

Wie schön wäre es doch, wenn ich ...

Schwelgen Sie in Ihrer positiven Fantasie.
Aber visualisieren Sie auch die Hindernisse, damit Sie die eigenen Ziele tatsächlich erreichen. Ab Seite 4



» Themen. Autoren. Inhalte.



Tagträume gaukeln uns vor, wir hätten unser Ziel schon erreicht – und rauben uns damit die Energie, die wir eigentlich für ihre Umsetzung bräuchten. Die Psychologin Prof. Dr. Gabriele Oettingen zeigt, sobald man nicht nur positiv denkt, sondern auch Hindernisse in der Planung berücksichtigt, gelingt es uns besser, die eigenen Ziele auch tatsächlich zu erreichen. Wie das genau funktioniert, lesen Sie ab Seite 4



"Führungskräfte müssen Technologie verstehen, und zwar abseits der Hypes, die durch Medien und Berater gepflegt werden. Digital Leader verstehen, welche Technologien für ihr Unternehmen wichtig sind", schreibt Mag. Martin Giesswein, der als regionaler General Manager von Nokia Phones den Niedergang eines Marktführers miterlebte und mitverantwortete. Wie Führungskräfte fit für das digitale Zeitalter werden, erklärt der Experte ab Seite 7



"Erfolgreiche Führungskräfte brauchen eine stabile und starke Persönlichkeit. Sie ist Voraussetzung und zugleich das Ergebnis einer regelmäßigen Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis", schreibt Antje Heimsoeth, Management- und Sport-Coach. Ihr Plädoyer, sich selbst immer wieder zu reflektieren, Handlungs- und Denkmuster wahrzunehmen und diese Erkenntnisse als Basis für die Bereitschaft zur ständigen Veränderung zu nutzen, lesen Sie ab Seite 9

Impressum

Medieninhaber & Herausgeber: Alexander Karp karp | communication company Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien Redaktion & Anzeigenverwaltung: E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at

Web: www.bildungaktuell.at

Grundlegende Richtung:

Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Alle angeführten Preis- und Termi-Karriere, Selbstorganisation, Personalmanagement, Pädagogik, Schule, Universität, Bildungspolitik.

Hinweis: Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Übernahme und Nutzung der nangaben sind vorbehaltlich Fehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als Advertorial gekennzeichnet.

COPYRIGHT:

Alle Rechte vorbehalten. Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers. Copyright Coverfoto auf Seite 1: istock.com / Ridofranz



BILDUNGaktuell 09/2021 Seite 2

Unternehmensführung neu gedacht

Ob VUKA-Welt, Industrie 4.0 oder Digitalisierung: Mit einer integralen Sicht von Strategie, Struktur und Kultur gelingt es, Unternehmen vor dem Hintergrund aktueller Trends neu zu erfinden und anders zu führen. **Von Dr. Christian G. Majer**



ie Strategie ist aller Anfang und muss die Geschäftsidee und den Unternehmenszweck in einer digitalen oder hybriden Version repräsentieren. Die Digitalisierung erzwingt andere Sichtweisen auf Markt, Kundlnnen, Konkurrenz und Logistikketten, aber auch auf MitarbeiterInnen. Neue Strategien benötigen neue Strukturen, vor allem angepasste oder völlig neue Prozesse, die zuverlässig, flexibel und kostengünstig sind. Andere Arbeitsweisen, wie Remote-Servicierung, Homeoffice oder Workflow, erfordern eine adäquate Kultur im Sinne

Agilität, Resilienz, Lösungsorientierung, Eigenverantwortung, selbstorganisierende Teams sowie autonomes Lernen werden immer wichtiger. Dies verlangt nach einer neuen Form von

von New Work.

Führung – einer, die Richtung und Rahmen vorgibt, sich bei der Umsetzung aber weitgehend zurücknimmt. Die neue Führungskraft wird zum Coach und Enabler, die auch kontrolliert und Vorgehensweisen in Frage stellt.

Das Modell der Performance-Fokussierten-Organisation (P-F-O) bietet den entsprechenden Rahmen: Die P-F-O ist ein flexibles Organisationskonstrukt, das gängige Management-Konzepte wie Prozess- und Projektmanagement oder Qualitäts- und Wissensmanagement mit neuen Führungsprinzipien integral vernetzt. Das strategische Management, die primäre Führungsverantwortung für MitarbeiterInnen und die Performance-Messung bleiben in der Stammorganisation verankert. Ob Linie oder Matrix – sie ist die Quelle und der Kern eines Unterneh-

mens. Die Aufgabe von Führungskräften ist, MitarbeiterInnen zu qualifizieren und für Prozesse und/oder Projekte zur Verfügung zu stellen, damit die Unternehmensziele wirkungsvoll erreicht werden. Es gilt, MitarbeiterInnen zu fordern (MbO oder OKR) und zu fördern (gezielte Weiterbildung und attraktive Karrierepfade).

