenen Lernens auftun und du auch nach der Klausur dein Wissen erhalten bzw. ausbauen kannst. Podcasts hören (z.B. den Podcast „Studium mit Rückenwind“ oder <http://www.podcampus.de/> zum Thema Lernen), Veranstaltungen zu Studienthemen besuchen (die Heinrich-Böll-Stiftung macht interessante Events zum Nachhaltigen Wirtschaften), Initiativen unterstützen und mit Gleichgesinnten diskutieren sind da nur einige Beispiele. Begeistere dich dafür sowohl Stärken zu stärken, als auch deine Potentiale zu entdecken! 😊

4. Pausen & Erholung – Wohin mit mir?

Zeit für Nachdenklichkeit und kontemplative Beschaulichkeit? Wie oft nehmen wir uns wirklich Zeit für Pausen? In der Ära der Effizienzforschung und der persönlichen Überoptimierung vergessen wir manchmal wie kathartisch eine Zwischenzeit wirken kann. Deshalb ein Plädoyer für die proaktiv gestalteten Räume deiner Freizeit:

Fruchtbarkeit des Wartens. Wir haben verlernt für uns zu sein, bei uns und nur mit uns. Also nehmt euch Zeit, die ihr mit rein gar nichts verbringt. Zumindest mit keinerlei Dingen, die euch produktiv erscheinen. Dadurch wird ein Raum für Kreativität und Muße erschaffen. Verschafft euch eine lange Weile und erkennt den Mikrokosmos der Pause als energiespendend an, der Humus für Gelegenheiten und Auflockerer des Studentenlebens ist.

Der passende Moment. Eruier doch einfach mal deinen aktuellen Stresspegel und versuche dann dir auf dieser Basis bewusst Pausen zu gönnen. Voilà, ein klassischer Stresstest: <http://www.spiegel.de/quiztool/quiztool-60585.html>

Pausentypen kennen. Gönn deinem Gehirn nach 30 Sekunden eine Speicherpause, wenn dir danach ist. Räume dir Themenpausen zwischen verschiedenen Thematiken von 5 Minuten ein und nimm dir Abschnittspausen nach 1 ½ Stunden Lernerei. Zu guter Letzt sind Erholungspausen ein wichtiger Baustein zum erfolgreichen Lernen, demnach solltest du dir nach 4 Stunden definitiv eine Verschnaufpause von 2 Stunden gönnen.

Elektronische Helferlein. Mit Apps wie Stand up! <https://itunes.apple.com/us/app/stand-up-the-work-break-timer/id828244687?mt=8> oder Be focused <https://itunes.apple.com/us/app/be-focused-focus-timer-goal-tracker-for-work/id973130201?mt=8> bekämpfst du deinen übersteigerten Leistungswillen und setzt dir selbst regenerative Grenzen mit einer Prise digitaler Hilfe.

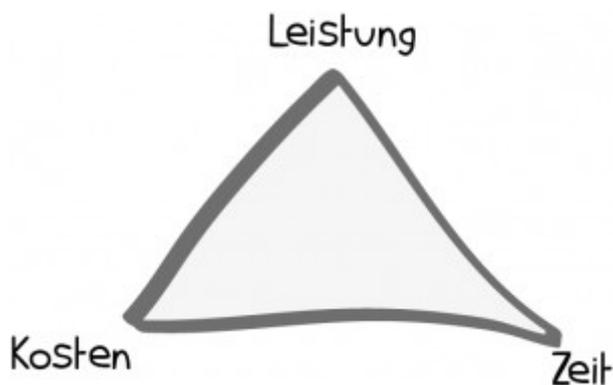
Wo Schaffung von Zwischenzeiten richtig Spaß machen kann?

In Eberswalde: vielleicht einfach mal das Zweirad schnappen und eine Runde durch den Wald fahren oder einen schönen Spaziergang am Kanal einlegen. Hauptsache Tageslicht und O₂ regenerieren deine, vom Computer ermüdeten, Augen.

In deiner eigenen Welt: 7Mind <https://7mind.de/> bietet dir zum Beispiel 7 geführte Minimeditationen an, um mal ganz bewusst abzuschalten, deiner inneren Stimme zu lauschen und die eigene Resilienz zu stärken. Oooooom.

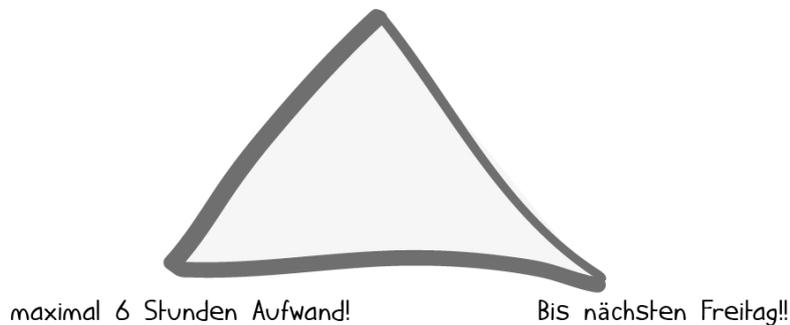
5. Projektarbeit – die Basics und nützliche Tools

„Projekt X selbst managen? Okay, dann doch lass uns einfach mal den Samstag davor treffen.“ Oh oh das könnte nach hinten losgehen. Warum Studenten in erster Linie erfolgreiche Projektmanager sind? Anschaulich zeigen lässt sich das anhand des Zieldreiecks jedes Projektes:



Demnach muss eine Balance zwischen den 3 Extrembereichen gefunden werden.

Hausarbeit mit einem Umfang von 35 Seiten schreiben



Hier übertragen auf das Teilprojekt einer Hausarbeit.

