



# wirtschaft weiterbildung

10\_18

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

**Continental**\_Die Dynamik der Digitalisierung bewältigen s. 30

**Comeback**\_Dokumentarfilm über den „neuen“ Jürgen Höller s. 50

**Coolness**\_Innovatives Expofestival nur für Personalentwickler s. 54

## Back to work

Müttern den Wiedereinstieg in den Job erleichtern s. 20

**Eva-Maria Kraus**  
wurde für ihren proaktiven  
Reboarding-Prozess vom  
BDVT mit „Gold“  
ausgezeichnet



1/2 Tag  
4 Vorträge  
nur 49,- Euro  
(+ MwSt.)

# Betriebliches Gesundheitsmanagement – Praxistipps für Unternehmen

Gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter sind wichtige Eckpfeiler für Unternehmen. Aus diesem Grund führen immer mehr Unternehmen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ein oder bauen ihre Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) zu einem Managementsystem aus.

Diese neuen Aufgabengebiete stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Hilfreiche Praxistipps rund um das Thema BGM und die Möglichkeit, die praktische Umsetzung relevanter, oft ungelöster Themen mit BGM-Experten zu diskutieren, bietet die bundesweite Veranstaltungsreihe „Praxiswissen BGM“ im Oktober 2018.



## Gesundheitsmanagement – erfolgreich umsetzen!

### BGM-Konzept im Betrieb selbst gestalten

Durch die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie eigene Kompetenzen im Unternehmen auf und sind somit unabhängig von externen Dienstleistern. Ihre Mitarbeiter erarbeiten nicht nur ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept, sondern entwickeln dieses immer weiter.

### BSA-Lehrgänge

Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit regionalen Präsenzphasen. Sie sind staatlich geprüft, zugelassen und teilweise BBGM zertifiziert, z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

### Bachelor-/Master-Studiengänge

Passende Studiengänge im Fernstudium mit kompakten Präsenzphasen bietet die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement:

- Dualer Studiengang:  
Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts  
Prävention und Gesundheitsmanagement

Tel. +49 681 6855 143 • [gesundheitsbetrieb.de](http://gesundheitsbetrieb.de)

### Referenten: BGM-Experten mit Erfahrung

Die Experten der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und der BSA-Akademie sind nicht nur erfahrene Dozenten im Bereich BGM, sondern verfügen auch über viele Jahre praktische Erfahrung aus erfolgreich umgesetzten BGM-Projekten in Unternehmen unterschiedlicher Größe.



Oliver Walle



Sarah Staut



Jens Brehm



Christoph Mundt

### Folgende Themen erwarten Sie:

- Arbeitswelt 4.0 und psychische Gesundheit: Fakten und Herausforderungen für die psychische Gefährdungsbeurteilung
- Risikofaktor Führungskraft: Wie gesund sind sie und wie gesund führen sie?
- „Beweis mir, dass BGM einen Nutzen hat“: Von der Risikoanalyse im Betrieb zur ökonomischen Betrachtung und Bewertung eines BGM als System
- Wem gehören die Daten in einem BGM? – Umgang mit der neuen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)

### Bundesweite Termine:

- 18.10.2018: Hamburg
- 23.10.2018: Köln
- 24.10.2018: Frankfurt
- 25.10.2018: Stuttgart
- 30.10.2018: München

Weitere Infos und Anmeldung:

[www.gesundheitsbetrieb.de/praxiswissen-bgm](http://www.gesundheitsbetrieb.de/praxiswissen-bgm)



Deutsche Hochschule  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences



BSA-Akademie  
Prävention, Fitness, Gesundheit  
School for Health Management



## Internationale Sales- und Leadership- Trainings



**Individuelle Lösungen**

seit 1912

90 Länder

30 Sprachen

9 Mio. Teilnehmer

**dalecarnegie.de**

089/12 50 90-500

© 2018 Dale Carnegie & Associates, Inc. All rights reserved. ads\_73px\_030518\_de

## Fauler Zauber

Jürgen Höller, der völlig zu Recht vergessene Motivationsguru, der um die Jahrtausendwende reihenweise die Hallen füllte, ist wieder da. Diese Information verdanken wir einem Dokumentarfilm, den die ARD am 4. September ausstrahlte. Natürlich würdigen wir das Comeback unseres Lieblingsfeinds (er schadet schließlich dem Ansehen der Weiterbildungsbranche enorm) ausführlich auf Seite 12 und ab Seite 50.

Zu Beginn des ARD-Films sagt Höller ganz in sich gekehrt mehrfach hintereinander Sätze wie „Ich lebe in Heiterkeit, Freude und Leichtigkeit“ und „Es geht mir von Tag zu Tag und in jeder Hinsicht immer besser und besser“. Solche Autosuggestionen sind das zentrale und nach meinem Einblick auch das einzige Werkzeug, das die gute, alte Positiver-Denken-Bewegung zu bieten hat.

Was mich am meisten überrascht: Höller hat anscheinend immer noch nicht mehr zu bieten als sein „Ich schaffe-das“-Gedöns. Er selbst spricht von 13 „goldenen Autosuggestionen“, die er jedem zur täglichen, minutenlangen Wiederholung ans Herz legt – darunter „Ich ziehe Geld an wie ein Magnet“.

Die Behauptung, sich mit Autosuggestionen in sein Unbewusstes einschleichen zu können, ist purer Unsinn. Es fehlen dazu – kurz gesagt – die echten persönlichen Erfahrungen, die mit starken Emotionen gekoppelt sind. Positiv-Denker überschätzen die Macht der Sprache maßlos und übersehen, dass die formelhaften Sprüche die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen ignorieren.

Mit Allgemeinplätzen sollte man sein Leben nicht zukleistern – zumal der getrübe Blick auf die Wirklichkeit irgendwann mit einem Kater endet. Ein ach so pessimistischer Journalist wusste es schon immer: „Positives Denken ist Feigheit vor den Problemen“.



Viele Inspirationen mit  
unserem neuen Heft  
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



**Eva-Maria Kraus.** Die Trainerin aus Essen mit Lebensmittelpunkt in Wien ist selbst junge Mutter und hat ihre Erfahrungen beim Wiedereinstieg ins Berufsleben zu einem sehr praxisnahen Seminarkonzept verarbeitet.



**Change.** Der österreichische Automobilclub beteiligte seine Mitarbeiter intensiv an seinem Change-Prozess.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

### menschen

## 14 41 Jahre Keynote Speaker

Hans-Uwe L. Köhler ist ein Urgestein der Weiterbildungsszene. In einer vielbeachteten Rede verriet er ein paar Lebensweisheiten, die ihm nach eigenem Bekunden seinen Erfolg erst ermöglicht haben.

## 16 Hotelier will kreatives Denken fördern

Jörg Bachmann, Chef des Tagungshotels Arcadion in Hagen, tut alles, damit bei ihm Unternehmen erfolgreich neue Ideen und Strategien entwickeln können.

### titelthema

## 20 Back to work

Eva-Maria Kraus wurde vom BDVT, dem Berufsverband für Training, Beratung und Coaching, in der Kategorie „Offenes Seminar“ mit dem Trainingspreis in Gold ausgezeichnet. Mit ihrem Seminarkonzept „Mama Canvas“ hilft sie jungen Müttern beim Wiedereinstieg ins Berufsleben – eine Win-Win-Situation für die Frauen und die Arbeitgeber.

## personal- und organisationsentwicklung

## 26 Wie der ÖAMTC zum Mobilitätsclub wird

An der Südosttangente in Wien steht die neue Zentrale des österreichischen Automobil-, Motorrad- und Touringclubs (ÖAMTC). Das halbrunde Glasstahlgebäude wurde zum Symbol für den Wandel vom Automobilclub zum Mobilitätsclub.

## 30 „Klassische Trainings fliegen nicht mehr“

Wie stellt sich ein Konzern wie die Continental AG in Hannover auf die Dynamik der Digitalisierung ein? Darüber sprachen wir mit dem Manager „Digital Transformation“ Harald Schirmer.

## 34 Kunden- versus Mitarbeiterwünsche

Der Siegeszug der digitalen Technologien stellt Banken und Bausparkassen vor eine Reihe von Herausforderungen. Doch die können durchaus „gemanagt“ werden.

## training und coaching

## 38 Scheitern ist keine Schuldfrage

Auf der „Zukunft Personal Europe 2018“ brachen auf einer Podiumsdiskussion drei Persönlichkeiten ihr Schweigen, um über ihr berufliches oder privates Scheitern zu sprechen: Anne Koark, Katharina Heuer und Peter Kowalsky.

## 42 Vor- und Nachteile von Zertifikatskursen

Master: Wer sich als Berufstätiger neben dem Job neues Wissen aneignen will, kann „Zertifikatskurse“ einer Uni buchen. So beschäftigt man sich wissenschaftlich mit einem Thema und kann „Punkte“ für ein späteres Masterstudium sammeln.



# FRAUEN IN SPITZENPOSITIONEN



38

**Gescheit Scheitern.** Eine Diskussion auf der „Zukunft Personal Europe“ brachte neue Einsichten.



50

**Jürgen Höller.** Der Motivationstrainer macht mit seinen Auftritten da weiter, wo er vor mehr als 15 Jahren aufgehört hat.

## 46 Durchstarten in der neuen Führungsrolle

Mit einem Führungswechsel sind stets hohe Erwartungen verbunden. Ein den Wechsel begleitendes Coaching hilft Führungskräften, ihre neue Position erfolgreich wahrzunehmen.

## 50 Dokumentarfilmer begleiten Jürgen Höllers Comeback

Der Film wertet nicht, sondern zeigt unkommentiert Höllers „neue“ Positiver-Denken-Bühnenshow und dessen Versuche, seinem Publikum weiterführende Seminare zu verkaufen.

## messen und kongresse

## 52 „Zukunft Personal Europe“ wächst

Die Messe „Zukunft Personal Europe“, die vom 11. bis 13. Oktober in Köln veranstaltet wurde, meldete zum Abschluss einen leichten Besucherzuwachs auf 18.015 Fachbesucher.

## 54 Neues Expofestival nur für Personalentwickler

Am 9. Mai 2019 soll in München zum ersten Mal das Expofestival „L&D pro“ für hauptberufliche „Learning & Development Professionals“ stattfinden.

## 56 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

### Rubriken

03 editorial	60 fachliteratur
59 vorschau	64 kolumne
59 impressum	66 zitate



ISBN 978-3-648-12096-5  
Buch: € 29,95 [D] | eBook: € 25,99 [D]

## ERFOLGREICHE FRAUEN AN DER SPITZE

Die Herausgeberinnen hinterfragen gängige Rollenmodelle und beleuchten mit 21 Porträts von Männern (und ihren erfolgreichen Frauen) verschiedene Perspektiven.

- + **Side-by-Side-Prinzip:**  
So unterstützen Männer ihre Frauen
- + **Neue Chancen für Unternehmen und Chefs**
- + **21 Beiträge von Experten und Porträts**

Jetzt informieren:  
[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)



**WER** Anonyme Schauspieler inszenieren für einen Fotografen, der unter dem Pseudonym Vadim arbeitet, einen geselligen Spieleabend, bei dem es offenbar darauf ankommt, lustvoll Geld zu scheffeln.

**WAS** Gespielt wird eine Runde des Geldvermehrungsspiels „Monopoly“. Die Erfinderin dieses Spiels wollte eigentlich nur das kapitalistische Wirtschaftssystem parodieren.

**WAS NOCH** Das Foto ist Teil des Adobe-Stock-Fotoarchivs. Stockfotografie ist ein Bereich der Fotografie, bei dem Bilder auf Vorrat („to have in stock“) produziert werden.

**Pädagogischer Hintersinn.** Das Brettspiel „Monopoly“ wurde im Jahr 1933 von einem Arbeitslosen unberechtigterweise zum Patent angemeldet. Erfunden hatte es im Jahr 1904 die Quäkerin Elizabeth Magie, eine Stenotypistin aus Philadelphia. Sie schrieb zwei unterschiedliche Anleitungen: Bei der ersten Variante sollten die kooperierenden, am Gemeinwohl orientierten Spieler gewinnen. Bei der zweiten Variante sollte nur ein Einziger gewinnen – jener, der rücksichtslos ein Grundstücksimperium aufbauen konnte. Alle anderen waren zur Pleite verdammt. Monopole sollten so verteufelt werden. Warum bloß scheiterte Magie mit ihrem pädagogischen Hintersinn? Warum setzten sich die „Raffke-Regeln“ schnell durch? Wer mehr wissen will: Die FAZ hat das „Spiel des Kapitalismus“ gerade tiefgründig analysiert ([www.faz.net/aktuell/finanzen/brettspiel-klassiker-monopoly-das-spiel-des-kapitalismus-15778081.html](http://www.faz.net/aktuell/finanzen/brettspiel-klassiker-monopoly-das-spiel-des-kapitalismus-15778081.html)).

**HAUFE.**

# DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE

**JETZT  
4 WOCHEN  
KOSTENLOS  
TESTEN**



## SETZEN AUCH SIE AUF DEN MARKTFÜHRER

Ob Kommentare, Arbeitshilfen oder Online-Weiterbildung: Mit Haufe Personal Office Gold erhalten Sie alles für Ihre HR-Abteilung aus einer Datenbank. Rechtssicherheit und Aktualität garantiert. Vertrauen auch Sie auf die Software Nr. 1 für den HR-Bereich in Deutschland.

Weitere Informationen unter:  
**[www.haufe.de/gold-office](http://www.haufe.de/gold-office)**





**Motivation.** Agile Arbeitsmethoden erhöhen emotionale Bindung.

GALLUP ENGAGEMENT INDEX 2018

## Agilität tut Mitarbeitern gut

Über fünf Millionen Arbeitnehmer (14 Prozent) haben in Deutschland ihren Job bereits innerlich gekündigt und besitzen keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber.

Dies geht zumindest aus dem aktuellen „Gallup Engagement Index 2018“ hervor, den das Beratungshaus Ende August in Berlin vorgestellt hat. Danach weisen nur 15 Prozent der Beschäftigten hierzulande eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber auf. 71 Prozent machen lediglich

Dienst nach Vorschrift. Diese Zahlen ändern sich seit Jahren nur geringfügig und sind auch nicht unumstritten in der HR-Branche. Ein neuer Aspekt ist, dass Gallup eine Verbindung zu Agilität herstellt: Die aktuelle Untersuchung zeigt, dass Mitarbeiter, die ihrem Unternehmen ein hohes Maß an Agilität zuschreiben, auch deutlich häufiger an dieses emotional stark gebunden sind. Demnach sind bei agilen Unternehmen 43 Prozent der Befragten emotional hoch gebunden, während es bei nicht agilen Unterneh-

men nur sechs Prozent sind. Aber nur zehn Prozent der deutschen Arbeitnehmer sagen, dass ihr Unternehmen agil sei. In Großbritannien stimmen den entsprechenden Aussagen zur Messung des Agilitätsgrads 13 Prozent, in Spanien 15 Prozent und in Frankreich 16 Prozent zu. Ein Gallup-Experte hat acht Agilitätskomponenten identifiziert: Wissensaustausch, Kooperationswille, Fehlerkultur, schnelle Entscheidungsfindung, Innovationsfähigkeit, Empowerment, Simplizität, Förderung neuer Technologien.

### GALLUP II

## Mitarbeiter als Markenbotschafter

Emotional hoch gebundene Mitarbeiter sind laut „Gallup Engagement Index 2018“ in vielerlei Hinsicht wichtig für Unternehmen: Man könnte sie zum Beispiel als Markenbotschafter für Produkte und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens einsetzen. Auch sei es sinnvoll, dass sie ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen. Führungskräfte müssten sich endlich bewusst werden, dass sie diejenigen seien, die durch ihr Verhalten einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur hätten. Denn emotionale Bindung werde im unmittelbaren Arbeitsumfeld erzeugt.

### FUSIONEN

## Mit Meetings Vertrauen schaffen

Fusionen und Firmenübernahmen „en masse“: Das M&A-Geschäft boomt in diesem Jahr wie noch nie. In der ersten Jahreshälfte des Jahres 2018 ist das Volumen der Fusionen und Übernahmen auf weltweit 2,5 Billionen Dollar gewachsen.

Die Proske GmbH, ein internationaler Outsourcing-Partner, betont die Bedeutung der kulturellen Integration als einen entscheidenden Faktor für gelungene M&A-Prozesse. Durch persönliche Kommunikation erhöhten Firmen die Chance auf eine erfolgreiche Fusion deutlich. „Mit dem gezielten Einsatz von Meetings und gemeinsamen Tagungen wird eine Grundlage für Vertrauen geschaffen“, erklärte René Proske, Geschäftsführer der Proske GmbH. Intensive Kommunikation und Austausch seien entscheidend, um Informatio-

nen zu vermitteln und Synergien zu nutzen. Persönliche Treffen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften aus beiden fusionierenden Unternehmen sollten im Rahmen von Events und Town Hall Meetings so früh wie möglich organisiert werden. Wichtig sei es auch, der Belegschaft Zeit zu lassen, sich auf die neue Situation einzustellen.





## Bertelsmann kauft US-Bildungsanbieter

Der Gütersloher Medienkonzern Bertelsmann investiert in seine Weiterbildungssparte – allerdings in den USA. Er bezahlte laut Pressemeldungen etwa 500 Millionen Dollar für „Oncourse Learning“, einen Anbieter von E-Learning-Kursen für das Gesundheitswesen, die Finanz- und die Immobilienbranche.

Die Weiterbildungs-Sparte von Bertelsmann wuchs im ersten Halbjahr 2018 um attraktive 21

Prozent. Oncourse Learning hat seinen Schwerpunkt in Weiterbildungen für Krankenschwestern. Die Sparte soll in die vier Jahre übernommene Bertelsmann-Tochter „Relias“ eingegliedert werden. Das „Handelsblatt“ zitiert Relias-Chef Jim Triandiflou mit der Aussage, dass Oncourse rund 500 Kliniken als Kunden zu Bertelsmann mitbringe. Laut Branchenkennern will Bertelsmann von der Notwendigkeit

des lebenslangen Lernens profitieren. Die Überlegungen sollen in die Richtung gehen, dass weltweit viele Unternehmen teure Präsenzseminare durch Onlinekurse ersetzen werden. Oncourse war seit 2007 vom Finanzinvestor Riverside aus mehreren Anbietern zusammengebaut worden. Seit 2014 gehört die Firma mit 375 Mitarbeitern der Firma „CIP Capital“. Die Zustimmung der US-Kartellbehörden steht noch aus.



Foto: dobie.d / gettyimages.de



SPEKTRUM PSYCHOLOGIE 3/2018

## Zweifel am berühmten Marshmallow-Test

Die neu gegründete Zeitschrift „Spektrum Psychologie“ ([www.spektrum.de](http://www.spektrum.de)) bringt in ihrer dritten Ausgabe eine kleine Sensation: Sie berichtet darüber, dass es unter US-Forschern erhebliche Zweifel an der Aussagekraft des Marshmallow-Tests gebe.

Kinder mussten vor einem Marshmallow sitzen und auf einen Erwachsenen warten. Sie durften die Süßigkeiten vor dessen Rückkehr nicht antasten, wenn sie später zur Belohnung mehrere Marshmallows bekommen wollten. Das Leben jener Kinder, die auf den sofortigen Verzehr verzichteten, wurde beobachtet. Sie hatten mehr beruflichen Erfolg, ein besseres Sozialverhalten und keine Drogenprobleme. So jedenfalls das Ergebnis der klassischen

Experimente des US-Psychologen Walter Mischel. Der Test, so meinte man, erfasse mit der Fähigkeit zum Belohnungsaufschub auch die Fähigkeit zur Selbstkontrolle.

Ein Team um den Entwicklungspsychologen Tyler Watts von der New York University überprüfte die berühmten Befunde mit neuen Studien: Jetzt sagt das Durchhaltevermögen von Vierjährigen nichts mehr über Leistungen und Verhalten im Alter von 15 Jahren aus. Beides hat laut Watts dagegen sehr viel mehr mit dem familiären Hintergrund zu tun. Die basale Impulskontrolle bei Kleinkindern werde überschätzt. Um Erfolg zu haben, müsse man als Erwachsener auch (dank höherer Bildung?) strategisch denken können.

## Kurz und Knapp

**Verstorben I.** Klaus Dannenberg ist tot. Der ehemalige Präsident des „Forums Werteorientierung“, der maßgeblich an der Erarbeitung des „Berufskodex für die Weiterbildung“ mitgewirkt hat, starb am 1. September 2018 im Alter von 77 Jahren an Krebs. Seit 1993 war er aktiv beim „Netzwerk Trainertreffen“ engagiert. Fünf Jahre leitete er das „Trainertreffen Hannover“.

**Verstorben II.** Der aus Wien stammende Psychologe Walter Mischel wurde in den 1960er-Jahren durch seinen viel beachteten „Marshmallow-Test“ berühmt. Laut Columbia University ist Mischel am 12. September 88-jährig in New York an Krebs gestorben. Mischels Studien zum Belohnungsaufschub sind Klassiker der psychologischen Forschung. In den vergangenen Jahren beschäftigte sich der emeritierte Professor mit der Frage, wie Willenskraft erlernt werden kann.

**Geburtstag.** Humberto Maturana, einer der bedeutendsten Vertreter des radikalen Konstruktivismus, feierte am 14. September 2018 seinen 90. Geburtstag. Maturana hat die Idee der Autonomie in das Zentrum der wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Debatte eingeschleust – und stets eines klar gemacht: Wir bringen die Welt selbst hervor, in der wir leben.

**Auch das noch.** Rund 100.000 Jungen und Mädchen in Deutschland sind abhängig von Social Media, sagt eine Studie der Krankenkasse DAK und der Uniklinik Hamburg-Eppendorf. Das sind 2,6 Prozent der 12- bis 17-Jährigen. Außerdem will die Studie herausgefunden haben, dass 8,4 Prozent der jungen Männer zwischen 12 und 25 Jahren süchtig nach Computerspielen sind.

BDVT-GEWINNER 2018

## New Work ist in der Praxis des Trainings angekommen

Viermal Gold, viermal Silber, dreimal Bronze und ein Sonderpreis – das ist das Ergebnis der Finalrunde für den „Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching“, die am 12. und 13. September auf der „Zukunft Personal Europe“ in Köln stattfand.

Der Initiator dieses Preises ist der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT e. V.). Seit 1992 prämiert der BDVT „herausragende und überzeugende Konzepte“, die als „Leuchtturmprojekte der Personalentwicklung“ bezeichnet werden können. Die diesjährig preisgekrönten Ansätze schaffen laut Jury den Spagat zwischen analogen und digitalen Lernwelten. Sie zeigten, wie persönliche Kompetenzentwicklung im getakteten Berufsalltag gestaltbar sei.

Viele Konzepte führten vor, wie Inhalte interaktiver und individuell steuerbarer aufbereitet würden. So könnten Motivation, Lerngeschwindigkeit und Umsetzungserfolg signifikant ansteigen. Das Publikum der

„Zukunft Personal“ durfte sich an der Kür der Konzepte beteiligen. Dazu gab es öffentliche Präsentationen der Finalisten, die in der Weiterbildungshalle der Messe in Form eines Slams abgehalten wurden. Aufgabe

war es, in dreiminütigen Vorträgen seine Botschaft auf den Punkt zu bringen. Alle Preisträger 2018 sind mit Juryurteilen im Netz: [www.bdvt.de/blog/detail/news/digitale-zeiten-fordern-analoge-antworten](http://www.bdvt.de/blog/detail/news/digitale-zeiten-fordern-analoge-antworten).



Foto: BDVT

**BDVT-Gewinner 2018.** Es gab viermal Gold, viermal Silber und dreimal Bronze.

WEITERBILDUNGSSTUDIE

## Österreichs Unternehmen setzen auf Weiterbildung



Die österreichische „Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung“ (PbEB) präsentierte die Studie „Weiterbildung 2018“. Befragt wurden 500 Führungskräfte und Personalverantwortliche von Firmen ab 20 Beschäftigten. Die Ergebnisse:

- 25 Prozent der Unternehmen haben für das Jahr 2018 mehr Weiterbildungsbudget eingeplant und bei 65 Prozent bleibt das Budget auf Vorjahresniveau

- 63 Prozent der angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen entfallen auf reine Präsenztrainings
- IT-Sicherheit ist weiterhin der wichtigste Aspekt der Digitalisierung
- Wichtigste Weiterbildungsmaßnahmen sind Verkaufstrainings.

Lebenslanges Lernen wird als das wichtigste bildungspolitische Thema in den nächsten Jahren gesehen. Auch in Österreich ist Weiterbildung „die“ Antwort auf den Fachkräftebedarf der Wirtschaft und auf die Probleme mit der Digitalisierung. Nur 16 Prozent der Bildungsmaßnahmen sind reine digitale Lernformen und 14 Prozent sind Blended Learning. Die am häufigsten eingesetzten digitalen Lernformen sind Lernvideos, Webinare und Selbstlern-tools. Als Stärken von digitalen Lernformen haben die Befragten das Preis-Leistungs-

verhältnis, den organisatorischen Aufwand und die Visualisierungskraft genannt. „Lernen ist heute vielfältiger denn je. Digitale Lernformen finden stärker Anwendung. Entscheidend ist allerdings das Erreichen der Lernziele und Lernergebnisse“, betonte PbEB-Sprecher Christian Bayer.

Den größten Konkurrenzvorsprung erwarten sich die Unternehmen durch Marketing- und Verkaufstrainings, gefolgt von Persönlichkeitsentwicklung und Weiterbildung in den Bereichen „Technik und Produktion“ sowie „Informatik und EDV-Anwendungen“. Die Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung ([www.pbeb.at](http://www.pbeb.at)) wurde im Jahr 2007 gegründet und ist eine freiwillige und unabhängige Vereinigung führender Anbieter berufs- und wirtschaftsbezogener Aus- und Weiterbildungsaktivitäten.

INTEM ACADEMY4U

## Unternehmensinterne Akademien aufbauen

Die Intem-Trainingsgruppe aus Mannheim bietet Unternehmen an, für sie eine unternehmenseigene Akademie aufzubauen ([www.intem-academy4u.de](http://www.intem-academy4u.de)).

Der Akademie-Gedanke beruht auf einer einfachen Überlegung: Unternehmen, die nach qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften suchen, sollten das Heft des Handelns wieder in die eigenen Hände nehmen. „Mit einer unternehmensinternen Akademie können die Menschen in enger Anlehnung an den Unternehmenszielen geschult werden“, begründet Carsten Kutzner, Mitglied der Intem-Geschäftsführung, die Initiative. „Statt teurer Recruitingmaßnahmen werden die vorhandenen Führungskräfte und Mitarbeiter weitergebildet, auch die aus der zweiten oder dritten Reihe.“ Intem bietet die Erfahrungen von knapp 100 Beratern und Trainern.



**Carsten Kutzner.** Mitglied der Intem-Geschäftsführung.

CORNERSTONE

## Daten werden jetzt in Frankfurt gehostet

Cornerstone, einer der weltweit führenden Anbieter von Cloud-basierter Software für Learning und Human Capital Management, eröffnete im September ein Datacenter in Frankfurt am Main.

Das Unternehmen ist sich bewusst, dass die europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) höchste Priorität bei seinen Kunden und Usern genießt. Bislang unterhielt Cornerstone ([www.cornerstoneondemand.de](http://www.cornerstoneondemand.de)) Rechenzentren in den USA, Großbritannien und Frankreich. Nun bietet das Unternehmen seinen Kunden die Möglichkeit, ihre Daten auch in Deutschland zu hosten.

Cornerstone betreibt eine der weltweit größten Softwarelösungen im Bereich Talent Management mit mehr als 37 Millionen Nutzern in mehr als 3.350 Unternehmen.

Cornerstones Rechenzentren erfüllen nach eigenen Angaben strengste Sicherheitsbestimmungen und verfügen über mehrere Umwelt- und Qualitätszertifizierungen. Die Erhöhung der Kapazität zum Daten-Hosting reicht aus, um fast ein Petabyte an Talentdaten zu speichern. Cornerstone will auch in Zukunft sehr viel Geld in den Schutz und die Sicherheit der Daten seiner Kunden investieren.

## NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

im HOTEL PARK SOLTAU

Was Sie bei uns erwartet:

- » 350 Parkplätze
- » 9 Gruppenarbeitsräume
- » Schwimmbad & Sauna
- » 192 Hotelzimmer
- » Modernste Tagungstechnik
- » Fitnessraum
- » 20 Tagungsräume
- » 24 Std. Rezeption
- » Kegelbahnen



HOTEL PARK SOLTAU GmbH

**Hotel Park Soltau GmbH**

Winsener Str. 111 • 29614 Soltau • +49(0)51 91/605-0  
[info@hotel-park-soltau.de](mailto:info@hotel-park-soltau.de) • [www.hotel-park-soltau.de](http://www.hotel-park-soltau.de)



### Ich bin glücklich – danke!

Familie, Geborgenheit, Glück.  
Schenken Sie eine unbeschwertere  
Kindheit – mit Ihrer Zuwendung an  
die SOS-Kinderdorf-Stiftung.

Bitte tragen Sie Ihren Namen und Ihre Kontaktdaten auf dem Rücklaufzettel ein.



**SOS-Kinderdorf-Stiftung**  
[www.sos-kinderdorf-stiftung.de](http://www.sos-kinderdorf-stiftung.de)



Gastkommentar

Bernhard Kuntz

# Jürgen Höller – Botschafter des „nackten Kapitalismus“



Haben Sie auch am 4. September zu vorgerückter Stunde um 23.45 Uhr in der ARD die Dokumentation „Der Motivationstrainer“ über den Erfolgstrainer Jürgen Höller gesehen? Ich war fasziniert – gerade, weil ich kein Fan von Jürgen Höller bin, denn er verkörpert für mich fast alles, was mich an Teilen des Weiterbildungsmarkts stört:

- das Reduzieren komplexer Inhalte auf Phrasen und banale Sinnsprüche
- das Verkürzen des Themas Personal- und Persönlichkeitsentwicklung auf das Thema Selbstmotivation
- die Gier nach Ruhm und Geld.