Die organisatorische Trinität "Stammorganisation – Prozesse – Projekte" ermöglicht eine flexible Verteilung von Komplexität in der Abwicklung von Kundenaufträgen sowie Marktbearbeitung hinsichtlich gezielter, strategischer und inhaltlicher Weiterentwicklung des Produktportfolios. Integrale Unternehmensführung setzt auf partizipatives Leadership basierend auf weitgehender Selbstorganisation unter Nutzung unterschiedlicher Management-

ansätze. Die Themen Qualität, Wissen, Risiko, Innovation und Nachhaltigkeit sind nicht in einzelnen Einheiten isoliert, sondern in der organisatorischen Trinität verankert. Dies ermöglicht eine effektive Balance aus Veränderung und Bewahrung sowie Innovation unter Nutzung von Best-Practice-Erfahrungen.

Über den Autor: Dr. Christian G. Majer, Leiter The Performance Institute majer-rejam, ist Experte für integrative Unternehmensführung und vernetzte Managementsicht.

Seminar-Tipp: Unternehmensführung neu gedacht mit integrativem Management 25. bis 27. November 2021 / WIFI Wien

Klick! wifiwien.at/39420x

BILDUNGaktuell 09/2021 – Promotion Seite 3

enken Sie positiv! Think pink! In den USA hören Sie das an jeder Ecke. Optimismus ist der Wesenskern des American Dream, des unumstößlichen Glaubens, es werde immer bergauf gehen. Diesen Grundoptimismus gibt es in zwei Ausprägungen: Bei der einen glauben wir, weil etwas bisher gut gegangen ist, wird das auch weiter so sein. Bei der anderen malen wir uns in unseren Tagträumen eine Welt aus, wie wir sie uns wünschen, und glauben auch daran, dass die Welt sich dahingehend verändert.

Wenn Optimismus tatsächlich zum Erfolg führen würde, müssten wir erst recht erfolgreich sein, wenn wir seine beiden Spielarten kombinieren: zuversichtlich sein (weil es ja auch früher geklappt hat) und vorab visualisieren, wie toll es sein wird, wenn wir unser Ziel erst einmal erreicht haben. Doch das Gegenteil ist der Fall. Eine Studie mit 25 übergewichtigen Frauen ergab beispielsweise, dass diejenigen Teilnehmerinnen, die optimistisch waren und erwarteten, bei einer Diät viel abzunehmen, tatsächlich 13 Kilo mehr verloren als jene, die sich nur geringe Chancen ausrechneten. Allerdings: Wenn sie zusätzlich in Tagträumen schwelgten ("Wie schön wäre es doch, wenn ich schlank wäre ..."), verloren sie zwölf Kilo weniger als die anderen. Wie lässt sich das erklären?

Wer träumt, handelt nicht

Tagträume gaukeln uns vor, wir hätten unser Ziel schon erreicht – und rauben uns damit die Energie, die wir eigentlich für ihre Umsetzung bräuchten. In einem anderen Experiment studierten Wissenschaftler Collegestudenten, die angegeben hatten, heimlich verliebt zu sein. Je zuversichtlicher diese Studenten waren, den Mann bzw. die Frau ihrer Träume näher kennenzulernen, desto eher klappte es – außer sie hatten zuvor heftig von ihm oder ihr taggeträumt. Je mehr sie sich ihren Fantasien hingaben, desto geringer wurden die Chancen, diese zu verwirklichen.

Ähnliches gilt auch für Studium und Beruf: Von einer Versuchsgruppe aus Collegestudenten schnitten diejenigen schulisch schlechter ab, die sich ausgemalt hatten, wie schön es doch wäre, am schwarzen Brett von einer guten Note zu lesen. Noch eine andere Studie fand heraus, dass von einer Versuchsgruppe aus Uni-Absolventen zwei Jahre nach dem Abschluss diejenigen den schlechteren Job (oder gar keinen) hatten, die sich zuvor besonders lebhaft ihre künftige Karriere ausgemalt hatten.

Wann Tagträumen trotzdem hilft

Wer tagträumt, hindert sich selbst daran, seine Möglichkeiten in der Realität zu entfalten. Allerdings: Wenn Ihnen die Hände gebunden sind und Sie nichts tun können als warten, dann träumen Sie ruhig. Hier helfen Ihnen Ihre Fantasien, die Durststrecke durchzuhalten. Öde Stunden, etwa im Wartezimmer einer Behörde, vergehen so schneller. Tagträume vertreiben auch Depressionen – träumen Sie aber nicht zu viel, sonst wird es noch schlimmer.

Hier eine Technik, um sich mithilfe von Tagträumen über Ihre Zukunft klar zu werden: Nehmen



wir an, Ihre Familie will, dass Sie Medizin studieren. Sie selbst sind sich da nicht ganz so sicher. Stellen Sie sich nun vor, wie es wäre, tatsächlich Arzt zu sein. Lassen Sie Ihrer Fantasie freien Lauf. Kommen Ihnen schöne Bilder in den Sinn? Oder unangenehme? Auf diese Weise gibt Ihnen Ihr Tagtraum Hinweise darauf, was Sie wirklich wollen.