Jetzt wo dir deine Aufgabe bewusst wird, fühlst du dich erschlagen von zahlreichen Miniprojekten im Studienalltag? Don't panic! Einer dieser, für dich ausgewählten, Projektmanagementtools werden organisatorische Abhilfe schaffen:

3,2,1,Go! (Startphase)

- Du brauchst einen Überblick über das Projekt, da du den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr siehst? Hier sorgt ein **Projekt Canvas Modell** für nachvollziehbare Projektstruktur. Ein einfaches und vor allem bildhaft-schönes Tool zum direkten Loslegen und Aufhängen: <http://overthefence.com.de/tools/>

- Eine weitere Methode für Designfans: die klassische **Mind-Map**. Als Dauerbrenner unter den Tools bietet sie auch Raum für kreatives Arbeiten. Um den Baumbestand zu schonen, gibt es die dynamische Landkarte deiner Arbeit natürlich auch online. <http://freemind.sourceforge.net>
- Doch eher der Wortkünstler, der dazu tendiert Romane statt Hausarbeiten abzugeben? Dann eignet sich höchstwahrscheinlich das **Textstruktur-Tool** „Argumentative“ gut für dich. Hier kannst du deinen roten Faden gezielt planen und verlierst dich weniger in Details. <http://argumentative.sourceforge.net/>
- Du bist in der Rolle des Projektleiters und möchtest für eine angenehme Zusammenarbeit sorgen? Steigere doch das Commitment innerhalb des Teams durch einen **Projektvertrag**: www.projekt-toolbox.de/wp-content/uploads/2017/04/Vorlage-Projektvertrag.docx
- Die Digitalisierung macht auch vor der Projektplanung nicht Halt und gibt uns folgendes **Planungstool** an die Hand: <http://www.ganttproject.biz>. Hier kannst du deine Arbeitspakete managen und sogar Synergien eintragen. Try it!

Und dann verlässt du den sicheren Hafen der Planung (Ausführungsphase)

- Für größere Projekte kann sich ein **Projekttagbuch** lohnen, in dem du objektive Tatsachen und subjektive Eindrücke listest und so nicht nur genau weißt, wo du in Zeitplanung und Organisation, sondern auch emotional steht. So kann ein solches Schriftstück zum Beispiel aussehen: <http://uni-engagiert.de/node/6392>
- Du bist um Statistik nicht drum herum gekommen, hast aber keine Lust alles über Excel auszuwerten? Dann nutze doch die kostenfreie und leicht bedienbare Alternative zu SPSS: <http://economics-files.pomona.edu/GarySmith/StatSite/SSP.html> Ein **Statistiktool** macht Freude!

Das Closing (Abschlussphase)

- Warum nicht mal ein Benchmarking (solltest du dieses Wort als angehende/r NaWi nicht kennen, lieber schnell googlen!) in Sachen Projektcontrolling betreiben? Die Uni stellt zum Beispiel einen **Abschlussbericht** zur Inspiration zur Verfügung: http://websquare.imb-uni-augsburg.de/files/Projektbericht_Philip_Meyer_WS0809.pdf
- Ergebnispräsentation? Freut euch auf die Anerkennung eurer Arbeit und liefert ein pointiertes **Projektposter** ohne „poster noise“ und mit angemessener Grafikhierarchie. Wie das geht verrät euch der Guide des Hauses: http://www.wissenschaftstagung.de/de/programm/anleitung_postergestaltung.pdf oder fuchst euch bei <https://prezi.com/> rein und entwerft eine Präsentation fern ab vom Powerpointeinheitsbrei.
- Wer es noch eine Spur aufwendiger mag und auf Reichweite setzen möchte, kann eine **Projektmesse** organisieren, wie die Studis von der Hochschule Osnabrück: <https://www.hs-osnabrueck.de/de/nachrichten-iui/2016/09/projektmesse-zeigt-ideen-von-morgen/>

6. Im Team erfolgreich – was hat das mit mir zu tun?

Initiativen, Gruppenarbeiten und Projektwerkstätten – kollektives Arbeiten geht an keinem anderen Ort so gut wie in Eberswalde. Doch was gibt es zu beachten, wenn es plötzlich darum geht alles im Team zu machen?

Erfolgskritische Faktoren sind bekanntermaßen vor allem: eine **gemeinsame Vision**, eine ordentliche **Arbeitsorganisation** und **geteilte Verantwortung** für das Gesamtprojekt. Doch was zählt noch dazu?

Laut dem Forbes Magazin, im Sinne des Selbstmanagements, auch eine gute Portion **Selbsterkenntnis**: was sind meine persönlichen Stärken und wie möchte ich diese möglichst zielgerichtet einsetzen? Dazu findest du eine prägnante Einführung in das Thema Potenzialentdeckung auf der Seite der Karrierebibel: <https://karrierebibel.de/starken-erkennen/>, dem Talentefinder: <https://mein-talentespiegel.de/talent-entdecker/> oder der selbstexplorativ-künstlerischen Variante des Lebenswegetools <https://www.coaching-tools.de/freie-tools/lebenswerte-ein-coaching-tool-zur-persoenlichkeitsentwicklung-und-lebensweggestaltung.html>.

Zum Beispiel bedarf es hoher **emotionaler Intelligenz**, um die Bedürfnisse deiner Teammitglieder zu verstehen und passgenau sowie reflektiert mit ihnen zu arbeiten.

Außerdem wichtig: eine klare **Rollenaufteilung**, sodass Aufgabenbereiche klar abgesteckt und harmonisiert verbunden mit anderen Tasks sind. Bestimme doch mal dein übliches Teamrollenmuster nach dem Test von Belbin hier: <https://business-training.ch/tools/teamrollen>

Zusätzlich gehört zu einem erfolgreichen Team natürlich noch **wertschätzendes und ehrliches Feedback**. Meine Psychologieprofessorin nannte eben dieses fortwährend ein „wahres Geschenk“, zur persönlichen Entwicklung, zum Projektgelingen und überhaupt zum Lernen fürs Leben. Eine Übersicht, was ein gutes Feedbackgeschenk ausmacht findest du hier: <https://organisationsberatung.net/feedbackregeln-feedback-geben/>.

