



# wirtschaft weiterbildung

01\_17

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

**Thyssen-Krupp**\_Lernziel angstfreie Kommunikation s. 14

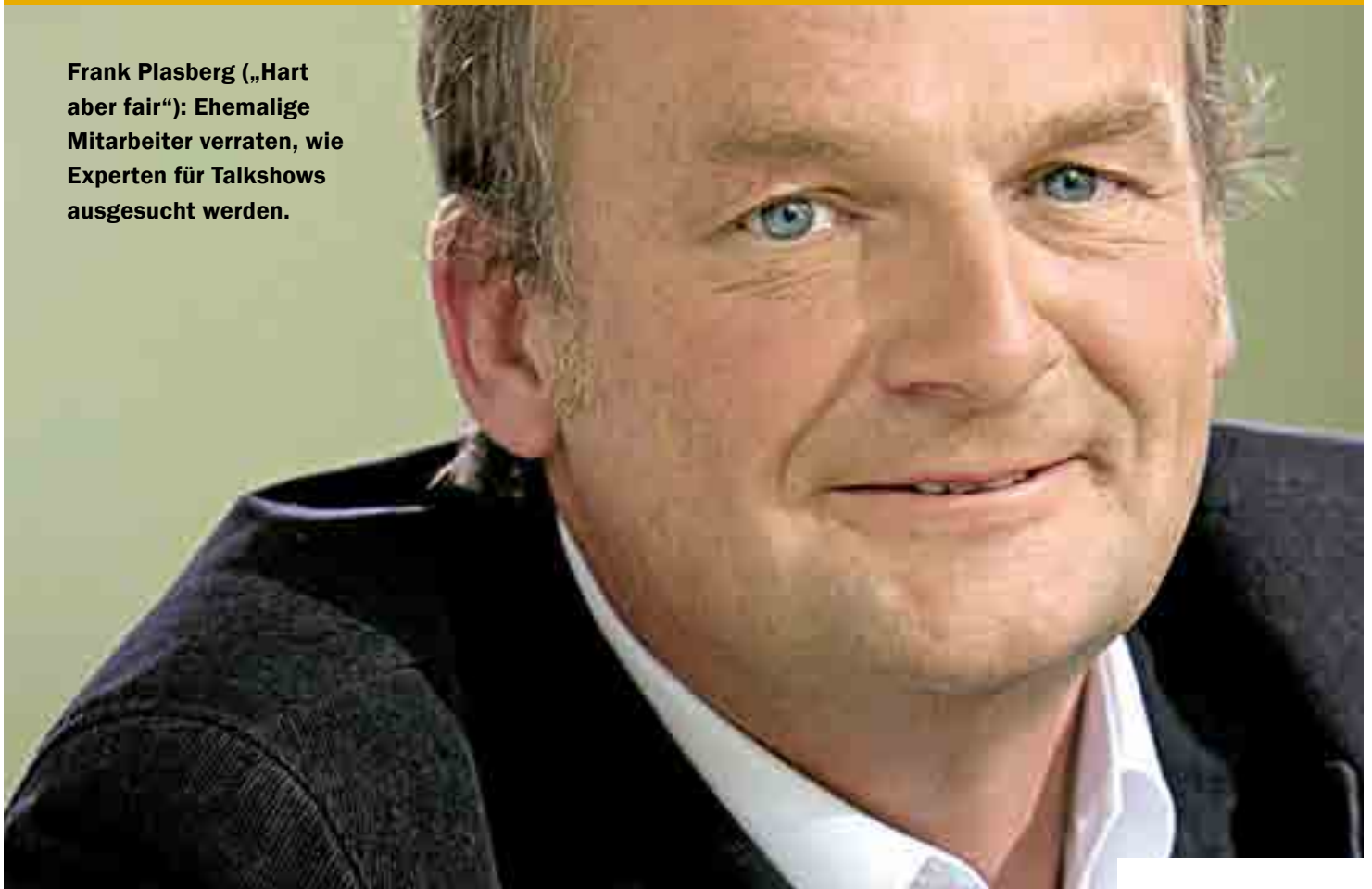
**BDVT-Award**\_Achtsamkeitstraining auch für Ingenieure s. 28

**E-Learning-Markt**\_Studie sagt dauerhaftes Wachstum voraus s. 42

## Als Experte ins Fernsehen

So kommen Sie zu Plasberg, Lanz, Will & Co. s. 20

**Frank Plasberg** („Hart aber fair“): Ehemalige Mitarbeiter verraten, wie Experten für Talkshows ausgesucht werden.





25.-26. April 2017  
Hamburg Messe und Congress

7. Fachmesse für Personalmanagement

JETZT NOCH AUSSTELLER WERDEN!

**Rund 4.000 Besucher und  
mehr als 120 Vorträge auf  
Kongressniveau.**

[www.personal-nord.com](http://www.personal-nord.com)

Netzwerken Sie mit uns!