Innerlich kopfschüttelnd schaute ich zu, wie in einem Höller-Seminar Hunderte von Personen mit ihm im Chor brüllten:

- „Ich liebe mich“, „Ich liebe mich“, „...“,
- „Ich ziehe Geld magisch an“, „Ich ziehe Geld magisch an“, „...“,
- „Ich schaffe das“, „Ich schaffe das“, „...“

und sich dabei zum Beispiel wie wild auf die Brust trommelten. Und dazwischen kamen immer wieder solche Sprüche von Höller wie: „Warum sind Sie hier im Seminar? Weil Sie ein Milliönchen machen möch-

## „Höller ist ein wild gewordener Ministrant, der seine Minderwertigkeitskomplexe kompensiert.“

ten? Dann sind Sie im falschen Seminar! Hier geht es um das richtig große Geld.“

Am gruseligsten fand ich es jedoch, als Höller bei einem Seminar, das speziell für Trainer durchgeführt wurde, die anwesenden Trainer fragte, ob sie gerne Spitzentrainer wären. Selbstverständlich brüllten fast alle: „Ja“. Daraufhin entgegnete Höller: „Ich aber nicht, ich möchte ein Spitzenverdiener sein!“ Und daraufhin die versammelte Trainerschar

im Chor: „Ich will ein Spitzenverdiener sein“, „Ich will ...!“ Wie kann man so hirnlos sein?

Klarer als Höller kann man nicht sagen und zeigen: Mir geht es nur um die „Kohle“, alles andere ist mir letztlich „sch...-egal“. Es ist ja okay, Jürgen, wenn Dich das glücklich macht. Schade ist nur, dass Dir so viele Trainer zujubeln, die ansonsten so gerne über ihre Werte schwafeln.

Für Höller empfinde ich – wenn überhaupt – nur Mitleid. Denn er ist für mich die Verkörperung eines Menschen, der zum Lernen eigentlich unfähig ist. Seine Gier nach Geld und öffentlicher Anerkennung hat ihn schon einmal in den Knast gebracht, doch gelernt hat er daraus nichts oder das Falsche – egal wie oft er die Geschichte seines Scheiterns und seiner Wiederauferstehung wie eine hängen gebliebene Schallplatte noch erzählt. Dieses Storytelling ermüdet mich.

Auf mich wirkt Jürgen Höller seit fast drei Jahrzehnten, seit ich ihn als Redakteur der Zeitschrift „Management & Seminar“ zum ersten Mal wahrnahm, wie ein pubertierender, wild gewordener Ministrant, der mit Gewalt seine Minderwertigkeitskomplexe kompensieren möchte. Trotzdem wird er von einer nicht unerheblichen Zahl von Menschen, für die (laut „Spiegel“) „der nackte Kapitalismus die Religion“ ist, wie ein Erlöser und Guru verehrt. Arme Menschlein!

Übrigens, um das Jahr 2000, bevor Jürgen Höller mit seiner Inline AG Pleite ging und in den Knast einfuhr, rief mich ein Mitarbeiter seines Unternehmens an. Er fragte mich, ob wir (also die „Profilberater“) für Jürgen Höller und sein Unternehmen Pressearbeit machen wollten und schwärmte mir vor, welche fantastischen Chancen sich für mich daraus ergäben, ein Teil der „Höller-Familie“ zu sein. Ich lehnte dankend ab – auch weil ich schon eine Familie hatte.



STUDIE DES WELTWIRTSCHAFTSFORUMS

## Maschinen verrichten bald mehr Arbeit als Menschen

Laut einer neuen Studie des Weltwirtschaftsforums werden bis zum Jahr 2025 mehr Aufgaben von Robotern erledigt als von Menschen. Millionen Jobs sollen dadurch wegfallen.

Werden bisher noch 71 Prozent der Arbeitsstunden von Menschen verrichtet, soll dieser Anteil bis zum Jahr 2025 auf 48 Prozent fallen. Die übrigen 52 Prozent, also den Großteil der Arbeit, erledigen dann Maschinen. Das ist das Ergebnis des Berichts „The Future of Jobs“, den das Weltwirtschaftsforum (WEF) veröffentlichte. Aber es werden auch neue Arbeitsplätze entstehen. Einen großen Bedarf an neuen Jobs gibt es wohl bei Datenanalysten, Wissenschaftlern, Softwareentwicklern, E-Commerce- und Social-Media-Spezialisten. Zeitgleich soll auch die

**Studie.** 85 Prozent der Unternehmen setzen auf eine Automatisierung der Arbeit.

Zahl jener Jobs wachsen, die besondere menschliche Fähigkeiten benötigen – wie etwa Verkaufs- und Marketing-Manager, Innovationsentwickler, Mediatoren und Kundenberater.

Die Experten des Weltwirtschaftsforums haben für ihre Studie eine Arbeitgeberumfrage zugrunde gelegt. Dafür wurden Topmanager und Personalchefs von mehr als 300 Unternehmen weltweit befragt, die zusammengenommen mehr als 15 Millionen Arbeitnehmer in 20 Industrie- und



Schwellenländer repräsentieren. Neben der Gesamtanalyse enthält der Bericht 12 Branchenprofile und 29 Länder- und Regionsprofile. Die neue Studie des WEF gilt unter Forschern schon allein deshalb als besonders wertvoll, weil sie zeigt, wie unterschiedlich die Effekte dieses Wandels sind. 50 Prozent der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass ihre Mitarbeiterzahl bis 2022 durch die Automatisierung insgesamt sinken wird. 38 Prozent wollen die Beschäftigtenzahl dagegen erhöhen.

# 23 exzellente LERNORTE

finden Sie in ganz Deutschland und unter [www.exzellente-lernorte.de](http://www.exzellente-lernorte.de)



**EXZELLENT LERNORTE** sind herausragend spezialisierte Tagungshotels, die durch ein optimales räumliches Umfeld Lernerfolge verstärken. Alle Häuser orientieren sich an neuesten Trends und Erkenntnissen der Weiterbildung, um perfekte Lernbedingungen zu bieten. Jedes Hotel pflegt dabei seine ganz besonderen Spezifikationen. Die kompetenten Mitarbeiter der Exzellente Lernorte sind für Trainer und Personalentwickler Gesprächspartner auf Augenhöhe für nahezu alle Trainingsformen. Alle Hotels eint zudem der permanente Austausch untereinander und gemeinsames Lernen, um durch Innovation und moderne Mitarbeiterführung exzellenter Ideengeber für Tagungskunden zu sein.

**Hans-Uwe L. Köhler.** Er trat auf der „Didacta 2014“ als Christoph Kolumbus auf. Von ihm leitete er die Botschaft ab: Führung unter Unsicherheit geht nur, wenn der Chef Vertrauen zu seinen Mitarbeitern hat und umgekehrt.

# Rückblick auf 41 Jahre als Keynote Speaker

**HANS-UWE L. KÖHLER.** Der Verkaufs- und Führungstrainer, Keynote Speaker und Buchautor Hans-Uwe L. Köhler ist ein Urgestein der Weiterbildungsszene. Er wurde zum Beispiel bekannt mit der These „Verkaufen ist wie Liebe“. Auf der diesjährigen Jahreskonferenz der German Speakers Association (GSA) in Berlin verriet Köhler ein paar Lebensweisheiten, die ihm nach eigenem Bekunden seinen Erfolg erst ermöglicht haben.

Leise Töne, ja! Leisetreter, nein! Auch einmal leise Töne anzuschlagen, das hat Hans-Uwe L. Köhler mit den Jahren gelernt. Ein Leisetreter war er noch nie. Eher ein Hansdampf in all den Gassen. Trotzdem interessiert ihn nichts weniger als die Beweihräucherung seiner Person – aller Bühnenerfahrung zum Trotz. „Natürlich darf man mir auch applaudieren, wenn man mir auf dem Gang begegnet“, scherzte Köhler ohne falsche Bescheidenheit. Aber eines ist sicher: Er liegt nachts nicht wach, falls dieser Applaus ausbleiben sollte.

Sein Auftritt vor den Redner- und Trainerkollegen der GSA war in diesem Jahr nicht darauf fokussiert, mit einem Rückblick auf eines der erfolgreichsten deutschen Rednerleben Bilanz zu ziehen. Vielmehr war Köhlers Blick in die Zukunft gerichtet. Deswegen war die zentrale Frage, die er in seinem Vortrag zu beantworten suchte: „Was lässt sich aus meiner Lebensreise für meine Kollegen ableiten?“ Im Klartext: Köhler destillierte aus seinen Erfahrungen auf der Bühne und im Business fünf Zugaben, mit denen er seine Kollegen in ganz verschiedenen Lebensphasen unterstützen wollte.

Da kaum einer weiß, wie Köhler im Jahr 1977 gestartet ist, gab er zunächst ein wenig von sich preis: Nachdem er über anderthalb Jahre ein Unternehmen saniert und dabei viel mit Beratern zu tun hatte, dachte er sich: „Das mache ich anders!“ Die Idee, Trainer und Berater zu werden, war geboren. Und weil in seinem ersten Seminar nur zwei statt der geplanten zehn Teilnehmer saßen, wurde er (rein rechnerisch) blitzartig zu

einem der teuersten Trainer Deutschlands. Die echte Erfolgsgeschichte begann erst, als er seinen Bauchladen auf eine Branche zuspitzte und so seine „erste Delle ins Universum“ schlug.

## 40 Jahre im Business: „Wer will schon 120 werden?“

Zuerst befasste sich Köhler mit der Gegenwart. Er ist seit 40 Jahren in der beruflichen Weiterbildung selbstständig tätig und hat sich den Ruhestand verdient. Viele gleichaltrige Kollegen tun alles, um länger und länger auf der Bühne und im Seminarraum zu stehen. Dagegen ist natürlich nichts einzuwenden, meint Köhler. „Wer fit ist, darf am Ball bleiben. Nur künstlich und um jeden Preis sollte man das Berufsleben (und das Leben überhaupt) nicht verlängern.“ Köhler brach eine Lanze dafür, ein Leben als „Gesamtkunstwerk“ zu begreifen und das „Finale ins Leben reinzuholen“.

## 30 Jahre im Business: „Der Abstieg zum Erfolg!“

Nach der Gegenwart blendete Köhler in die Zeit zurück, als er rund 30 Jahre Business-Erfahrung hinter sich hatte. Seine Botschaft: „Durchbruch, Gelingen, Gedeihen, Aufstieg: Wenn das alles ist, was wir im Kopf haben, sind wir in Gefahr, etwas ganz Wesentliches zu vergessen!“ Köhler sagte es mit den Wor-

Foto: Martin Pichler





**Buchtip.** Hans-Uwe L. Köhler, „Die perfekte Rede. So überzeugen Sie jedes Publikum“, Gabal Verlag, Offenbach 2011, 216 Seiten, 24,90 Euro

ten des Extrembergsteigers Hans Kammerländer: „Du musst auch wieder runter!“. Raus aus der Todeszone, weg von der zu dünnen Luft! Aufstieg um jeden Preis ist sinnlos. Innehalten, Reflexion und lebenslanges Lernen bringen uns Gelingen und Zufriedenheit. Köhler hat sich eine Weisheit bei den Freimaurern abgeschaut: Bis zu Deinem 45. Lebensjahr bist Du noch Lehrling, bis zum 60. ein Geselle und erst ab 60 ein Meister.

### **20 Jahre im Business: „Vor Kraft kaum laufen können“**

Als Köhler auf die Zeit zurückblickte als er bereits 20 Jahre in seinem Trainer- und Rednerberuf erfolgreich war, rief er kurz und schmerzlos aus: „Wohl dem, der in dieser Lebensphase einen guten Freund hat!“ Denn der müsse für einen auf die Bremse treten und einem zwei Dinge klarmachen: „Du hast auch noch Familie“ und „Die Welt besteht nicht nur aus Kunden“. Ende der Durchsage.

### **Zehn Jahre im Business: „Woher weißt Du das eigentlich?“**

Wandelbarkeit, Change, Anpassungsfähigkeit, neue Märkte: Sind das die Schlagworte, die als Trainer und Redner zum Erfolg führen? „Wie oft hat man sich als Berater schon selbst verändert? Und wie oft willst Du Dich noch verändern?“, darüber

sollte man nach zehn Jahren Berufserfahrung ehrlich nachdenken, bevor man anderen den ständigen Wandel als normal verkauft, mahnt Köhler im Rückblick. „Es ist Zeit, Deine Glaubenssätze zu überprüfen! Bist Du wirklich Du und lebst Du Deine Berufung? Oder gibst Du Dich mit Halbwahrheiten ab? Oder schlimmer noch: Verkündest Du Halbwahrheiten von der Bühne herab?“ Jeder sei nach einigen Jahren der Berufserfahrung aufgerufen, sein Wissen und seine Quellen zu überprüfen. Woher stammt das Wissen? Spricht man nur über Meinungen oder hat man sie selbst erfahren?

### **Start ins Business: „Mach’ die Kunden reich!“**

Jeder, der Redner werden will, sollte sich intensiv für das „Warum“ interessieren. Ruhm und Headsets, teure Uhren, schnelle Autos? Das ist in Köhlers Augen alles andere als ein tragfähiger Antrieb. „Eitle Pfauen“ nennt er die Kollegen, die sich auf diese Art motivieren. Die alles entscheidende Frage sei doch: „Warum soll Dir jemand ein Honorar bezahlen?“ Und die Antwort darauf lautet: „Weil Du ihn reich machst!“ Reich an Wissen, reich an Informationen und Impulsen, mit denen er im Berufsalltag etwas Nützliches anfangen kann. Jedes Publikum sollte von einem Speaker eine Zugabe bekommen, mit der es nicht gerechnet hat. Köhlers Fazit: „Wer im Zugaben-Modus ist, wird immer wieder gebucht!“

Dr. Petra Folkersma ●



**Claudia und Jörg Bachmann.** Die Marketing- und Verkaufsleiterin und ihr Ehemann, der Geschäftsführer des Arcadeon, präsentierten ihr Haus auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln.



Foto: Martin Pichler

# Ein Hotelier erklärt, wie er kreatives Denken fördern will

**INTERVIEW.** Jörg Bachmann, Chef des Tagungshotels Arcadeon in Hagen, hat viel über die Zukunft von Workshops und Meetings nachgedacht und sein Haus gründlich renoviert. Über alle Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg sollen Unternehmen im Arcadeon erfolgreich neue Ideen und Strategien entwickeln können.

## Sie sind überzeugt davon, dass Ihr Raumdesign kreative Prozesse auslösen kann. Wie geht das?

**Jörg Bachmann:** Neues Denken braucht neue Räume, das ist meine Leitidee. Die emotionale Seite unserer Gäste zu bewegen – das ist unser Anspruch. Alle Räume unseres Hauses sind sehr klar gegliedert. Unsere Gäste begreifen sofort: Hier geht es um klare Strukturen, hier fokussiere ich. Wir wissen aus Erfahrung, dass kreative Prozesse etwas brauchen, um das Chaos zu strukturieren. Dabei hilft zum Beispiel ein Raum wie „Hexagon“ mit seinen überall wiederkehrenden sechseckigen Mustern. Sie verstärken die Ordnungsbewegung in einer Gruppe und lösen einen Kreativitätsschub aus. Anders in unserem Raum „Wald“. Da sind die Menschen sofort bereit, ihren Geist oder ihre Gefühle fließen zu lassen. Das ist eine zugleich unerwartete wie bekannte Welt, eine Waldlichtung, in der man sich wohlfühlt. Sie sind entspannt und ganz da – ganz anders als in einem Tagungsraum mit weißen Wänden der alten Prägung.

## Wann und woran haben Sie gemerkt, dass Sie andere Raumkonzepte anbieten müssen?

**Bachmann:** Wenn Sie 20 Jahre ein Thema verfolgen, beobachten Sie selbstverständlich die Veränderungen, die bei Gästen, Mitarbeitern und Freunden durchgreifend auf alle Prozesse wirken. Wir haben Erfolge gefeiert, mit denen nie zu rechnen war und wir haben so ordentlich etwas vors Knie bekommen, dass wir ebenso erstaunt waren. Jedes Mal, wenn wir ganz

oben oder ganz unten waren, haben wir uns gefragt: Wie geht es weiter? Und zwar nicht theoretisch, sondern so, dass wir erst auseinandergingen, wenn wir eine Lösung hatten. Wichtig war, schnell und flexibel echte Entscheidungen zu treffen und sie umzusetzen. Nicht „wir könnten“, sondern „wir machen das, weil ...“! Ich bin kein Konjunktivtyp. Das Arcadeon war wirtschaftlich erfolgreich, aber ich spürte, dass wir zusammen in die Jahre gekommen waren. Eine Art Unwohlsein im Jetzt. Denn was ich sah, war schon mehr als 15 Jahre alt. An diesem Punkt entscheiden sich viele, die Situation auszusitzen oder eben einen neuen Weg zu gehen. Letzteres war meine Entscheidung. Nicht aussitzen im Sinne von fortschreiben, sondern jetzt die nächste Stufe erklimmen. Es geht immer auch um eine Vision, für die es bekanntlich keine Grenzen gibt.

## Woher nahmen Sie die Gewissheit, dass Ihre Ideen richtig sind?

**Bachmann:** Diese Gewissheit gibt es nicht. Allerdings gibt es in jeder Phase des Lebens Erfahrungen, die uns befähigen, auf einem breiten Fundament zu stehen, das ein Vorankommen in die Zukunft zulässt. Dabei sehe ich viele Fragen- und Aufgabenstellungen auf uns zukommen, auf deren Beantwortung und Lösung ich mich sehr freue. Die Ideen, die wir in „Arcadeon recreated“ umgesetzt haben, sind Teil der Antworten und Lösungen, wie wir sie uns vorstellen können. Nicht, weil wir mit Gewissheit sagen können, dass unsere Ansätze genau die





**Vorzeigehotels.** Das Arcadeon gewann beim Wettbewerb „Beste Tagungshotels in Deutschland 2018“ in der Kategorie „Kreativprozesse fördern“.

richtigen sind, sondern als unseren Beitrag für die Zukunft. Denn so, wie wir sie sehen, ist es eine Möglichkeit. Ich weiß, dass es nicht nur diese eine Antwort geben kann. Ich weiß aber auch: Wir erreichen andere Menschen nur, wenn wir unsere Leidenschaft auch zeigen.

**Die Methode des Design Thinking ist in aller Munde. Sie sprechen von „Maker Thinking“. Was steckt dahinter?**

**Bachmann:** Ich glaube, dass Design Thinking sich häufig von den Wurzeln entfernt. Zu oft beginnt und endet es vor mit gelben Zetteln übersäten Wänden. Wir haben viel vom Design Thinking gelernt. Aber: Das Maker Thinking möchte wieder näher heran an die Dinge. Wie wir wohnen, arbeiten und leben, das hat sich in den vergangenen Jahren sehr stark verändert. Es ist sehr wichtig, wie etwas aussieht, und das hält ganze Wirtschaftszweige am Laufen. Deshalb werden technische Modelle ständig ausgetauscht, aber auch in anderen Bereichen ist dieser Prozess erkennbar. Es gibt mittlerweile einen unbedingten Gegenwartszwang. Das gilt besonders für Hotels. Hotelgäste haben die Erwartung, dass ein Haus unsere Gegenwart widerspiegelt und bereits zukünftige Trends sichtbar macht. Genau hier setzen wir das Maker Thinking ein.

**Wie hat sich aus Ihrer Sicht die Tagungslandschaft verändert? Welche weiteren Entwicklungen erwarten Sie?**

**Bachmann:** Früher saßen 20 Leute in einem Raum und vor

ihnen stand einer am Flipchart. Heute dagegen arbeiten Gruppen von 8 bis 12 Personen zusammen, die sich über den Tag noch weiter aufteilen. Ich beobachte eine sehr kommunikative Art, die Gruppen durch den Tag zu bringen. Größere Gruppen nutzen dazu Barcamps, kleinere Gruppen das Design Thinking, noch kleinere das Maker Thinking. Es gibt natürlich auch weiterhin technische und vertriebsorientierte Schulungen im Haus. Aber ich bin davon überzeugt, in Zukunft werden vermehrt Menschen mit Ideen zu uns kommen, um hier Prototypen zu schaffen. Es werden viel mehr Leute aus unterschiedlichen Bereichen der Unternehmen und deren Hierarchien hier zusammenkommen und über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg Dinge, Ideen und damit die Zukunft entwickeln. Zukunftsdebatten lösen viel aus.

**Und dafür haben Sie zum Beispiel „Transforming Rooms“ erfunden. Sie machen aus einigen Hotelzimmern bei Bedarf Workshopräume für Kleingruppen ...**

**Bachmann:** Unter anderem genau dafür haben wir unsere Transforming Rooms erfunden. Unsere Gäste merken sofort, hier ist etwas anders. Sie betreten ein Arbeitszimmer mit einer wohnlichen Atmosphäre wie zu Hause, warm, freundlich, inspirierend. Zugleich können Gäste, die nicht in kleinen Gruppen arbeiten wollen, den Raum nur zur Übernachtung nutzen. Sie erleben die gleiche Atmosphäre durch Wärme und Wohlfühlgefühl – ohne zu spüren, dass der Raum kurz vorher noch →

→ ein Arbeitszimmer gewesen ist. Dazu fragen wir, anders als andere Hotels, nach den Details des Besuchs, vom eventuellen Late Check-in bis zum Early-Bird-Frühstück. Mit den An- und Abreisezeiten der Gäste können wir unsere Logistik genau abstimmen auf die Nutzung der Transforming Rooms – die für Arbeitsgruppen natürlich technisch mit dem großen Arbeitsraum verbunden sind. Damit sind wir mitten in der Zukunft der Branche und in der digitalisierten Welt, die man bei uns schon heute erleben kann. Die Atmosphäre fällt auch bei Raumwechsel nicht ab. Alles ist farblich und in allen (!) Details aufeinander abgestimmt. Hier bewegt man sich in einer anderen Welt als im Büroalltag oder zu Hause. Der Prozess des Denkens und Entwickelns wird sichtbar, erlebbar – auch das unterscheidet uns von den Mitbewerbern.

### Sie haben jetzt vieles neu geschaffen, haben Sie weitere Ideen für die Zukunft?

**Bachmann:** Viele Ideen für die Zukunft leiten sich ganz einfach aus den vor uns liegenden Aufgabenstellungen ab. So werden wir neue Tagungsformate entwickeln, die verschiedene Themenfelder umreißen. Ein Thema in den nächsten 5 Jahren wird die Auflösung der klassischen Hierarchien in Unternehmen sein. Die Zeit ist reif dafür und die Digitalisierung macht es möglich. Wir werden genau dafür neue Formate entwickeln, um andere Formen des betrieblichen Umgangs miteinander zu lernen und gemeinsam üben, das Wichtige vom Unwichtigen in der alltäglichen Kommunikationsflut zu trennen. Außerdem wird die Frage, wie wir Einkommen und Arbeit entkoppeln können, sehr bald sehr wichtig sein. Dazu müssen auch wieder Menschen geschult und befähigt werden.

### Was hat es mit den neuen „Firmencamps“ auf sich?

**Bachmann:** Nicht nur externe Trainer sollen Seminare leiten, sondern die Erneuerung muss aus den Unternehmen selbst kommen. Hochmotivierte Mitarbeiter sollen Gefallen daran haben, mit der professionellen Unterstützung eines externen Trainers Seminare zu leiten. Dieses Konzept verändert nicht nur die Kultur des Zusammenseins, sondern definiert exakt den längst spürbaren Change in der Wirtschaft. Hinzu kommt, dass die besondere Problemlösungskompetenz der eigenen Mitarbeiter genutzt wird und ebenso der unverstellte, ehrliche Blick auf die Aufgabenstellung bis hin zur wirklichen Erfolgskontrolle, da man die eigenen Schmerzpunkte am besten kennt. Die Mitarbeiter fühlen sich gestärkt durch die Förderung und professionelle Begleitung. Die Teilnehmer werden schneller und effizienter zur Zieldefinition finden, wenn sie von einem Insider, also Kollegen, trainiert werden, der die Stärken und Schwächen bereits kennt. Mit den Firmencamps werden eine langfristige Qualitätskontrolle und eine erfolgreiche Zielerreichung gewährleistet, da das Unternehmen sich ständig auf der einmal erarbeiteten Basis weiterentwickelt. Das Wissen baut sich intern immer weiter auf. Die Kosten im Hinblick auf das Budget für Trainer, Reise- und Seminarkosten bleiben hingegen gleich. Durch das Konzept der Firmencamps schaffen die Unternehmen ein neues und starkes Fundament, das sich kompromisslos an den eigenen Unternehmenszielen weiterent-



Foto: Arcadion

**Blauer Seminarraum.** Die Farbe des Raums und die Form der Möbel soll die Konzentration fördern.

wickelt und nicht selten zu einem Paradigmenwechsel und zu mehr Eigenverantwortung führt.

### Diese Frage muss sein: Was hat Sie zu der außergewöhnlichen WC-Gestaltung bewegt?

**Bachmann:** Wir haben ein von uns und für uns entwickeltes Raum-, Licht-, Musik- und Duftkonzept, also einen Gesamtansatz. Unser Haus stellt ein erlebbares Gesamtkunstwerk dar, das es unseren Gästen ermöglicht, aus dem Alltag herauszutreten. So ist das nur hier zu finden. Der Gast soll schon beim Parken und Betreten des Hauses spüren: Hier arbeiten Leute, die sich um mich Gedanken gemacht haben. Hier geht es um jedes Detail und um die Gesamtheit. Wir wollen sofort eine Situation schaffen, in der alle Sinne angesprochen werden. Da war es nur natürlich, auch die Toilettenanlage den Gedanken zu unterziehen, eben alle Räume unseres Hauses so zu gestalten, dass sie innovativ, individualisiert, inspirierend und zugleich funktional sind. Zu unserer großen Freude haben wir dafür den IDA, den Internationalen Design Award, bekommen.

### Wie geht es jetzt weiter?

**Bachmann:** Es geht darum, die Dinge im Fluss zu halten, sich nie quer in die Strömung zu stellen. Klar, ich brauche die Strömung, um Erkenntnisse zu gewinnen. Aber wenn ich mich nur querstelle, kann ich nichts gestalten. Ich muss ständig aus allem, was ich heute weiß, ableiten, was morgen ist, was ich heute tun muss, damit mein Leben morgen gut ist. Und das geht nicht, indem ich mich an meinen Schreibtisch zurückziehe und überlege, was ich jetzt machen will. Wir werden also nicht aufhören, weiter Gespräche zu führen, zu schauen, was möglich ist. Das ist ein nicht enden dürfender Prozess. Denn was ich beschreiben kann, das kann ich auch machen. Und mit dem Machen, dem Wirklichkeit-werden-Lassen, sind die Ergebnisse dieser Zukunftsgedanken dann für die Gäste sichtbar, erlebbar und spürbar. Das ist, was die Menschen am Arcadion begeistert. Denn diese Menschen sind doch hochgradig interessiert am Morgen, sie wollen wissen und spüren, wie die Zukunft aussieht und am liebsten mittendrin stehen.

**Interview: Katrin Nauber-Happel ●**

# DIGITALE LERNFORMATE – DER MIX MACHT´S

Training goes digital.  
Weiterbildung für Trainer,  
Coaches, Personalentwickler.

27. Oktober | Arcadeon Hagen

**JETZT noch  
anmelden!**

www.gabal.de

Diese Referent/-innen und Themen erwarten Sie:



Bernd Braun / Daniela Landgraf



Prof. Dr. Johannes  
Moskaliuk



Heike Bette



Thorsten David / Benedikt Heiß



Leandra Deininger,



Dr. Katja Bett

Analog meets Digital • Konsequenzen der Digitalisierung für Bildungsanbieter/  
Trainer/-in? • Paradigmenwechsel in der Vertriebsqualifizierung • Spielerische Lern-  
reisen mit der interaktiven App Actionbound • STIHL Training goes digital • Die 7  
Erfolgsfaktoren für Blended Learning

... sowie drei Barcamp-Sessions mit je fünf Beiträgen zu digitalen Tools,  
Methoden, Konzeption ... und Austausch mit Experten

Partner:



www.gabal-verlag.de



www.juenger.de



www.bahn.de



www.blink.it

Veranstalter: **GABAL e.V.**



www.gabal.de/impulstage/  
herbst-impulstag-2018



#gabalhit18

**LOB & PREIS.** „Mama Canvas“ ist ein Seminar, das Mütter dabei unterstützt, den oft angstbesetzten Wiedereinstieg in den Job erfolgreich zu gestalten. Für das Seminarkonzept wurde die (aus Essen stammende und jetzt mit ihrer vierköpfigen Familie in Wien lebende) Trainerin Eva-Maria Kraus mit dem BDVT-Trainingspreis 2018 in Gold (Kategorie „offenes Seminar“) und zusätzlich noch mit dem Sonderpreis für gesellschaftlichen Nutzen ausgezeichnet.

# „Mama Canvas“: Back to work

**EINIGE METHODEN  
AUS DEM „MAMA-  
CANVAS“-SEMINAR ...**

... von Eva-Maria Kraus:





**01.**

Canvas ausfüllen, um eine Art individuellen Businessplan zu haben.

**02.**

Persönlichkeitsprofil erstellen, um seine Stärken und Potenziale zu kennen

**03.**

Cockpit-Simulationen im Team bearbeiten, um seine Kommunikation zu verbessern.



→ Eine Babypause ist keine „Pause“ und ein Elternurlaub ist kein „Urlaub“. Wer den Nutzen des Seminars „Mama Canvas“ verstehen will, das von der Führungskräfte-trainerin Eva-Maria Kraus entwickelt wurde, sollte sich Folgendes in aller Deutlichkeit klarmachen: Nicht nur das Stillen kostet richtig Kraft, auch der Schlafentzug in fast jeder Nacht und der Stress, rätselhaftes Krankheitssymptome bei einem Baby richtig deuten zu müssen, stellen eine große Belastung dar. Ganz gleich, ob eine Mutter ein halbes Jahr oder drei Jahre nach der Geburt eines Kindes wieder arbeiten geht, es kommt ein veränderter Mensch zurück an den Arbeitsplatz.

## Plötzlich Versagensängste

Noch viel bemerkenswerter ist, dass selbst manche karriereorientierte Frau in der Elternzeit in die klassische Rolle der „Hausfrau“ rutscht und sich dann ganz schleichend das Gefühl breitmacht, beim Wiedereinstieg nicht mehr kompetent genug zu sein. Der Versicherungskonzern Allianz veröffentlichte im Jahr 2017 eine Umfrage zum Thema „Wiedereinstieg“. Berufstätige Mütter wurden gefragt: „Welche Befürchtungen und Ängste hatten Sie beim Berufswiedereinstieg?“. Zu hoher Stress (42 Prozent), Unvereinbarkeit von Beruf und Familie (35 Prozent) und eigenes Versagen (31 Prozent) waren die drei Top-Ängste.