Wenn Sie tagträumen, sinkt Ihr Blutdruck

Wenn wir von einer Sache begeistert sind, steigt unser systolischer Blutdruck. Das ist der erste der zwei Werte bei einer Messung. Er gibt den maximalen Druck an, den unser Herz beim Pumpen erreicht. Bei Begeisterung pumpt es also mehr sauerstoffhaltiges Blut in die Adern, weil das Gehirn unmittelbar eine Aktivitätssteigerung erwartet. Das Gegenteil geschieht beim Tagträumen: Unser systolischer Blutdruck sinkt. Statt einen Energieschub zu erhalten, verlieren wir die Kraft, die wir zum Handeln brauchen. Denken Sie daran, wenn Sie das nächste Mal lieber tagträumen, als mit einer Arbeit zu beginnen: Nach dem Tagträumen fällt Ihnen die Arbeit noch schwerer.

Ein Experiment mit einer Versuchsgruppe von Studenten belegt das: Ein Teil der Gruppe sollte sich lebhaft ausmalen, wie schön es wäre, in der nächsten Woche alles zu schaffen, was sie sich vorgenommen hatten. Alle anderen sollten einfach notieren, was ihnen mit Blick auf die nächste Woche durch den Kopf ging.

Eine Woche später berichteten beide Gruppen, wie es ihnen ergangen war. Tatsächlich war die

erste Gruppe wesentlich weniger leistungsfähig und weniger zufrieden mit sich als die zweite. Auch wenn die Tagträume dieser Gruppe nur wenige Minuten gedauert hatten, hatten sie die Energie geraubt, die für die Umsetzung der Tagträume nötig gewesen wäre. Wir wissen nun, dass das Schwelgen in Tagträumen uns behindert. Doch was passiert, wenn wir unseren bun-

ten Tagträumen mögliche Hürden und Hindernisse gegenüberstellen?

Traum + Hindernis = Plan

Stellen Sie sich vor, Sie wollen eine Gehaltserhöhung. Malen Sie sich lebhaft aus, wie Sie darum ersuchen; und dann, wie alles gut geht. So weit – so gut. Doch diesmal gehen Sie einen Schritt weiter. Fragen Sie

nach den realen Bedingungen Ihres Wunsches: Warum haben Sie bisher nicht nach mehr Geld gefragt? Was hat Sie daran gehindert? Mit dieser Wendung holen Sie Ihren Tagtraum in die Wirklichkeit zurück. Der Vorgang heißt "mentales Kontrastieren": Zuerst schwelgen Sie in Ihrer positiven Fantasie, dann visualisieren Sie die Hindernisse.

Ein Experiment mit einer Versuchsgruppe von Studentinnen sollte die Wirksamkeit dieser Methode bestätigen: Eine Teilgruppe sollte zu einem beliebigen unerfüllten Wunsch zunächst einen Tagtraum durchleben, dann Hindernisse visualisieren. Eine zweite Teilgruppe sollte nur in positiven Fantasien schwelgen, eine dritte nur über Hindernisse grübeln. Eine vierte Gruppe drehte die Reihenfolge um: Sie grübelte erst über die Hindernisse und fantasierte anschließend über den Wunsch. Diese Vorgehensweise nennt sich "reverses Kontrastieren".

Wir wissen nun,
dass das Schwelgen in
Tagträumen uns behindert.
Doch was passiert, wenn
wir unseren bunten
Tagträumen mögliche
Hürden und Hindernisse
gegenüberstellen?

Gabriele Oettingen

warten, hatten zwei Wochen später die Teilnehmer der letzten drei Gruppen ihre Wünsche nicht umgesetzt. In der ersten Gruppe jedoch zeigte sich eine Überraschung: Ein Teil der Studentinnen hatte einen regelrechten Energieschub erfahren und hatte alle Ziele erreicht. Die anderen hatten – gar

Wie nicht anders zu er-

nichts getan. Dieses Ergebnis ließe sich mit der Erfolgserwartung der Studentinnen erklären: Wer sich schon vorher gute Chancen ausgerechnet hatte, legte los und erreichte sein Ziel. Wer nicht, strengte sich nicht weiter an. Schlussfolgerung: Mentales Kontrastieren ist erfolgreich, wenn wir unsere Wünsche für machbar halten. Tun wir das nicht, lassen wir sie leichter los, weil wir nun klar sehen.