Zu guter Letzt darf es natürlich nicht fehlen **Erfolge** im Team standesgemäß zu **feiern**. Das stärkt dein Selbstbewusstsein und die Zusammengehörigkeit im Team. Gönnst euch doch einen Pizzaabend im Me Gusta oder einen Blockbuster im Kino Eberswalde nach der erfolgreichen Präsentation.

„Die Zeit der Einzelgänger hat ausgedient – um Veränderungen zu schaffen, müssen wir gemeinsam aktiv werden.“ - Birgit Heilig von Cool Ideas Society. Gemeinsame Projekt- und Gruppenarbeiten sind also DIE Chance euch im Spiegel eurer Mitmenschen selbst besser kennen- und lieben zu lernen, um zusammen in eine nachhaltige, selbstbestimmte und lebenswerte Zukunft zu steuern.

In diesem Sinne wünsche ich euch einen inspirierten und freudigen Start in euren neuen Lebensabschnitt. Lasst euch mitreißen von Themen, die eure Visionen unterstützen oder kritisch in Frage stellen und traut euch den vorliegenden Werkzeugkoffer hervorzuholen und einzelne Tools auf eure persönliche Brauchbarkeit zu testen. Let's play a (study) game 😊

7. Literaturverzeichnis

Fahrplan fürs Studium

<https://studieren.de/tipps-zum-studienstart.0.html>

file:///C:/Users/Linda/Downloads/Durchblick_Download.pdf

<http://hnee.de/beratung>

<https://bewerbung.com/selbsttests>

Zeitmanagement – kurz & knapp

Hansen, Katrin (2001): Zeit- und Selbstmanagement. [Handlungsspielräume erkunden, Zeitsouveränität erlangen, in Netzwerken agieren]. 1. Aufl., 1. Dr. Berlin: Cornelsen (Das professionelle 1x1).

<http://www.lerncoaching-berlin.com/antreibertest.html>

<http://www.studienstrategie.de/zeitmanagement/ziele-formulieren-zeitmanagement-smart/>

https://www.lernen-heute.de/selbstmanagement_eisenhower.html

<https://www.absolventa.de/karriereguide/zeitmanagement/alpen-methode>

<http://www.studienstrategie.de/zeitmanagement/eat-that-frog-zeitmanagement-guter-start-in-den-tag/>

<http://www.pareto-prinzip.net/>

<http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/ziele/17216>

<http://www.zeit.de/karriere/2012-08/zeitmanagement-stress/seite-2>

<https://www.selbst-management.biz/die-besten-13-zeitmanagement-tipps/>

<https://karrierebibel.de/zeitmanagement/>

https://www.onmeda.de/selbsttests/eule_oder_lerche.html

<https://www.studien-scheiss.de/bachelor-of-time-zeitmanagement-im-studium/>

Lernen – die Königsdisziplin auf dem Prüfstand

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNTECHNIK/Mitschrift.shtml>

<http://schule.lerntipp.at/19/a.shtml>

<https://www.mindmeister.com/de>

<http://www.genial-einfach-lernen.de/loci-methode/>

<https://mnemosyne-proj.org/>

<http://www.ichlerneonline.de/>

<http://sprichwoerter.woxikon.de/890/die-wiederholung-ist-die-mutter-der-weisheit>

<http://www.zeit.de/zeit-wissen/2013/02/Psychologie-Gewohnheiten/seite-4>

<http://routiniert.com/gewohnheit-aendern/>

<http://www.zeit.de/studium/uni-leben/2012-11/Manfred-Spitzer-Lernmythen/komplettansicht>

<http://www.sueddeutsche.de/bildung/gedaechtnistraining-die-besten-tipps-fuers-lernen-1.1936874>

<https://www.learninginstitute.ch/pdfs/focus-schule-bildungsmythen-irrtuemer-uebers-lernen.pdf>

<https://www.improved-reading.de/speedreading-berlin/>

<http://www.podcampus.de/>

Pausen – wohin mit mir?

Geissler, Karlheinz A. (2010): Lob der Pause. Warum unproduktive Zeiten ein Gewinn sind. München: Oekom (Quergedacht).

Habermann, Friederike; Rosa, Hartmut; Haug, Frigga; Paech, Niko; Kirschenmann, Lena; Wittmann, Felix (2015): Zeitwohlstand. Wie wir anders arbeiten, nachhaltig wirtschaften und besser leben. 2. Auflage. München: oekom verlag.

<http://www.spiegel.de/quiztool/quiztool-60585.html>

<http://www.pruefungsratgeber.de/diese-4-pausen-sind-wichtig-beim-lernen/>

<https://itunes.apple.com/us/app/stand-up-the-work-break-timer/id828244687?mt=8>

<https://itunes.apple.com/us/app/be-focused-focus-timer-goal-tracker-for-work/id973130201?mt=8>

<https://7mind.de/>

Projektarbeit – die Basics und nützliche Tools

Stöhler, Claudia (2013): Projektmanagement für Durchstarter. Die Toolbox für die Projektarbeit im Studium. 1. Aufl. [Kaufering]: C. Stöhler.