Während sich viele Unternehmen wünschen, dass Mütter nach der Geburt ihres Kindes schnell wieder ins Unternehmen zurückkehren, zögert fast ein Drittel (31 Prozent) der Frauen, weil sie denken, nicht mehr gut genug zu sein, weil sie den Anschluss verpasst haben. Kaum zu

glauben: Selbst Frauen, die Spitzenpositionen bekleideten, können sich plötzlich unsicher, ängstlich und unfähig fühlen. Um solche Ängste vor dem Wiedereinstieg zu bearbeiten, wurde das Seminar „Mama Canvas“ entwickelt.

Den Seminartitel kann man auf zwei verschiedene Arten lesen: Zum einen ist „Canvas“ ein Managementinstrument zur Erstellung von Businessplänen – was Inhalt des Trainings ist – und zum anderen hört man beim Sprechen die Bekräftigung „Mama kann was!“. Das Seminar hat klare Ziele:

- Mütter sollen von getriebenen Personen zu treibenden Kräften werden.
- Mütter lernen klar zu kommunizieren, wie sie Vereinbarkeit von Familie und Beruf umsetzen möchten.
- Business-Methoden werden für die Bedürfnisse von Müttern nutzbar gemacht (auch hinsichtlich Vereinbarkeit und Umsetzbarkeit der eigenen Ziele).

Auch für die Arbeitgeber lohnt sich ein Seminar wie „Mama Canvas“.

## Employer Branding verbessert

Die Unternehmen werden dadurch beim Thema Wiedereinstieg handlungsorientiert unterstützt. Ihr Employer Branding und ihre Employability (Mitarbeiterloyalität/Engagement Index) werden gefördert. Im Einzelnen dient das Seminar dazu, dass Mütter angeleitet werden ...

- eigenständig über sich und ihre Stärken zu reflektieren
- wissenschaftliche Erkenntnisse zu nutzen, welche Fähigkeiten Mütter besitzen, die auch in Führungspositionen dringend benötigt werden
- ihre Zeitressourcen neu zu überdenken und neu zu strukturieren

- Ruhephasen aktiv zu nutzen
- ihre Werte zu hinterfragen (eine Verschiebung der Werte nach der Geburt erfolgt oft unbewusst)
- ihre Motivatoren sowie Antreiber zu definieren und Maßnahmen zu finden, um bestimmte Antreiber bei Bedarf abzuschwächen
- über die finanziellen Veränderungen nach der Elternzeit nachzudenken (zum Beispiel Kosten der Kinderbetreuung versus Berufstätigkeit)
- ein klares Ziel für sich zu erarbeiten
- unvorhersehbare Situationen mitzudenken (auf dem Weg zurück in den Beruf)
- Schlüssel-Partnerschaften zu definieren (Partner, Großeltern, Babysitter, berufliche Kontakte ...)
- Schlüssel-Ressourcen zu benennen und Schlüssel-Aktivitäten abzuleiten („Was muss ich wie und wann tun?“)
- eine klare Kommunikation einzuüben was und wie man arbeiten will (sowohl der eigenen Familie als auch dem Arbeitgeber gegenüber – verbunden mit der Möglichkeit, einen neuen Weg einzuschlagen (Selbstständigkeit)).

Die Seminarteilnehmerinnen lernen auch, immer ihr Gesamtsystem im Auge zu behalten und zu prüfen, welche Auswirkungen mögliche Entscheidungen auf alle Betroffenen haben werden.

## Canvas: fünf zentrale Felder

„Mama Canvas“ ist ein zweitägiges Seminar. Es findet zurzeit als offenes Seminar statt, jedoch gibt es auch die Möglichkeit, es in einem Unternehmen intern abzuhalten. Im Vorfeld erhält jede Teilnehmerin einen persönlichen Zugangscodes, um computergestützt ihr individuelles Ver-

# 04.

**Antreiber-Test** absolvieren, um seine inneren Muster genauer zu verstehen.

# 05.

**Ziele präzisieren** und ihre Kommunikation gegenüber dem Umfeld üben.

# 06.

**Einzelcoaching** regelmäßig nutzen, um Hürden gekonnt zu überwinden.





Foto: Martin Pichler

**Eva-Maria Kraus.** Hinter ihr sieht man ihr Canvas-Modell mit dem Fünfeck „Ziele, Werte, Stärken, Zeit und Kommunikation“, welches das Herz des Seminars bildet.

haltensprofil auf der Basis einer Selbsteinschätzung zu erstellen. Das Profil wird dann im Seminar ausführlich besprochen. Es soll helfen, zu erkennen, welche Stärken (und möglichen Potenziale) man hat, mit welchen Worten man diese Stärken beschreiben kann und wie man sich mit seinen speziellen Stärken am besten in ein Team einbringt. Auf diesen Stärken baut dann auch das Modell „Mama Canvas“ auf.

Jede Teilnehmerin erarbeitet für sich unter Anleitung der Trainerin und im kritischen Austausch mit den anderen Teilnehmerinnen ihr persönliches Business-Modell mit den Stationen „meine Stärken“, „meine Zeit“, „meine Ziele“, „meine Kommunikation“, „meine Werte“. Zusätzlich regt das „Mama-Canvas-Modell“ auch dazu an, sich über folgende Themenkreise grundlegende Gedanken zu machen: „meine Schlüssel-Ressourcen“, meine „Schlüssel-Partnerschaften“, meine „Schlüssel-Aktivitäten“, „meine Einnahmen versus meine Ausgaben“ und „mögliche unvorhersehbare Situationen“. Im Seminar wird viel Zeit darauf verwandt, dass jede Teilnehmerin für sich ein Ziel ausformulieren kann. Dieses Ziel wird hinsichtlich der benötigten Ressourcen und der möglichen Reaktion der wichtigsten Partner, die zur Realisierung notwendig sind, sorgsam überprüft.

Ein weiterer Schwerpunkt ist auch, dass die Mütter lernen, ihr Ziel zu kommunizieren. Je konkreter ein Vorschlag kommuniziert wird, desto größer ist schließ-

lich die Chance, dass er auch umgesetzt werden kann. Besser als der vage Wunsch „Ich will Teilzeit arbeiten“ ist zum Beispiel der Vorschlag „Ich könnte mir vorstellen, das Alpha-Projekt in Teilzeit zu betreuen“. Beim Thema „Kommunikation verbessern“ setzt Eva-Maria Kraus auf das Simulationstraining „Klare Kommunikation“, das für die Luftfahrt entwickelt wurde, um die Crew eines Flugzeugs zu befähigen, durch eine professionelle Kommunikation verhaltenssensible Situationen zu meistern.

Dieses computergestützte Tool wird im „Mama-Canvas-Seminar“ eingesetzt, damit Mütter eine klare und effektive Kommunikation in der Familie und am Arbeitsplatz einüben können. Es handelt sich um ein Echtzeitszenario. Menschen erleben und optimieren ihr Verhalten unter erhöhtem Zeit- und Verantwortungsdruck.

## Simulationen helfen

Alles beginnt mit einem normalen Arbeitsalltag. Plötzlich treten Probleme auf. Die Teilnehmerinnen müssen nun in Teams zu je zwei bis vier Personen an die Arbeit. Das Szenario wird auf je zwei gegenüberstehenden Laptops dargestellt. Innerhalb eines Teams reden die Leute wie gewöhnlich direkt miteinander. Die Zeit läuft und die Konkurrenzteams gibt es auch noch. Durch dieses Szenario-Design „ergeben“ sich die Teilnehmerinnen in wenigen Minuten völlig frei ihren

Verhaltensmustern. Der Trainer kann dadurch sofort am Wesentlichen ansetzen. Für die Teilnehmer wird klar: Nur durch gutes Teamwork und effiziente Kommunikation ist das Problem lösbar. In einem Zyklus mit mehreren Durchläufen wird Verhalten optimiert.

„Aus neurowissenschaftlicher Sicht lernen wir am besten in emotionsgeladenen Situationen“, sagen die Macher des Simulationstrainings. „In der Simulation werden Emotionen erzeugt – durch den Wettbewerbscharakter, das Wecken des Spieltriebs und auch durch Spaß und Neugier.“ Erfahrungslernen und die Tatsache, dass man etwas selbst tun muss, führen laut Kraus zum effektivsten Lernen mit einer hohen Behaltensquote von bis zu 90 Prozent. Die Vorteile des Simulationstrainings:

- Es gibt im Prozess des Handelns ein unmittelbares Feedback, das besser wirkt als eine Rückmeldung nach Ablauf einer gewissen Frist.
- Die Konsequenzen des eigenen Handelns werden unmittelbar erlebt. Das Lernen wird effektiver.
- Eine Visualisierung von Wechselwirkungen durch den Computer ist möglich.
- Es gibt ein Learning by doing (aber ohne reale Konsequenzen).

Außerdem wurde in das Seminar noch ein „Antreiber-Test“ integriert. Mit ihm kann jede Teilnehmerin herausfinden, welche Elternbotschaften („Mach es allen recht!“ oder „Beeil Dich doch!“) heute noch einen stressauslösenden Einfluss auf sie haben und wie man sich von ihnen befreit. Die „Antreiber“ sind ein Modell für innere Muster, die unser Denken, Fühlen und Verhalten steuern. Sie entstehen im Kindesalter; im Grunde genommen sind sie die Stimme äußerer Autoritäten, deren Ansprüche und Erwartungen an uns wir so sehr verinnerlicht haben, dass sie irgendwann fester Bestandteil unseres Selbst werden.

Zum Seminar gehört auch, dass Entspannungstechniken trainiert werden. Und es gibt die Möglichkeit, nach dem Seminar mit Einzelcoaching an seinen Themen zu arbeiten. Außerdem bilden die Seminarteilnehmerinnen gerne Gruppen auf Facebook, um sich in regelmäßigen Treffen über ihre Entwicklung auszutauschen →

→ und sich gegenseitig zu unterstützen.

**Fazit:** „Mama Canvas“ sei ein Seminar-design, welches mit viel Wertschätzung Frauen zur Selbststeuerung befähige und gleichzeitig Unternehmen eine Möglichkeit böte, ein attraktiver Arbeitgeber zu werden, lobte die Jury des BDVT. Das Seminar habe mit einem stärkenorientierten, ganzheitlichen und systemisch ausgerichteten Ansatz überzeugt. Dass

Business-Tools in das Seminar integriert worden seien, gilt als wertvoll. Insbesondere die Simulationen böten Lerntransfer auf höchstem Niveau.

Eva-Maria Kraus arbeitete lange Jahre als Personalentwicklerin bei einem österreichischen Telekommunikationsanbieter, absolvierte eine Trainerausbildung beim Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer (WIFI Wien) und

ist heute mit ihrem Unternehmen „Newview“ ([www.newview.at](http://www.newview.at)) in Wien als Trainerin für Führungskräfte- und Persönlichkeitsentwicklung selbstständig.

Bei Youtube kann der Mitschnitt eines Vortrags betrachtet werden, den Kraus auf einem Frauenkongress zum Thema „Wiedereinstieg von Müttern“ hielt ([www.youtube.com/watch?v=Cpc5o24Ruxl](http://www.youtube.com/watch?v=Cpc5o24Ruxl)).

Martin Pichler ●

## „Frauen wünschen sich die Unterstützung des Arbeitgebers“

**Drei Fragen an ... Eva-Maria Kraus.** Sie trifft mit ihrem Konzept „Mama Canvas“ den Nerv der Zeit und wurde am 12. September 2018 vom BDVT mit „Gold“ (in der Kategorie „offenes Seminar“) und mit dem „Sonderpreis“ (für gesellschaftlichen Nutzen) ausgezeichnet.

### Wie kam es zu Ihrem Konzept „Mama Canvas“?

**Eva Maria Kraus:** Ich führte eine Reihe von Gesprächen mit Frauen, die zwischen 18 und 24 Monaten oder länger in der Elternzeit waren. Und es zeigte sich, dass selbst sogenannte Powerfrauen, die beruflich aktiv, erfolgreich und zielstrebig waren, sich plötzlich unsicher, ängstlich und subjektiv stärkenlos fühlten. Ebenso stellte sich heraus, dass den Unternehmen, mit denen ich über die Thematik sprach, oft effektive Maßnahmen fehlten, um Frauen zielgerichtet, wertschätzend und mit Business-Tools auf den Wiedereinstieg vorzubereiten. Sowohl von den Müttern als auch von Unternehmen habe ich also einen klaren Auftrag erhalten: Ein modernes Seminar zu konzipieren, das es allen Müttern ermöglicht, aktiv und vom eigenen Arbeitgeber unterstützt den Wiedereinstieg vorzubereiten – bezie-

hungsweise sich nach dem Wiedereinstieg in einer neuen Situation gut aufzustellen. Das Seminarkonzept „Mama Canvas“ ist übrigens grundsätzlich so angelegt, dass es auch für Väter angewendet oder in gemischten Gruppen zum Einsatz kommen kann.

### Was bringt Ihr Seminar den Unternehmen?

**Kraus:** Viele Unternehmen wünschen sich, dass Frauen schnell wieder in das Unternehmen zurückkehren. Aber meist wird dabei vergessen, dass sich beide Seiten verändert haben: das Unternehmen und die Frauen. Frauen fühlen sich oft alleine gelassen. Das ist eine Herausforderung, der sich Frauen wie Arbeitgeber stellen müssen. Wenn das gelingt, sind beide Seiten Gewinner – auch das Unternehmen, weil es unter anderem als attraktiver Arbeitgeber erlebt wird und bei der Mitarbeiterbindung Vorteile erlangt.

### Was macht das Thema „Wiedereinstieg nach der Elternzeit“ so aktuell?

**Kraus:** Die Fakten sprechen hier eine ganz eindeutige Sprache. Frauen wünschen sich zum Wiedereinstieg ganz klar unterstützende Maßnahmen seitens des Arbeitgebers: Wiedereinstiegsmanagement ist in diesem Zusammenhang ein oft betontes Schlagwort (wie aus der aktuellen österreichischen Arbeiterkammer-Studie „Das hilft Frauen beim Wiedereinstieg“ von 2017 hervorgeht). Es gibt aus meiner Sicht genug Zahlen, die deutlich auf einen Handlungsbedarf hinweisen. Gleichzeitig gibt es nur unzureichende Seminarangebote, die einen persönlichen, stärkenorientierten, ganzheitlichen und systemisch orientierten Ansatz mit Business-Tools, übertragen auf den Wiedereinstieg und die damit verbundenen Herausforderungen, verfolgen.

Interview: Adam Josef Engel ●



Eva-Maria Kraus.  
Sie bekam nicht nur  
„Gold“, sondern auch  
den Sonderpreis.



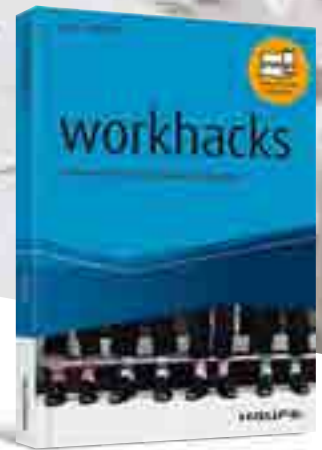
## ERFOLGSTIPPS FÜR IHRE KARRIERE



ISBN: 978-3-648-11712-5  
Buch: € 24,95 [D]



ISBN: 978-3-648-08651-3  
Buch: € 19,95 [D]



ISBN: 978-3-648-10424-8  
Buch: € 24,95 [D]

### DIE MACHT DES SELBSTBEWUSSTSEINS

Sie wollen selbstbewusst im Meeting den eigenen Standpunkt vertreten und den Vorgesetzten oder die Kollegen mit souveräner Ausstrahlung überzeugen? Erfahren Sie, wie Sie dieses Ideal erreichen – besonders dann, wenn Sie Selbstzweifel plagen!

- + 10 Tricks für besseres Kommunizieren
- + Psychologisch fundiert
- + Praktisches Selbstcoaching mit wirkungsvollen Übungen und Techniken

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)  
0800 5050445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

# Wie der ÖAMTC zum „Mobilitätsclub“ wurde



**CHANGE MANAGEMENT.** An der Südosttangente in Wien steht die neue Zentrale des österreichischen Automobil-, Motorrad- und Touringclubs (ÖAMTC). Das halbrunde Glasstahlgebäude (Foto), in dem circa 800 der insgesamt 3.700 Mitarbeiter tätig sind, ist das Sinnbild einer Vision: Der ÖAMTC möchte von einem Autofahrer- zum Mobilitätsclub werden. Ein Architekturprojekt legte den Grundstein für eine Transformation!

Ob per Auto, Motorrad, Fahrrad oder öffentlicher Nahverkehr – alle Fortbewegungsmittel führen in das neue Mobilitätszentrum des ÖAMTC. Das entspricht genau der Vorstellung von Direktor Oliver Schmerold. „Wir möchten vom Automobilclub zum Mobilitätsclub werden. Im Zentrum stehen für uns die Mitglieder mit ihren Mobilitätsbedürfnissen – und die befriedigen sie in Zukunft noch auf

vielfältigere Weise“, ist der Verbandschef überzeugt. Er sieht den ÖAMTC, der mit über zwei Millionen Mitgliedern Österreichs größter und weltweit siebtgrößter Automobilclub ist, als Beratungsstelle für die nächste Evolutionsstufe der Mobilität. Für die Mitglieder seien bereits heute Mietwagen, Carsharing oder Mitfahrgelegenheiten bisweilen die erste Wahl. Auch vor Fahrrädern und E-Bikes

macht der Club nicht mehr Halt. 2011 kam Schmerold in die Organisation. Den frischen Wind steckte der Neue gleich in das Projekt „Umzug“. Neue Identität, neues Haus: Das ÖAMTC-Mobilitätszentrum, das ab Herbst 2016 bezogen wurde, hat Richtung Tangente eine halbkreisförmige Fassade. Der Blick auf den Lageplan macht die Idee deutlich: Angelegt als Rad mit fünf Speichen vereint das Gebäude



Fotos: ÖAMTC / Toni Rappersberger

Büro, Callcenter, Reisebüro, Heliport, Shop und den Stützpunkt für technische Dienstleistungen, den pro Jahr etwa 60.000 Menschen nutzen. Im Zentrum des „Rads“ steht eine Big-Data-Installation als vertikale Achse inmitten des Atriums, dem Herzstück des Gebäudes: Auf großen Screens werden in Echtzeit Datenströme visualisiert, die aus den rund um die Uhr laufenden ÖAMTC-Aktivitäten generiert werden.

Das Atrium, das alle Stockwerke miteinander vereint, säumen Galerien, freilaufende Treppen und Foyers, wo sich Kollegen untereinander oder mit Gästen zu Gesprächen treffen. Auf dem Weg von diesem Treffpunkt entlang der gedachten Radachsen wird es nach außen immer ru-

higer und man gelangt in die Multispace-Büros mit den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter.

Das Rad neu erfinden möchte der ÖAMTC aber nicht vorwiegend architektonisch. Eine noch engere, empathischere Bindung zu den Mitgliedern steht auf dem Plan – und somit eine Kulturveränderung. „Dazu müssen wir das Denken in einzelnen Geschäftsfeldern und Subkulturen aufbrechen. Am Anfang war mir noch gar nicht klar, dass die anstehende Kulturveränderung mit einem Architekturprojekt Hand in Hand gehen könnte“, sagt der Direktor. Hier kam die Firma Moocon ins Spiel, ein Beratungsunternehmen, das sich auf die Steuerung von Architekturprojekten für neue Arbeitswelten spezi-

alisiert hat. „Wir nutzen Bauprojekte als Enabler für Veränderungsprozesse“, so Geschäftsführer Karl Friedl.

Wichtigste Voraussetzung, dass der Umzug zu einer Kulturveränderung beitragen konnte, war zunächst eine positive Grundstimmung. „Wir wollten die Mitarbeiter mitgestalten lassen. So konnten wir sie am besten von einer neuen Arbeitsumgebung überzeugen und vermeiden, dass sie sich als Opfer dieser Veränderung fühlen“, so Schmerold und fügt hinzu: „Wer, wenn nicht die Betroffenen selber, kann am besten entscheiden, was gut und richtig für sie ist?“. Aus dem Architekturprojekt wurde ein Partizipationsprojekt.

Ein sogenanntes „Moodboard“ diente 2012 als Kick-off: 80 Kollegen aus verschiedenen Bereichen und Hierarchien, von der Führungskraft bis zum Sachbearbeiter, kamen einen halben Tag zusammen, um eine Art Wertebeobachtung zu machen. Sie sollten sich klar werden, was für sie den ÖAMTC in Zukunft ausmacht. Dafür erhielten sie einen Baukasten von 100 Fotos. In vier Gruppen mussten sich die Beschäftigten auf 20 Bilder einigen, die die gewünschte Stimmung in der Organisation aus ihrer Sicht am besten widerspiegelte. „Die Methode wird häufig in der Automobilbranche für Design und die Innenausstattung eingesetzt. Wir haben sie als Partizipationsinstrument genutzt“, erklärt Friedl. Dabei sei es insbesondere um den Auswahlprozess und die Diskussion an sich gegangen, nicht nur um die am Ende ausgewählten Bilder. Die Mitarbeiterwünsche sind beherzigt worden, wenngleich es Leitplanken gab: Die Budgetgrenze von 76 Millionen Euro, die Abkehr von Einzelbüros und die Zuteilung der Mitarbeiter zu bestimmten Bereichen. Auch der grobe Zeitplan stand fest – für insgesamt fünf Jahre:

**Phase 1:** Strategiebildung für ein virtuelles Modell der Zukunft (ab 2011)

**Phase 2:** Architektenwettbewerb und gemeinsame Entwicklung der konkreten Flächenplanung

**Phase 3:** Projektausschreibung, Bau und Umzugsplanung

**Phase 4:** Einzug (ab 2016)

Anfangs wurden die Mitarbeiter teilweise noch für die Projektgruppen ernannt oder angesprochen. Später, als es konkret →



→ um den Flächenplan ging, änderte der ÖAMTC das Procedere. „Wenn immer nur dieselben Leute mitarbeiten, sind nicht unbedingt alle Stimmen einer Abteilung repräsentiert“, findet Personalentwicklerin Jutta Ableitinger. Deshalb hat der ÖAMTC für die damals rund 50 Abteilungen jeweils einen Flächenplaner gesucht und die Mitarbeiter Freiwillige aus den eigenen Reihen dazu wählen lassen. Es wurden Boxen aufgestellt und Stimmzettel verteilt. Die Vorgesetzten hatten ein Vetorecht, doch davon machte nur einmal eine Führungskraft Gebrauch. „Sie hatte Bedenken, dass die laufenden Aufgaben leiden könnten, aber die gewählte Repräsentantin wurde trotzdem genommen, weil sie gut argumentieren konnte“, so Ableitinger. Die Personalabteilung begleitete den Planungsprozess, vermittelte, wenn es Konflikte gab. Die ein oder andere Mediation war nötig, um einen Konsens zu finden.

In der ersten Projektphase ging es vorwiegend darum, das Zukunftsbild des ÖAMTC zu entwickeln – eine beachtliche Aufgabe für Beschäftigte, die in ihrem täglichen Alltagsgeschäft stecken. Um die Vorstellungskraft für die Zukunft anzuregen, ging es in einem Workshop zurück in die Vergangenheit: Die Teilnehmer sollten sich darüber austauschen, wie ihre Branche vor 15 Jahren aussah. Die Idee: „Der rückwärtsgewandte Blick schult die Vorstellungskraft und fördert die Fähigkeit, Veränderung zu denken“, erläutert Moocon-Geschäftsführer Karl Friedl.

Vor allem in der Flächenplanungsphase hatten die Mitarbeiter völlige Gestaltungsfreiheit für ihre Bereiche – ob Callcenter, Werkstatt, Reisebüro oder die eigentlichen Büroflächen. Jeweils 15 Kollegen pro Abteilung trafen sich mit Architekten und Büromöbelherstellern. Sie sollten die Flächen- und Funktionsbedarfe in Architekturstandards übersetzen. Die Beteiligten führten eigenständige Tests und Recherchen durch. Sie nutzten Karton-Modelle, 1:1 Schablonen, Legosteine, virtuelle 3D-Modelle und Planungskoffer. Letztere enthielten Möbelemente, die sich mittels Magnet auf einer Tafel so lange hin und her schieben ließen, bis der gewünschte Bürogrundriss gefunden war. Die Arbeitsplätze konnten sich so trotz gleichem Grundriss teilweise stark unter-

scheiden. Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiteten in den Planungsgruppen auf Augenhöhe zusammen – eine Erfahrung, die für viele neu war. Mitarbeiter mussten ihre Entscheidungsfreiheit nutzen lernen, während Führungskräfte Entscheidungshoheit abgeben mussten. „Wir haben das sehr gut gemeistert. Ich verhehle aber nicht, dass man in so einem Transformationsprozess auch den einen oder anderen verliert, der sich mit dieser neuen Arbeitsweise nicht anfreunden kann“, so Schmerold, der sich dennoch zufrieden zeigt. Viele Mitarbeiter seien sehr verantwortungsvoll mit der Freiheit umgegangen und hätten Spielräume nicht ausgenutzt. Das werde oft falsch eingeschätzt. „Ich habe mit den partizipativen Prozessen aber immer nur positive Erfahrungen gemacht.“

### Das Architekturprojekt wurde zum Partizipationsprojekt

Den Wunsch, reinzugrätzen, habe er nur dann verspürt, wenn ihm die Veränderung nicht weit genug ging. Durch Gespräche seien die meisten Mitarbeiter aber selbst darauf gekommen, dass ein Multispace-Büro für die Anforderungen am besten passt. Im Lauf des Projekts entstand eine gemeinsame Maxime: „Wir teilen alles bis auf den eigenen Arbeitsplatz.“ In dem neuen Haus gibt es keine vorreservierten Flächen für einzelne Abteilungen oder Personen. Überall sind Teeküche, Besprechungs- und Rückzugsräume für alle da. Was sich selbstverständlich anhört, war für den ÖAMTC ein Umbruch. Im vorherigen Stammhaus am Schuberting hatte der Direktor deshalb schon vor dem Umzug seine Etage für alle geöffnet – ein Schritt, den die etwa 120 Mitarbeiter an dem Standort anfänglich eher zögerlich annahmen. Über zwei bis drei Jahre hätten sie sich so aber schon an die Arbeitsweise im neuen Gebäude gewöhnen und Schwellenangst abbauen können.

Desksharing ging dem ÖAMTC jedoch zu weit. Schmerold stellte mit seinem Managementteam Berechnungen an, was man dadurch sparen könnte – in Bezug auf Fläche und Anzahl der Arbeitsplätze. „Wir sind darauf gekommen, dass die Einsparung überschaubar ist und durch

einen hohen kulturellen Umstellungsaufwand aufgewogen würde. Unsere Entscheidung war hundertprozentig richtig. Das wäre die eine Portion Veränderung zu viel gewesen.“ Dennoch sollen die Mitarbeiter nicht an ihrem Schreibtisch kleben. Es ist ausdrücklich erwünscht, dass sie sich im Lauf des Tages durch das Haus bewegen, sich verändern und immer wieder unterschiedliche Arbeitssituationen einnehmen. „Allein durch die körperliche Mobilität entsteht auch eine geistige. In Gesprächen mit Kollegen oder Mitgliedern kommen die Gedanken in Bewegung“, so Schmerold.

In fünf Tranchen zogen die ÖAMTC-Mitarbeiter in das neue Gebäude ein. Im Jahr 2016 feierte der Club gleichzeitig sein 120-jähriges Bestehen. Die Zahl hat für die Organisation eine besondere Bedeutung: Auch die Notrufnummer lautet 120. Viele Flächenplaner wurden ab 2016 zu Umzugsvorbereitern oder arbeiteten am sogenannten gelben Faden mit: ein 24-seitiges Handbuch, das die Umstellung von „Zellenbüros“ zu einem Open-Space-Office begleitete und wichtige Informationen zum neuen Standort enthielt. Beim Umzug erhielt jeder Mitarbeiter ein Exemplar. „Wir hatten mehr Umzugsleute, als wir gebraucht haben. Es war grandios, dass die Leute ihren Kollegen helfen und da sein wollten, wenn sie in der neuen Umgebung ankommen“, erinnert sich Friedl. Ein etwas späterer Umzug hätte aus Sicht des Unternehmensberaters nicht geschadet, denn die Räumlichkeiten hatten teilweise noch Baustellencharakter.

Doch daran habe sich dank der Beteiligung vieler Mitarbeiter fast niemand gestört. „Ich stand dort an diesem Display im Gemeinschaftsbereich, rechts von mir ein Schutthaufen und noch keine Verkleidung an der Wand. Wir haben uns dort, wo der Teppich anfängt, so blaue Verhüterli über die Schuhe gezogen und auf einem Tisch aus dem alten Büro die „gelben Faden“ für Neuankömmlinge vorbereitet. Für uns war die Gemeinsamkeit spürbar und das hatte Pioniercharakter“, sagt Ableitinger mit leuchtenden Augen. Durch die starke Partizipation der Mitarbeiter war das neue Gebäude keine große Überraschung. Doch „Partizipation braucht Kommunikation“, meint Berater





**Pannenhilfe.** Hitze setzt Fahrzeugen genauso zu wie große Kälte. Österreichs gelbe Engel hatten in diesem Sommer im Schnitt 1.900 Einsätze pro Tag.

Friedl. Durch die laufende Information entstehe eine Veränderungskurve in der Wahrnehmung: von Neugier zu Freude. Der ÖAMTC verschrieb sich unmittelbarer „Real-time-Information“: „Sobald ein neuer Schritt feststand, haben wir das gleich an die Mitarbeiter kommuniziert“, beteuert Schmerold. „Am Anfang hieß es, wir ziehen um, wissen aber nicht wohin.“ Später waren einzelne Meilensteine ad hoc im Intranet, das nach einem Sharepoint-Prinzip funktioniert: Jeder der 200 beteiligten Personen konnte dort Informationen über den Projektverlauf veröffentlichen und alle Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, dies zu kommentieren. „Da war ein reger Austausch und wir haben das auch aktiv gefördert“, so Personalentwicklerin Ableitinger.

Direktor Schmerold launchte während des Projekts seinen eigenen Blog, in dem er seine Sicht der Dinge bis heute teilt. So wussten die Beschäftigten direkt Bescheid, wo das neue Grundstück lag oder wer den Architekturwettbewerb gewonnen hatte. Wenn eine Gruppe von Mitarbeitern sich auf einer kleinen Studienreise neue Bürokonzepte anschaute, diskutierten sie nicht nur unter sich, sondern erzählten auch den Kollegen aus erster Hand davon. „Damit die Kommunikation viral wird, sollte die Unternehmensleitung Neuheiten nicht nur top-down verkünden. Begeisterung verbreitet sich nur, wenn Mitarbeiter untereinander berichten“, so Schmerold. Zunächst war das Vertrauen in die Offenheit des Prozesses laut dem Direktor noch nicht vollständig gegeben. Früher entschied die Fachabtei-

lung über Immobilienprojekte und führte sie entsprechend durch. Erst die zunehmende Beteiligung der Mitarbeiter habe das geändert. Gleichwohl lasse sich ein bestimmter Prozentsatz der Mitarbeiter nie mitziehen. „Es hat sich eine positive Dynamik entwickelt. Dafür sollte man vor allem diejenigen zu Botschaftern machen, die Interesse und Bereitschaft mitbringen“, ist der ÖAMTC-Direktor überzeugt.

