

Viele Menschen, und hier insbesondere auch Chefs, fühlen sich zu schnell in ihrer Person angegriffen. Ich sage: Zuerst kommt die Firma, dann kommt die Firma, als drittes kommt die Firma, und dann kommt gerne der Mitarbeiter, und dann kommt irgendwann ganz tief unten im Müll: der Chef.

### **Die Firma steht immer im Vordergrund**

Ich will auch im Organigramm nicht oben stehen. Normalerweise stehen in einem Organigramm ganz oben die Chefs, dann die Mitarbeiter, ganz unten die Kunden. Bei uns ist das umgedreht: Oben stehen die Kunden, dann die Mitarbeiter, unten die Chefs.

Das ist eine andere Denkweise, und das Organigramm bildet das ab. Bei der Lösung von Problemen geht es nicht darum, wer als Mensch der Wichtigste ist, sondern um die Firma.

*Text stammt aus: Erfolg hat, wer Regeln bricht: Wie Leidenschaft zu Spitzenleistung führt. Ein Ausnahmeunternehmer packt aus (2014) von Mike Fischer, erschienen bei Linde Verlag, Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Verlags.*

# **Erlernte Hilflosigkeit abstellen: Egal was ich mache, es ist falsch?**

*// Von Dr. Volker Kitz, Prof. Dr. Manuel Tusch*

In einem Experiment, das der amerikanische Psychologe Martin Seligman mit Hunden durchführte, wurde nachgewiesen: Hilflosigkeit ist oft nur angelernt. Und kann auch wieder verlernt werden. Was hat das mit Ihrem Chef zu tun?

## **Lernen, dass man sich wehren kann**

Martin Seligman hatte bei seinem berühmten Experiment noch eine Vergleichsgruppe: Darin waren Hunde, bei denen der Hebel im ersten Käfig funktionierte. Wenn sie ihn drückten, hörte der Stromstoß tatsächlich auf. Das lernten die Hunde schnell.

Und als sie in den zweiten Käfig kamen, suchten sie wieder nach Möglichkeiten, dem Stromstoß zu entgehen. Denn diese Gruppe von Hunden hatte ja erfahren: Ich kann etwas gegen diese lästigen Stromstöße tun. Und sie fanden schnell heraus, was: Sie gingen einfach durch die Klappe in den Käfig nebenan.

## **Egal was ich mache, es ist falsch?**

Martin Seligman nannte das Schicksal der ersten Gruppe eine "erlernte Hilflosigkeit". Jemand hat einmal erfahren, dass er scheinbar machtlos gegen einen belastenden Zustand ist – und hört irgendwann auf, überhaupt noch zu versuchen, etwas dagegen zu tun. Selbst wenn er diesem Zustand eigentlich leicht entkommen könnte.

Nehmen wir nun wieder an, Sie sind der Mensch, der Sie sind. Kommt Ihnen die Situation mit den Hunden aus Ihrem eigenen Leben bekannt vor? Es passiert ja nicht selten, dass sich jemand sagt: "Egal, was ich mache, es ist doch immer alles falsch. Ich kann nichts ändern an meiner Situation."

## **Das Baby-Experiment**

Erlernte Hilflosigkeit wurde später auch an Menschen nachgewiesen. Mit Babys zum Beispiel führte man ein ähnliches Experiment wie mit den Hunden durch. Nein, ohne Stromschläge. Aber man rüttelte sie heftig in ihrer Krippe durch, dass ihnen ganz anders wurde.

Manche konnten das mit einer Kopfbewegung abstellen, über einen Sensor in ihrem Kopfkissen. Andere hatten keinen Sensor. Beide Gruppen reagierten jeweils genauso wie die Hunde. Und die eine Gruppe ging vor die Hunde. Auch jenseits des Babyalters zeigen wir ähnliche Reaktionen.

## **Den Ausweg sehen, wenn es einen gibt**

Nun gibt es Situationen wie die mit dem Chef im Beispiel von oben. Da sind wir der Willkür anderer ausgesetzt und möglicherweise tatsächlich hilflos.

Das Problem in diesem Fall ist, dass wir auch dann keinen Ausweg mehr sehen, wenn es plötzlich doch einen gibt, wenn zum Beispiel der alte Chef geht und eine neue Chefin kommt. Auch dann denken wir weiterhin: "Was ich tue, zählt bei denen da oben eh nicht."

## **Wo finden Sie die Studien?**

- Seligman, M. E. P., Maier, S. F. (1967): Failure to Escape Traumatic Shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74, 1 – 9.
- Seligman, M. E. P. (1979): *Erlernte Hilflosigkeit*. München, Wien, Baltimore: Urban und Schwarzenberg.
- Hiroto, D. S., Seligman, M. E. P. (1975): Generality of Learned Helplessness in Man. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 311 – 327.