<http://overthefence.com.de/tools/>

<http://freemind.sourceforge.net>

<http://argumentative.sourceforge.net/>

www.projekt-toolbox.de/wp-content/uploads/2017/04/Vorlage-Projektvertrag.docx

<http://www.ganttproject.biz>

<http://uni-engagiert.de/node/6392>

<http://economics-files.pomona.edu/GarySmith/StatSite/SSP.html>

http://websquare.imb-uni-augsburg.de/files/Projektbericht_Philip_Meyer_WS0809.pdf

http://www.wissenschaftstagung.de/de/programm/anleitung_postergestaltung.pdf

<https://www.hs-osnabrueck.de/de/nachrichten-iui/2016/09/projektmesse-zeigt-ideen-von-morgen/>

<http://einserkandidat.de/warum-gutes-projektmanagement-im-studium-unbedingt-notwendig-ist/>

<http://www.projekt-toolbox.de/tools/vorlagen/>

<http://wissenschafts-thurm.de/strukturieren-analysieren-argumentieren-und-mehr-10-kostenlose-programme-fuer-studierende/>

Im Team erfolgreich

Ellebracht, Heiner; Lenz, Gerhard; Osterhold, Gisela: Systemische Organisations- und Unternehmensberatung: Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte.

<https://karrierebibel.de/starken-erkennen/>

<https://mein-talentspiegel.de/talent-entdecker/>

<https://www.coaching-tools.de/freie-tools/lebenswerte-ein-coaching-tool-zur-persoeneichkeitsentwicklung-und-lebensweggestaltung.html>

<https://business-training.ch/tools/teamrollen>

<https://organisationsberatung.net/feedbackregeln-feedback-geben/>

<https://t3n.de/news/faktoren-erfolgreicher-teamarbeit-560392/>

<https://www.coaching-magazin.de/news/2015/empathie-massgeblich-fuer-erfolgreiche-teamarbeit>

<https://www.tbd.community/de/a/co-kreativitaet-6-tipps-team-kreativ>

Louisa Janitschke

WIE DAS LEBEN VOM FEIND ZUM FREUND WIRD

*Eine Leitlinie für mehr Zufriedenheit
basierend auf dem Buch „Why not? -
Ein Leben ohne Wenn und Aber“ von
Lars Amend*

Manchmal im Leben kommt der Zeitpunkt, an dem man entgegen alter Gewohnheiten denken und handeln muss. Ein Zeitpunkt der darüber entscheidet, ob man weiterhin das Leben nur umschleicht, wie ein Löwe seine Beute, oder ob man sich auf es stürzt, zum Trotze aller Menschen, die nicht an einen glauben und zum Trotze der eigenen Angst und Trägheit.

Lars Amend, Autor von „Why not? – Ein Leben ohne Wenn und Aber“, beginnt sein Buch mit dem Satz: „Ich war vollkommen in der Routine des Nichtstuns gefangen.“



Abbildung 1: www.cremeguides.com

Damit öffnet er dem Leser/der Leserin die Tür zu dem engen bedrückenden Raum, welchen er über viele Jahre sein

Leben nannte. Er nimmt uns mit auf eine Reise in seine innere Welt, die wohl den meisten Menschen bei genauerer Betrachtung und ehrlicher Auseinandersetzung kein Mysterium ist und zeigt uns, wie er den Weg hinaus fand.

Ground Zero

Mit 25 wird Lars aus seinem Traumjob gefeuert. Damit ändert sich vieles. Die Hoffnung, seinen derzeitigen Lebensstandard halten zu können, verabschiedet sich Hand in Hand mit der Wohnung, in der er bisher lebte und dem wohligen Gefühl von Sicherheit. Er zieht in ein kleines Apartment in Berlin und hält sich mit Gelegenheitsjobs über Wasser. Ob das Geld für die nächste Miete reicht, ist für ihn ein genauso großes Rätsel, wie die Unzufriedenheit, in der er regungslos bis zum Halse feststeckt. Seine Gedanken drehen immer wieder Kreise. Kreise um die große Leere in seinem Leben. Kreise die genährt werden von Angst vor der Zukunft, dem Gefühl von Traurigkeit, innerer Unruhe und gleichzeitiger Antriebslosigkeit.

Gefangen in seiner eigenen negativen Welt, bekommt er eines Tages einen Anruf. Sein Freund Rudolf, Gitarrist bei den Scorpions, fragt ihn, ob er mit zu einem Konzert seiner Band kommen möchte. Der berühmte Tritt in den Hintern lässt

nicht lange auf sich warten und Lars begreift, dass sein Leben gänzlich an ihm vorbeistreift, wenn er so weitermacht wie bisher...

In jedem Tag, steckt ein ganzes Leben

Für jeden einzelnen von uns hat der Tag die gleichen 24 Stunden bereitgestellt. Die Frage ist nur, was wir aus diesen 24 Stunden machen.

Es klingt wie ein schon tausende Male überliefertes Sprichwort und diese Floskelhaftigkeit ist es, die über die Bedeutsamkeit der Zeilen hinwegzutäuschen vermag. Vieles in dem Buch von Lars Amend liest sich wie eine Aneinanderreihung von Weisheiten, die einem schon unzählige Male in den Ohren geklungen haben.

Zu oft wiegen wir uns in dem Glauben, alles verstanden zu haben und zu wissen. Doch ist nicht das Wissen über die Spielregeln des Lebens dafür entscheidend, ob wir es glücklich verbringen oder nicht, sondern das sich daraus ableitende Handeln oder Nichthandeln. Oft lassen wir die Momente an uns vorbeistreichen wie die Seiten eines Buches, das wir widerwillig lesen. Aus den Momenten werden Stunden, werden Tage, werden Jahre. In der Summe entsteht daraus unser Leben. In dem Moment, bevor der Tod nach uns greift, fragen wir uns dann, warum wir

verpasst haben, wirklich das zu machen, was uns begeistert.

Viele von uns fiebern ein Leben lang, dem Zeitpunkt entgegen, an dem unser richtiges Leben beginnt, alle Bedingungen erfüllt sind: Wenn ich mein Studium beendet habe, dann... Wenn ich den perfekten Partner gefunden habe, dann...

Aber es gibt einen Haken an dieser Taktik. Einen Haken, der, wenn wir ihn nicht erkennen, zu unserem Henker wird: Das Leben wartet nicht auf dich, die Zeit läuft weiter, die Tage werden weniger. Das Buch mit durchschnittlich 28000 Seiten neigt sich mit jeder weiteren Seite dem Ende zu. Zurückblättern ist ausgeschlossen.