### **Veränderungen werden im Alltag zur Normalität**

Inzwischen ist die neue Umgebung Alltag geworden. Doch die „Mobilmachung“ soll nach Wunsch von Schmerold weitergehen. „Wir haben durch den Umzug Fitness für Veränderungsprozesse gelernt. Jetzt muss der Wandel Normalität werden und dieser Prozess ist nie fertig.“ Noch immer lotet der Club die neuen Möglichkeiten des Gebäudes aus. So entstand das Begegnungsformat „Meet@Atrium“. Spontan kommen Mitarbeiter in der Mitte des Gebäudes zehn Minuten zu einer kurzen Informationssession zu ausgewählten Themen zusammen. Durch interdisziplinäre Zusammenarbeit entstanden neue Dienstleistungen wie die E-Bike-Pannenhilfe.

Der ÖAMTC öffnet und vernetzt sich auch nach außen, nicht nur bei Veranstaltungen in den futuristischen Räumlichkeiten. Eine Start-up Challenge wurde ausgeschrieben: Gründer konnten sich darauf bewerben, für ein Jahr in das Mobilitätszentrum einzuziehen und mit dem

ÖAMTC zusammen Zukunftsszenarien zu entwickeln. Den Zuschlag erhielten die Start-ups Roomchooser, ein Buchungsportal für barrierefreie Hotels, BikerSOS, eine Notfall-App für Motorradfahrer, und das Projekt Volare, das ein automatisiertes Luftfahrzeug für Einzelpersonen entwickelt. Die Jungunternehmer berichten den Führungskräften des ÖAMTC, um gemeinsam von der jeweiligen Unternehmenskultur zu lernen.

„Heute sehe ich hier am Tag viel mehr Leute als früher. In gewisser Weise sind wir von einem Dorf in eine Stadt gezogen“, resümiert Jutta Ableitinger. Manche Kollegen könnten damit gut umgehen, anderen falle die neue interne Mobilität auch auf die Nerven. Manchmal hätte sie sich gewünscht, noch mehr Zeit für den ganzen Prozess zu haben oder sich noch länger mit den Projektbeteiligten zu treffen. „Gerade wenn an manchen Stellen gefühlt etwas der Lack ab und der Reiz des Neuen dahin ist, hätte ich gern etwas mehr nachgehakt.“ Direktor Schmerold hat seinen Arbeitsstil durch die neue Umgebung massiv verändert. Er öffnet sich nicht nur in seinem Blog für die Mitarbeiter, sondern geht auch oft mittags allein in die Kantine. Dann schaut er, wo er sich dazusetzen kann. „Ich komme verstärkt mit Mitarbeitern ins Gespräch. Diesen Austausch möchte ich nicht missen. Auch für meine strategischen Entscheidungen sind diese Inputs enorm wichtig.“ Trotzdem sieht er die Notwendigkeit, sich als Führungskraft Freiräume aus dem operativen Tagesgeschäft zu schaffen. Ab Herbst 2018 wird er den Weitblick ganz besonders brauchen. Dann soll ein Strategieprozess starten, der über die aktuelle Perspektive 2020 hinausgeht. Dort sieht er eine neue Führungskultur, die noch mehr loszulassen lernt und die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter erweitert. Auch Mitarbeiter an den Servicestellen, in Fahrtechnikzentren, an Hubschrauberstützpunkten und auf der Straße sollen noch stärker in die Organisationsentwicklung einbezogen werden. Die Idee der Partizipation werde in diesen Strategieprozess einfließen. „Das Mobilitätszentrum soll nach außen strahlen. Wir möchten ein offenes Clubhaus für alle sein.“

**Stefanie Hornung ●**

# „Klassische Trainings fliegen nicht mehr richtig“

**DIGITALISIERUNG.** Die Continental AG in Hannover ist nicht nur ein Reifenhersteller, sondern mit etwa 240.000 Mitarbeitern an knapp 500 Standorten in 61 Ländern einer der größten Automobilzulieferer der Welt. Wie stellt sich ein Konzern dieser Größenordnung auf die Dynamik der Digitalisierung ein? Darüber sprachen wir mit dem Manager „Digital Transformation“ Harald Schirmer, der seit rund 27 Jahren das Unternehmen „aufmischt“.

**Transformation bei Continental – was heißt das für Ihren Arbeitgeber und insbesondere für Sie nun ganz genau und wo soll es hingehen?**

**Harald Schirmer:** Bisher haben wir meist Produkte auf den Markt gebracht, die es vorher schon in irgendeiner Form gab. Wir haben sie in einer hohen Stückzahl, in besonders guter Qualität mit hoher Liefertreue zu einem guten Preis gefertigt. Das Innovationsrisiko ist dabei kalkulierbar. Doch angesichts der Digitalisierung greift diese Strategie nicht mehr. Deshalb ist die Vision, dass wir vom Fast-Follower- in den Leading-Edge-Modus kommen. Wir möchten das Unternehmen in die Lage versetzen, mit der dynamischen Welt besser umgehen zu können. Dazu gehören neue technische Systeme genauso wie neue Methoden der Zusammenarbeit und des Lernens. Da wird im Moment an verschiedenen Stellen geschraubt, probiert und experimentiert. Wir versuchen stärker in Netzwerken statt Hierarchien zu arbeiten. Neu ist auch, dass wir immer weniger in Projekten denken, die ein klares Ende vorgeben. Stattdessen machen wir Initiativen, die langfristig angelegt sind und alle etwas mit Kulturwandel zu tun haben.

**Welche konkreten Initiativen laufen bei Ihnen aktuell?**

**Schirmer:** Wir kommen aus zwei Richtungen. Zum einen haben wir strategisch geplante und zentral orchestrierte Kampagnen wie etwa unser neues Leadership-Programm. Gleichzeitig stoßen wir Netzwerk-Initiativen an, die vom Social Response und der Beteiligung der Leute

leben. Ein gutes Beispiel dafür ist unsere HR-Konferenz: Vor fünf Jahren bestand sie noch aus Powerpoint-Lesen im 20-Minuten-Takt, mit einer ausgedruckten Agenda. Das war ein geschlossenes System und da konnte natürlich keiner mehr spontan mitreden. Statt Frontbeschallung haben wir heute einen Fitness-Plan mit über 50 verschiedenen Möglichkeiten von Methoden-Workshops über Yoga-Kurse bis hin zur Start-up-Bustour. Gemeinsam versuchen wir die relevanten Themen zu finden und weiterzuentwickeln.

**Neu ist also vor allem die Beteiligung der Mitarbeiter ...**

**Schirmer:** Ja. Früher wurde zentral etwas entwickelt, durchdekliniert und per Newsletter verteilt. Wenn wir jetzt zum Beispiel von unserer globalen Personalkonferenz live bloggen und Videos teilen, dann haben wir schon 50.000 interne Zugriffe am ersten Tag. Da heißt es dann nicht mehr, was interessiert andere die HR-Welt. Natürlich kommen solche Initiativen nicht überall im Unternehmen gleich stark an. Wir sind eine Matrixorganisation und wenn ich da eine allgemeine Aussage mache, wird das nie dem gesamten Unternehmen gerecht.

**Was braucht es, damit solche Initiativen entstehen?**

**Schirmer:** Wir haben im Endeffekt eine Art grundsätzliches Go gegeben und die Dinge nicht mehr automatisch zentral gemanagt. Wer etwas machen möchte, darf das erst einmal tun. Dann wird beobachtet, ob das erfolgreich ist. Die Leute übernehmen Verantwortung für ihre Themen

und das sorgt dafür, dass dezentral ganz viel passiert. Wichtig ist auch, dass man Ownership bei den Leuten belässt, die sie initiiert haben. Früher hat man sich mit lokalen Initiativen einem hohen Risiko ausgesetzt, dass diese zentral übernommen wurden, wenn sie erfolgreich waren.



Fotos: Continental AG

Dann haben im Endeffekt alle, die da irgendwie Herzblut reingesteckt haben, ihr „Baby“ verloren. Wer aber Innovationen fördern möchte, muss Entrepreneurship belohnen. Nur dann finden sich immer mehr Leute, die mitmachen.

**Es kann bei Ihnen also jeder zum Entrepreneur und Influencer werden oder gibt es dafür eine Art Selektionsprozess?**

**Schirmer:** Beides. Es gibt Rollen, auf die bewirbt man sich – jedoch nicht mit einer klassischen Bewerbung, sondern mit dem Ergebnis einer kleinen Aufgabe. Da kommt es nicht darauf an, wie gut das ist – zumindest bewerten wir das nicht. Wichtiger ist, dass die Leute ihren Lernprozess transparent machen und darüber reden. Da geht es um soziale Reputation statt Kontrolle. Normalerweise gibt keiner eine Arbeit ab, die nicht fertig oder schlecht gemacht ist. Das „regelt“ sich im sozialen Umfeld selbst. Als wir 2011

Guides für das Projekt Enterprise Social Network gesucht haben, mussten wir die Leute einzeln ansprechen. Inzwischen hat die Rolle der Guides so eine Reputation erlangt, dass wir zum Beispiel für die aktuelle Einführung von Office 365 mit relativ überschaubarem Marketingaufwand 2300 Nominierungen bekommen haben. Das ist eine coole Rolle und die Leute wollen sich beteiligen. Die Guides oder Influencer haben 10 Prozent ihrer Arbeitszeit zur Verfügung, sich ganz frei als Change Agents zu betätigen.

**Inwiefern geben Sie dafür konkrete Vorgaben oder Hilfestellungen?**

**Schirmer:** Das ist schon organisiert. Insgesamt haben wir für Office 365 schon 1000 Guides ausgebildet, jetzt sind nochmal 400 geplant, weil das so gut angenommen wird. Ursprünglich sollte ein Guide auf 200 Mitarbeiter kommen, jetzt sind wir in manchen Bereichen schon

bei einer Quote von eins zu 20. Mit der Haufe Akademie als Begleiter bieten wir verschiedene Module an: Für die Netzwerk-Kompetenz gibt es eine Art kleinen MOOC, der auch teilweise selbstorganisiert ist. Dann haben wir ein zweites Modul für die Methodenkompetenz. Da bringen sich die Leute, bei denen Office schon migriert ist, im Peer Coaching anhand von vorhandenem Informationsmaterial die Anwendung selbst bei. Ein Element ist auch das Mindset von „Working Out Loud“, also darüber zu reden, was man macht und Wissen zu teilen. In einem dritten Modul haben wir fünf Tage lang mit den Guides in Kleingruppen Soft Skills erarbeitet – Problemlösungskompetenz, Präsentation, moderne Formate wie Pecha Kucha, podcasten oder bloggen. Das lief von 15. Januar bis 15. Mai im Wochenrhythmus und geht jetzt weiter mit Webinaren. Das sind keine klassischen Trainings mehr. →



Moderne Welt. Mit der Zukunft des Straßenverkehrs beschäftigt sich die Conti AG genauso wie mit der Zukunft der eigenen internen Abläufen.



Harald Schirmer. Der Conti-Manager macht sich Gedanken über die digitale Organisation.



## → Was heißt das für das Lernen von erwachsenen Menschen insgesamt – wie muss das Lernen heute in einem dynamischen Unternehmensumfeld funktionieren?

**Schirmer:** Wir fokussieren uns auf lebenslanges Lernen, da wir festgestellt haben, dass klassische Trainingsmaßnahmen nicht mehr richtig gut fliegen. Erst melden sich die Leute gar nicht an, dann melden sie sich an und kommen nicht und im schlimmsten Fall kommen sie und gehen nach der Hälfte der Zeit. Das heißt nicht, dass die Trainings schlecht sind. Meist begründen das die Teilnehmer damit, dass sie keine Zeit haben oder mitendrinnen in einem wichtigen Projekt stecken. Bei der Einführung von Office 365 haben wir deshalb den Schuh einmal umgedreht und bei den Mitarbeitern nachgefragt, wie sie begleitet werden möchten, sobald auf ihrem Rechner die neue Software drauf ist.

Wir haben Interviews geführt, Umfragen gemacht und Personas entwickelt. Wir sind auf etwa ein Dutzend verschiedene Arten gekommen, wie Leute lernen wollen – von einem persönlichen Guide, Userforum und Workflow-Beschreibungen über Web-based- und Classroom-Training bis hin zu Zugang auf Youtube. Wir haben dann entschieden, wir wählen nicht ein paar Arten aus, sondern wir machen alles. Inzwischen sind es sogar 15 verschiedene Optionen.

## Sie haben also die berufliche Weiterbildung Ihrer Belegschaft ganz stark individualisiert?

**Schirmer:** Ja, genau. Ich kann nicht nur die Art des Lernens selbst wählen, sondern auch individuell meine Probleme lösen. Egal in welchem Programm gerade etwas nicht läuft, kann ich Guides ansprechen oder direkt Tickets erstellen oder werde schon proaktiv informiert. Wir müssen als Organisation lernen, mit Optionen umzugehen. In einer Hierarchie kümmern sich darum die Chefs. Taylor sagt, „die einen denken, die anderen lenken“. Und jetzt können die Mitarbeiter plötzlich selbst aussuchen, was für sie passt und welche Wege sie wählen. Derartige Freiheit und dieses Vertrauen sind für viele etwas sehr Neues – auch wenn es im Grunde gar nicht so beson-

ders ist. Ich frage Menschen ja nur nach ihrer Meinung und beteilige sie. Das ist keine Rocket Science. Ich versuche die digitalen Tools so zu verwenden, als ob die Continental AG ein kleines 50-Leute-Dorf wäre. Jeder soll die Möglichkeit haben, weltweit mit jedem zu kommunizieren – auch wenn das natürlich nicht immer jeder aktiv tut. Die Leute können selbst entscheiden, was für sie an ihrem Standort relevant ist.

## Das hört sich nach einem sehr hohen Aufwand an ...

**Schirmer:** Früher hätte sich das ganz klar potenziert. Bei Office 365 haben wir zum Beispiel zwölf Office-Programme, vier Programm- und App-Versionen. Außerdem gibt es die Stufen Anfänger, Fortgeschrittene und Profis – bei Conti in mindestens 17 Sprachen. Wenn wir das multiplizieren, sind wir ruckzuck bei mehreren Hundert Seiten Schulungsmaterial. Mit der Evergreen-IT, die sich permanent erneuert, müsste man zudem dieses Material monatlich oder halbjährlich wieder neu machen.

Klassisches Wissensmanagement als das grundsätzliche Bereitstellen von Wissen funktioniert da nicht mehr. Die Frage ist deshalb: Wie kriegen wir unsere Mitarbeiter dazu, dass sie wieder neugierig Fragen stellen und selbst Lösungen entwickeln oder an der richtigen Stelle suchen? Wir haben dafür zum Beispiel die Rolle der Knowledge Broker eingeführt: Das sind Wissenshändler, die nicht mehr wie Wissensmanager das Wissen „nur“ strukturieren und irgendwo in eine Datenbank packen, sondern Leute, die intern und im Internet recherchieren und das Wissen in Wikis, Blogs und Podcasts mit Kollegen teilen.

## Wenn man heute mit einer Anwendung umzugehen lernt, ist sie vielleicht morgen schon Schnee von gestern. Sind diese Knowledge Broker auch eine Art Software Scouts?

**Schirmer:** Ja, das ist die Idee, dass sie wie Journalisten Trends aufspüren und das verständlich aufbereiten. Wir haben inzwischen etwa 100 Knowledge Broker, die jeweils ihre eigenen Netzwerke haben und das so weltweit sehr schnell verbreiten. Das Ziel ist es, mit der hohen

Veränderungsdynamik neuer technischer Systeme umzugehen. Hinzu kommt: Die IT-Landschaft ist bisher oft sehr hierarchisch und IT versteht sich als „Application Owner“. Bei Office 365, Windows 10, aber auch bei allen anderen Cloud-Software-Anbietern können Änderungen an einem System sofort Implikationen auf die anderen haben. Die Programme funktionieren nicht mehr unabhängig voneinander. Unsere IT strebt deshalb funktionsübergreifende Zusammenarbeit an. Mit den Knowledge Brokern und Guides können wir ganz schnell Wissen anbieten – oft sogar schneller als die offiziellen Microsoft-Kanäle.

## Das hört sich so an, als ob sich diese Dynamik gerade etwas verselbstständigt. Viele Manager sprechen zwar davon, Silos aufzubrechen, aber was passiert, wenn sie das nicht mehr selbst in der Hand haben?

**Schirmer:** Selbstverständlich betrachten das viele mit Sorge. Ein hierarchisches System mit seinen Prozessdokumentationen ist darauf ausgerichtet, Stabilität zu erzeugen und Qualität zu sichern. Das, was wir jetzt machen, ist extreme Vernetzung und Dynamisierung – und das ist nicht mehr berechenbar. Aber eine zu langsame Veränderung bringt auch Gefahren mit sich. Die Leute müssen dann in der Regel immer mehr arbeiten, denn es kommt ja ständig Neues dazu und das Ganze passiert stufenweise oder schleichend. Wem das klar ist, der sieht auch ein, dass es mit den heutigen Methoden alleine nicht mehr geht. Wir haben uns entschieden, alle Tools im Office-Paket einzuführen, da wir die Optionen zentral nicht einschränken wollten. Die Mitarbeiter sollten Gelegenheit bekommen, die neuen Werkzeuge zu nutzen. Und wenn keiner etwas damit anfangen kann, können wir sie immer noch abschalten. Diese Vorgehensweise hat die IT-Organisation an ihre Grenzen geführt und sie wird hinterher nicht mehr so aussehen wie vorher. Natürlich haben wir da viele spannende interne Diskussionen – auch in anderen Funktionen.

## Bringt die neue Art zu arbeiten nicht auch für die Einführung einen höheren Workload?



**Schirmer:** Die größte Schwierigkeit dieser Herangehensweise ist, das System durch Übertakten zur Veränderung zu bekommen, ohne dabei die Beteiligten in den Burn-out zu treiben. Das ist eine Gratwanderung und bisher bin ich diesbezüglich nur teilzufrieden.

Es funktioniert dann gut, wenn die Leute einsehen, dass es mit ihrer bisherigen Art zu arbeiten nicht mehr geht und direkt versuchen, anders an die Dinge heranzugehen. Teilweise sind die Kollegen so engagiert, weil sie so neugierig sind und das vorantreiben wollen, dass sie sich zu wenig um zeitliche Rahmen kümmern. Da müssen Führungskräfte die Mitarbei-

zeigen den Erfolg. Da sagen selbst hartgesottene Kommunikatoren: „Ihr habt da schon ordentlich was bewegt.“ Der Blog ist kunterbunt und inzwischen teilen Leute auf der ganzen Welt dort ihre Erfahrungen.

**Wenn das andere Konzerne hören, sagen sie sicher, bei uns geht das nicht. Wie kommt es, dass Sie so viele Freiheiten haben?**

**Schirmer:** Bei uns geht das auch nicht. Aber ich orientiere mich einfach nur an den Werten, die wir uns gegeben haben – und die haben sicher viele andere Konzerne auch. Wenn unser Vorstand sagt,

arbeiten. Anfangs hieß es: „Herr Schirmer, Sie bauen sich da ein Imperium auf. Das wird nicht passieren.“ Heute kann ich sehr viel darüber berichten, was wir bei Continental machen und ich erlebe unglaublichen Rückhalt vom Vorstand – auch von unserem Finanzvorstand Wolfgang Schäfer und unserem CEO Elmar Degenhart. Wenn der CEO nicht schon das ein oder andere Mal gesagt hätte, „Super, Herr Schirmer, weiter so!“, dann wäre vieles nicht möglich gewesen – wie beispielsweise auch, dass ich seit eineinhalb Jahren gar keinen Büroarbeitsplatz mehr habe, sondern vom Homeoffice oder von unterwegs arbeite. Aber natürlich gehört da auch immer ein bisschen Frechmut dazu.

## „Digitalisierung führt zu mehr Effizienz und Produktivität und damit auch zu mehr Zeit. Diese Zeit wollen wir nutzen, um zu lernen.“ Harald Schirmer

ter bremsen und heimschicken, damit sie gesund bleiben. Um eine positive Dynamik zu erzeugen, müssen Sie viel mit Wertschätzung arbeiten. Damit Erfolge viral werden, sollte man sie sofort sichtbar machen.

**Könnten Sie mal ein kleines Beispiel dafür geben, wie so eine Initiative viral wird?**

**Schirmer:** Wir haben zum Beispiel die 42er-Community. Die Storyline ist angelehnt an Douglas Adams' „Per Anhalter durch die Galaxis“: 42 ist die Antwort auf die Fragen aller Fragen. Dabei geht es nicht darum, Antworten zu geben, sondern intelligentere Fragen zu stellen. Wir haben für diese Community einen internen Videokanal erstellt und zunächst alle drei Wochen ein Video geplant. Dann ging die Diskussion los, nach dem Motto, das ist viel zu viel und das schafft keiner. Wir haben aber einfach angefangen und waren plötzlich drei Wochen in Folge on Air mit einer interessanten Show und dem Digitalpionier Ingo Stoll als Moderator. Wir haben versucht, das Ganze humorvoll anzugehen. Inzwischen haben wir 36 Folgen der Show und über 20.000 Mitarbeiter in der Community. Natürlich sind nicht alle aktiv, aber eine halbe Million Zugriffe auf den Videoblog des Projekts und unzählige Rückmeldungen

wir wollen „most attractive, most progressive“ werden, braucht es natürlich Führungskräfte und Mitarbeiter, die das ernst nehmen und umsetzen. „Handlungsfreiheit“ und „Vertrauen“ gehören zu unserem Wertekatalog. Wenn jetzt jemand zu mir kommt und sagt, „Das darfst Du nicht machen“, verweise ich einfach darauf. Ich versuche so die Strategievorgaben zu leben. Mein Ziel ist es jedoch, dass diese Veränderungsinitiativen immer schon von Anfang an so erfolgreich sind, dass ich damit sowieso die besseren Argumente habe. Wir haben zum Beispiel ein internes Social Enterprise Network namens Connex. Wenn eine Führungskraft sagt, sie kann darüber nicht kommunizieren, weil nicht alle Mitarbeiter dort angemeldet sind, dann ist mein Kommentar: „Schafft einen Single Point of Entry!“. Wenn die Informationen nur da zu finden sind, sind bald auch alle Mitarbeiter drin. Dann bekommt die Plattform echte Businessrelevanz.

**Dennoch ist das ohne Commitment des Vorstands schwer. Sie haben ja schon viele Wechsel im Personalressort erlebt. Sind alle in der Position immer Ihrer Argumentation gefolgt?**

**Schirmer:** Bevor Ariane Reinhart als Personalvorstand kam, wurde es mir teilweise verboten, mit den Guides weiter zu

**Ihr Vorstand hat auch die Parole herausgegeben, dass die Organisation „effizienter und produktiver“ werden soll. Wie motiviert sind die Mitarbeiter, sich für dieses Ziel einzubringen und zu beteiligen?**

**Schirmer:** Das kann natürlich gefühlsmäßig schnell so ankommen, dass die Mitarbeiter denken: „Jetzt soll ich noch mehr arbeiten in kürzerer Zeit.“ Wer möchte sich schon dafür einsetzen? Die Digitalisierung schafft Zeit- und Ortsunabhängigkeit und vor allem Skalierbarkeit. Man kann mit weniger Aufwand mehr Wirkung erzielen. Das klingt positiv und das bestätigen die meisten. Die Freiräume, die durch Digitalisierung entstehen, wollen wir positiv füllen. Deshalb haben wir einen Dreisatz daraus gemacht: Digitalisierung führt zu mehr Effizienz und Produktivität und damit zu mehr Zeit, um zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Das zahlt dann auf Ziele des Vorstands und die der Mitarbeiter ein, von denen wir nur eine Initial-Investition brauchen. Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, gilt es erst zu lernen, damit umzugehen. Austausch, Weiterbildung, Beteiligung – so können wir uns ständig verbessern.

**Interview: Stefanie Hornung**

**Hinweis:** Das zu Beginn dieses Interviews erwähnte Lifevideo von der „Global HR Conference“ steht für alle Weiterbildungspersonals frei zugänglich auf Youtube: [www.youtube.com/watch?v=7pB1PCY3lfU](http://www.youtube.com/watch?v=7pB1PCY3lfU)

# Zwischen Kundenorientierung und Mitarbeiterwünschen

**DIGITALISIERUNG.** Der Siegeszug der digitalen Technologien verändert außer dem Geschäft der Banken auch die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in ihnen. Das stellt das Personalmanagement vor eine Reihe von Herausforderungen. Doch die können durchaus „gemanagt“ werden. Davon ist Claudia Klug, Generalbevollmächtigte und Koordinatorin des Personalmanagements bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall, überzeugt.

Die Arbeitswelt der Zukunft wird durch viele technische Umwälzungen radikal verändert. Neue Berufsbilder, die selbst die Experten sich heute noch nicht vorstellen können, werden quasi aus dem Nichts entstehen, alte Berufe werden im Zuge gravierender Umwälzungen wegfallen. Neue Aufgaben und Arbeitsplätze im digitalen Umfeld werden geschaffen, viele Routineaufgaben sollten dagegen schon bald von Algorithmen und Programmen übernommen werden.

Viele der derzeit gängigen Studien prognostizieren einen Beschäftigungsrückgang. Doch ganz gleich, welche Untersuchung welche Zahlen über wegfallende Arbeitsplätze auch immer aufführt: Wie die Beschäftigungsbilanz in der digitalen Ökonomie tatsächlich ausfallen wird, haben die betroffenen Unternehmen selbst in der Hand: Sie können den Wandel in der Arbeitswelt (noch) weitgehend mitgestalten. Es ist also Zeit für eine Bestandsaufnahme in den Unternehmen und für die Frage: Lassen sich die Vorstellungen und Sorgen der Mitarbeiter und die Wünsche der Kunden überhaupt zusammenbringen?

## Digitaltechnik ist bereits „omnipräsent“

Fakt ist: Neue Technologien revolutionieren das Privatkundengeschäft der Banken: Die Kunden wählen ihre Finanzprodukte und -lösungen nicht mehr ausschließlich in Bankfilialen, sondern auch situativ und mobil; sie entscheiden zunehmend autonom und wünschen vollständige Transparenz – zum Beispiel über

die Kosten des Angebots. Eine überall zu beobachtende sinkende Loyalität erleichtert den Kunden das Abschiednehmen von der Hausbank. Kunden zu binden gelingt nur noch durch individuelle Beratung, eine spürbare Schnelligkeit im Service und wenn der Kunde einen nachvollziehbaren, individuellen Mehrwert

erfährt. Dafür müssen die Mitarbeiter und die technische Ausstattung der Bank „qualifiziert“ sein.

In Sachen Technik ist vieles längst Standard: Große Bankinstitute scannen Kunden- oder Bankschreiben seit mehr als einem Jahrzehnt zentral ein und machen sie über einen zweiten Arbeitsplatzmoni-



Fotos: Schwäbisch Hall

tor ortsunabhängig lesbar. Vertriebspartner senden Kundenunterlagen längst digital ein und sparen dadurch lange Postwege. Auch die Kreditbearbeitung erfolgt seit Jahren teilautomatisiert oder in „Dunkelverarbeitung“, solange es sich um Standardparameter handelt. Grenzfälle greifen die Sachbearbeiter auf und bereiten sie für die weitere automatisierte Verarbeitung vor.

## Neu: Digitalisierung der letzten Meile zum Verbraucher

Wirklich neu ist die Digitalisierung der letzten Meile von der Bank zum Verbraucher. Der Kunde will und kann für den Weg zum Anbieter verschiedene physische und immer mehr technische Kanäle nutzen. Statt über eine Bankfiliale und eine Hotline erfolgt die Interaktion verstärkt über Apps, Serviceportale und Chatfunktionen samt der dazugehörigen Video-Legitimation. Die zunehmende

Unabhängigkeit von Filialöffnungszeiten und die verstärkte Echtzeit-Kommunikation mit Kunden haben im Gegenzug natürlich ausgeprägte Konsequenzen für die Ablauforganisation in den Instituten. Darum stehen gerade Mitarbeiter und Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche mit ihrem großen Verwaltungsapparat und einer breiten Kundenbasis vor bahnbrechenden Veränderungen im Arbeitsablauf.

Oft haben sie auch in Sachen Kundenorientierung noch einen weiten Weg vor sich, denn die Kunden vergleichen den Service ihrer Bank zunehmend mit dem Servicelevel von Onlinehändlern, die diese Schnittstelle schon nahezu perfekt beherrschen. Gleichzeitig kämpfen Finanzdienstleister noch mit tariflich gebundenen Arbeitszeiten, die zum Beispiel Samstagsarbeit nur in Ausnahmefällen und nur mit Zuschlägen zulässt. Doch entlang von vier Leitsätzen oder Thesen lässt sich die Lücke zwischen Kundenori-

entierung einerseits und Mitarbeiterwünschen andererseits vermessen. Diese vier Thesen lauten:

### These 1: Die Regelarbeitszeit bleibt nicht die Regel.

Nicht nur das veränderte Kundenverhalten führt zu Anpassungen in den Abläufen einer Bank. Durch den kulturellen und gesellschaftlichen Wandel entstehen parallel neue Ansprüche der Mitarbeiter an Arbeit. So sind die Lebensentwürfe individueller und vielfältiger geworden, klassische Rollenbilder weichen immer weiter auf.

Der Wunsch nach einer ausgewogeneren Work-Life-Balance nimmt zu – bei der Generation Y, die in die Arbeitswelt hineinwächst, genauso wie bei den 30- bis 50-Jährigen, die gleichzeitig beruflich erfolgreich, privat aktiv und in ihrer Familie als Eltern präsent sein wollen. Die Experten in den Personalabteilungen wissen: Ein Arbeitstag mit einer Regelarbeits-



**Zentrale.** Das zentrale Verwaltungsgebäude der Bausparkassen (großes Foto) am Rande von Schwäbisch Hall punktet mit vorbildlich begrünten Dächern.

**Teamarbeit bei Schwäbisch Hall.** Intensiver, offener Austausch wird in kleinen Lerngruppen genauso praktiziert wie in großen Projektgruppen.