*Text stammt aus: Warum uns das Denken nicht in den Kopf will: Noch mehr nützliche Erkenntnisse der Alltagspsychologie (2013) von Dr. Volker Kitz, Prof. Dr. Manuel Tusch, erschienen bei Heyne Verlag, Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Verlags.*

# **Agieren wie ein Spin-Doktor: Change-Management und Agenda-Setting**

*// Von Mathias Ulmann*

Kein anderer Begriff hat so einen schönen und warmen Platz in der Wirtschaftsliteratur gefunden wie "Change Management". Das Management an sich ist inzwischen fast zum Change Management reduziert worden.

## **Manager der Veränderung**

Der Manager führt nicht mehr, der Manager soll die Veränderungen begleiten und als "Change Agent" fungieren und handeln. Es geht heutzutage in den Chefetagen fast nur um Veränderungsprozesse und wie die Führungskräfte diese vorantreiben können.

Die Manager verbringen also ihre gesamte Zeit damit, ihre Organisation und Belegschaft dafür optimal vorzubereiten: Automatisierung der Produktion, Eroberung neuer Märkte, Digitalisierung des Vertriebs und natürlich: "Change Mindset Workshop".

## **Die Megatrends der Zukunft**

Wie wir täglich sehen, wird die Welt von morgen eine radikal andere sein. Doch wie sie wirklich aussieht, kann man nur vermuten. Die Geheimdienste der USA haben diese Frage vertieft und das schwierige Kunststück versucht, in die Zukunft zu schauen, in das Jahr 2030, um genauer zu sein.

Alle vier Jahre erstellt der National Intelligence Council (NIC) seinen "Global Trends"-Bericht auf der Grundlage verschiedener Variablen. Die sogenannten Megatrends sind nicht wirklich unbekannt: die rasant steigende Weltbevölkerung, die Ressourcen-Knappheit, der politische Machtverlust der westlichen Welt, der Zuwachs der globalen Mittelschicht verbunden mit dem Empowerment der Einzelpersonen.

## **Die Game-Changer**

Der Strategiebericht kombiniert diese Megatrends mit sogenannten "Game-Changers", also bahnbrechende, disruptive Trends, sowie mit technischen Fortschritten wie etwa "Schnittstellen zwischen dem menschlichen Gehirn und leistungsstarken Computern", und macht daraus politische Analysen.

Die Geheimdienstler haben in ihrem Bericht verschiedene mögliche Drehbücher entwickelt, welche die Konsequenzen der Änderung des globalen Kräftespiels in Erwägung ziehen. Im Jahr 2030 wird China größte Wirtschaftsmacht sein. Endlich – würde man fast hinzufügen wollen, da dieses Thema schon seit Jahren auf den Titelseiten steht.

## **Kampf um die wirtschaftliche Vormacht**

China kann Amerika aber nicht entthronen, so die NIC weiter, da die USA im globalen Kräftemessen weiter mitmischen und sogar Sieger bleiben, und zwar als “Primus inter pares”, als Erster unter Gleichen also.

Auch gehen sie davon aus, dass andere regionale Schwergewichte wie Brasilien, Mexiko, Südafrika, die Türkei und sogar Kolumbien zunehmend wirtschaftliche und irgendwann dann politische Bedeutung erlangen werden. Und zwar auf Kosten eines alternden Europas, welches einen immer härteren Kampf führen müssen wird, um seinen Lebensstandard zu halten.

## **Die A-Polare Welt**

Werden wir also in einer multipolaren Welt leben? Nicht wirklich! Die Welt von morgen wird ” a-polar” sein, sprich: ohne klar dominierende Macht. Ist das gut?

Die richtige Frage lautet vielmehr: Kann eine sieben-Milliarden-köpfige Menschheit mit der Anarchie umgehen? Wird die Menschheit endlich verstehen, dass viele wichtige globale Themen eine globale und integrierte Politik brauchen? Das kann man nicht garantieren, aber wir werden sehen.

## **Aufgaben des Spin-Doktors**

Eines ist sicher: Unsere vernetzte Welt wird voll von Überraschungen sein. Der Auftragsgeber des Spin-Doktors mag aber keine Überraschungen, deshalb muss dieser die Konsequenzen der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen einordnen, die gerade passieren, während er den Auswirkungen der Veränderungen vorgreift, die gerade auftreten.

Parallel dazu muss der Spin-Doktor die kleinen Signale schnell aufspüren und deuten, welche die kommenden Veränderungen ankündigen. Es ist, gelinde gesagt, etwas stressig: Der Spin-Doktor steht fast nie in der Gegenwart, sein Geist ist immer beschäftigt mit dem, was passiert ist und was passieren könnte.

## **Überblick behalten und Klarheit schaffen**