Wovon unser Selbstbewusstsein abhängt

Wie viel wir uns zutrauen, hat seinen Ursprung in unserer Kindheit. Eltern und Lehrer beeinflussen uns in dieser Phase mit ihrem Feedback. Dazu ein weiteres Experiment: Mitgliedern einer zufällig zusammengewürfelten Testgruppe wurde suggeriert, sie seien überdurchschnittlich kreativ. Einer Kontrollgruppe wurde nur durchschnittliche Kreativität bescheinigt. Dann sollten alle mental kontrastieren, schwelgen oder grübeln. Die Testpersonen wurden auch hinsichtlich ihrer Zuversicht befragt, einen bevorstehenden Kreativitätstest gut zu bewältigen. Und wirklich: Bei diesem Test schnitten emotionale Kontrastierer mit hoher Zuversicht deutlich besser ab als alle anderen. Positives Feedback kombiniert mit mentalem Kontrastieren machte also tatsächlich kreativ.

Gibt man uns Feedback, neigen wir dazu, uns nur die guten Punkte zu merken. Die schlechten blenden wir aus. Dabei wären gerade diese wichtig, wenn wir an uns arbeiten wollen. Auch hier hilft die Technik des mentalen Kontrastierens. In einem Experiment behielten Testpersonen auch die negativen Aspekte eines Feedbacks ("In schwierigen Situationen fühlen Sie sich überfordert.") besser in Erinnerung – und konnten sich tatsächlich verbessern.

Was unbewusst passiert

Mentales Kontrastieren wirkt direkt unterhalb der bewussten Ebene und schafft von dort aus die Verbindung zwischen der erträumten Zukunft und der Realität. Erfüllt sich ein Wunsch, entkoppelt sich diese Verbindung wieder und macht Platz für den nächsten. Versuchen Sie einmal Folgendes: Setzen Sie sich bequem hin und denken Sie an einen Wunsch, den Sie für

BILDUNGaktuell 09/2021 Seite 5

die kommende Woche haben. Ihn zu erfüllen, soll schwierig sein, aber realistisch. Malen Sie sich nun aus, wie schön es sein wird, wenn der Wunsch in Erfüllung geht. Dann malen Sie sich die Hindernisse aus, die der Erfüllung des Wunsches im Weg stehen. Zwei Tage später denken Sie wieder an Ihren Wunsch. Fallen Ihnen sofort auch die Hindernisse ein? Dann können Sie sicher sein, eine unbewusste Verbindung zwischen Wunsch und Wirklichkeit hergestellt zu haben. Die Hindernisse sind Ihnen nun deutlicher bewusst.

>> BUCHTIPP DER REDAKTION

Positives Denken galt lange Zeit als Garant für die Zielerreichung: Es komme nur darauf an, unser Ziel mit höchster Konzentration anzugehen, dann würde sich der Erfolg wie von selbst einstellen.

Die Psychologin Gabriele Oettingen weist nach, dass diese Gleichung nicht aufgeht. In ihrem Buch "**Die Psychologie des Gelingens**" (Droemer, 2017) zeigt sie einen neuen Ansatz: Sobald man nicht nur

positiv denkt, sondern auch Hindernisse in der Planung berücksichtigt, gelingt es uns besser, die eigenen Ziele auch tatsächlich zu erreichen.



Ohne dass Sie es merken, arbeitet Ihr Unbewusstes schon an einer Lösung. So ging es auch Kathrin, einer Studentin. Sie musste für eine Prüfung lernen, war aber auf eine Party eingeladen. Mithilfe der Technik des mentalen Kontrastierens fand sie ihre Win-win-Lösung: erst später auf die Party zu gehen, bis dahin zu lernen und zu einer bestimmten Zeit heimzugehen, um am nächsten Morgen fit für die nächste Lerneinheit zu sein.

Vom Labor in die Praxis: Woop

Noch stärker ist der Effekt, wenn Sie den beim mentalen Kontrastieren entstandenen Plan aufschreiben. In Form von Wenn-dann-Sätzen: Wenn A passiert, dann mache ich B. Im Ernstfall wissen Sie dann sofort, was zu tun ist, weil Bewusstes und Unbewusstes zusammenspielen. Das Konzept dahinter heißt "Woop". Dieses Akronym steht für "wish, outcome, obstacle, plan" (Wunsch, Ergebnis, Hindernis, Plan).

Wie Woop funktioniert

Um das Woop-Konzept in die Tat umzusetzen, gehen Sie folgendermaßen vor:

- » Setzen Sie sich bequem hin und nehmen Sie sich eine Viertelstunde Zeit. Denken Sie an einen Wunsch, der schwierig umzusetzen, aber durchaus erfüllbar ist.
- Träumen Sie sich in diesen Wunsch hinein und stellen Sie sich das gewünschte Ergebnis vor; wie sieht es aus, wie fühlt es sich an?
- » Dann wenden Sie sich den Hindernissen zu.

Fragen Sie sich: Was blockiert mich? Was hält mich davon ab, mein Ziel zu erreichen? Meist stehen Sie sich wahrscheinlich selbst im Weg. Geben Sie sich nicht mit der erstbesten Erklärung zufrieden, sondern graben Sie tiefer.