→ zeit im Bankgewerbe von 7,48 Stunden wird dabei weder den Ansprüchen der Mitarbeiter noch den Aufgaben gerecht! Warum also nicht in Projekthochphasen zehn Stunden pro Tag vorankommen und in Projektpausen nach sechs Stunden mit den Kindern ins Freibad gehen? Warum trotz Vollzeit nicht an einem Wochentag früher nach Hause gehen, um die Kinder nach der Hausaufgabenbetreuung zu übernehmen, und dafür Freitagnachmittags den Wochenstatus für das Projekt zusammenfassen? Und warum nicht zur Betreuung der Eltern ein Jahr von 40 Regelwochenstunden auf 30 reduzieren, bis vor Ort die Betroffenen, die Nachbarschaftshilfe oder die ambulante Betreuung eingespielt ist? Und warum nur

mit einem Zeitwertkonto, das angespart und aufgezehrt oder ausbezahlt werden kann. Damit können Unternehmen saisonale Arbeitsspitzen besser abfedern. Arbeitnehmer können auf einen Zeitpuffer zurückgreifen, um auf Wunsch eine Zeitlang kürzer zu treten – ohne finanzielle Einbußen.

### **These 3: Lernen und Arbeiten gehören zusammen – und beides macht Spaß**

Der technologische und strukturelle Wandel wird Berufsbilder, Anforderungen und Standards verändern. Arbeitsmarktforscher gehen davon aus, dass durch Automatisierung insbesondere mittlere Tätigkeiten mit hohem Routinegrad wegfallen

bar bleiben. Wichtig ist dabei die Einstellung: Jeder Mitarbeiter muss täglich dazu lernen wollen. Warum also beim Thema „Lernen lernen“ nicht neue Methoden ausprobieren? Warum nicht im zuliefernden Fachbereich nebenan hospitieren und sein Netzwerk stärken, statt immer nur Fachseminare zu buchen? Warum nicht Kollegen mit Methodenskills zu einem Workshop bitten und die Methoden anwenden?

Beide Seiten, Unternehmen und Mitarbeiter, müssen Fähigkeiten wie Problemlösungskompetenz, Kreativität, Kommunikationsstärke oder die Fähigkeit zu ganzheitlichem und vernetztem Denken entwickeln – Kompetenzen, mit denen man für viele kommende Problemstellungen und Aufgaben gewappnet ist. Das klingt zunächst klassisch und trocken, es kann aber auch einfach gehen und sogar Spaß machen, wie einige Beispiele aus dem Arbeitsalltag bei Schwäbisch Hall zeigen:

- So helfen sich Teams angesichts neuer und schneller Entwicklungen gegenseitig durch sogenannte „Lernfenster“: Input durch einen Experten aus dem Haus zu aktuellen Themen, Projekten oder regulatorischen Fragestellungen, meist zwischen 15 bis 60 Minuten.
- Wer sein Wissen teilen will, meldet sich bei einer „Themenbörse“ an, die alle strategisch relevanten Fragestellungen aufnimmt und Teams einen schnellen Überblick über vermittelbare Wissensbausteine gibt. Alle strategisch relevanten Themen können dadurch als Vortrag gebucht werden.
- Nachbarteams und -abteilungen nehmen gegenseitig an Teambesprechungen teil und halten sich so auf dem Laufenden. Gleichzeitig reduzieren sich so Schnittstellenprobleme auf das Nötigste.
- Ähnlich wie in Lean-geführten Produktionsunternehmen aktualisieren rund 100 Teams ihren Wissensstand im 15-minütigen morgendlichen „Blitzlicht“, einem Stehmeeting, das allen Teammitgliedern einen kurzen Überblick über alle aktuellen Aufgaben gibt.
- Der Lean-Management-Gedanke mit der Green- und Blackbelt-Ausbildung bringt zahlreiche Projekte und Untersuchungen hervor, die ihre Methoden

## **„Vier von fünf Führungspositionen werden heute mit gut vorbereitetem Nachwuchs besetzt.“ Claudia Klug**

Reduktion? Warum nicht für ein Projekt mit strategischem Wert für sich 50 Wochenstunden definieren und planen – und diese in den Abendstunden vom heimischen Arbeitsplatz aus leisten?

### **These 2: Arbeitszeitmodelle helfen bei Kundenwünschen rund um die Uhr**

Schwäbisch Hall richtet gerade verstärkt Telearbeitsplätze z. B. für Mitarbeiter in der Kreditbearbeitung und mit längeren Anfahrtswegen ein. Das erhöht die verfügbare Arbeitszeit für beide Seiten, ohne das Freizeitkonto zu belasten. Und: Die an der Kundenschnittstelle auf Finanzdienstleistungen zukommende Samstags-, Feiertags- und Abendarbeit lässt sich so schneller und pragmatischer vom Arbeitszimmer zu Hause mit end-to-end-verschlüsselter Verbindung zur Hauptverwaltung erledigen als in einer leeren Firmenzentrale. Auch hier gilt wieder: Wer will nicht mal am Samstag arbeiten, um einen freien gemeinsamen Wochentag zu genießen, wenn der Lebenspartner ebenfalls am Samstag für seine Firma arbeitet? Wer übernimmt nicht mal eine Woche die Spätschicht bis 23 Uhr im Kundendialogcenter, wenn tagsüber die Kinderkrippe geschlossen hat? Ein weiterer Schritt sind individualisierte Arbeitsvereinbarungen

und es zu einer Polarisierung kommen wird: zu einer relativen Zunahme von gering sowie hoch qualifizierter Beschäftigung.

Dadurch werden andere Kompetenzen erforderlich – und es verändern sich dadurch die Lerninhalte und -anwendungen. Parallel werden die Lernformen vielfältiger. Für alle Beschäftigten gilt: Der Bedarf an IT-Anwendungswissen und -Kompetenzen durch den technologischen Wandel sowie die immer kürzer werdenden Innovationszyklen wird weiter zunehmen. Gefragt ist also eine zunehmende Tool-Kompetenz. Sie befähigt dazu, neben den klassischen Anwendungen neue und deutlich mehr Datenbank-, Auswertungs-, Content- und Kollaborations-Tools bedienen und zwischen den Systemen springen zu können. Gleichzeitig lösen sich alte Silos und Bereichsstrukturen auf. Die Mitarbeiter werden gemeinsam über Unternehmens- und Organisationsgrenzen hinweg arbeiten, denn auch diese kooperativen Arbeitsformen werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Deshalb muss die vordringlichste Aufgabe für das Personalmanagement sein, die Qualifizierung der Mitarbeiter so zu gestalten, dass auch die heute noch nicht definierbaren künftigen Aufgaben mach-



gezielt für bereichsübergreifende Fragestellungen oder Schnittstellenanalysen einsetzen und helfen, die richtigen Fragen zu stellen.

#### **These 4: Keine Angst vor dem permanenten Wandel**

Das Ermöglichen und Einfordern des lebenslangen, aber auch lebensaltersgerechten Lernens hilft dabei, die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten. Es muss dabei erstens der Grundsatz gelten, dass alle Mitarbeiter über sämtliche Alters- und Hierarchiegruppen hinweg entwickelt und gefördert werden. Zweitens braucht es die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Kommt beides zusammen, profitieren Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen. So führen die Potenzialförderprogramme bei Schwäbisch Hall heute dazu, dass auf allen Führungsebenen vier von fünf Führungspositionen mit internen, gut vorbereiteten Nachwuchskräften besetzt werden können. Das entlastet das Unternehmen bei der Suche nach Führungskräften, schafft einen Pool an angehenden Führungskräften, führt zu einer einheitlicheren Kultur der Führung und Zusammenarbeit in volatilen Zeiten und hilft, die Besetzungsdauer vakanter Stellen zu begrenzen.

Um schnell und transparent auf geeignete interne Kandidaten zugreifen zu können, hat Schwäbisch Hall ein systematisches Aus- und Weiterbildungskonzept anhand von Kompetenzlandkarten aufgelegt. Sie

legen fest, welches Berufsbild und welche Stelle welches Mitarbeiterprofil benötigt. Diese Kompetenzlandkarte wird im Jahresgespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft abgeglichen. In diesem System sind künftige Kompetenzen auch unter Alltagsstress schnell integrier- und handhabbar.

Begonnen wird mit der klaren Fokussierung auf die Lernfähigkeit der Mitarbeiter bereits bei ihrem Berufsstart in der klassischen Bankausbildung. Sie folgt dem Prinzip der Lernprozessbegleitung, bei der sich die Auszubildenden die Lerninhalte weitgehend selbsttätig aneignen und die Ergebnisse ihrer Lerngruppe und ihren Ausbildern, den Lernprozessbegleitern, vorstellen. Diese neuen Auszubildenden-Generationen sind im temporären Projektgeschäft zu Hause und schaffen sich auch im eng getakteten Arbeitsalltag Freiraum für interessante Aufgaben. Sie haben keine Angst vor einem permanenten Wandel, eher davor, dass Routinearbeiten überhandnehmen. Warum also nicht Auszubildende als Paten für Zukunftsthemen benennen? Warum nicht erfahrene Mitarbeiter mit jungen zusammen als Wissenstandem voneinander lernen lassen? Warum nicht gerade junge Nachwuchskräfte offene Fragestellungen „anbohren“ lassen, bevor sie von Linienabteilungen abgearbeitet werden?

#### **Erfolgsbausteine auf dem Weg zur Arbeit 4.0**

Aus der Sicht des Personalmanagements ist klar: Leistungsfähige und -willige Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und weiterzuentwickeln wird zu dem Erfolgsfaktor der Zukunft. Entsprechend ergeben sich auch neue Anforderungen an die Personalarbeit. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall hat bereits vor zehn Jahren begonnen, die demografische Entwicklung aktiv zu „managen“, um sich für die Zukunftsthemen Fachkräftemangel, alternde Belegschaft und Lebenslanges Lernen zu wappnen. Die Orientierung an Lebensphasen berücksichtigt alle Episoden des Erwerbslebens vom Ausbildungsstart bis zum Eintritt in den Ruhestand. Entsprechend vielfältig sind die zum Teil seit Langem etablierten Bausteine im modernen Personalmanagement. Das

bringt beim Weg zur Arbeit 4.0 einen großen Startvorteil. Noch ist dieser Weg nicht in Gänze klar erkennbar. Deshalb gilt die Regel, agil zu bleiben, regelmäßig den Standort zu bestimmen und die Unternehmensziele neu zu justieren. Dabei helfen verschiedene Bausteine, die sich in jeder Unternehmenskultur flexibel ausbauen oder ergänzen lassen:

- Wissenstandems sorgen für eine strukturierte Weitergabe von Informationen, bevor ein Wissensträger altersbedingt das Unternehmen verlässt, indem rechtzeitig, das heißt überlappend, ein jüngerer Kollege auf den Job vorbereitet wird und Wissensträger und -empfänger als Team an denselben Aufgaben zusammenarbeiten.
  - Aufgaben, die viele Mitarbeiter betreffen und die nicht von einem Einzelbereich verantwortet werden, übernehmen sogenannte Netzwerkgruppen. Sie bringen verschiedene Perspektiven ein, erarbeiten eine Lösung und übergeben sie dadurch mit kleinstmöglicher Reibung in die Linienarbeit.
  - Das Gesundheitsmanagement sorgt mit dafür, dass die Mitarbeiter unter den anspruchsvollen Bedingungen der Arbeit 4.0 physisch und psychisch leistungsfähig bleiben. Denn auch hier gilt: Jeder ist für seine Gesundheit (auch) selbst verantwortlich. Der Fokus liegt auf der individuellen Gesunderhaltung jedes Einzelnen („Mensch in Balance“), aber auch auf gesundem Führungsverhalten („Führung in Balance“) und einer gesundheitsfördernden Teamsituation („Team in Balance“). Es bietet daneben konkrete Unterstützung im oder nach einem akuten Krankheitsfall oder in mentalen Krisensituationen.
- Klar ist: Die Antworten auf das Arbeiten 4.0 können nicht die alten sein, aber viele neue Antworten liegen schon vor, andere entstehen durch die Lösung konkreter Themen. Jetzt geht es darum, diese Erkenntnisse in den Unternehmensalltag zu integrieren und die organisatorischen und technischen Voraussetzungen zu schaffen – bei der Lernkultur und bei der Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsstrukturen. Die Arbeit 4.0 wird anders aussehen als heute, aber sie wird nicht ausgehen.

**Claudia Klug ●**



**AUTORIN**

**Claudia Klug** ist Generalbevollmächtigte und Koordinatorin des Personalmanagements bei Schwäbisch Hall. Sie ist auch die neue Botschafterin für das Programm „Erfolgsfaktor Familie“ in Baden-Württemberg.

**Bausparkasse Schwäbisch Hall AG**  
**Bausparkasse der Volksbanken und Raiffeisenbanken**  
**Crailsheimer Str. 52**  
**74523 Schwäbisch Hall**  
**www.schwaebisch-hall.de**



# „Scheitern ist keine Schuldfrage, sondern eine Lernfrage“

**PODIUMSDISKUSSION.** Es ist salonfähig geworden, über sein eigenes Scheitern zu sprechen – vor allem in der Start-up-Szene. Doch im Management ist das Phänomen nur bedingt angekommen. Um dies zu ändern, brachen auf der „Zukunft Personal Europe 2018“ drei Persönlichkeiten das Schweigen: die Unternehmerin Anne Koark, die ehemalige DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer und der Bionade-Erfinder Peter Kowalsky.

„Es gibt kaum ein Forum, das ich zu organisieren habe, bei dem es so schwer ist, Teilnehmer auf die Bühne zu bekommen“, mit diesen Worten eröffnete Reiner Straub, Herausgeber des Personalmagazins, das von ihm moderierte Panel „Failing Forward“. Um Niederlagen sollte es gehen, um persönliche Lebensläufe und Erfahrungen mit dem Scheitern. Allerdings habe die Personalsuche für die Veranstaltung gezeigt: Noch immer klaffe ein Gap zwischen der Behauptung, dass Fehler wünschenswert seien, und einer Realität, in der niemand gern Lücken im Lebenslauf offenbare.

### **Anne Koark: Als alleinerziehende Mutter vor dem Nichts**

Drei mutige Persönlichkeiten aus dem Managementumfeld ließen sich dann doch breitschlagen. Eine davon gilt hierzulande als vielleicht glaubwürdigste Stimme, wenn es ums Scheitern geht: die britische Unternehmerin Anne Koark. Mit ihrer Firma „Trust in Business“, die ausländischen Firmen bei Geschäften in Deutschland half, wurde sie als Existenzgründerin in den Medien gefeiert. Doch dann kam der Absturz in die Insolvenz. Sie verlor ihr Unternehmen und ihre Eigentumswohnung. Als alleinerziehende Mutter stand sie vor dem Nichts. „Dass es immer vorwärts geht – das funktionierte plötzlich nicht mehr. Es war wie eine schwarze Wand, die ich nicht aufhalten konnte“, erinnerte sie sich heute. In einer Situation, in der sie alle für eine Versagerin hielten und ihr nichts mehr zutrauten, besann sie sich auf die Dinge, die ihr niemand wegnehmen konnte: die eigene Arbeitskraft, Ideenreichtum, Kontakte. „Man denkt immer, Leute, die pleite sind, kennen niemanden mehr. Aber wenn sie ehrlich und aufrichtig mit anderen umgegangen sind, dann haben sie ein super Netzwerk“, so Koark. Sie musste damals wieder an einen ehemaligen Vorgesetzten denken und eine Situation, in der sie einen riesigen Fehler machte: Einst sollte sie die Gehälter zum Steuerberater faxen, erwischte jedoch den falschen Knopf und so landeten die Zahlen beim Lieferanten. Sie gestand ihren Fehler sofort und sagte ihrem Chef, er müsse sie entlassen. Stattdessen bekam sie eine Gehaltserhöhung.

„Wenn Menschen ehrlich mit Fehlern umgehen, haben wir die Möglichkeit, zu reagieren und sie schnell aus der Welt zu schaffen. Solche Mitarbeiter will ich haben“, lautete seine Begründung. Derartige Überlegungen trieben Anne Koark dazu, über ihre Erfahrungen zu sprechen. Sie schrieb einen Artikel und erlebte eine überwältigende Resonanz: rund 1.200 Zuschriften. Sie wurde von der EU eingeladen, über Insolvenz zu sprechen, durfte mit der Bundesjustizministerin auf die Bühne und Input für eine neue Gesetzgebung liefern. Sie gründete den Verein „B.I.G. = Bleib im Geschäft e. V.“, um die hohe Selbstmordrate der Betroffenen zu bekämpfen. Kurzum, sie wurde zu einer „Missionarin des Scheiterns“. „Man muss ehrlich nach außen gehen und zu dem stehen, was passiert ist. So findet man etwas Schönes an sich und kann die ureigenen Kräfte wieder aktivieren“, sagt die Britin. Es gelte, sich ein Beispiel an Kindern zu nehmen: Wenn sie laufen lernten, hangelten sie sich am Tisch entlang und ließen eines Tages los. Sie fielen hin und stünden wieder auf, kämen nicht auf die Idee, anderen die Schuld dafür zu geben und sitzen zu bleiben. „Wer anderen die Schuld gibt, hängt in der Vergangenheit. Und wie soll man da Zukunft gestalten? Das ist keine Schuldfrage, sondern eine Lernfrage.“

### **Katharina Heuer: Auszeit und Learning Journey**

Auch Katharina Heuer, vor Kurzem noch Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), beschäftigt die Lernfrage. „Auszeit und Learning Journey“ lautet ihre neue Positionsbeschreibung auf LinkedIn. Die erfolgreiche Managerin hat in Konzernen Karriere gemacht – zunächst bei Daimler, dann war sie Vorstand der DB Fernverkehr. Schon als sie bei der Deutschen Bahn den Schritt wagte, von sich aus zu gehen, nahm sie eine Auszeit. Auch heute, nachdem sie sich auf eigenen Wunsch von der DGFP trennte, möchte sie innehalten. Viele bewunderten Heuer für die transformative Kraft, die sie der DGFP verlieh. „Als Überzeugungstäterin ist man sehr aktiv und landet schnell im Hamsterrad. Es bleibt wenig Zeit, nach-

zudenken“, so die Managerin. Sie erlebte viele persönliche Schicksalsschläge: der Tod ihres Vaters, der Partner kurz vor der Querschnittslähmung und die Krankheit ihrer Mutter. Sie wurde 50 und auch ihre Gesundheit litt, sodass der Arzt ihre eine Kur verschrieb. „Ich habe es zugelassen, darüber nachzudenken, ob ich noch am richtigen Fleck bin. Da war ganz stark der Wunsch, etwas Neues tun. Dann habe ich mich entschieden, rauszugehen.“ Bei der Deutschen Bahn hat sie noch ein Dreivierteljahr die Dinge zu Ende gebracht, bei der DGFP wollte sie sofort aufhören. Alles für den Job geben, das sei sie so gewöhnt in ihrer Generation. Die Entscheidung ist ihr sichtlich schwergefallen. „Es ging darum, einfach zuzulassen, dass ich nicht ganz fertig geworden bin“, sagt sie zu ihrem mutigen Schritt.

Die Umsetzung ihrer Entscheidung sei jedoch schwierig gewesen. Die Reaktionen des Umfelds bewegten sich auf der kompletten Bandbreite von Ablehnung bis Erleichterung. Manche sagten: „Endlich, warum hast Du das nicht schon viel früher gemacht?“ Andere brachten kein Verständnis auf und werteten ihren Entschluss als Scheitern. „Da ist immer die Stimme, die sagt, du kannst jetzt nicht aufhören, du hast immer alles zu Ende gemacht. Man geht nicht von Bord, wenn das Schiff nicht im Hafen ist, sondern auf der Sandbank liegt.“ Diese Überlegung habe sie dazu bewogen, auf der Bühne über das Thema zu reden. Es sei auch ein schönes Gefühl, wieder die eigene Person zu spüren. „Ich bin nicht Katharina Heuer, die Geschäftsführerin der DGFP. Ich bin Katharina Heuer mit allem, was ich erlebt habe, mit all meinen Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenzialen.“

### **Bionade: Hilfe, das Geschäftsmodell scheitert**

Wie es sich anfühlt, wenn die eigene Geschäftsidee und die geplante Zukunft für ein Familienunternehmen scheitern, verdeutlichte die Geschichte von Peter Kowalsky, Erfinder der Bionade. Zu den besten Zeiten verkaufte der Unternehmer 200 Millionen Flaschen des Kultgetränks im Jahr. Doch dann ging dem mittelständischen Vertriebspartner Rhönsprudel →



→ das Geld aus. Dessen Firmenanteile erwarb ein Multi, der Nahrungsmittelkonzern Oetker. Zunächst sah Kowalsky noch die große Chance für einen Neuanfang, aber schon bald war klar, dass es für ihn nicht weitergeht. „Durch den Wechsel des Mitgeschafters kam eine so andere Kultur in das Unternehmen – das war nicht mehr das, was wir wollten.“ Im Prinzip lag schon ein erstes Scheitern im Geschäftsmodell. Ursprünglich tüftelte der Braumeister mit Stiefvater Dieter Leipold zehn Jahre lang an einer Kinderlimo, die den elterlichen Betrieb retten sollte. Ein sinnvolles Produkt musste her, das Zukunft haben sollte. Doch den Kindern schmeckte die Limonade nicht. Zunächst war es ein schwacher Trost, dass die Hipster in Szene-Kneipen Hamburgs das Getränk umso mehr liebten. „Es war ein Schock, dass Bionade nun ein trendiges Produkt werden sollte. Wir haben ja über Generationen gedacht. Doch dann beschlossen wir, so lange bei den Hipstern zu bleiben, bis sie Kinder kriegen.“

Es folgte gigantisches Marketing, das den Zeitgeist traf. Der Erfolg klopfte an die Tür: Coca-Cola, der größte Getränkehändler der Welt, wollte Bionade kaufen. Doch Kowalski lehnte ab, was seine Reputation in Deutschland noch mehrte. Da war dieser Vorzeigemittelständler aus der Rhön, der den Getränkemarkt revolutioniert. Kowalski bekam Auszeichnungen, zum Beispiel als Ökomanager des Jahres. Er war eine Art Megastar dieser Republik. „Wir wollten Bionade nicht verkaufen und insofern war es uns egal, was man uns geboten hätte. Vielmehr bestärkte uns das darin, dass wir mit dem Produkt auf dem richtigen Weg waren.“

Doch der Plan ging nicht auf – Kowalski musste verkaufen. Inzwischen lebt er in Berlin und hat das Start-up „Inju“ gegründet, das das gleichnamige Gesundheitsgetränk produziert und vermarktet. Noch einmal möchte Kowalski ein Produkt einer völlig neuen Kategorie entwickeln. Er nennt es „Natural Cell Tonic“: Es soll Menschen beim Sport und beim Denken



Fotos: Martin Pichler

**Peter Kowalsky.** Ein erneuter Durchbruch lässt noch auf sich warten.

natürliche Kraft verleihen. Der Durchbruch des Unternehmens steht noch aus. Wieder denken alle, das ist ein Produkt, das schwer zu erklären ist – zu esoterisch, zu anspruchsvoll. „Wenn die Leute sagen, das hört sich komisch an, gerade daraus ziehe ich meine Energie. Ich möchte in dieser Welt etwas Sinnvolles tun. Das mache ich gerne und habe dabei keine Angst vor dem Scheitern.“ Dass Erfolg auch zur Geißel werden kann, hat Peter Kowalsky inzwischen gelernt. Man beschäftige sich plötzlich mit Themen, die einen eigentlich nicht interessierten.

### Nicht immer nur auf die Experten hören

„Gelernt habe ich aus der Geschichte vor allem, nicht immer nur auf andere zu hören. Bei Bionade sind am Anfang ganz viele Leute gekommen und haben gesagt, ‚Bionade – was ist das denn für ein bescheuerter Name!‘ Wenn man sich eine Zeitlang intensiv mit etwas beschäftigt, ist man selbst der größte Spezialist.“

Anne Koark hält einen so gelassenen Umgang mit Niederlagen noch immer für eine Seltenheit. „Die Anzahl der öffentlichen Reden über das Scheitern hat zwar zugenommen, aber die Deutschen tendieren immer noch dazu, ihre Fehler planen zu wollen“, hat die Britin beobachtet. Sie findet, man solle von der Softwareindustrie lernen. „Da werden von Anfang an Fehler der Produkte einkalkuliert und dann bringt man ein Update. Ich bin ein Update des Scheiterns.“ Sie wünsche sich, dass Arbeitgeber den Umgang mit Fehlern stärker trainieren

## Fehlermanagement lernen

**Veranstaltungstipp.** Die European School of Management and Technology ESMT in Berlin, eine der führenden deutschen Business Schools, veranstaltet am 12. November 2018 eine englischsprachige Tagung zum Thema „Error Management“ ([www.esmt.org](http://www.esmt.org)).

Es ist bereits die vierte Tagung ihrer Art. In diesem Jahr drehen sich die Vorträge und Podiumsdiskussionen hauptsächlich um die Frage, wie man das Fehlermanagement bei den Vorständen eines Unternehmens auf die Tagesordnung setzen kann. Dazu wurden eine Reihe von Wissenschaftlern (zum Beispiel ein Experimentalneurologe von der Charité) eingeladen. Es kommen aber auch mehrere Generäle unterschiedlicher Armeen, die zum Thema Fehlermanagement sprechen werden.

Jan U. Hagen, Professor an der ESMT, hat selbst schon zu Katastrophen in der militärischen und zivilen Luftfahrt geforscht. Die Bedeutung des „Managements“ von Fehlern erklärt er so: Bei jedem Flug passieren der Crew laufend Fehler, die aber schnell korrigiert werden könnten. Abstürze gäbe es nie nur aufgrund eines Fehlers, sondern weil sich Fehler zu Fehlerketten aneinander reihten. Sobald sich eine Verkettung unglücklicher Umstände anbahne, müsse eine Organisation das erkennen und gegensteuern können.



**Anne Koark.** In den dunkelsten Stunden half ihr ihr Netzwerk.



**Reiner Straub (Moderator).** Interesse an den speziellen Gefühlen nach einem Absturz.



**Katharina Heuer.** Sie will nicht auf eine berufliche Tätigkeit reduziert werden.

würden – gerade bei Managern. „Die Frage ist, wie viel kostet Unternehmen die Angst vor dem Scheitern? Was kostet der Manager, der nicht entscheidet, weil er Angst vor Fehlentscheidungen hat?“ Katharina Heuer hat ihre Entscheidung getroffen. Sie findet aber auch, dass manche Manager zu lange mit dem Aus-

scheiden warten. Über entsprechende Begleitung könne man das oft schon früher hinkriegen. „Wir müssen das Spüren wiederfinden, ob etwas noch das Richtige für uns ist. Wer rechtzeitig geht, kann es mit erhobenem Haupt tun.“ Laut der ehemaligen DGFP-Chefin müssen Personaler dafür umdenken: „Wir reden über

New Work und New Leadership, aber wir brauchen auch New Career: Der berufliche Werdegang ist nicht immer ein Kontinuum. Wir sollten die Angst abbauen, dass Brüche und Lücken im Lebenslauf schlecht sind. Denn sie zeugen vom persönlichen Wachstum der Menschen.“

**Stefanie Hornung** ●

## ADVERTORIAL

### Dualer Master an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg

# Maßgeschneidertes Master-Studium

Passend zu fachlichen Vorkenntnissen sowie beruflichen und persönlichen Zielen studieren. Mit über 250 wählbaren Studienmodulen aus den Fachbereichen Wirtschaft, Technik und Sozialwesen, bietet das DHBW CAS dazu beste Perspektiven.

Schufden. Für Sebastian Barth ist das normal. Dass das auch mal an die Substanz gehen kann, ist okay. 2017 hatte der Banker seinen Master-Titel in der Tasche, ohne den die luftigen Höhen im Unternehmen

kaum erreichbar wären. Die designierte Führungskraft wird in seinem Unternehmen die Abteilung Risiko-Controlling und Rechnungswesen übernehmen. Damit er dem gewachsen ist, brauchte er zusätzliches Fachwissen und weitere persönliche Kompetenzen.

„Sich mit unnötigen Studieninhalten herumzuschlagen oder aus dem Beruf auszuweichen, kam für mich nicht in Frage. Und interne Schulungen waren mir zu wenig, ich wollte frisches Wissen.“

Die Schwerpunkte des Master-Studiums diskutierten Chef und Nachwuchskraft im Team. Beide hatten den Anspruch, dass der Lernzuwachs gleich in den Arbeitsalltag mit einfließen soll. Beide wollten Benefits:

Barth seinen Master, der ihn zum Experten macht und ihm Führungspositionen sichert, der Chef einen Fachspezialisten mit ausgemachten Führungskompetenzen, der das Unternehmen gut voranbringt. Barth wurde fündig: „Am Center for Advanced Studies der Dualen Hochschule Baden-Württemberg wählte ich genau die Studieninhalte, die ich brauchte. Das habe ich so nirgendwo anders gefunden.“

### KONTAKT

> **DHBW Center for Advanced Studies**  
Tel.: +49 (0) 7131 . 3898 – 098  
info@cas.dhbw.de, www.cas.dhbw.de



Foto: Volksbank Altköhausen eG

Sebastian Barth, Absolvent des Dualen Masters am DHBW CAS

# Vor- und Nachteile von Zertifikatskursen

**MASTERSTUDIUM.** Wer sich als Berufstätiger neben dem Job neues Wissen aneignen will, kann zum Beispiel „Zertifikatskurse“ einer Uni buchen. So beschäftigt man sich wissenschaftlich mit einem Thema und kann auch noch „Punkte“ für ein späteres Masterstudium sammeln. Doch im Gegensatz zu den „normalen“ Studiengängen, die eine Akkreditierung benötigen, ist der Markt für Zertifikatskurse nicht reguliert.



Steinbeis Hochschule Berlin. Unter dem neuen Geschäftsführer wurden die Ansprüche heraufgesetzt. Nichtakademische Weiterbildung wird künftig an die Steinbeis Business Academy ausgelagert.