Ein Griff nach den Sternen oder lieber ein Griff ins Klo?

„Fang wieder an zu träumen und setze dir Ziele, die so überirdisch sind, dass dir davon schwindelig wird. Gerade ins Schwärmen, probiere Neues aus und stürze dich ins Abenteuer“.

Was uns Lars Amend damit sagen möchte? Niemand anderes hat dein Leben in der Hand außer du selbst. Du bist es der/die, aktiv werden muss. Dein Leben wird sich nicht von selbst verändern und wenn du darauf wartest, dann wartest du ein Leben lang.

Es wird niemals einen perfekteren Moment geben, als das Jetzt. Denn das Jetzt ist der einzige Zeitpunkt, über den du wirkliche Kontrolle hast. Zukunft und Vergangenheit sind Gedankenpaläste, die sich bei fehlender Distanz zu ihnen, als lähmende Gefängnisse herausstellen. Viele Menschen verpassen das kleine Glück, während sie auf das große vergebens warten. Sie investieren ihre Energie in Ausreden und machen sich etwas vor, weil sie Angst haben. Angst vor Veränderung. Der Zustand des Leidens ist zu verlockend, zu unkompliziert und bequem. Dabei zeigen uns die Kleinsten unserer Gesellschaft, wie es stattdessen gehen könnte: Kinder sind nicht durch ihren Verstand blockiert, sie gehen spielerisch an das Leben heran, empfinden echte Lebensfreude, Magie und Spaß und vor allem haben sie keine Angst vor der Zukunft.

Dem Piloten willst du vertrauen?

Oft wird gesagt, es gibt nur zwei Urmotive für das menschliche Handeln: Liebe oder Angst. Wenn die Angst in unserem Leben das Ruder übernimmt, ergreift uns das Gefühl der Verlorenheit. Angst verkörpert sich oft im Stillstand, der Langeweile und dem tiefen Wunsch nach Sicherheit. Der Zustand der Schwere nimmt uns die schöpferische Kraft, die

Eigendynamik und das Abenteuer im Leben. Angst ist ein fauler Kompromiss, oft ein falscher Freund. Und doch sprechen wir so selten von unseren Ängsten, nennen sie stattdessen zum Beispiel lieber „Stress“, weil es harmloser klingt. Doch auch hinter Stress verbirgt sich oft eine Angst: Die Angst zu versagen, nicht gut genug zu sein. Sollte man Angst nun gänzlich verteufeln? Das wäre zu voreilig. Zwar hindert sie uns in vielen Fällen daran, das Leben in vollen Zügen auszuschöpfen, jedoch wirkt sie in ihren verschiedenen Formen auch als Warnsignal und Quelle der Veränderung. Wenn sie beginnt uns zu beherrschen, sich bei uns dauerhaft breitmacht wie ein ungebeter Gast, wird es Zeit, zu handeln. Besonders in Phasen, in denen wir dazu gezwungen werden, unsere Komfortzone zu verlassen, öffnen wir die Türen für große Veränderungen und Lernprozesse.

„Ich hätte mit 16 gern gewusst, dass das Einzige, was zwischen uns und dem Leben steht, die eigene Angst ist, und dass man sie nicht füttern darf, indem man ihr nachgibt. Ich hätte gern gewusst, dass es keine Veränderung gibt, ohne dass man dafür mit Angst bezahlen muss, und wie wunderbar glücklich und frei es macht, Dinge zu tun, vor denen man sich fürchtet.“

Mit diesen Worten drückte es die Kinder- und Jugendbuchautorin Cornelia Funke aus.

Lars Amend stellt eine Reihe von Fragen in den Raum, die zu einem Leben jenseits von lähmender Angst und Unsicherheit inspirieren:

Was würdest du tun, wenn du wüsstest, dass du nicht scheitern kannst?
Was würdest du tun, wenn du wüsstest, dass niemand über dich urteilen würde?
Was würdest du ausprobieren?
Wie würdest du dich kleiden?
An welche Orte würdest du reisen?
Wo würdest du wohnen?
Welchen Beruf würdest du lernen?
Was würdest du den Menschen in deinem persönlichen Umfeld gerne einmal sagen?
Wie würdest du dich verhalten?

Male dir aus, wie dein Leben aussehen würde, wenn du weiterhin deinen Ängsten folgst, nicht deinen Träumen. Finde heraus, was dir im Leben Freude bereitet und dann tu es! Oder wie Lars Amend sagen würde: „Go fucking wild!“

Wind of Change

Albert Einstein pflegte zu sagen: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Mit anderen Worten, stecken wir knöchelhoch in der Unzufriedenheit fest, müssen wir grundlegend und mit vollem Einsatz etwas ändern. Nicht an dem Kern unserer Persönlichkeit, sondern an unseren Gewohnheiten zu denken und zu handeln. Doch machen wir immer wieder das Gleiche und erwarten uns dennoch neue Ergebnisse. Ein Irrtum, der uns teuer zu stehen kommt, bedenkt man, wieviel Zeit wir verlieren, während wir versuchen, Altes zu verfluchen, anstatt etwas Neues aufzubauen. Allein die täglichen Routinen zu ändern, kann helfen aus dem Zustand der Schwere herauszukommen und den Blick für neue Dinge zu öffnen. Schnelles und beherztes Handeln steht auf der Tagesordnung! Veränderung verlangt immer nach Mut. Doch wieviel riskanter ist es, sich sein Leben lang mit dem Unglücklichsein abzufinden?

Alte Routinen zu durchbrechen, lässt dich Glück spüren. Fühlt es sich nicht gut an, Dinge zum ersten Mal zu tun und Grenzen zu überwinden? Sei ehrlich zu dir selbst und frage dich, ob du dich ändern willst. Frage dich, wohin dich deine Einstellung bisher geführt hat. Und schau

in dein Innerstes, ob du mit dem bisherigen Ergebnis glücklich bist.