Hauptmedienpartner



COMPUTERWOCHE



## Held der Abgeklärtheit

Am 1. Dezember 2016 startete in den deutschen Kinos der US-Spielfilm „Sully“. Er handelt von der spektakulären Notlandung eines Verkehrsflugzeugs auf dem Hudson River in New York. Im Jahr 2009 rettete so der Flugkapitän „Sully“ Sullenberger mit einem gewagten Manöver allen 155 Flugzeuginsassen das Leben.

Sullenberger wird vom Volk als Held verehrt. Doch der National Transportation Security Board will ihn wegen des versunkenen Flugzeugs auf Schadensersatz verklagen. Die Bürokraten unterstellen ihm, er habe in einer Krisensituation versagt. Ihr Argument: Andere Piloten hätten am Flugsimulator bewiesen, dass man das Flugzeug, bei dem alle Triebwerke ausgefallen waren, zu einem nahe gelegenen Flughafen hätte bringen können.

Wie verzweifelt Sullenberger dagegen ankämpft, fahrlässig gehandelt zu haben, ist sehr spannend inszeniert und zeigt beispielhaft, wie ungerecht es im Berufsleben zugeht, wenn Schuld irgendwo abgeladen werden soll. Filmkritiker meinen, die Brutalität, mit der Sully in die Zange genommen wird, sei selbst für eine US-Behörde übertrieben – für manche Führungsnachwuchskraft dürfte der Streifen aber eine wertvolle Einführung in das Thema „Wie man Sündenböcke erschafft“ sein.

Das Opfer Sully findet nach langem Grübeln zum Glück den entscheidenden Fehler, den die Experten machen, die mit dem Flugsimulator argumentieren. Am Ende steht fest: Sullenberger, ein Mensch, der seinen Erfahrungen traute, hat alles richtig gemacht. Ein sehenswerter Film, der mich dazu bringt, Ihnen eine glückliche Hand bei allen Ihren Entscheidungen im Neuen Jahr zu wünschen.



Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



## 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. 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. Staatlich geprüft, zugelassen und teilweise BBGM zertifiziert, z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

### Bachelor-/Master-Studiengänge

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement mit über 7.200 Studierenden bietet dazu die passenden Studiengänge, z. B.

- Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts Prävention und Gesundheitsmanagement

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



Deutsche Hochschule  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences



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



**Als Experte ins Fernsehen.** Ein neues Seminar erklärt Regeln, die im TV-Geschäft gelten. Wer will, dass man über ihn spricht, muss eine Menge Hausaufgaben erledigen.



**BDVT-Award.** Der Trainer-Verband hat ein Achtsamkeitstraining prämiert – wir zeigen, was dahintersteckt.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

## 12 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

### menschen

## 14 Lernziel: Angstfreie Kommunikation

Die Thyssen-Krupp-Academy beging ihr zehnjähriges Jubiläum Anfang November mit einem „Tag der offenen Tür“. Wir berichten von der Veranstaltung

## 16 Vom Koch zum Energie-Experten

Zum 31. Mal hat das „Forum Distance Learning“ den „Fernlerner des Jahres“ gekürt. Trotz verschiedener Lernziele haben die Gewinner vieles gemein

### titelthema

## 20 Als Experte ins Fernsehen

Zwei ehemalige Redakteure der Talkshow „Hart aber fair“ sagen Trainern und Beratern, wie sie ins Fernsehen – und insbesondere in attraktive Talkshows – kommen können

## 26 Storytelling

Wer Journalisten beeindrucken will, sollte eine „Geschichte“ über sich erzählen können

## personal- und organisationsentwicklung

## 28 Achtsamkeit hilft auch Ingenieuren

In der heutigen Arbeitswelt gilt es, mit Stress umgehen zu können. Darum hat die Jury des BDVT-Award diesmal ein Achtsamkeitstraining prämiert

## 32 Veränderungsprozesse offen gestalten

Um sich auf die immer neue Rahmenbedingungen einzustellen, müssen sich Unternehmen ständig verändern. Wie das gelingt, zeigt ein Fallbeispiel

## 36 Aufstieg dank Paranoia

Menschen mit Verfolgungswahn sind im Beruf erfolgreich, stellen Studien fest. Der Psychologe Niels Van Quaquebeke erklärt warum

## training und coaching

## 38 Mit Resilienz allen Stürmen trotzen

Mit Coaching lässt sich die Resilienz von Managern verbessern. Doch Coaching kann auch helfen, ganze Organisationen krisensicherer zu machen

## learntec special

## 42 E-Learning-Branche auf Wachstumskurs

Das E-Learning-Geschäft läuft prächtig, die Prognosen sind vielversprechend. Die gute Stimmung spiegelt sich auch im Programm der „Learntec 2017“

## 46 E-Learning im WOW-Raum

Im „Klassenzimmer der Zukunft“ läuft der Unterricht vernetzt ab. An der spanischen IE Business School ist diese Zukunft bereits Gegenwart



42

**Learntec.** Die E-Learning-Messe startet Ende Januar in Karlsruhe – mit dabei: US-Guru Elliott Masie.



56

**Clayton Christensen.** Der Innovationsexperte sprach mit uns auf dem Global Drucker Forum über seine Theorie der disruptiven Innovation.