Foto: Steinbeis

„Die Spiegel Akademie zieht drei Monate nach dem Start eine sehr positive Bilanz“, heißt es in einer Presseerklärung im April. „Die Teilnehmerzahlen für das gemeinsame Bildungsangebot von Spiegel online und der SRH Fernhochschule übersteigen die Erwartungen.“ Mittelfristig seien auch Bachelor- und Masterstudiengänge in Planung. Im Januar hatte die Spiegel Akademie in Kooperation mit der SRH Fernhochschule Mobile University erstmals drei Zertifikatskurse der Hochschule angeboten. Die E-Learning-Kurse Digital Media Management, Digital Business Management und Projekt- und Change Management sind auf sechs Monate an-

gelegt. Für jeden Kurs gibt es mit einem Zertifikat „eine Note und Credit-Points, die auf entsprechende Studiengänge an der SRH Fernhochschule oder einer anderen Hochschule angerechnet werden können“, schreibt der Spiegel Verlag. Doch der angebliche Erfolg scheint fragwürdig. Denn warum sonst weigert sich der Rektor der Mobile University, Professor Ottmar Schneck, so hartnäckig, Fragen zu den Zertifikaten und zur Nachfrage zu beantworten? Wie viele Teilnehmer gibt es? Welcher Kurs ist besonders beliebt? Auf welche Masterstudiengänge können die Zertifikate angerechnet werden? Gab es den Fall schon, dass jemand

ein Masterstudium angehängt hat? Gibt es inzwischen konkretere Pläne, an der Spiegel Akademie auch einen Master anzubieten? Der Rektor schweigt – auch auf mehrmalige Nachfrage – und lässt seine Pressesprecherin lediglich eine Werbeproschüre verschicken.

## Hochschulzertifikate nützen Praktikern sehr

Dabei sind Hochschulzertifikate eigentlich eine gute Sache. „Ein Zertifikatsstudium an der Universität gibt Ihnen die Möglichkeit, sich in einem Themengebiet wissenschaftlich fundierte Expertise



anzueignen, ohne dafür ein komplettes länger dauerndes Studium absolvieren zu müssen“, heißt es auf der Website der Leuphana Universität in Lüneburg. Die Hochschulzertifikate richteten sich vor allem an Berufstätige, die sich neben dem Job neues Wissen aneignen und sich weiterbilden möchten. „Ein Zertifikat senkt die Schwelle für die Aufnahme eines Weiterbildungsmasters“, sagt Elmar Schultz, Weiterbildungsexperte bei der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) in Bonn. Zertifikatskurse machten auch Sinn, wenn sie einem weiterbildenden Masterstudiengang der jeweiligen Hochschule vorgelagert sind. Dann könne der Kurs eine Art Probezeit sein, bei der man testen könne, wie gut die Unterlagen und die Betreuung seien. Und wer weitermacht, dem könnten die Inhalte angerechnet und die Teilnahmeentgelte entsprechend gekürzt werden.

„Die Idee entspricht dem Zeitgeist und wird auch verstärkt genutzt“, sagt auch

Bernhard Kraus, Geschäftsführer Executive Education an der TUM School of Management in München. Man müsse sich noch nicht festlegen und könne erst einmal schauen, ob einem der Anbieter und die Aufbereitung der Inhalte gefallen. So kann man zum Beispiel auch beim „Executive MBA in Business & IT“ an der Business School modular einsteigen. Man absolviert ein bis zwei Zertifikate und macht dann weiter. Von den 35 Teilnehmern beginnt etwa ein Fünftel über Zertifikate.

### Zertifikate stellen Hochschulen vor Probleme

Doch das Angebot von Zertifikaten stellt Hochschulen vor Herausforderungen. „Einerseits gehört die wissenschaftliche Weiterbildung zur Aufgabe der Hochschulen, andererseits soll sie sich aber auch selbst finanzieren“, erklärt HRK-Experte Schultz. Die zahlenden Teilneh-

mer wiederum wollten vor allem beruflich weiterkommen und dafür nicht so viel Zeit aufwenden. Das wiederum führt manchmal zu fragwürdigen Lösungen, zumal der Markt – im Gegensatz zu den Studiengängen, die eine Akkreditierung benötigen – nicht reguliert ist. Das betrifft die Inhalte genauso wie die Dozenten und die Art der Vermittlung.

Da werde leider vieles angeboten, wo Zertifikat draufstehe, was aber eigentlich nur eine Teilnahmebescheinigung sei, kritisiert TUM-Manager Kraus. Aber bei einem unregulierten Markt liege es nun mal auf der Hand, welche Anbieter da stärker vertreten sind. „Es sollte eine Weiterbildung auf wissenschaftlichem Niveau sein“, betont Schultz. Das sei ja schließlich das Alleinstellungsmerkmal der Hochschulen gegenüber nichtakademischen Anbietern. „Es sollte daher eine enge Rückkoppelung zu Forschung und Lehre geben und auch die Methodik sollte wissenschaftlich sein“, betont der →



# LÄUFT.

MATTHIAS EBERHARDT, CFO DER MERCEDES-  
BENZ FINANCIAL SERVICES KOREA LTD., DAIMLER AG,  
ISM ABSOLVENT 2001

Studium an einer der besten Wirtschaftshochschulen in Deutschland.  
Bachelor, Master, MBA, in Vollzeit, berufsbegleitend oder dual.  
Mehr Infos unter: [www.ism.de](http://www.ism.de)

Dortmund · Frankfurt/Main · München · Hamburg · Köln · Stuttgart

## ISM

INTERNATIONAL  
SCHOOL OF MANAGEMENT

INTERNATIONAL. INDIVIDUAL. INSPIRING.

## training und coaching

→ HRK-Weiterbildungsexperte. Das setzt natürlich auch voraus, dass die Teilnehmer einen ähnlichen Bildungsstand haben.

An der TUM School of Management sei ein abgeschlossenes Hochschulstudium die Grundvoraussetzung, betont Kraus. „Wir achten schon darauf, dass das Gefälle nicht so groß ist“, unterstreicht auch Kathrin Susann Becher, an der Professional School der Leuphana Universität Lüneburg zuständig für Zertifikate. „Unser Ziel ist es, bei allen Zertifikaten die Messlatte recht hoch zu halten.“ An der Universität gibt es derzeit neun Zertifikate, je drei Module aus dem Master in Kulturmanagement, dem Master in Umweltrecht und dem Bachelor in Betriebswirtschaft. Die Zertifikatskurse seien eigentlich kleine Studiengänge aus Modulen der bestehenden Weiterbildungsstudiengänge, so Becher. Sie umfassen mindestens ein Semester. Besonders erfolgreich ist das Zertifikat Innovationsmanagement, das bereits zum sechsten Mal mit jeweils rund 15 Teilnehmern läuft. Eine steigende Nachfrage verzeichnet die Uni gerade bei älteren Teilnehmern.

Ganz anders ist das bei der Spiegel Akademie und der SRH Fernhochschule. Für die Zertifikatskurse gibt es keinerlei Voraussetzung. „Erforderlich sind Neugierde, Innovationskraft und der Wille zur Veränderung und zum Kompetenzerwerb“, heißt es in der Broschüre. Theoretisch braucht man also nicht einmal einen Schulabschluss. Doch wie lässt sich da ein Kurs durchführen, der akademischen Ansprüchen wenigstens einigermaßen genügt? Rektor Ottmar Schneck, der auch Geschäftsführer der SRH Hochschulen GmbH und bei der FIBAA-Akkreditierungskommission ist, schweigt.

Dass Hochschulzertifikate nicht immer unbedingt etwas mit Wissenschaft zu tun haben, zeigt der Fall der Steinbeis Hochschule Berlin. Dort konnten alle möglichen Weiterbildungsanbieter Hochschulzertifikate vergeben. Alle Ausbildungs- und Ernennungsstufen des DVNLP e. V. könnten mit einem Hochschulzertifikat der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) zusätzlich zertifiziert werden, heißt es auf der Website des Deutschen Verbands für Neuro-Linguistisches Programmieren (DVNLP). Eine zentrale Leistung sei die Berechtigung, im Titel den attraktiven Zu-



**Frankfurt School of Finance & Management.** Hier werden insgesamt 46 Zertifikatskurse angeboten. Beliebte sind Kurse mit europäischer Ausrichtung.

satz „SHB“ (Steinbeis-Hochschule Berlin) zu führen. „Somit dokumentieren Sie die universitäre Anerkennung der eigenen NLP-Ausbildung auf Hochschulniveau.“ Universitäre Anerkennung von NLP? Das Neurolinguistische Programmieren habe mit Wissenschaft ungefähr so viel zu tun wie „Captain Kirk mit Sir Isaac Newton“, brachte es der Psychologieprofessor Uwe Kanning einmal auf den Punkt. An der Eilert Akademie kann man sogar „Mimik-Analyst nach Eilert“ mit Steinbeis-Hochschulzertifikat werden. Und an der GSA University der German Speakers Association (GSA) konnte man bis vor Kurzem an neun Wochenenden alles lernen, was man für sein „erfolgreiches Speaker-Business“ braucht und bekam dafür „das begehrte Zertifikat Professional Speaker GSA (SHB) von der Steinbeis Hochschule Berlin“.

### Viel Spielraum bei den ECTS-Punkten

Doch damit ist nun Schluss. Spätestens zum 31. Dezember sollen alle „Hochschulzertifikate“ aus dem Angebot der Steinbeis Hochschule verschwunden sein beziehungsweise sich in Abwicklung befinden, schreibt Professor Jürgen Abendschein, Geschäftsführer der Steinbeis Hochschule Berlin. Nichtakademische Weiterbildung wird künftig ausschließlich außerhalb der Hochschule an der Steinbeis Business Academy stattfinden.

Wer ein Zertifikat später auf einen Studiengang anrechnen lassen möchte,

braucht ECTS-Punkte. ECTS steht für „European Credit Transfer“ und soll die Studienleistungen vergleichbar machen. Die Leistungspunkte orientieren sich am sogenannten Workload, also dem Umfang des Lernens und dem damit verbundenen Arbeitsaufwand. Dabei entspricht ein ECTS-Leistungspunkt 25 bis 30 Arbeitsstunden. Doch während die Vergabe der ECTS-Punkte bei den Studiengängen klar geregelt ist und auch bei der Akkreditierung überprüft wird, gibt es bei den Zertifikaten viel Spielraum.

Beispiel EBS Universität für Wirtschaft und Recht, die seit 2016 ebenfalls zu den SRH-Hochschulen gehört: Dort gibt es ein „Kompakt“-Studium „Socially Responsible Investments“ mit Zertifikatsabschluss. „Die Studiendauer beträgt insgesamt sieben Tage zuzüglich der Zeiten für das Erbringen der Prüfungsleistungen“, heißt es in der Broschüre. Ein Studientag umfasst dabei zwischen acht und zehn Stunden. Selbst wenn man dabei sieben Tage à zehn Stunden ansetzt, kommt man nur auf 70 Stunden. Dazu kommt eine dreistündige schriftliche Prüfung. Doch dafür bekommt man erstaunlicherweise sechs ECTS-Leistungspunkte. Das wären also mindestens 150 Stunden, also mehr als das Doppelte. Die EBS rechtfertigt sich mit Zeiten für die Vor- und Nachbereitung, Klausurvorbereitung sowie etwaige Projektarbeit. Das lässt sich schwer nachweisen, klingt allerdings nicht sehr glaubwürdig.

Zum Vergleich: Der Kurs zum „Certified Private Equity Analyst“ an der TUM

School of Management umfasst fünf Module, dauert insgesamt 15 Tage – also mehr als doppelt so lang – und man bekommt nach erfolgreicher Prüfung fünf ECTS-Punkte. Man orientiere sich beim Workload strikt nach den Vorgaben, betont TUM-Mitarbeiter Kraus. Das sei auch im Modul-Handbuch nachzulesen. „Mauscheln können wir uns als staatliche Universität nicht erlauben“, so Kraus. ECTS-Punkte gibt es jedoch nur, wenn der Teilnehmer auch eine Prüfung abgelegt hat. Und auch dabei gibt es erhebliche Unterschiede. An der TUM School of Management habe jeder Zertifikatskurs eine Abschlussprüfung, entweder eine Klausur, eine Präsentation oder eine Hausarbeit. Die Prüfung müsse dabei stets von dem zuständigen Professor abgenommen werden. Im Gegensatz dazu wird bei der Spiegel Akademie meist eine Einsende- oder Hausaufgabe verlangt. Wer nach dem Zertifikatskurs mit einem Masterstudium weitermachen möchte,

muss jedoch stets die jeweiligen Zulassungsvoraussetzungen erfüllen. „Das muss immer von der Hochschule geprüft werden“, so HRK-Experte Schultz. Darauf weist aber nicht jeder Anbieter hin. Bei so mancher Hochschule sind die Zulassungskriterien dann auch so schwammig formuliert, dass sie eigentlich so gut wie jeder erfüllt. Ob eine andere Hochschule die ECTS-Punkte für ihren Masterstudiengang anerkennt, liegt stets in deren Ermessen. Bei Zertifikaten anderer Hochschulen sei man vorsichtig, heißt es bei der TUM School of Management. „Da schauen wir uns schon genau an, was in der Modulbeschreibung steht, wie das Zertifikat in der Hochschule integriert ist und ob die Prüfung gleichwertig (Niveau) und gleichartig (vergleichbare Inhalte) sind“, so Kraus. „Wenn das alles positiv ist, kann es der Professor für das entsprechende Modul im Studiengang anrechnen, muss es aber nicht tun.“ Dabei käme es immer auch auf die Institution an, die

das Zertifikat vergeben hat. „Wenn wir die Hochschule nicht kennen, sind wir vorsichtig“, so Kraus. „Letztlich ist ein Zertifikat immer nur so wertvoll wie die Institution, die dahintersteht.“

Eine automatische Anrechnung auf ein akademisches Programm erfolgt nicht, erklärt auch der Sprecher der Frankfurt School of Finance & Management. Auf Antrag der Teilnehmer werden die Anrechnungs- und Anerkennungsmöglichkeiten entsprechend der gesetzlichen Grundlagen geprüft. An der Hochschule gibt es insgesamt 46 Zertifikatskurse. Sehr beliebt sind Kurse, die das Thema Compliance behandeln, wie zum Beispiel der „Meldewesen Spezialist“ oder der „Certified Compliance Professional“. Aktuell werden zwei weitere Zertifikatskurse mit europäischer Ausrichtung zum „Certified European Compliance Professional“ und „Certified European Regulatory Reporting Specialist“ entwickelt.

**Bärbel Schwertfeger** ●

Der Duale Master.  
Das berufsintegrierende Master-Studium.  
Studieren und arbeiten in einem.



Kennen Sie noch eine andere Hochschule mit dieser Vielfalt an Master-Modulen? Wir auch nicht.

Passgenaue Studieninhalte.  
Für Studierende und Partnerunternehmen.

Wählen Sie flexibel Ihre Master-Module.  
Gestalten Sie flexibel Ihren Veranstaltungszeitplan.  
Nutzen Sie die flexible Studiendauer.

- Master-Studiengänge in Wirtschaft, Technik, Sozialwesen und Gesundheit
- Start im April und Oktober



[www.cas.dhbw.de](http://www.cas.dhbw.de)

DHBW Center for Advanced Studies  
Bildungscampus 13, 74076 Heilbronn  
Tel. +49 (0) 7131 . 3898-098, [info@cas.dhbw.de](mailto:info@cas.dhbw.de)



# Durchstarten in der neuen Führungsposition

**COACHING.** Mit einem Führungswechsel sind stets hohe Erwartungen verbunden. Ein misslungener Start ist nur schwer aufzufangen, und die damit verbundenen Kosten sind hoch. Ein den Stabswechsel begleitendes Coaching hilft Führungskräften, ihre neue Position gut vorbereitet anzutreten und erfolgreich wahrzunehmen.

Es passiert immer wieder: Eine neue Führungskraft – eigentlich ein Hoffnungsträger – kommt nicht richtig in Schwung, liefert nicht die gewünschten Ergebnisse, kann bei Partnern und Kunden nicht überzeugen oder das eigene Team nicht mitnehmen.

Gründe, warum neue Führungskräfte die meist hoch gesteckten Erwartungen nicht erfüllen oder gar in ihrer neuen Position scheitern, gibt es viele. Nicht immer liegt dies an der Eignung der betreffenden Person. So kommt es vor, dass die Anforderungen und Erwartungen an die neue Führung nicht klar genug kommuniziert

werden. Oder die neue Führungskraft schätzt die Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken in dem ihr unvertrauten Bereich nicht richtig ein und setzt falsche Prioritäten. Und generell gilt: Was früher gut funktionierte, muss in der neuen Position nicht zum Erfolg führen. Wenn Führungskräfte eine neue Führungsposition übernehmen, brauchen sie in der Regel auch neue Kompetenzen und sie müssen bereits vorhandene ausbauen. Auch das Abgeben von Rollen und Verantwortung an ihre Mitarbeiter wird von ihnen in Unternehmen, die agiler sein möchten, zunehmend erwartet; ebenso eine stärken-

orientierte Verteilung der Aufgaben über Hierarchiegrenzen und Stellenbeschreibungen hinweg, damit das Unternehmen flexibler auf Herausforderungen reagieren kann. Auch deshalb müssen Führungskräfte, insbesondere, wenn sie eine neue Position übernehmen, ihr bisheriges Denken und Handeln oft überdenken.

## Eine Position und doch viele (Führungs-)Rollen

Doch welches sind die zentralen Rollen, die es zum Führen und Steuern eines Unternehmens oder einer Organisations-



einheit braucht? Insgesamt sechs Rollen können hierbei unterschieden werden – die der Führungskraft, des Managers, des Unternehmers, des Experten, des Visionärs sowie des Strategen (siehe Grafik 1): Je nach Hierarchieebene und Organisationseinheit sowie aktueller Situation kann die Bedeutung dieser Rollen für den Führungserfolg divergieren. Letztlich muss aber jede Führungskraft sie in ihrer Person mit einer mehr oder minder starken Ausprägung vereinen.

## Der Start ist langfristig erfolgsentscheidend

Um sicherzustellen, dass eine Führungskraft ihre neue Position von Anfang an professionell wahrnimmt, empfiehlt sich oft ein den Führungspositionswechsel begleitendes Coaching – also ein Coaching, das die neue Führungskraft bei Antritt ihrer neuen Position und deren Wahrnehmung in den ersten 100 Tagen oder im ersten Jahr beratend und unterstützend begleitet. Denn in der Startphase wird die Führungskraft mit vielen neuen, häufig für sie überraschenden Fragen und Herausforderungen konfrontiert. Zugleich steht sie unter einer besonderen Beobachtung – nicht nur seitens ihrer Vorgesetzten, sondern auch ihrer Mitarbeiter: Wie ist der Neue? Wie agiert er? Kann man ihm vertrauen und auf ihn bauen? Deshalb ist die Startphase meist nicht nur für den kurz-, sondern auch langfristigen Erfolg einer Führungskraft entscheidend. Ein Führungspositionswechsel-Coachingprozess umfasst folgende Schritte.

### Schritt 1: Guidelines für die Führungsarbeit definieren

Im Vorfeld des eigentlichen Führungswechsel-Coachings bespricht der Coach mit der neuen Führungskraft (und im Idealfall auch mit deren Vorgesetzten bzw. der Unternehmensführung) die Richtung, in die sich der Bereich entwickeln soll. Gilt es zum Beispiel primär bereits etablierte Standards einzuhalten und bestehende Prozesse zu optimieren oder ist eine grundlegende Erneuerung nötig? Je agiler ein Unternehmen aufgestellt ist, umso stärker handelt es sich bei den „Guidelines“ um ein Zielbild bzw. eine Vision, aus der immer wieder zu überprü-

fende Handlungsstrategien und -schritte abzuleiten sind. Am anderen Ende des Spektrums kann es konkrete Vorgaben, Ziele und Richtlinien geben, die von der Führungskraft zu erreichen bzw. zu beachten sind.

### Schritt 2: die Rollenanforderungen ermitteln

Sind die Guidelines klar, gilt es zu reflektieren, welche der sechs Führungsrollen für das Führen und Steuern der Organisationseinheit besonders relevant sind. Ist „der/die Neue“ zum Beispiel eher als inspirierender und motivierender Visionär oder als die Mitarbeiter befähigende Führungskraft oder als Entscheidungen konsequent umsetzender Manager und Unternehmer gefragt? Außerdem: Welche Erwartungen hinsichtlich Agilität, Gestaltungswille, Change-Kompetenz usw. werden an ihn gestellt?

### Schritt 3: Stärken und Schwächen analysieren

Im eigentlichen Coaching können dann – auch mit Testverfahren – bezogen auf die Guidelines und Rollenanforderungen unter anderem folgende Fragen bearbeitet werden:

- Welche Führungsaufgaben bzw. -rollen bevorzuge und vermeide ich?

- Was kann ich besonders gut, worin sollte ich besser werden?
- Wo fehlt mir Wissen und/oder Erfahrung?

### Schritt 4: Chancen und Risiken analysieren

Im nächsten Schritt kann dann – u. a. ausgehend von den Herausforderungen, vor denen der Bereich steht – analysiert werden:

- Welche Chancen bietet die neue Führungsposition?
- Welche Herausforderungen oder auch Gefahren kommen auf mich zu?

### Schritt 5: Führungsstrategie erarbeiten

Anschließend können die Chancen und Risiken der neuen Führungsaufgabe mit den Stärken und Schwächen der Führungskraft abgeglichen und entsprechende Handlungsstrategien abgeleitet werden – zum Beispiel mithilfe einer SWOT-Analyse:

- Welche meiner Stärken kann ich zum Wahrnehmen der vorhandenen Chancen nutzen?
- Welche meiner Stärken minimieren die Risiken?
- Wie sollte ich meine Führungskompetenz erweitern, um neue Chancen nutzen zu können? →

## Verständnis für Rollen

**Grafik 1.** Es gibt laut Machwüth-Team sechs zentrale Rollen einer Führungskraft, die bei der Übernahme einer neuen Führungsposition gleichermaßen berücksichtigt werden sollten.



- • Welche relevanten Führungsrollen und Aufgaben entsprechen am wenigsten meinen Stärken? Wie kann ich mir hierfür eventuell Unterstützung organisieren?

## Schritt 6: einen Maßnahmenplan erstellen

Hierauf aufbauend können im Coaching mit der Führungskraft Maßnahmen definiert und erste Schritte zur Umsetzung erarbeitet werden. Die Handlungsschritte liegen auf zwei Ebenen :

persönliche Ebene:

- Wie kann ich meine (Führungs-)Kompetenz ausbauen und mir neues Wissen aneignen?
- Was hilft mir beim Erweitern meiner Perspektiven und Handlungsspielräume?
- Von lasse ich mich beraten?
- Was sind meine Werte? Wofür stehe ich? Wie mache ich dies sichtbar/erfahrbar?

organisationale Ebene:

- Welches sind die wichtigsten Handlungsfelder?
- Welche Veränderungen sind einzuleiten? Was sind die ersten Schritte?
- Welche Kontakte sollte ich knüpfen oder ausbauen?
- Welche Gespräche, Meetings sind in nächster Zeit wichtig?
- Wie trete ich in eine gute Beziehung zu



## AUTORIN

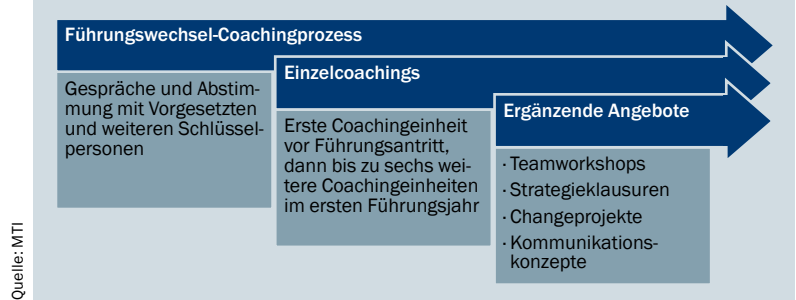
### Gudula Brammer

ist Diplom-Pädagogin und zertifizierter Coach (DBVC). Sie arbeitet als Beraterin für das Machwüth Team International mit den Schwerpunkten Führungskräftecoaching sowie Führungskräfte- und Teamentwicklung. Zuvor war sie im Personalmanagement eines Medienunternehmens in leitender Funktion tätig.

**MTI Machwüth Team International**  
**Dohrmanns Horst 19**  
**27374 Visselhövede**  
**Tel. 04262 9312-0**  
**www.mticonsultancy.com**

## Der Coachingprozess im Überblick

**Grafik 2.** Mögliche Elemente eines Führungswechsel-Coachingprozesses sind Informationsgespräche vor Aufnahme der Tätigkeit und sechs Coachings im ersten Jahr.



- meinen Mitarbeitern? Wie gewinne ich ihr Vertrauen?
- Wie gewinne ich sie (mittelfristig) für anstehende Veränderungen und wie nehme ich sie in die Verantwortung?

Der Führungswechsel-Coachingprozess ist kein linearer. Er vollzieht sich sozusagen in Schleifen, in denen der Coach und der Coachee, also die gecoachte Person, bedarfsabhängig immer wieder die genannten Schritte durchlaufen und reflektieren: Entspricht das Vorgehen den Anforderungen des Unternehmens und dem Entwicklungsbedarf der Führungskraft?

## Das Coaching ist kein linearer Prozess

Idealerweise besprechen die Führungskraft, ihr Vorgesetzter und der Coach schon vor Antritt der neuen Position gemeinsam die Guidelines und primären (Rollen-)Erwartungen an die neue Führungskraft. Das erste Einzelcoaching zur weiteren Analyse und Reflexion der Führungsfunktion erfolgt ebenfalls vor Antritt der Position; die weiteren Coaching-Einheiten finden je nach Absprache und Bedarf in den ersten 100 Tagen oder im ersten Jahr statt. Während des gesamten Coachingprozesses ist eine enge Abstimmung seitens der Führungskraft mit ihrem Vorgesetzten und weiteren Schlüsselpersonen wichtig, um das Coaching gleichermaßen auf den persönlichen Erfolg und den Unternehmenserfolg auszurichten.

Damit der Transfer der im Coaching gewonnenen Erkenntnisse in den Führungsalltag gelingt, können mit der Führungskraft weitere Maßnahmen vereinbart werden, bei denen der Coach als Unterstützer

agiert. So ist zum Beispiel ein Teamworkshop meist ein guter Auftakt, um

- sich mit den neuen Mitarbeitern über die gemeinsamen Werte zu verständigen,
- Regeln für die Zusammenarbeit zu vereinbaren und
- sich auf bevorstehende Herausforderungen einzustimmen.

Für das Erarbeiten von Strategien und konkreten Changeprojekten kann die Führungskraft eine Expertenrunde ins Leben rufen und entsprechende Klausuren planen. Ein grundlegendes Kommunikationskonzept hilft, keine wichtigen Stakeholder aus dem Blick zu verlieren und sich in der neuen Position mit den eigenen Ideen und Vorhaben bekannt zu machen.

Bei der Planung und Durchführung der Veranstaltungen kann die Führungskraft bei Bedarf durch den Coach auch in der Funktion eines Moderators unterstützt werden. Dabei sollte sich die Ausgestaltung der Unterstützung jedoch stets am konkreten Bedarf der Führungskraft und des Bereichs bzw. Unternehmens orientieren, damit das übergeordnete Ziel des Führungswechsel-Coachings erreicht wird. Dieses lautet, die Führungskraft in ihren Kompetenzen so zu stärken, dass sie nachhaltig ihre persönlichen und die Unternehmensziele erreicht.

Die Wahrscheinlichkeit, dass dies geschieht, wird durch ein Führungswechsel-Coaching stark erhöht, denn dieses stellt der Führungskraft einen Reflexions- und Sparringspartner sowie Impuls- und Ratgeber in einer Phase zur Seite, in der sie meist noch recht unsicher ist, zugleich jedoch im Brennpunkt der Beobachtung steht.

**Gudula Brammer ●**



# Siegfried Greif kommt zum ICF-Coachingtag!

**Veranstaltungstipp.** Der diesjährige „Coachingtag“ der deutschen ICF-Organisation widmet sich dem Thema „Agile Leadership in einer digitalen Welt“. Deutsche und internationale Experten berichten, wie sich die Digitale Revolution überleben lässt und wie sich Coaching dieser Entwicklung anpassen sollte. Die Veranstaltung findet am 16. und 17. November 2018 in München statt.

Bereits im vergangenen Jahr richtete die International Coach Federation Deutschland e. V. (ICF-D) ihren Coachingtag ([www.coachingtag.com](http://www.coachingtag.com)) anhand eines neuen Veranstaltungskonzepts aus. Anlass war das zehnjährige Jubiläum der Veranstaltung. Ursprünglich war der „ICF-Coachingtag“ den verbandseigenen Mitgliedern vorbehalten. Seit zwei Jahren ist er einem breiteren Publikum zugänglich. Am ersten Tag treffen sich professionelle Coaches, um sich durch die Vorträge von bekannten Coaching-Experten weiterzubilden und an Diskussionsrunden teilzunehmen. In diesem Jahr soll der Fokus noch stärker auf dem Konferenzbereich liegen. Themenschwerpunkt ist „Agile Leadership in einer digitalen Welt“. Geladen sind knapp über 30 Referenten.

## Coaching aus Sicht der Hirnforschung

Ein Teil des Programms wird englischsprachig sein. Als Keynote Speaker werden zum Beispiel auftreten:

- **Prof. Dr. Siegfried Greif** (Thema: „Coaching verbessern“). Greif hat das Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie am Institut für Psychologie der Universität Osnabrück geleitet und ist weiter in der Forschung und Lehre aktiv. Er ist Geschäftsführer für den Bereich Coaching des Instituts für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung (IwFB GmbH), Osnabrück.
- **Jan Brecke** (Thema: „Wie Sie die digitale Revolution überleben“). Brecke ist Diplom-Psychologin und besitzt einen Bachelor in Betriebswirtschaft. Er berät Konzerne bezüglich der Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmenskulturen im

digitalen Zeitalter und coacht seit vielen Jahren Senior Executives, um deren Potenziale noch zu stärken. Brecke arbeitete als „Vice President global Development“ bei Beiersdorf und leitete zuvor „Learning & Development“ in Europa für General Electric. In früheren Rollen war er Global Head für Talent & Leadership Development bei der Deutschen Bank in Group Finance.

- **Karsten Drath** (Thema: „Change aus Sicht der Hirnforschung – was Coaches wissen sollten“). Er war Schreiner, Ingenieur, Ökonom, Unternehmensberater, Manager, Unternehmer, Coach und Psychotherapeut. Nach sechzehn Jahren Tätigkeit als Manager in internationalen Industriekonzernen und Unternehmensberatungen arbeitet er heute als Executive Coach und ist einer der Managing Partner von Leadership Choices.
- **David B. Drake** (Thema: „Narrative Coaching“). Drake ist CEO des „Moment Institute“ in San Francisco. Er gilt als internationaler Pionier des „Narrative Coaching“ und hat Coaching Skills bereits mehr als 10.000 Führungskräften beigebracht.