Es kann helfen, sich einen Wunschzettel der Veränderung anzulegen, um sich bewusst zu machen, was man wirklich will. Male dir die Veränderungen so genau wie möglich aus, benutze deine Fantasie und übe übe übe! Veränderung kommt nicht von einem Tag auf den anderen. Sei auf die verhängnisvolle Lust, alles in den Sand zu schmeißen, gefasst. Bereite dich mental darauf vor, denn sie wird kommen. Doch die wirklich erfolgreichen und glücklichen Menschen, sind diejenigen, die trotzdem weitermachen.

Wieviel Zeit gibst du deinem Baby, um laufen zu lernen? Mit Sicherheit schmeißt du nicht nach einem Jahr das Handtuch hin und sagst: Mir egal, wenn es jetzt nicht laufen kann, dann krabbelt es halt sein Leben lang...

Das Gehirn und seine grauen Eminenzen

Veränderung ist kein rein abstrakter Prozess, sondern konkret im Gehirn nachvollziehbar. Wenn wir damit beginnen, etwas Neues zu lernen oder schlechte Gewohnheiten abzulegen, schütten wir die Glückshormone Dopamin und Serotonin aus – Ein Schlaraffenland für unsere gute Laune. Doch sind unsere Zellen an dieses

Übermaß von Glücksgefühlen nicht gewöhnt. Sie sind darauf eingestellt, mit dem Stresshormon Cortisol gefüttert zu werden. Bekommen sie nicht ihre gewohnte Nahrung, löst das wiederum selbst Stress aus und führt zur Cortisolausschüttung. An dieser Stelle knicken die meisten Menschen ein. Gibst du dem Impuls aber nicht nach, findet eine Verwandlung in deinen Zellen statt: Sie empfangen immer mehr Glückshormone, stellen sich um, teilen sich und werden mehr und mehr. Plötzlich fallen dir deine neuen Gewohnheiten immer leichter und dein Körper und dein Geist fordern sie regelrecht ein. Aufgeben ist also keine Option!

Doch nicht nur an dieser Stelle verstecken sich die Tücken unseres Gehirns. Welches Leben würden wir führen, wenn das Wort unseres Gehirns über allem stünde? In den meisten Fällen wohl ein Leben voller Angst. Unsere grauen Zellen lieben den Zustand der Angst, denn er hält uns davon ab, uns in Gefahr zu bringen, Schaden zu nehmen oder gar das Leben zu verlieren. Dieser Zustand sorgt aber auch dafür, dass wir auf dem Sofa sitzen bleiben, uns einsam und unglücklich fühlen und das Leben nicht genießen. Befinden wir uns das nächste Mal in einem Zustand der Schwere, sollten wir innehalten und uns bewusst machen, dass

nicht wir leiden, sondern unser Gehirn. Es spielt ein Programm ab, nämlich die Gedanken, die uns leiden lassen. Alle Probleme brauchen Energie zum Überleben. Entziehst du ihnen diese Energie und betrachtest sie als neue Situation, für die es eine Lösung gibt, die dich lehrt und stärker macht, verlieren sie an Schwungkraft und du gewinnst die Kontrolle zurück. Immer wieder wirst du vor die Entscheidung gestellt: Willst du dich gut oder schlecht fühlen, willst du nur überleben oder leben? Jeden Tag rattern endlos lange Gedankenzüge an dir vorbei. Durch deine Aufmerksamkeit entscheidest du, auf welchen Zug du aufspringst und welcher nur kurz die Fähnchen am Bahnhof aufwirbelt und dann als immer kleiner werdender Punkt am Horizont verschwindet. Auch das wird dir am Anfang nicht jedes Mal gelingen, aber bleibst du dran, klappt es früher oder später ganz von selbst.

Nicht nur Kaffee schmeckt gefiltert besser

Unsere innere Welt erschafft zu großen Teilen unsere äußere Welt. Das glaubst du nicht? Stell dir vor, du schaust einen Krimi. Bis zum Ende des Films tappst du absolut im Dunkeln, wer der Täter ist. Schaust du ihn ein zweites Mal, fallen dir

bereits in den ersten 10 min die Momente auf, die auf ihn hindeuten und die beim ersten Mal in deiner Wahrnehmung absolut keine Rolle gespielt haben. So ist es auch, wenn du eine negative Sichtweise auf die Welt hast. Es werden dir nur die negativen Dinge in ihr auffallen.



Abbildung 2: www.fubiz.net

Wie überfordert wärst du auch, wenn dein Gehirn nicht ständig alles durch einen Filter jagen würde? Allein der Weg zur Arbeit würde eine reinste Odyssee werden. Du würdest dir sämtliche Gesichter der Menschen merken, die an dir vorbeilaufen. Jeder Hund, der gerade eine beliebige Straßenecke als Toilette benutzt, wäre plötzlich gleichbedeutend mit der kirschrot leuchtenden Ampel, die dir im nächsten Moment das Leben retten kann. Die Zeitung mit der Überschrift, dass Kim Kardashian einen neuen Mixer hat, wäre genauso relevant, wie die Nachricht deines Chefs/deiner Chefin, dass du bei nochmaliger Verspätung deine Stelle

verlierst. Alles in allem Verhältnisse, die man keinem zumuten möchte. Der Filter in deinem Kopf hat also gute, als auch schlechte Seiten.

Allerdings ist und bleibt entscheidend, nach welchen Kriterien dieser Filter arbeitet. Die Programmierung deiner Gedanken entspricht den Glaubenssätzen, nach denen du bewusst oder unterbewusst handelst. Sie umfassen die Art und Weise, wie du über dich und die Welt denkst.