Wenn Sie etwa meinen, nicht genug Zeit für die Erreichung Ihres Ziels zu haben, fragen Sie sich, warum das so ist. Fragen Sie immer weiter nach den Gründen, bis Sie am Kern angelangt sind. Das kann ganz schön emotional werden. Haben Sie aber das wahre Hindernis gefunden, fühlen Sie sich wahrscheinlich erleichtert.

» Nun widmen Sie sich der Lösung. Überlegen Sie, was Sie tun werden, wenn das Hindernis das nächste Mal auftaucht. Entwickeln Sie Wenndann-Pläne und prägen Sie sie sich ein. Noch besser: Sie schreiben sie sogar auf.

Selbst solche Wünsche, die zu erfüllen vermeintlich nicht in Ihrer Macht liegt, können Sie so anpacken. Stellt Sie beispielsweise Ihr Chef manchmal in der Öffentlichkeit bloß, werden Sie ihn ganz bestimmt nicht ändern können. Aber Ihre Einstellung dazu: Indem Sie sich nicht länger als Opfer sehen und etwas unternehmen. Eine Einschränkung sollten Sie jedoch beachten: Verwenden Sie Woop auch bei starken und belastenden Ängsten. Leichte Ängste hingegen, etwa die Angst vor einer Prüfung, sorgen duchaus für zusätzlichen Antrieb und tun Ihnen etwas Gutes.

Gewöhnen Sie sich Ihr persönliches Woop-Ritual an: vor dem Aufstehen, vor einer Prüfung oder Präsentation, am Flughafengate oder beim

Einschlafen. Setzen Sie sich dabei "Smart"-Ziele: "Smart" steht für "specific, measurable, attainable, relevant, time-bound" (spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden).

Was Woop für Sie tun kann

Woop kostet nichts, weder Zeit noch Geld. Sie können sich mit dieser Methode beispielsweise dazu motivieren, mehr Sport zu machen oder sich künftig gesünder zu ernähren. Woop hilft gegen Schmerzen, reduziert den Alkoholkonsum, erleichtert es, Eifersucht in den Griff zu bekommen, und macht Stress erträglich.

Betrachten Sie Woop als eine Art Blindenhund: Es ist kein Zaubermittel, hilft Ihnen aber, Ihren Weg zu finden. Probieren Sie es aus!

Dieser Text ist ein Auszug aus der Buchzusammenfassung von getAbstract, einem der weltweit größten Anbieter von Sachbuch-Zusammenfassungen. getAbstract findet, bewertet und fasst relevantes Wissen zusammen und hilft Menschen so, beruflich und privat bessere Entscheidungen zu treffen.

★ Klick! www.getabstract.com

Prof. Dr. Gabriele Oettingen forscht und lehrt zu den Themen Zukunftsdenken und Selbstregulation unter anderem an der New York University, in Cambridge, an der Universität Hamburg und an den Max-Planck-Instituten in Berlin und Seewiesen, Deutschland.



BILDUNGaktuell 09/2021 Seite 6



Veränderungen brauchen neue Kompetenzen. Was es braucht, um als Digital Leader erfolgreich zu sein, weiß **Martin Giesswein**

n den Jahren 2011 bis 2014 musste ich als regionaler General Manager in Nokia Phones den Niedergang eines Marktführers miterleben und mitverantworten. Vordergründig war der Grund das iPhone, später waren es die Android-Smartphones, die die beliebten, robusten, kleinen Nokia Telefone vom Markt verdrängten. Doch die Wahrheit – die ich damals noch nicht kannte – lag tiefer:

Branchen werden disruptiert

Mit dem Eintritt von Apple wurde aus einer Telekommunikationsbranche ein neuer Industriezweig: Der des mobilen Internets. Touchscreen, einfache Bedienbarkeit und komfortabler Zugriff aufs Internet waren die äußeren Zeichen des Wandels. Darunter lag aber ein Aushebeln der Macht der Telekomanbieter. Apple und Google hielten den direkten digitalen Kontakt

mit dem Endkunden. Bis hin zum Bezahlen an der Supermarktkassa läuft ein guter Teil unseres digitalen Lebens über die beiden großen Ökosysteme.

So wie Nokia Phones und die Telekombranche haben die Digitalisierung und die Internetwirtschaft auch viele andere Bereiche verändert: Fotografie, Kino, Versicherung, Banken, Mobilität, Versandhandel, Marketing, Partnerschaftsanbahnung, wie wir Steuern bezahlen und wie wir uns selbst in sozialen Medien vermarkten.

Nicht im Digitalen geboren?

Viele von uns, Verantwortliche in Unternehmen und öffentlichen Organisationen, sind nicht in der digitalen Zeit geboren, wir sind hineingewachsen. Und suchen laufend nach Wissen zu den neuesten Entwicklungen, damit unser Unternehmen nicht das gleiche Schicksal wie Nokia Phones erfährt.