## Live-Demonstrationen erleben

Am Samstag findet dann das „B2C-Programm“ statt. Coaches erklären ihren Kollegen und auch interessierten Menschen aus der Wirtschaft, wie bei ihnen Coachingsitzungen ablaufen und welche „Werkzeuge“ zum Einsatz kommen oder eventuell sogar selbst entworfen wurden. Es gibt einige Live-Demonstrationen zu erleben. Gezeigt werden innovative, zukunftsweisende Erfolgsrezepte für Karriere und Weiterbildung, welche die Teilnehmer in kurzen Life-Sessions zum Mitmachen motivieren sollen. Abgerundet wird das Programm durch die Abendveranstaltung am Freitag mit der Verleihung des ICF Prism-Awards. Ausgezeichnet werden Unternehmen und Organisationen, die sich durch das Etablieren einer Coachingkultur mit ganz außergewöhnlichen Ergebnissen in schwierigen Veränderungsprozessen hervorgehoben haben. Coca-Cola Russia, SAP, Airbus und viele andere namhafte Unternehmen waren in den vergangenen Jahren unter den Nominierten für den „International Prism Award“. Einige dieser außergewöhnlichen und inspirierenden Beispiele finden sich im Internet unter [www.coachfederation.org/prism-award](http://www.coachfederation.org/prism-award).

Martin Pichler ●



Foto: ICF Deutschland, Ben Donderer

**Coachingtag.** Neben einem attraktiven Vortragsprogramm gab es 2017 auch eine kleine Messe mit 65 Ausstellern.

# Dokumentarfilmer begleiteten Jürgen Höllers Comeback

**MOTIVATIONSSHOW.** Zwei Hamburger Dokumentarfilmer begleiteten das aktuelle Comeback des tief gefallenen Motivationstrainers Jürgen Höller. Der Film wertet nicht, sondern zeigt unkommentiert Höllers „neue“ Positiver-Denken-Bühnenshow und dessen Versuche, seinem Publikum weiterführende Seminare zu verkaufen. Hinterfragt wurde nichts. Das mag künstlerisch wertvoll sein, ist jedoch ziemlich naiv.

„Ich lebe in Freude, Leichtigkeit, Heiterkeit“, ruft Jürgen Höller dreimal am offenen Fenster in die Berglandschaft, die Hände auf die Brust gepresst, die Augen halb geschlossen. So beginnt der Film „Der Motivationstrainer“ von Julian Amershi und Martin Rieck. Eineinhalb Jahre haben die beiden Hamburger Filmmacher Jürgen Höller begleitet. Der Film zeigt ihn, wie er sich vor seinen Auftritten mit dem Snap-Song „The Power“ aufputscht, wie er sich im Fitnessstudio quält und wie er beim Bee-Gees-Hit „Tragedy“ tanzt. Und er zeigt vor allem eines: einen Menschen, der verbissen und unermüdlich um Anerkennung bettelt und nach Geld giert.

In den 90er-Jahren, als Motivationstrainer wie Antony Robbins, Emile Ratelband und Geldtrainer wie Bodo Schäfer auf dem Höhepunkt ihres Erfolgs waren, gehörte auch Höller zu den Großen. Wie kein anderer schürte er den grenzenlosen Größenwahn. Mit seiner damaligen Firma Inline AG hob Höller ab. Zwei Milliarden Euro Umsatz wollte er pro Jahr mit Seminaren und E-Learning machen. Doch dann war seine Firma pleite und der Motivationsguru landete im Knast.

Das Urteil: Drei Jahre wegen Untreue, vorsätzlichen Bankrotts und falscher eidesstattlicher Versicherung. 900.000 Euro hatte Höller aus der Firmenkasse entnommen, um damit seine erheblichen Privatschulden zu zahlen. Seit er 2004 entlassen wurde, macht er weiter. Inzwischen füllt er bei seinen Power Days wieder große Hallen. „Selbstoptimierung ist heute das Zeitgeist-Thema schlechthin – und für Höller auch ein glänzendes Ge-

schäft“, heißt es in dem Presstext zum Film. „Sein Unternehmen verzeichnet zweistellige Wachstumsraten und beschäftigt 70 Mitarbeiter.“ Hinterfragt wird das nicht.

## „Warum sollte das Universum Dir helfen?“

Auch die beiden Filmmacher wollen sich keinen Fragen stellen und vor allem wollen sie sich nicht positionieren. „Wir wollten die Realität nicht verbiegen und haben alles ganz bewusst so ausgewogen wie möglich dargestellt“, sagte Julian Amershi gegenüber der Hamburger Morgenpost. „Es gibt in unserem Film keinen Kommentar aus dem Off und keinen Experten, der das Ganze einordnet.“

Das mag künstlerisch wertvoll sein, ist aber auch ziemlich naiv. Denn ob Höller wirklich so erfolgreich ist, wie es die Filmmacher offenkundig glauben, ist fraglich. Dass es auch besser geht, zeigte der Film „Ich werde reich und glücklich“ von Doris Metz aus dem Jahr 2002. Dabei hat die Münchner Filmmacherin über acht Monate mehrere Höller-Anhänger auf ihrer Suche nach dem versprochenen Erfolg begleitet. Auch ein Abtrünniger, ein ehemaliger Partner Höllers, kommt zu Wort. „Herausgekommen sind bizarre, anrührende und beklemmende Geschichten von Menschen, die Gewinner sein wollen und sich dabei selber immer mehr verlieren“, hieß es damals in einer Filmankündigung.

Der neue Film zeigt Szenen von den Power Days und dass sie – wie früher – vor allem eines sind: Eine Verkaufsveran-

staltung für die teureren Seminare. „Wer will wirklich erfolgreich sein?“, ruft Höller ins Publikum. „Willst du dafür auch was tun, sag ja. Wer ist bereit, Zeit und ein bisschen Geld zu investieren? Sag ja, sag lauter ja.“ Dafür gibt's auch einen Sonderpreis von 1.497 Euro. In der Pause geben seine Mitarbeiter alles, um möglichst viele Teilnehmer zur Unterschrift zu bringen. „Es ging die letzten Stunden nur darum, Seminare zu verkaufen. Das ist für mich schon ein bisschen Gehirnwäsche“, sagt ein Teilnehmer. Andere sind begeistert. „Ich finde, das ist eine tolle Persönlichkeit“, so eine Teilnehmerin. Nach der Pause müssen alle aufstehen, die sich für Seminare angemeldet haben. „Hier der gesamte obere Block, vier oder fünf sind nur aufgestanden“, ruft Höller. „Ihr sitzt zwei Tage hier und zweifelt immer noch. Wenn Du nicht mal bereit bist, diese 1.497 Euro in Dich zu investieren, warum soll das Universum Dir helfen, ein besseres, ein erfolgreicheres Leben zu führen?“ Das Publikum applaudiert.

Das Universum hat viel zu tun. Denn wie früher sollen allein die richtigen Sprüche helfen. „Ich liebe mich“, „Ich schaffe das“, „Ich lebe stets in Überfluss und Fülle“ und natürlich „Ich ziehe Geld magisch an“ brüllen die Teilnehmer im Chor, trommeln sich dabei auf Brust oder klatschen sich ab. Szenen aus einem Train-the-Trainer-Seminar in Mayrhofen, Österreich: Zwei Drittel der Teilnehmer sind bereits Trainer, darunter ein Coach für Business-Mamis, ein Sex-Coach für Paare und der „hartnäckigste Heil-Hypnotiseur“, der alles heilen kann. Höller klärt



**Jürgen Höller.** Vor jedem Auftritt werden noch schnell ein paar Wünsche zum Universum geschickt.



**Freudentänze.** Tanzeinlagen zu fetziger Popmusik sorgen an der richtigen Stelle für die nötige Emotionalisierung der Teilnehmer.



**Ruhe vor dem Auftritt.** Das TV-Team beobachtete Höller auch hinter der Bühne und bei Meetings mit seinem Team.

auf. Es sei ein Denkfehler, ein Spitzentrainer sein zu wollen. Entscheidend sei, dass man ein Spitzenverdiener ist. Also brüllten die Teilnehmer: „Ich bin Spitzenverdiener.“

Höller hat wieder große Pläne. Er habe schon einige Trainer ausgebildet, damit die Jürgen Höller Akademie völlig unabhängig von ihm weiter erfolgreich sein kann. Sein Cheftrainer Mike Dierssen sei bereits auf seinem Level. Auch international will er wachsen. Mithilfe von Lizenznehmern will er zunächst Osteuropa erobern, dann die ganze Welt. Im Film trifft er sich mit seinem potenziellen Partner in der Slowakei. Der Hauptpunkt sei es, dass sie keine Erfahrung mit dieser Art von Verkaufsprozess hätten, erklärt ein schüchtern wirkender Mann. „Ihr müsst Geld machen. Das ist das Wichtigste“, mahnt Höller. Wenn 500 Menschen zu einem Power Day kommen, seien viel-

leicht 350 neu dabei (die anderen sind offenbar Wiederholer). Mindestens 20 bis 25 Prozent der Teilnehmer müssten sich dann für ein weiteres (und teureres) Seminar anmelden. Das sei das Minimum.

### **10.000 Menschen kamen in die Olympiahalle**

Etwa im letzten Drittel des Films steht Höller in einem kargen Bürogebäude im Gewerbegebiet von Schweinfurt vor seinen Mitarbeitern. 2016 habe man seine Ziele nicht erreicht, gesteht er. Aber 2017 werde alles besser. Auf den Whiteboards an der Wand stehen zahlreiche Seminare, wohl mit der maximalen in Klammern und der erreichten Teilnehmerzahl: „Elite Sales Boot Camp, 29.11. bis 1.12.2016 (850) 132.“ Offenbar gab es eine erhebliche Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Das ist auch bei anderen

Seminaren der Fall, wobei nicht klar ist, wann der Film gedreht wurde. Auf der Website gibt es die meisten dieser Seminare offenbar nicht mehr. Neben den Power Days werden nur noch zwei Seminare angeboten.

„Höhepunkt des Films ist zugleich auch der Höhepunkt von Höllers bisheriger Karriere: 10.000 Menschen jubeln ihm in der Münchner Olympiahalle zu. 700 Euro hat jeder von ihnen gezahlt, um dabei zu sein“, heißt es in der Pressemeldung. Diese Zahlen ungeprüft in den Dokumentarfilm zu übernehmen, zeugt von großer Naivität. Denn schon früher hat längst nicht jeder Teilnehmer den offiziellen Preis auch wirklich bezahlen müssen. Im Internet gibt es derzeit Tickets für das Power Weekend im Dezember 2018 in der Olympiahalle in München für 49 Euro statt für 1.000 Euro.

**Bärbel Schwertfeger ●**



# „Zukunft Personal“ wächst und zieht in neue Hallen

**MESSERÜCKBLICK.** Die Messe „Zukunft Personal Europe“, die vom 11. bis 13. Oktober in Köln veranstaltet wurde, meldete zum Abschluss einen leichten Besucherzuwachs. Die 770 Aussteller (darunter 105 Start-ups) erhielten in diesem Jahr Kontakt zu der Rekordzahl von 18.015 Fachbesuchern – immerhin ein Zuwachs von einem Prozent.

Die Aussteller zeigten sich laut einer Umfrage der Messegesellschaft mehrheitlich sehr zufrieden mit der Messe „Zukunft Personal Europe“: Die Geschäfte auf dem größten europäischen HR-Marktplatz liefen offensichtlich gut.

Als Messeneuheit kündigte der Veranstalter das „Future of Work Village“ an: Die ausgewiesene Fläche in Halle 2.1 gestaltete der neue Messepartner „Design Offices“. Das Ziel: Die Bürowelten sollten (in Kombination mit den von Ausstellern präsentierten Tools) die Zukunft der Arbeitswelt erlebbar machen. Nach welchen Kriterien die Anbieter dort platziert wurden, war allerdings nicht erkennbar. Somit blieb der Eindruck einer schön und bunt gestalteten modernen Bürowelt mit vielen Sitzcken und Besprechungskojen, die zum Verweilen und Netzwerken mit Gleichgesinnten einluden. „Bei aller Wertschätzung für modernes Arbeiten wirkt es teilweise wie Småland für Erwachsene. Ich hoffe, dass solche Umfelder den Unternehmen wirklich einen Mehrwert bringen und die Leute noch ernsthaft arbeiten“, meinte Michael Picard, HR-Managementberater und langjähriger Personalleiter von C&A, Metro Cash & Carry und Otto.

Die „Blogger Lounge“ war in die neu gestalteten Bürowelten integriert und erreichte nach Meinung der Blogger in diesem Jahr noch mehr Zuschauer als zuvor. Die Präsentationsfläche verfügte zwar zunächst nicht einmal über einen Monitor und befand sich im Randbereich ohne Ausschilderung. Doch der Veranstalter baute im laufenden Betrieb um – und ernannte für seine agile Umorganisation Lob vonseiten der Blogger.

Die in die Messe integrierte „Corporate Health Expo“ bot ein recht schwaches Vortragsprogramm, das bis auf die Thementage der INQA beinahe ausnahmslos aus Anbietervorträgen bestand. Auch die versprochene Vielfalt an Ausstellern beschränkte sich auf die Themen BGF, Fitness, Ernährung und Wellness.

Um die Innovationsstärke des Markts sichtbar zu machen, verlieh die Messe bereits zum dritten Mal den „HR Innovation Award“. Überrascht habe die Jury nicht so sehr die große Anzahl der Einreichungen, sondern die hohe Qualität. „Die Breite an der Spitze der Innovationen hat zugenommen“, betonte der Juryvorsitzende Prof. Dr. Stephan Fischer von der Hochschule Pforzheim. Darüber hinaus nutzten einige Aussteller die Messeplattform geschickt für die Einführung ihrer Produktneuheiten.

## Messemotto nur Marketinggag

Das Motto der Messe „Workolution – succeed in permanent beta“ war auf der Messe selbst nicht wirklich zu entdecken. Konkrete Beispiele aus Unternehmen, die über erfolgreiche Transformationsprozesse und Dos und Don'ts im Change Management berichteten, blieben eher die Ausnahme – etwa auf der Bühne der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“, die drei Tage lang ein hochkarätiges Programm lieferte.

Doch insgesamt setzten die inszenierten Marktplätze wenig neue inhaltliche Impulse jenseits der präsentierten Ausstellerinnovationen. Auch unter den elf Keynote Speakern, die sich aufgrund von Doppelvorträgen auf neun Slots

verteilten, waren drei Aussteller. Zudem tummelten sich spannende Szene-Personlichkeiten bisweilen sogar abseits des offiziellen Programms an den Ständen der Anbieter.

Das Highlight der Messe war John Stepers Auftritt, der von der Szene gefeiert wurde. Der Working-Out-Loud-Gründer trat erstmals außerhalb der WOL-Community auf und stellte sein Konzept vor, das als Graswurzelbewegung in Konzernen große Erfolge erzielt, weil Menschen mit WOL sehr schnell zu guten Netzwerken werden können.

Fazit: Die „Zukunft Personal Europe“ funktioniert als Marktplatz, möglicherweise auch ohne inhaltlich spektakuläre Akzente zu setzen. Die Messe ist ein großer Rummel und das eigentliche Motto lautet: netzwerken, sehen und gesehen werden. Für die Aussteller ist die Plattform ein Muss – wer hier nicht dabei ist, hat gegenüber Mitbewerbern schlicht Nachteile im Kampf um die Aufmerksamkeit der Kunden. Selbst die Blogger, die sonst für kritische Zwischentöne bekannt sind, fanden bisher an der diesjährigen „Zukunft Personal Europe“ kaum etwas auszusetzen. „Die Zukunft Personal gefällt mir von Jahr zu Jahr besser“, schrieb etwa Tim Verhoeven von Bearing Point auf „NocheinPersonalmarketingBlog.blogspot.com“. Die Voraussetzungen sind somit gut für den im nächsten Jahr anstehenden 20. Geburtstag: Die Messe bespielt vom 17. bis 19. September 2019 noch einmal die gewohnten Hallen. Erst ab 2020 steht der Umzug in neue Hallen auf dem Kölner Messegelände auf dem Programm.

Daniela Furkel ●



**Messeimpressionen 2018.** Vom Eingang Süd der Kölner Messehallen hatten die Personalierer immer einen herrlichen Blick auf den Kölner Dom. Diesmal musste man wegen der vielen Neubauten weit um die Ecke gehen, um den Domblick zu genießen. Der Working-Out-Loud-Workshop mit Sabone Kluge war an allen drei Tagen ausgebucht (Mitte). Die Keynote-Speaker-Bühne fiel in diesem Jahr kleiner aus – was aber nicht so störte wie eine Säule mitten im Zuhörerraum.

# Neues Expofestival nur für Personalentwickler

**NEUES EVENT.** Am 9. Mai 2019 soll im MVG Museum in München zum ersten Mal das Expofestival „L&D pro“ für „Learning & Development Professionals“ stattfinden. Im Fokus der Veranstaltung ([www.lnd-pro.de](http://www.lnd-pro.de)) stehen Produkte und Dienstleistungen zu den Themen Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung.

Die Zeit sei reif für ein neues Messeformat für Personalentwickler, die sich vor dem Hintergrund der Digitalisierung mehr denn je um ein erfolgreiches Lernen in den Unternehmen kümmern müssten, erklärte Alexander R. Petsch, Geschäftsführer des Messeveranstalters Børding Messe in Mannheim. Dabei werde man neue Wege gehen, innovative Formate entwickeln und überraschende Elemente

ausprobieren. Gerade den kleineren und mittleren Trainingsinstituten, Akademien und E-Learning-Anbietern soll es leicht gemacht werden, sich mit einem professionellen Messestand zu präsentieren.

#### **Für welches Problem ist Ihr neues Expofestival die Lösung?**

**Alexander R. Petsch:** Wir reagieren auf eine massive Veränderung der Arbeits-

welt. Die Digitalisierung der Wirtschaft kann nur bewältigt werden, wenn Unternehmensleitung und die bestehende Belegschaft bereit sind, sich weiterzuentwickeln und Neues zu lernen. Neue Mitarbeiter mit den benötigten Skills einfach „einzukaufen“, klappt immer weniger, weil der Arbeitsmarkt das nicht hergibt. Es bleibt im Wesentlichen nur die gezielte Entwicklung der vorhandenen Menschen und eine Optimierung der internen Zusammenarbeit. Für diese Problematik haben unsere Aussteller Angebote entwickelt.

#### **Und die müssen unbedingt im Rahmen eines Festivals präsentiert werden?**

**Petsch:** Es gibt einen inzwischen allgemein akzeptierten Trend, dass Arbeit bei aller Professionalität auch Spaß machen sollte. Gerade von Messen wird erwartet, dass sie einen Mehrwert und auch einen gewissen Unterhaltungswert haben und durch eine lockere Atmosphäre die Kontaktaufnahme und den Austausch so leicht wie möglich machen. Wir schaffen für unsere Messebesucher ein attraktives Erlebnis, das ihnen mehr bietet, als sich nur um den Einkauf von Produkten und Dienstleistungen zu kümmern. Wir wollen inspirieren und spannende Kontakte ermöglichen. Dazu gehören nicht nur Keynote Speaker, die begeistern, sondern auch ein entspanntes „Setup“ und damit zum Beispiel auch Live-Bands, die den Tag mit Musik begleiten, und gutes und abwechslungsreiches Essen, für das diverse Foodtrucks zuständig sein werden. Am Abend ab 17.30 Uhr lautet dann die Devise: Die Personalentwicklungs-Branche darf auch feiern.



#### **Alexander R. Petsch.**

Er erfand im Jahr 2000 die Messe „Zukunft Personal“, die er 2012 an die Deutsche Messe AG in Hannover verkaufte. Heute leitet er die Børding Messe AG mit Messeaktivitäten in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich.



**Den Ausstellern versprechen Sie, dass nur Entscheider aus den Unternehmen (oder Entscheidungsvorbereiter) an die Messestände kommen. Wie organisieren Sie das?**

**Petsch:** Jeder Besucher muss sich im Vorfeld online registrieren und dabei seinen Arbeitgeber und seine Funktion angeben. Wir machen uns die Mühe, diese Informationen zu überprüfen – zum Beispiel über die sozialen Medien. Erst wenn diese Bedingungen erfüllt sind, ist ein Ticketkauf möglich. Es ist wirklich so, dass wir uns jeden Einzelnen anschauen, ob er zu unserer Zielgruppe gehört und in einem Unternehmen für HR, PE, OE oder E-Learning zuständig ist. Kommen dürfen natürlich auch die Leiter und Mitarbeiter von Firmenakademien oder firmeninterne, fest angestellte Trainer und Coachs. Wir haben nichts gegen freiberufliche Trainer, aber in unser Konzept passen sie allerdings nur als Aussteller. Trainer, Berater und Coachs als Besucher haben leider viel zu oft ihren Besucherstatus miss-

nal mitgebracht. Unser Ziel für die „L&D pro“ am 9. Mai liegt zwischen 800 und 1.000 Besuchern.

**Aber was ist nun mit den vielen Ablenkungen ...**

**Petsch:** Wir sind ein Expofestival und nehmen es ernst, dass das Wort aus zwei Teilen besteht. Wir kümmern uns um die Expo, also die Messe, genauso wie um das Festival. Wir helfen zum Beispiel den Ausstellern, sich gut zu präsentieren, indem wir sie unter sechs hochwertigen Standvarianten wählen lassen. Diese Stände sorgen dafür, dass die Messe durchgängig professionell wie aus einem Guss aussieht.

So helfen wir zum Beispiel kleineren Trainingsinstituten, die bislang noch keine Erfahrungen mit dem Standbau haben. Es gibt also einen gewissen Standard, der aber von den einzelnen Ausstellern optisch individualisiert werden kann. Da wir ein trennscharfes Event haben wollen, beraten wir potenzielle Aussteller

## „Wir helfen unseren Ausstellern, sich gut zu präsentieren und bieten individualisierbare Standvarianten.“

braucht, um mehr oder weniger plump und aufdringlich bei den Ausstellern und Unternehmensvertretern Akquise zu betreiben.

**Je mehr Festival und attraktive Keynote Speaker Sie bieten, desto mehr werden die potenziellen Aussteller Angst haben, dass kein Besucher mehr Zeit und Lust hat, zu Einzelgesprächen an ihren Stand zu kommen ...**

**Petsch:** Wir erwarten für den Mai 2019, dass die erste Ausgabe der „L&D pro“ aus 80 bis 100 Ausstellern besteht. Sie werden mir zustimmen, dass bei uns jeder Aussteller unter diesen Bedingungen eine viel größere Chance auf intensive Kontaktgespräche hat, als bei einer Messe, die 800 Aussteller beherbergt. Oder lassen Sie es mich anders ausdrücken: Die erste Ausgabe unseres Expofestivals „Talent pro“ letztes Jahr in München (es ging im Wesentlichen um Recruiting) war so überlaufen, dass sich die Aussteller wünschten, sie hätten deutlich mehr Standperso-

auch, ob sie wirklich auf die „L&D pro“ passen. Dazu haben wir durch bewusste Pausensetzung bei den Inhalten ein Gleichgewicht zwischen Expo, Inhalten und Festival geschaffen.

**Welchen Erfolg garantieren Sie Ihren Ausstellern?**

**Petsch:** Am Ende des Tages kann keine Messe ihren Ausstellern einen Erfolg garantieren. Wir bringen Angebot und Nachfrage zusammen, aber verkaufen müssen sich die Aussteller selbst. Allerdings können wir Hilfestellungen bieten. Ein Weg zum Kunden ist der von uns konzipierte professionelle Standauftritt. Außerdem haben wir ein Format entwickelt, wie Aussteller mit Besuchern ins Gespräch kommen können. Es heißt „Meetup“ und geht so: Der Anbieter bringt einen spannenden Kunden mit an den Stand und ist mit diesem zusammen Gastgeber. Der Kunde soll keinen Vortrag abhalten, sondern gibt eine Einführung und berichtet über seine Erfahrungen und

Learnings. Es geht um den Austausch mit den interessierten Fachbesuchern auf Augenhöhe. Diese können hier Fragen stellen und aus erster Hand einen Eindruck bekommen. Die „Meetups“ sind Teil des Expofestival-Programms. So werden die Besucher vorab sehen, mit wem sie sich zu welchem Thema austauschen können.

**Sie haben aber auch große Vortragsbühnen, auf denen die Keynote Speaker ihre Show zeigen können?**

**Petsch:** Wir haben zwei große Bühnen – sogenannte „Content Stages“. Dort treten die von der Messe ausgewählten Keynote Speaker auf und halten Vorträge zu aktuellen Themen der Personalentwicklung. Entweder regen diese Profis zum Nachdenken an oder sie geben konkrete Tipps, wie etwas in der Praxis umzusetzen ist. Wir waren lange Jahre Mitveranstalter des „Leonardo European Corporate Learning Award“, mit dem Personen geehrt wurden, die Leuchtturmprojekte für die Bildung in Europa initiiert und realisiert haben. Die internationalen Netzwerke, mit denen wir seitdem im Austausch stehen und zu denen ich gehöre, machen es uns leicht, namhafte Redner mit aktuellen Themen für die „L&D pro“ zu finden. Ich kann zwar noch keine Namen nennen, aber immerhin verraten, dass das Thema „Aufbau von Hochleistungsteams“ genauso vertreten sein wird wie die „Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt“.

**Wie sehr orientieren Sie sich bei der Konzeption eines neuen Expofestivals an Vorbildern aus den USA – zum Beispiel dem legendären Festival „South by South West“ (SXSW) in Austin, Texas?**

**Petsch:** Mir gefällt, dass sich Aussteller und Besucher bei der „South by South West“ sehr kollegial auf Augenhöhe begegnen. Die SXSW ist aber ein unglaublicher Gemischtwarenladen und in dieser Hinsicht kein Vorbild für uns. Die Spezialisierung auf das Thema „Learning & Development“ ist für uns ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor. Und wir würden auch nicht so ungebremst auf die Spaßkarte setzen, sondern wollen inspirieren und dabei das Business nicht aus den Augen verlieren.

**Interview: Martin Pichler ●**



# Das wird ein schöner Monat für ...



... Stefan Hagen,

einem Managementtrainer und Experten für Entscheidungsfindung. Oft schieben wir eine Entscheidung hinaus – und am Ende entscheiden andere. Aus einer guten Möglichkeit wird so leicht ein Nachteil. Hagen zeigt in seinen Vorträgen und Seminaren, wie man dieses Entscheidungsvakuum vermeiden kann. Den Besuchern des Wissensforums der „Süddeutschen Zeitung“ wird er letztlich den Rat geben: Entscheiden Sie frühzeitig und bewusst, bevor es andere tun.“

**9. Oktober in München**  
[www.sz-wissensforum.de](http://www.sz-wissensforum.de)



... Sabine Kluge,

die erste lizenzierte Working-out-Loud-Partnerin in Europa (auf dem Foto mit John Stepper in Köln). Ihre täglichen Workshops auf der „Zukunft Personal Europe“ waren schnell überfüllt und viele Leser fragten, wann der nächste öffentliche Auftritt von Kluge sein werde. Hier ist die Antwort: Sie ist eine der Referentinnen auf der Konferenz „Digital Mind Change 2018“. Weitere Redner sprechen über den Verzicht auf Hierarchien oder künstliche Intelligenz im Personalmanagement. Highlight dürfte Christian Lindner, Bundesvorsitzender der FDP, sein. Sein naheliegendes Thema: „Digitales Deutschland – Wo stehen wir?“.

**11. Oktober in München**  
[www.digitalmindchange.de](http://www.digitalmindchange.de)



... Katharina Schmitt,

Redakteurin des „Personalmagazins“, die sich auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) spezialisiert hat. Sie ist in der BGM-Szene bestens vernetzt und wird den wichtigsten BGM-Kongress des Jahres zusammen mit Prof. Dr. Bernhard Badura, Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Uni Bielefeld, moderieren. Die Veranstaltung bringt Fallbeispiele bekannter Unternehmen (zum Beispiel zur Frage nach dem „Einfluss von Führungskräften auf die Gesundheit der Mitarbeiter“). Außerdem moderiert Schmitt Diskussionsrunden, die zum Beispiel nach den „relevanten Zielgruppen“ des BGM suchen oder das Thema „Digitalisierung und BGM“ ergründen werden.

**16. bis 17. Oktober in Bonn**  
[www.mcc-seminare.de](http://www.mcc-seminare.de)





### ... Gerald Hüther,

den bekannten Hirnforscher und seit 2015 Vorstand der „Akademie für Potentialentfaltung“. Er darf auf dem „Bildungsgipfel Rhein-Neckar 2018“ auftreten und seinen Vortrag zum Thema „Würde“ halten. Am Tag darauf wird er auch die Laudatio auf den Preisträger des 1. Education Awards halten, der an engagierte Lehrer vergeben wird. Der Bildungsgipfel befasst sich aber auch mit beruflicher Weiterbildung. Zum Beispiel wird ein SAP-Vertreter über „digitale Kompetenzlücken“ im Business reden, Werner Sauter über das „kompetenzorientierte Lernen“ und Carl Otto Scharmer (per Video-Live-Interview) über das „Führen von der Zukunft her“.

**25. bis 26. Oktober in Mannheim**  
[www.edu-action.de](http://www.edu-action.de)



### ... Hanspeter Reiter,

Sprecher des Vorstands des Gabal Vereins. Er kann zu einem besonders aktuellen Herbst-Impulstag seines Trainerverbands einladen. Das Thema: Die Konsequenzen der Digitalisierung für Trainer, Berater, Coaches und ihre Auswirkungen auf die bestehenden Lernformate. Referenten kommen von bekannten Unternehmen („Stihl Training goes digital“) oder sind ausgewiesene Experten für digitale Tools wie zum Beispiel interaktive Apps.

**27. Oktober in Hagen**  
[www.gabal.de/impulstage](http://www.gabal.de/impulstage)



### ... Maja Storch,

Trainerin, Psychodramatherapeutin und Miterfinderin des „Zürcher Ressourcen Modells“ (ZRM). Sie wird den zweiten Tag des diesjährigen DVNLP-Kongresses mit dem Vortrag „Lieben Sie doch, wie Sie wollen!“ eröffnen. Anschließend findet eine Podiumsdiskussion mit ihr und Birgit Bader, Martin Habertzettl sowie Lucas Derks statt. Der Kongress steht übrigens unter dem Motto „Liebe leben, haben oder sein“. 49 Referenten sind für 44 Workshops und Vorträge engagiert. Der erste Kongresstag beginnt mit einer philosophisch-psychologischen Betrachtung von Professor Wilhelm Schmid („Die Liebe neu finden“).