Viele von ihnen haben die Ursprünge tief in unserer Kindheit. Erfahrungen, die wir als Kinder machen, speichern wir oft ein Leben lang als Wahrheiten ab und hinterfragen sie auch als Erwachsene nicht mehr. Umso essentieller ist es, dass auch Eltern ihre Verantwortung ernstnehmen und ihre Kinder mit positiven Glaubenssätzen bestärken. Vielleicht kennst du die Geschichte mit dem kleinen Elefanten. Lars Amend erzählt sie in seinem Buch wie in Abbildung 3 zu sehen.

So vieles im Leben scheint uns unmöglich. Doch hast du diesen Glaubenssatz wirklich jemals ernsthaft auf den Prüfstand gestellt?

DER KLEINE ELEFANT

Ein junger Mann verbrachte seinen Sommerurlaub in Indien. Eines Tages liefen riesige, drei Meter große Elefanten an ihm vorbei. Zu seiner Verwunderung waren diese starken Tiere nur mit einem kleinen Seil miteinander verbunden, das an ihren Vorderfüßen befestigt war. Sie hätten jederzeit ausbrechen können. Trotzdem taten sie es nicht. Als der junge Mann den Trainer der Elefanten entdeckte, ging er zu ihm und fragte, warum nicht ein einziger Elefant versuchen würde, zu fliehen.

»Wenn die Elefanten noch sehr jung sind«, erklärte der Trainer, »verwenden wir die gleichen Seile wie heute, um sie anzubinden. Da sie aber noch klein und unerfahren sind, reicht die Stärke dieser Seile dafür aus. Die Elefanten werden natürlich größer und stärker, trotzdem versuchen sie niemals wegzulaufen, weil sie immer noch glauben, das dünne Seil würde sie daran hindern.«

Der junge Mann war völlig verblüfft. Diese Elefanten hatten die Kraft, ganze Bäume zu entwurzeln und Autos umzuwerfen. Sie hätten jederzeit fliehen und in Freiheit leben können, aber sie taten es nicht, weil sie glaubten, es sei unmöglich.

Abbildung 3: "Why not?" Seite 166

Mach dir deine Welt, wie sie dir gefällt

Um zu verdeutlichen, wie man seine negativen Glaubenssätze nachhaltig verändern kann, ziehen wir folgendes Beispiel heran: Du hast kaum Freunde, hättest aber gerne mehr und fragst dich, was dich daran hindert, Freundschaften zu pflegen.

Überprüfe zunächst, welche Glaubenssätze sich in dir zum Thema Freundschaft verankert haben. Denkst du zum Beispiel „Ich bin uninteressant für andere Menschen.“?

Dann frag dich, ob dieser Gedanke wirklich wahr ist. Die Geschichte vom kleinen

Elefanten hilft dir dabei. Suche dir Beweise dafür, dass sie nicht stimmen, dass sie dich lähmen, behindern, negative Gefühle in dir hervorrufen. Wecke in dir konkrete Situationen zum Leben, die das Gegenteil beweisen und den Glaubenssatz widerlegen. Erinnerung dich z.B. an die Erlebnisse deines letzten Urlaubs, das letzte Buch, was du gelesen hast oder den letzten Besuch in einem überraschend guten Restaurant. Meinst du nicht das sind Erfahrungen, an denen andere Menschen interessiert sein könnten? Um deinen Veränderungswillen zu stärken, könntest du dich außerdem fragen, wie dein Leben aussehen würde, wenn alles so bliebe, wie es ist. Wäre das wirklich eine Option? Formuliere im nächsten Schritt deine negativen Glaubenssätze in positive um. Notiere beispielsweise „Ich bin ein interessanter Mensch.“. Schreibe sie auf Karteikarten und wiederhole sie so oft es geht. Halte deine Erfolge fest und schaffe sichtbare Erinnerungen, z.B. in einem Tagebuch. Je öfter du positive Glaubenssätze wiederholst, desto stärker verankern sie sich in deinem Unterbewusstsein und werden letztendlich zu deiner Überzeugung und Realität. Auch wenn man am Anfang vielleicht noch nicht hundertprozentig dahintersteht, die Gedanken laut auszusprechen, bleibt dies nicht ohne Effekt. So banal es auch wieder klingen mag, diese Affirmationen sind ein

entscheidender Punkt.

Vielleicht kommt dir ja folgende Situation bekannt vor: In deinem Freundeskreis kursiert ein neues Wort. Eines, das deiner Meinung nach alles andere als gut klingt. Doch je öfter du es hörst und je häufiger du es in den Mund nimmst, sei es auch nur mit einem ironischen Unterton, desto stärker verankert es sich in deinem Wortschatz, bis du es selbst irgendwann wie selbstverständlich benutzt.

So ist es auch mit deinen Glaubenssätzen, je öfter du sie sagst, aufschreibst oder an sie denkst, desto überzeugter wirst du von ihnen.

Auch wenn du eine Situation in deinem Leben nicht ändern kannst, hast du doch die Option, die Art zu ändern, wie du über sie denkst. Sei dir auch bewusst, Gefühle sind wie Gäste, sie bleiben nicht für immer. Und jetzt wo du weißt, wie eng deine Erfahrungen und Gefühle mit deinen Glaubenssätzen verknüpft sind, kannst du dir überlegen, ob du die ungeliebten Gäste wirklich immer wieder durch deine negativen Glaubenssätze an deinen inneren Tisch einladen möchtest. Vielleicht feierst du stattdessen lieber mal eine Party mit: „Ich bin stark“, „Ich werde geliebt“ und „Im Leben steht mir alles offen“.