Probe aufs Exempel

Ähnlich wie über Fußball sprechen viele gerne über die Digitalisierung auf einer noch zu oberflächlichen Ebenen. Wir Nicht-Digital-Betriebswirte kennen wahrscheinlich nicht die 10 erfolgreichsten digitalen Geschäftsmodelle, die seit 20 Jahren die globale Wirtschaft verändert haben: Die Modelle Abo, Free, Freemium, Plattform, Ökosystem, Use-don't-own, Experience, Hypermarket, Pyramid und On-demand. Modelle, die mit einer Ausnahme (eine saudische Ölfirma) die teuersten und profitabelsten Firmen dieses Globus geschaffen haben: Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft und

Alibaba. Alles digitale Newcomer. Manche dieser Modelle sind uns zwar namentlich geläufig, weil sie keine reine Erfindungen des digitalen Zeitalters sind. Aber im Digitalen entfalten diese Modelle, insbesondere wenn sie miteinander kombiniert und zu geringen Grenzkosten skaliert werden, die Marktmacht, die zur heutigen Oligopolisierung der Internetwirtschaft geführt haben.

Wo spielt die digitale Musik? Die 4 Kompetenzfelder

Dieses Beispiel der Top-10-Geschäftsmodelle ist eines der Wissenselement der 4 Kompetenzfelder des Digital Leaderships – also der modernen Führungstätigkeit. Und somit ein Fixstarter, wenn Sie sich selbstsicherer und performanter in der heutigen Wirtschaft bewegen wollen. Hier die Inhalte aller 4 Felder.

» Kompetenzfeld 1: Werkzeug

Im ersten Kompetenzfeld geht es um diese gerade beschriebene Erweiterung der klassischen Betriebswirtschaft, um Werkzeuge, die ein Digital Leader für das tägliche Management braucht. Neben den Geschäftsmodellen geht es hier um das Nullgrenzkostenphänomen der digitalen Automatisierung, ein modernes Datenmanagement, verkürzte Produktzyklen bei exponentieller Marktdurchdringung und ein gutes Verständnis für modernes Innovationsmanagement.

» Kompetenzfeld 2: Organisation

Im Kompetenzfeld Nummer zwei geht es um die Organisation: Wie betten Sie diese digitalen

Strategien und Vorgehensweisen in Ihre Organisation ein, wie gestalten Sie die Abläufe, wie wird die Organisation innovationsfreundlich und sogar innovationsbelohnend? Sind Ihre hierarchischen Strukturen zeitgemäß oder müssen Sie Elemente der Holokratie, der agilen Organisationen oder der Microservices verwenden, um eine Zukunft des gesamten Unternehmens zu garantieren?

» Kompetenzfeld 3: Technologie

Die dritte Kompetenz ist Technologieverständnis. Führungskräfte müssen Technologie verstehen, und zwar abseits der Hypes, die durch Medien und Berater gepflegt werden. Digital Leader verstehen, welche Technologien für ihr Unternehmen wichtig sind. Sie wissen, wie sie diese einsetzen, wann sie sie erproben und umsetzen und welche Technologien sie auch auf die lange Bank schieben können, weil sie noch nicht reif sind oder für die individuellen Ziele des Unternehmens nicht sinnvoll eingesetzt werden können. Ein gängiges Mittel dazu ist ein Technologieradar.

» Kompetenzfeld 4: Mensch

Das vierte Kompetenzfeld und die Krönung zum Digital Leader ist ganz klar der Fokus auf den Menschen – der Mensch steht im Mittelpunkt, ist Nutznießer der Digitalisierung. Dabei ist es egal, ob es hier um die Kundin oder den Kunden geht oder die Mitarbeitenden im Unternehmen. Auch Sie als Führungskraft sind selbst Mittelpunkt dieser Entwicklung, die den Menschen ins Zentrum der Digitalisierung rückt. Wenn wir es nämlich nicht schaffen, den Menschen in den

Mittelpunkt zu stellen, haben alle digitalökonomischen Gesetzmäßigkeiten, Technologien und noch so tollen Organisationsmöglichkeiten keinen Sinn. Am Ende kommt es darauf an, dass wir einen unternehmerischen und persönlichen Nutzen erhalten.

Bleiben wir persönlich

Neben allen Fakten, die Sie sich aneignen können, geht es also aber auch um den Mindset: Wie sehr stehen Sie Veränderungen offen gegenüber und wollen diese mit Ihren Teams gestalten? Die bewährte Methode, um diese Frage zu beantworten, ist eine anonyme Selbsteinschätzung, die ich in den letzten Jahren mit dutzenden Teams durchführen durfte. Viel Erfolg und Erkenntnisse mit dieser sehr persönlichen Weiterentwicklung in der Welt der Digitale Leaders.