**27. bis 28. Oktober in Hamburg**  
[www.dvnlp.de/kongress-2018](http://www.dvnlp.de/kongress-2018)

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

# Oktober 2018

HAUFE.

INSPIRIEREND.  
PRAXISNAH.  
UNABHÄNGIG.



## PFLICHTLEKTÜRE FÜR HR-FANS

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personal**magazin**« das **meist-gelesene Fachmagazin** in deutschen Personalabteilungen. Hier erhalten Sie jeden Monat Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt. Verständlich aufgearbeitet, modern präsentiert – für alle mit Gestaltungsanspruch.

Informieren Sie sich unter  
**[www.haufe.de/personalmagazin](http://www.haufe.de/personalmagazin)**  
Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos)

# Themen im November

DIE AUSGABE 11-12/2018 ERSCHEINT AM 08. NOVEMBER 2018

BOB MOSHER LIVE IN FRANKFURT

## Wie am Arbeitsplatz lernen?

„Performance Support“ ist ein Konzept, um in den sogenannten „Moments of Need“ das lösungsorientierte Lernen am Arbeitsplatz zu ermöglichen. Das Konzept stammt von dem US-amerikanischen Pädagogen Bob Mosher (Foto), der als der Guru des „arbeitsplatznahen Lernens“ gilt und sich im September den Fragen deutscher PEler stellte.



Foto: Gudrun Porath

EXECUTIVE MBA

## Neues zum EMBA

Der Executive MBA (EMBA) ist ein Studium, das berufsbegleitend absolviert wird und einen praxisnahen MBA-Abschluss in maximal zwei Jahren ermöglicht. Diese Ausbildung wird vor allem Führungskräften und auch ihren Arbeitgebern gerecht.



Foto: IESE

UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

## Ambidexterity

Ambidextrous heißt beidhändig. Viele Konzerne betreiben einerseits die traditionellen Geschäftsmodelle und versuchen andererseits neue, digitale Sparten aufzubauen. Und das alles unter einem Dach. Professor Rudi Wimmer (Foto) erklärt, wie das geht.



Foto: osb

## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 31. Jahr

**Herausgeber**  
Reiner Straub

**Redaktion**  
Martin Pichler (v. i. S. d. P.)  
martin.pichler@haufe-lexware.com  
Kristina Enderle da Silva  
kristina.enderle@haufe-lexware.com  
Andrea Sattler  
andrea.sattler@haufe-lexware.com

**Redaktionsassistentz**  
Brigitte Pelka  
Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921  
brigitte.pelka@haufe-lexware.com

**Autoren dieser Ausgabe**  
Gudula Brammer, Dr. Petra Folkersma,  
Daniela Furkel, Boris Grundl, Stefanie Hornung,  
Claudia Klug, Bernhard Kuntz,  
Katrin Nauber-Happel, Gudrun Porath,  
Nadine Schmidt, Bärbel Schwerfeger

**Grafik/Layout**  
Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

**Verlag**  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg  
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg  
Registergericht Freiburg, HRA 4408  
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungen GmbH,  
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557  
Martin Laqua  
Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert,  
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann,  
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger,  
Dr. Carsten Thies  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

**Titelbild**  
Martin Pichler

**Druck**  
Senefelder Misset, Doetinchem

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2018  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Media Sales:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

Mitglied der Informationsgemeinschaft  
zur Feststellung der Verbreitung  
von Werbeträgern e. V. (IVW)

**Abonentenservice**  
Haufe Service Center GmbH, Postfach, 79091 Freiburg  
Tel. 0800 7234253 (kostenlos), Fax 0800 5050446  
zeitschriften@haufe.de

**Erscheinungsweise**  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 122 Euro inkl. MwSt. und Versand;  
Auslandsbezug 139 Euro  
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor  
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.  
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal  
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug  
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.  
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching  
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

## HAUFE.

Nachdruck und Speicherung in elektronischen Medien  
nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags und  
unter voller Quellenangabe. Für eingesandte Manu-  
skripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich ange-  
fordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

Aktuelle Informationen finden Sie unter:  
www.haufe.de/mediacenter





**Thomas Lorenz, Stefan Oppitz, Angelika Höcker, Klaus-Jürgen Deuser:**

„Erfolg kompakt“, Bücherbox mit fünf verschiedenen Taschenbüchern zum Thema „Sich und andere führen“, Gabal Verlag, Offenbach 2018, insgesamt 475 Seiten, 35 Euro als Sonderpreis für die gesamte Box

30 JAHRE AMT MANAGEMENT PERFORMANCE AG

## Topthemen eines Trainerlebens

Das Trainings- und Beratungsinstitut AMT Management Performance AG, Radevormwald, feiert Ende 2018 sein 30-jähriges Bestehen. Thomas Lorenz, der Vorstandsvorsitzende, kann auf einige Erfolge zurückblicken. Einer dürfte sein, dass er und sein Team sich rechtzeitig dem Thema „Performance Improvement“ zugewandt haben. Mit innovativen Konzepten rund um das Thema „Performance“ werden jetzt schon fast 20 Jahre lang Spezialisten aus dem HR-Umfeld zu „Performance Coaches“ ausgebildet, um so am Tisch der Entscheider besser mitreden und mitgestalten zu können.

Alle wichtigen Inhalte der Performance-Improvement-Ausbildung hat Lorenz zu fünf Taschenbüchern verarbeitet, die im Gabal-Verlag in der „30-Minuten-Reihe“ erschienen sind. Diese fünf Bücher kann man jetzt zusammen in einer Box zum Sonderpreis von 35 Euro erwerben. Einzeln gekauft kosten die fünf Bücher zusammen 44,50 Euro. Die Bücherbox gibt es allerdings nicht im Einzel- oder Buchhandel, sondern sie muss im Internet bei [www.erfolg-kompakt.de](http://www.erfolg-kompakt.de) bestellt werden.

Die Box ermöglicht es, sich in alle Themen einer Performance-Ausbildung einzulesen und die wichtigsten Grundsätze, nach denen ein Performance-Coach arbeitet, kennenzulernen. Außerdem bieten die Bücher einen Überblick über nützliche Tools – auch wenn ein Taschenbuch natürlich nicht so ausführlich Werkzeuge erklären kann, wie die ursprünglichen Ausbildungsunterlagen. Im Einzelnen sind in der Box folgende Bücher, die jeweils knapp 100 Seiten umfassen, enthalten:

**1. Thomas Lorenz, Stefan Oppitz:** An Krisen und Konflikten wachsen (2018)

**2. Thomas Lorenz, Stefan Oppitz:** Menschen und Gespräche führen (2015)

**3. Thomas Lorenz, Klaus-Jürgen Deuser:** Sympathisch und souverän: So geht Vortragen! (2017)

**4. Thomas Lorenz, Angelika Höcker:** Wertvoll leben (2015)

**5. Stefan Oppitz, Thomas Lorenz:** Selbst-Bewusstsein (2004)

Die Bücherbox bietet eine umfangreiche inhaltliche Orientierung und sollte genutzt werden, um die eigene professionelle Positionierung zu überprüfen.



Foto: Pichler

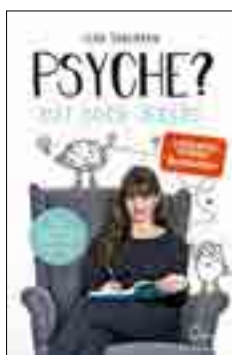
### AUTOR

**Thomas Lorenz,**

„Elder Trainsman“ und der Vorstandschef der AMT Management Performance AG ([www.a-m-t.de](http://www.a-m-t.de)) in Radevormwald, kann in diesem

Jahr das 30-jährige Firmenjubiläum feiern. AMT wurde in der Trainerszene auch dadurch bekannt, dass regelmäßig eine Reise zum weltgrößten Trainerkongress in den USA organisiert wurde. Lorenz ist Schüler des (ehemals) berühmten Paters Rupert Lay, der sowohl als Rhetorik- als auch als Ethik-„Papst“ hohes Ansehen genießt.

## Psychologie für Coachs



Fast 20 Prozent der Deutschen denken, depressive Menschen sollten sich besser zusammenreißen und halten Depression für eine Art Charakterschwäche. Was wirklich hinter den diversen seelischen Erkrankungen steckt, das beschreibt die Psychotherapeutin und Bloggerin Lena Kuhlmann auf sehr einprägsame und informative Weise.

Geboten werden Fallbeispiele und leicht verständliche Interpretationen dieser Fälle.

Das Buch ist auch etwas für Anfänger im Coaching-Business. Sie erfahren hier auch etwas über die Abgrenzung von Coaching und Therapie. Gleichzeitig gibt es nützliche Tipps, welche Therapie wann empfohlen werden kann, wie man sich einen Therapeuten auswählt und wie ein Therapieplatz zu finden ist. Kuhlmann schildert auch ausführlich, wie sie es schafft, am Abend zu entspannen, obwohl sie tagsüber mit bela-

stendenden Geschichten konfrontiert wurde. Lernen kann man aus diesem Ratgeber auch, wie wichtig es für eine erfolgreiche Arbeit ist, dass der Klient eine gewisse Sympathie für den Therapeuten (oder Coach) empfindet.

### **Lena Kuhlmann:**

**Psyche? Hat doch jeder!** Vom Hin und Her zwischen Herz und Hirn, Verlag Eden Books, Berlin 2018, 256 Seiten, 16,95 Euro

## Alles für die Teilnehmerzufriedenheit



Dieses Büchlein beschreibt sehr kompakt und trotzdem kenntnisreich auf jeweils etwa einer Seite genau 21 Eventformate. Der Bogen spannt sich vom Barcamp über Hackathon, Pecha Kucha, Town Hall Meeting bis zur Zukunftskonferenz.

Der Autor vergleicht die Formate nach Zielgruppen und Zielvorgaben, Teilnehmerzahlen und dem Grad der Partizipation vom reinen Zuhörer im

Publikum bis zur Neugewichtung der Publikumsrolle als kreativem Mitgestalter. Es gibt schnelle Antworten auf folgende Fragen: Welches Format ist das richtige? Welches ist geeignet, um neue Informationen zu generieren, um bereits Bekanntes zu verbreiten, um intensiv zu netzwerken oder um bestehende Gruppen zu stärken? Thorsten Knoll arbeitet seit 2001 als Projektleiter im Veranstaltungsma-

nagement und verantwortet die konzeptionelle und organisatorische Durchführung von wissenschaftlichen Ausstellungen und Messebeteiligungen sowie Kongressen und Tagungen.

### **Thorsten Knoll:**

**Veranstaltungsformate im Vergleich: Entscheidungshilfen zum passgenauen Event,** Springer Gabler, Wiesbaden 2018, 56 Seiten, 14,99 Euro

## Begehren wecken



Früher wechselten sich beim Verkaufstraining regelmäßig zwei Modewellen ab. Mal war Hardselling „in“ und dann wieder Softselling. Salzwedel zeichnet in seinem Buch den Wandel der Verkaufsstrategien in den vergangenen 30 Jahren nach und fordert, dass ab sofort nur noch „authentisch“ verkauft werden sollte. Heute seien die Kunden über Produkte bestens informiert und über alle möglichen Ver-

kaufstricks so gut aufgeklärt, dass man ihnen als Verkäufer nur auf Augenhöhe begegnen könne, wenn man etwas verkaufen wolle.

Tarnen, tricksen, täuschen – was vor einigen Jahren im Verkauf noch funktioniert habe, sei heute überholt. „Wandelt euch vom Manipulator zum Entscheidungscoach“, fordert Salzwedel von Deutschlands Salesprofis. Der moderne Verkäufer stellt

demnach überwiegend praktische Fragen, bietet nützliche Lösungen an und baut eine Beziehung zum Kunden auf. Er zeigt Emotionen und geht auf individuelle Bedürfnisse seiner Kunden ein.

### **Martin Salzwedel:**

**Authentisch verkaufen: Der Verkäufer als Coach im Entscheidungsprozess des Kunden,** Haufe, Freiburg 2018, 202 Seiten, 24,95 Euro

**Merve Emre:** „The Personality Brokers. The Strange History of Myers-Briggs and the Birth of Personality Testing“, Doubleday, New York 2018, 336 Seiten, 21 Euro

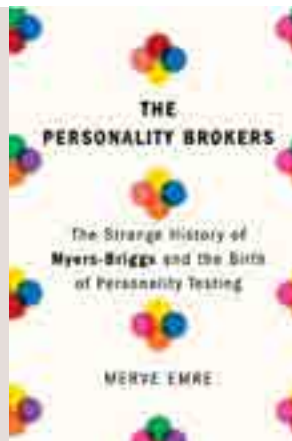


Foto: Kay Blaschke

Nadine Schmidt

Irritierende Geschichte des Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

# Heimarbeit

Das aktuelle Buch der Oxford-Professorin Merve Emre entlarvt eindrucksvoll die bizarren Hintergründe der Entstehung des MBTI. Im Mittelpunkt stehen die Biografien zweier exzentrischer Frauen sowie die wendungsreiche und durchaus unterhaltsame Geschichte der Persönlichkeitspsychologie des 20. Jahrhunderts. Der MBTI ordnet Menschen in genau 16 unterschiedliche Persönlichkeitstypen

„**Interessant ist nicht das Verhalten, sondern das dahinter liegende Muster.**“

ein, die sich durch ihre Verhaltenspräferenzen unterscheiden sollen.

Es ist kaum zu glauben, dass der MBTI, eines der meist genutzten Persönlichkeitsinventare der Welt, von einer ambitionierten Hobby-Psychologin in Heimarbeit erfunden wurde. Katharine Cook Briggs (1875 – 1968), die mit ihrer Rolle als Hausfrau und Mutter haderte, fing eines Tages an, die Entwicklung ihrer Tochter Isabel aufzuzeichnen. Die Lektüre von Carl Gustav Jung, den sie geradezu obsessiv verehrte, führte zu einer entsprechenden Ausrichtung ihrer Arbeit. Durch Befragung von Familie und Nachbarn verbesserte sie ihren Ansatz, Menschen in Schubladen zu stecken. So mutet es fast absurd an, dass heute Unternehmen für Recruiting und Karriereentwicklung einen Fragenkatalog nutzen, der unter anderem dadurch geprägt wurde, dass Katharine die Träume ihres Ehemanns auf Karteikarten notierte und diese Aufzeichnungen unter anderem

dann dazu nutzte, die Beschreibung ihrer Typen zu verbessern und an der Formulierung der Fragen zu feilen, die für die Selbsteinschätzung benötigt wurden. Die Weiterentwicklung und Verbreitung des Instruments übernahm später ihre Tochter Isabel Myers, deren Unternehmertum die Voraussetzung für den heutigen Erfolg war. Obwohl früh klar war, auf welcher schwachen Basis der MBTI steht, wurden immer wieder einflussreiche Unterstützer gefunden.

Das Buch sollte zur Pflichtlektüre aller werden, die mit dem MBTI arbeiten. Es winkt die Erkenntnis, dass der MBTI zwar nützliche Nebeneffekte haben kann (Menschen beginnen, sich für Psychologie zu interessieren), dass aber zum Verständnis der eigenen Persönlichkeit der MBTI nicht mehr beiträgt als ein Horoskop in einer Fernsehzeitschrift. Wenn man Coaches fragt, warum sie für viel Geld eine MBTI-Lizensierung erwerben, hört man meist, dass sie darüber leicht mit Klienten in Kontakt kämen (Stichwort: Anschlussfähigkeit). Wer das tut, steht auf dem wackeligen Boden von Scheinsicherheit. Denn die Persönlichkeit ist nichts, was vorliegt und typisiert werden könnte – sondern etwas Dynamisches. Für die Persönlichkeitsentwicklung sind deshalb auch nicht Verhaltenspräferenzen interessant, sondern die dahinter liegenden Muster und Logiken. Es wäre wünschenswert, dass mehr Coaches, Trainer und Berater den Verlockungen von Tools widerstehen und sich und ihre Kunden von Anfang an mehr fordern – und damit auch der unsäglichen Lizenzierungspraxis dieser Tools entgegentreten.

Nadine Schmidt, München, arbeitet als international tätige Beraterin und Executive Coach (Mail: nadine@hejmo.consulting). Sie hat unter anderem an der UC Berkeley studiert und ist Alumna und Lecturer am CDTM (Center for Digital Technology & Management). Sie begleitet Organisationen und Führungsteams bei der Gestaltung der Zukunft. In regelmäßiger Abfolge stellt sie an dieser Stelle neue Fachbücher aus den USA vor, deren Lektüre sich für unsere Leser lohnt.



www.hr-innovationaward.de

HR INNOVATION AWARD:

# HERZLICHEN GLÜCKWUNSCH AN DIE GEWINNER

STARTUP

GROWNUP

SONDERKATEGORIE  
HR TRANSFORMATION &  
CONSULTING



KATEGORIE  
HR SOFTWARE &  
HARDWARE



KATEGORIE  
TRAINING &  
LEARNING



KATEGORIE  
RECRUITING &  
ATTRACTION



Hauptmedienpartner:



DISRUPT.  
INNOVATE.  
SUCCEED.



Boris Grundl



Paragraf 69

## Achte auf die Art der Verantwortung

Verantworten Sie Sieg und Niederlage lieber alleine oder schätzen Sie es mehr, wenn Verantwortungen geteilt und Herausforderungen gemeinsam gemeistert werden? Drei hilfreiche Unterscheidungen liefern Orientierung: In einem Dreieck steht an der einen Ecke der, der alles allein erarbeiten und verantworten möchte – der Einzelkämpfer. Sein Extrem gegenüber geht ganz in seiner Arbeitsgruppe auf und möchte alle Verantwortung teilen – der Teamplayer. An der dritten Ecke steht der Mischtyp – der klassische Manager.

Die beiden mentalen Pole dieses Spektrums lauten unabhängiger und kooperativer Arbeitsstil. Beteiligung liegt dazwischen. Auf der einen Seite steht der Wille, alleine zu arbeiten und Verantwortung zu tragen. Diese Menschen regenerieren am schnellsten in der Stille. Es sind Meeting-Hasser. Wer so tickt, verliert schnell den Faden und damit Produktivität, wenn zu viele Köche den Brei verderben. Er vergisst auch, andere um Rat zu fragen oder zu informieren, wenn es an der Zeit ist. In der Unabhängigkeit repräsentiert sich das Ich.

„Wünschenswert wäre der geniale Erfinder im Stillen, der seine Ideen zur Umsetzung mit einem Team teilt.“

Auf der anderen Seite steht der Wille, sich mit anderen auszutauschen und Verantwortung zu teilen. Hier leidet die Produktivität durchs Alleinsein. In Meetings blühen diese Menschen auf, Gesellschaft schenkt ihnen Energie. Sie wollen alle Aufgaben mit anderen zusammen erledigen und fühlen sich erdrückt, wenn sie alleine Verantwortung tragen sollen. Im kooperativen Stil erwacht das Wir zum Leben. In der Beteiligung fühlen sich Menschen wohl, die in einer Mannschaft eine tragende Rolle

einnehmen können, wie Spielmacher beim Fußball etwa oder der Fahrer im Motorsportteam. Sie brauchen andere, die in ihrer Nähe mitarbeiten und klare Verantwortlichkeiten, um produktiv und motiviert zu sein. Tragen sie alles allein oder komplett geteilt, verlieren sie Produktivität. Diese Menschen eignen sich besonders für Führung und Management. Bei ihnen wissen alle Mitarbeiter, wofür sie verantwortlich sind.

Ein Urteil, welcher Typ besser ist, wäre falsch. Wünschenswert wäre der geniale Erfinder im Stillen (Einzelkämpfer), der seine Ideen zur Umsetzung von Herzen mit einem Team teilt (Teamplayer), um dieses zugleich klug und besonnen zu führen (Beteiligung) – also Transformation auf höchster Ebene. Das sind seltene, hoch entwickelte Verantwortungsumgangsexemplare. Klüger ist es, zu verstehen, welcher Verantwortungsstil einen Menschen im Kern inspiriert, um ihn möglichst oft so einzusetzen. Wie bei allen Differenzierungen nutzt uns im Alltag kein Richtig oder Falsch. Jeder Mensch hat seinen Mix, und die meisten liefern gute Ergebnisse, wenn sie ihren Stil erkennen und bewusst leben.

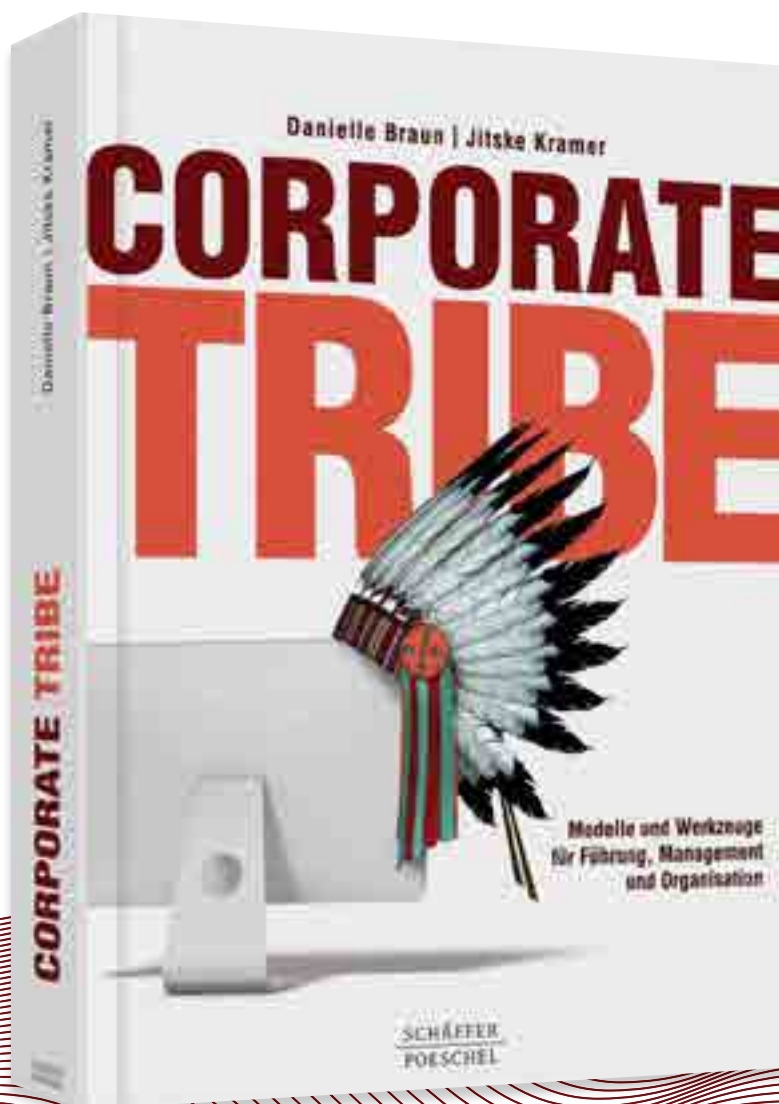
Wer jedoch einen deutlichen Entwicklungssprung machen will, sollte alle Ecken des Dreiecks beherrschen lernen. Ein langer Weg. Die scheinbaren Gegensätze lösen sich auf. Hohe geistige Flexibilität erzeugt ein höheres Niveau an Wirkung. Wie das funktioniert? Wieder beginnt es mit der Einsicht, der Erkenntnis, hoffentlich gefolgt von der nötigen Reflexion, dem Üben, Tun und Leisten auf höherem Niveau und dann wieder von vorn. Das kann richtig Freude machen – jenen Menschen, die Lernen, Wachstum und Entwicklung glücklicher machen als Selbstbestätigung und Dominanz. Welcher Verantwortungstyp sind Sie, und wie können Sie selbst noch klüger mit Verantwortung umgehen?

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Er gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein jüngstes Buch heißt „Verstehen heißt nicht einverstanden sein“ (Econ Verlag, Oktober 2017). Boris Grundl zeigt, wie wir uns von oberflächlichem Schwarz-Weiß-Denken verabschieden. Wie wir lernen, klug hinzuhören, differenzierter zu bewerten, die Perspektiven zu wechseln und unsere Sicht zu erweitern. [www.borisgrundl.de](http://www.borisgrundl.de)

# Was ist Unternehmenskultur?

Genauso wie unsere Gesellschaften Kulturen haben, so haben auch Unternehmen eine Kultur. Sie vertreten Werte, legen Regelungen für das Verhalten und verbindliche Normen fest. Aber lassen sich diese Systeme miteinander vergleichen? Und welche Schlüsse kann man daraus ziehen? Die Kulturanthropologinnen untersuchen menschliche Verhaltensmuster verschiedener Kulturen und übertragen ihre Erkenntnisse auf Organisationen. Ihre Einblicke liefern spannende Modelle für die Veränderung und Führung von Organisationen.

DAS  
MANAGEMENT-  
BUCH  
DES JAHRES 2016  
JETZT AUF  
DEUTSCH



- Interkulturelle Kompetenzen und globale Führung aus anthropologischer Sicht
- Neue Erkenntnisse für Organisationen und ihre praktische Anwendung
- Für Führungskräfte, Berater, Trainer und Coaches, die die etablierten Modelle hinter sich lassen wollen und nach kulturellen Veränderungen in Unternehmen suchen

Braun/Kramer

## **Corporate Tribe**

Modelle und Werkzeuge für Führung, Management und Organisation

2018. 256 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-4310-4

Bequem online bestellen:

[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)

SCHÄFFER  
POESCHEL



## „Menschen, die Kindern am liebsten Notebook und Handy wegnehmen würden, erwidere ich: Sexuelle Aufklärung erreicht man auch nicht durch Enthaltbarkeit.“

**Sascha Lobo**, Blogger, Buchautor und Internetvordenker, in Gabor Steingarts Newsletter „Morning Briefing“ vom 30. August 2018 (das Foto ist ein Selfie, das Sascha Lobo der Presse zur Verfügung stellt).

„Ich denke, das Alter hat auch gute Seiten, bestimmt. Aber welche, weiß ich gerade nicht. Mir fällt spontan nichts ein, das mit 84 besser ist als mit 48.“

**Alfred Biolek (84)**, legendärer Fernsehmoderator, in einem Interview mit der „Bild-Zeitung“ vom 7. September 2018

„Noch im Mittelalter warf man die Menschen in dunkle Verließe und quälte sie mit einem glühend heißen Eisen. Heute steckt man sie in einen hell erleuchteten Raum mit grässlichem Mobiliar und malträtiert sie mit einem Beamer.“

**Vince Eber**, Komiker, in seiner Handelsblatt-Kolumne „Der Wirtschaftsbeschleuniger“ vom 14. September 2018

„Es reicht völlig, wenn eine Maschine es besser macht als der Mensch, sie muss nicht fehlerfrei sein.“

**Chris Boos**, CEO von Arago, einem Unternehmen für künstliche Intelligenz in Deutschland, im „Handelsblatt“ vom 5. September 2018

„Martin Luther King hat gesagt: I have a dream. Er hat nicht gesagt: Ich habe einen 5-Punkte-Plan.“

**Julius van de Laar**, US-Wahlkampfspezialist, (Mitglied im Team von Obama), rät den Deutschen zu visionärerem Denken, in Gabor Steingarts „Morning Briefing“ vom 5. September 2018

„Einsamkeit gewährt dem intellektuell hochstehenden Menschen einen zweifachen Vorteil: erstens den, mit sich selbst zu sein, und zweitens den, nicht mit anderen zu sein. Solche Sätze durfte Schopenhauer noch schreiben. Wir dürfen sie dagegen nicht mal mehr denken. Networking wurde zur schlimmsten Plage des Arbeitslebens ...“

**Anja Rützel**, Buchautorin („Lieber allein als gar keine Freunde“), im „Managermagazin“ 10/2018

„Unseren Kindern sage ich immer, sie sollen eine Programmiersprache lernen. Meine Tochter antwortet dann: Bis ich groß bin, machen das die Computer selbst.“

**Gillians Tans**, Chefin des Portals „Booking.com“, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 20. Mai 2018

„In der Rolle eines Vorstands-Coachs sollte man weniger beim Agieren und mehr beim Reflektieren helfen. Sokrates sagte, das nicht hinterfragte Leben sei nicht wert, gelebt zu werden.“

**Manfred Kets de Vries**, Insead-Leadership-Professor, im Insead-L&O-Blog am 20. August 2018

„Kleinigkeiten sind es, die die Perfektion ausmachen, aber Perfektion ist alles andere als eine Kleinigkeit.“

**Henry Royce (1863-1933)**, britischer Pionier des Autobaus (Rolls-Royce)

## ERFOLGREICH IM JOB



ISBN 978-3-648-11516-9  
Buch: € 19,95 [D]  
eBook: € 16,99 [D]



ISBN 978-3-648-12096-5  
Buch: € 29,95 [D]  
eBook: € 25,99 [D]



ISBN 978-3-648-10723-2  
Buch: € 49,95 [D]  
eBook: € 44,99 [D]

## ERSTE HILFE UND PRÄVENTION BEI KRISEN IM JOB

Geschwindigkeit, Unsicherheit und Widersprüchlichkeit im Berufsalltag führen schnell zu Überforderung, Konflikten und Missverständnissen. Was tun, wenn es kracht? Das Buch bietet schnelle Hilfe in Krisensituationen am Arbeitsplatz!

- + Anleitungen für den Konfliktnotfall und Präventionsimpulse
- + Konkrete Lösungsschritte, Reflexionsfragen und Tools zur »ersten Hilfe«
- + Pragmatisch, praxisorientiert und unkompliziert

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)  
0800 5050445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung



## Der effizienteste Weg zu einem mehrsprachigen Team!

### Babbel gibt's jetzt auch für Unternehmen

Babbel, die beliebte Online-Plattform zum Sprachenlernen, ist jetzt auch für Unternehmen verfügbar. Machen Sie Ihr Team bereit für Telefonate auf Englisch oder andere geschäftliche Herausforderungen: Babbel bietet Kurse mit relevanten Lerninhalten für jede Situation im Berufsleben.

Unterstützen Sie Ihr Team bei der Kommunikation auf internationalen Märkten und innerhalb Ihres Unternehmens – flexibel, individuell und digital.

#### Ist Ihr Team bereit für neue Märkte?

- 14 Sprachen zur Auswahl
- Einstieg für alle Lernstufen
- Effektive Lerneinheiten mit relevanten Geschäftsinhalten
- Individuelle Berichte zu Nutzung und Lernstand

#### Auf Wunsch:

- 12-Wochen-Intensivkurs: kombiniert App mit virtuellem Einzelunterricht
- Persönlicher Lehrplan zur Motivationsförderung

Mehr Informationen unter:

**[de.business.babbel.com](https://de.business.babbel.com)**