Wenn die dunkle Seite der Macht die Laserschwerter zückt

Auch zum Thema Rückschläge hat unser Albert Einstein einen weisen Spruch parat: „Wer noch nie einen Fehler gemacht hat, hat noch nie etwas Neues probiert!“ Scheitern, Ablehnung, Niederlagen sind ein unumgänglicher Teil von Veränderung. Kein Lehrer ist so gut, wie der Schmerz des Scheiterns. Habe also keine Angst, bei etwas Neuem ein Anfänger zu sein, der Fehler macht und sich blamiert. Auch den eigenen Anfang mit dem Ende der Menschen zu vergleichen, macht meist keinen Sinn. Denn jeder hat einmal unten angefangen und so gut wie jeder hat auf seinem Weg Ablehnung erfahren. Der Sänger Pharrell Williams hat Jahre gebraucht, bis er jemanden fand, dem seine Musik gefiel und die Schauspielerin Meryl Streep wurde gleich zu Anfang ihrer Karriere gesagt, sie sei zu hässlich für eine Schauspielerin. Hätten sie auf diejenigen gehört, die ihnen gesagt haben, sie würden es nicht schaffen, dann würden wir ihre Namen heute nicht kennen. Wenn jemand „nein“ zu dir sagt, lass dich nicht entmutigen, mach weiter. Vielleicht bedeutet das „nein“ auch ein „noch nicht“ oder „streng dich mehr an, willst du das wirklich?“. Die Suche nach Perfektion wird niemals aufhören, strebe stattdessen lieber nach persönlichem Wachstum.

Nutze die Chancen, die dir über den Weg laufen, lass sie nicht alle an dir vorbeiziehen aus Angst vor Rückschlägen. Seelenfrieden kommt nicht einfach so, es braucht Geduld und Übung. Es ist eine Entscheidung, die man trifft und man muss sie Tag für Tag aufs Neue treffen.

Leichter getan als gesagt

In seinem Buch schenkt Lars Amend nicht nur Inspiration, sondern gibt seinen Lesern und Leserinnen auch gute Praxistipps mit auf den Weg.

Einer dieser wichtigen Tipps besagt, sich keine Veränderungen für den Rest seines Lebens vorzunehmen. Wie wäre es stattdessen mit einer neuen Gewohnheit für die nächsten 30 Tage? Probiere 30 Tage lang eine Sache aus, die du schon immer mal machen wolltest. Sie hat einen klaren Anfang und ein klares Ende. Wahrscheinlich wirst du relativ schnell merken, dass wenn du diese eine Sache schon 30 Tage geschafft hast, es gar nicht mehr so unerreichbar ist, sie auch länger durchzuhalten.

Zuallererst musst du dir darüber im Klaren sein, was du ändern möchtest. Frage dich, warum du es ändern willst, worin deine Vorteile liegen, wenn du es änderst und wie der Rest deines Lebens aussieht, wenn der Angsthase in dir weiterhin die

Kontrolle behält und du keine Veränderung zulässt? Nimm dir einen Zettel und schreib die Antworten so konkret wie möglich auf.

Hast du das getan, setze dir Mini-Ziele. Diese helfen dir dabei, deinen Schweinehund geschickt auszutricksen und dir selbst so schnell wie möglich Erfolgserlebnisse zu verschaffen, die für deine Motivation der notwendige Nährboden sind. Anstatt dir von heute auf morgen vorzunehmen, viermal pro Woche joggen zu gehen, könntest du dir stattdessen als erstes Mini-Ziel vornehmen, viermal pro Woche zu Hause die Sporthose anzuziehen. Klingt absurd? Ist aber wirksam. In jedem Fall ist es wichtig, dass du dich auf deine Fortschritte konzentrierst. Mach dir deine kleinen Erfolge sichtbar, indem du dir z.B. die Anzahl der Sit-ups, die du heute geschafft hast, mit Datum aufschreibst. Du wirst sehen, in der Regel werden sie mehr oder halten sich zumindest auf einem Niveau. Damit entkräftest du die Frage, ob das, was du machst, überhaupt etwas bringt. Du kannst dir auch aufschreiben, was du am nächsten Tag erreichen möchtest. Drei Mini-Ziele sind jedoch genug, um nicht mit dem Gefühl der Überforderung konfrontiert zu sein. Beflügele deine Motivation außerdem, indem du dir Verbündete suchst, mit denen du dich austauschen kannst, über deine Träume sprichst und an die

du Wissen und Erfahrungen weitergibst. Zuletzt ist es wichtig, dass du auf Rückschläge vorbereitet bist. Rückschläge treffen dich besonders hart, wenn du sie nicht erwartest. Stell dir also schon eine potentielle Rückschlagssituation vor, bevor sie eintritt: Jemand bietet dir ein Stück Schokokuchen an, obwohl du gerade dabei bist, deine Ernährung umzustellen. Male dir aus, wie du in dieser Situation ein deutliches „Nein, danke.“ aussprichst.

Schlussprint

Diese weiteren Tipps, können dir bei der Gestaltung deiner Routinen und deines Lebens nützlich sein:

1. Beginne den Tag mit deiner wichtigsten Arbeit oder der Aufgabe, die am meisten Konzentration erfordert.
2. Setze Prioritäten, identifiziere die größten Herausforderungen der Woche und schreibe dir Schritt für Schritt auf, was du dafür tun kannst, um sie zu meistern.
3. Beachte die 80/20 Regel, 80 Prozent der Ergebnisse durch 20 Prozent der Arbeit (Pareto-Prinzip).

4. Setze in deinem Tagesablauf strategische Pausen, die nicht verhandelbar sind.

5. Setze zeitliche Limits, besonders für kleine nicht so wichtige Aufgaben.

6. Wenn du dich fragst, welche Entscheidung die richtige für dich ist, wirf eine Münze und achte auf genau den Moment, in dem sie durch die Luft wirbelt. Welches Ergebnis wünschst du dir in diesem Moment?

Wenn du dich nun immer noch fragst, warum das Leben dich so schlecht behandelt, dann schreib mir eine Nachricht. Es gibt wohl ein Buch in meinem Regal, was darauf wartet, in ganzer Länge von dir gelesen zu werden. *Ende*