Mag. Martin Giesswein hat 25 Jahre Erfahrung in der Digitalisierung. Als Manager beim Negativbeispiel Nokia, als erfolgreicher CEO von Internetunternehmen, als Investor und Gründer von Startups und als Trainer von jährlich 500 Führungskräften in Deutschland und Österreich.



Seminartipp: Digitalisierungsmethodik für den österreichischen Mittelstand

Termin: 25.11.2021 / Ort: WIFI Wien Weitere Informationen und Anmeldung zum Seminar unter www.wifiwien.at/25349x

Klick! www.wifi.at/managementforum

BILDUNGaktuell 09/2021 Seite 8

Wenn Persönlichkeit zählt

Manchmal rutscht man einfach hinein in die Führungsverantwortung – und merkt oft zu spät, dass man noch gar nicht so weit ist. Wie man sich zu einem positiven Leader entwickelt, weiß **Antje Heimsoeth**



ersönlichkeit zu definieren, ist ebenso schwierig wie pauschal zu sagen, was eine gute Führungskraft ausmacht. Auch wenn es Eigenschaften gibt, die wir starken Persönlichkeiten zuschreiben: Authentizität, Durchsetzungsvermögen, Fleiß, Mut, Optimismus, Selbstdisziplin, Verantwortungsbewusstsein, Überzeugungskraft oder Zielstrebigkeit. Wichtig ist vor allem eines: Die Bereitschaft, sich selbst immer wieder zu reflektieren, Handlungs- und Denkmuster wahrzunehmen und diese Erkenntnisse als Basis für die Bereitschaft zur ständigen Veränderung und für persönliches Wachstum zu nutzen.

Wie entwickelt man sich zu einem positiven Leader?

Erfolgreiche Führungskräfte brauchen eine stabile und starke Persönlichkeit. Sie ist Voraussetzung und zugleich das Ergebnis einer regelmäßigen Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis. Wir sind ganz bei uns selbst und können so Verständnis für andere aufbringen. Wir sind innerlich gefestigt und können deshalb Veränderungen zulassen. Wichtige Eigenschaften gerade in den schwierigen Zeiten, wie wir sie alle gerade durchleben.

Einige Führungskräfte haben sich in den letzten Monaten zu starken Führungspersönlichkeiten entwickelt. Andere haben das Handtuch geworfen. Eines ist in all der Zeit aber noch deutlicher geworden: Übernehmen Führungspersönlichkeiten ihre Verantwortung nicht, werden sie ihrer Rolle nicht gerecht, werden schwierige Zeiten noch viel unerträglicher – für Mitarbeiter, für Teams, ja für das ganze Unternehmen.

Veränderungen innen und außen zulassen

Als Führungskraft alte, gern gefahrene Straßen zu verlassen und im Gehirn aus Trampelpfaden neue Autobahnen entstehen zu lassen, geht nicht von heute auf morgen. Aber an Veränderungen – innen wie außen – kommen wir nicht mehr vorbei. Zumindest das hat uns die Pandemie gelehrt, und vieles doch möglich gemacht, was für uns vorher und in dieser Schnelligkeit undenkbar erschien.

Wenn wir uns nur einen Teil davon bewahren können, steht unserer kontinuierlichen Persönlichkeitsentwicklung nichts mehr im Wege. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Es geht mir dabei keineswegs um den in den letzten Jahren forcierten permanenten Optimierungswahn. Es geht vielmehr darum, sich unter ganz individuellen Gesichtspunkten weiterzuentwickeln - immer im eigenen Sein-Dürfen und nicht im Vergleich mit anderen.

Stark führen – sich menschlich zeigen

Gedanken und Gefühle kommen und gehen. Ob wir sie wahrnehmen, steht auf einem ganz anderen Blatt. Die Corona-Pandemie steht hier nur stellvertretend für viele andere tägliche Herausforderungen in Unternehmen. Ob es das zerstörte Geschäft nach einer Flutkatastrophe ist, die Frage, wie man möglichst schnell klimaneutral wird oder welche weiteren neuen Bestimmungen nach der Wahl auf uns zukommen. Tatsache ist: Neue Erfahrungen sind immer verbunden mit Unsicherheiten und Angst.

Wir alle haben oft keine Blaupause dafür, so lange wir auch im Geschäft sind – vieles ist für uns alle neu. Vielleicht kann sich die eine oder andere Führungskraft dadurch allerdings etwas besser in ihre Mitarbeiter hineinversetzen und nachvollziehen, warum diese sich bisweilen nicht sofort und gerne auf Veränderungen einlassen wollen.

Viele von uns können es nicht glauben, was manchmal von Tag zu Tag auf uns zukommt, welche Entscheidungen uns abverlangt werden, wie unabsehbar und vor allem wie wenig zu beeinflussen mache Dinge doch sind. Verbunden mit Wut, Verzweiflung und oft auch Unverständnis – Gefühle, mit denen sich Unternehmer und Führungskräfte immer öfter auseinandersetzen müssen. Fakt ist aber auch: Zeigen sich Führungskräfte verletzlich und verwundbar, macht sie das menschlich und zugleich stark – und genauso werden sie von Mitarbeitern auch wahrgenommen.

Persönlichkeit verändern. aber bitte die eigene

Inwieweit sich Menschen überhaupt verändern können, daran scheiden sich die Geister. Ich denke schon, dass wir ein Leben lang fähig sind, zu

lernen und uns weiterzuentwickeln – unter einer wichtigen Voraussetzung: dass wir es selbst wollen. Es ist der eigene starke Wille, der vieles erst möglich macht. Deutlich mehr jedenfalls, als wenn wir nur dem sozialen Druck nachgeben oder einer Aufforderung von außen. Fühlen wir

uns überredet von jemand anderem, sind wir also nicht überzeugt, dass es unsere Entscheidung ist und folglich erwacht oft Widerstand. Und der tut weder der Veränderung noch unserer Persönlichkeit gut.

Apropos Persönlichkeit: Ich bin davon überzeugt, dass es ein zentraler Faktor – vor allem einer starken Führungspersönlichkeit – ist, an sich selbst zu arbeiten. Dagegen haben wir als Führungskraft kein Recht, die Persönlichkeit eines Mitarbeiters ändern zu wollen. Was in diesem Umfeld allerdings durchaus sinnvoll ist: dass Führungskräfte Feedback zur Einstellung und zum Verhalten des Mitarbeiters geben.

An Niederlagen wachsen

Wir kommen nicht darum herum, so erfolgreich wir uns auch wähnen, so gut wir unser Metier beherrschen: Niederlagen kommen vor und treiben uns manchmal in Selbstzweifel. Starke Führungskräfte wissen das nicht nur, sondern haben auch eine Strategie dagegen: Erstens verhindert ihr gesunder Optimismus, dass sich diese Selbstzweifel als einschränkende Glaubenssätze nega-

tiv auf ihr Handeln aus-

wirken. Zweitens wissen sie, dass man am meisten von denjenigen Menschen lernen kann, die das schon können, was wir gerne können würden – oder wie in diesem Fall. das schon erlebt haben, was man selbst gerade durchleidet.

Wir alle kennen Geschichten von Sportlern, Künstlern und Unternehmern, die lange auf ihren Durchbrauch warten und unzählige Niederlagen einstecken mussten. Eines eint sie alle: Sie haben niemals aufgegeben, weil sie überzeugt waren von ihrer Idee, ihrem Talent, ihren Fähigkeiten – und ihren Zielen.

Starke Führungspersönlichkeiten und solche, die es werden wollen, wissen eines: Nicht immer gelingt alles auf Anhieb. Manchmal ist etwas schwierig, manchmal langwierig, manchmal fangen wir uns ein blaues Auge ein – und sei es nur mental. Dann hilft die Triple-A-plus-A-Methode: Akzeptieren, Analysieren, Abhaken und Aufstehen (Krone richten, aufstehen, weitergehen). Ich möchte an dieser Stelle noch ein weiteres A dazunehmen: Anlauf nehmen.

Je nachdem, in welchem Kontext das Scheitern passiert, ist es natürlich richtig und wichtig, zunächst einmal auf sich selbst zu schauen. Fragen Sie sich also ruhig: Woran hat es gelegen? Was habe ich persönlich vielleicht falsch gemacht? Aber bitte ohne sich innerlich gleich als Versager abzustempeln! Andere zu kritisieren oder verantwortlich zu machen, bringt uns nicht weiter. Hilfreicher ist, lieber im Detail nachzuforschen: Lag es an der Idee oder an fehlenden Ressourcen?

Auch wenn Scheitern und Veränderung nur bedingt miteinander zu tun haben, bleibt beides im Leben nicht aus – im persönlichen Umfeld ebenso wie in der Führung und letztlich auch in unserer Gesellschaft. Denn die Welt dreht sich unaufhörlich weiter. Unsere (Arbeits-)Welt sieht morgen schon wieder anders aus als heute. Aber eines steht fest: Je schneller und besser wir es schaffen, – unabhängig von persönlichem Befinden und den Dingen, die von außen auf uns einströmen – Persönlichkeit zu entwickeln, umso eher erleben wir mentale Gesundheit, Erfolg und Lebensqualität.

Antje Heimsoeth ist Gründerin der Heimsoeth Academy, Institut für Business- und Sport-Coaching. Ihr Buch "Erfolgreich mit Persönlichkeit und Charisma" ist 2021 im Haufe Verlag erschienen.

BILDUNGaktuell 09/2021 Seite 10

Ich bin davon überzeugt,

dass es ein zentraler Faktor

- vor allem einer starken

Führungspersönlichkeit – ist,

an sich selbst zu arbeiten.

Antie Heimsoeth