#### 48 Informelles Lernen mit E-Learning

Bei informellem Lernen muss die Motivation von den Lernern ausgehen. Wie dies im E-Learning-Umfeld gelingen kann, zeigt ein Beitrag mit Beispielen von Miele

### messen und kongresse

#### 52 Vision von einer unternehmerischen Gesellschaft lebt

Auf dem „Global Drucker Forum“ in Wien diskutieren im November Management-Experten über die „unternehmerische Gesellschaft“ und darüber, wie das Business innovativer werden kann

#### 56 Disruption: Das große Missverständnis

Harvard-Professor Clayton Christensen gilt als „Vater“ der disruptiven Innovation. Auf dem „Global Drucker Forum“ hat er im Interview erklärt, warum seine Theorie oft falsch verstanden wird

#### 58 Veränderung erleben

Auf dem „Haufe Talent Management Gipfel“ 2016 konnten die Teilnehmer nicht nur Vorträge rund um die Arbeitswelt der Zukunft hören, sondern sie auch selbst in Workshops ausprobieren

#### 59 Die Zukunft des digitalen Lernens: Mehr Simulation

Mehr Eigenverantwortung und mehr Simulationen im Lernen: Das war die Maxime der „Online Educa“ 2016 in Berlin

#### 60 Weiterbildungs-Start-up

Diesmal in unserer Serie: das Start-up-Unternehmen „Skill Hero“, das Lerntransferlösungen für Unternehmen anbietet

#### Rubriken

03 editorial	62 fachliteratur
61 vorschau	64 kolumne
61 impressum	66 zitate

## HFU Akademie

Weiterbilden auf höchstem Niveau



### Hochschule Furtwangen Akademie

Wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule Furtwangen

Kurse, Seminare, Kompetenzen und Dienstleistungen für die wissenschaftliche Weiterbildung.

- Neue Lerntechnologien, Online-Moderation, Tutoren-Training
- Gesundheitswissenschaften
- Service Management
- Führungskräfte trainings
- Qualifizierung, Beratung
- Weiterbildungs-Broker

[www.hfu-akademie.de](http://www.hfu-akademie.de)

[info@hfu-akademie.de](mailto:info@hfu-akademie.de)



**Was macht glücklich?**



Gute Freunde, Musik, ein blauer Himmel, die Liebe, nette Kollegen, ein großes Eis? Jeder Mensch hat große und kleine Träume vom Glück. Wir wollen helfen, dass auch für Menschen mit Behinderungen viele dieser Träume wahr werden. In einem Leben, das so selbstbestimmt wie möglich ist, mit so viel Hilfe wie nötig. Denn Freiheit macht glücklich.

[www.bethel.de](http://www.bethel.de)





**WER** Jürgen Hollstein (rechts), Kommunikationstrainer und Geschäftsführer der MCM Business Solutions in Kempen, unterstützt einen Interessenten beim ersten virtuellen Flugversuch.

**WAS** Auf der Messe „Zukunft Personal 2016“ präsentierte Hollstein einen VR-Simulator, mit dem man Flugerlebnisse virtuell simulieren und dabei seine Körperbeherrschung trainieren konnte.

**WAS NOCH** Das Foto stammt von Martin Pichler, dem Chefredakteur dieser Zeitschrift. Er bestätigt: „Wer den Dreh mit der Steuerung erst einmal raus hat, will nie wieder landen.“

**Der Traum vom Fliegen und der Traum vom Lernen.** Jürgen Hollstein zog mit seinem „Gerät“, das er bei der Firma „VR Simulatoren“ in Haltern am See ausgeliehen hatte, viele Messebesucher an. Das virtuelle Flugerlebnis war nur ein Teil seiner Präsentation. Der Trainer hatte auch einen virtuellen, dreidimensionalen Einkaufsbummel programmieren lassen, bei dem ein „Spieler“ das Verhalten von Verkäufern (dargestellt von Schauspielern) beobachten konnte und zum Beispiel sah, wie professionell oder unprofessionell verschiedene Verkäufer auf Reklamationen reagierten.

Der Spieler konnte auch in eine ganz andere Richtung schauen und sich in andere Situationen einklinken. Interaktive Drei-D-Verkaufsschulungen scheinen mit diesem Simulator sinnvoll: Ich bin Teil einer Geschichte, die eine unerwartete Sogwirkung auf mich ausübt.

# WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

[www.haufe.de/tagen2016](http://www.haufe.de/tagen2016)



**KOSTEN-  
LOSES PDF**

## WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

Jetzt im Heft: Tagen in alten Fabrikhallen  
und Industriedenkmälern!



Nutzen Sie unser kostenloses PDF.  
Download unter:  
[www.haufe.de/tagen2016](http://www.haufe.de/tagen2016)

**Ausgezeichnet.** Stefan Sohst, Daniela Dujmic-Erbe, Christoph Theile und Giovanni Liscia



Foto: Martin Pichler

VERBÄNDE I

## DVCT-Award vergeben

Die Beratungsgesellschaft Liscia Consulting aus Paderborn hat in diesem Jahr den „Coach & Trainer Award“ des Deutschen Verbands für Coaching und Training e.V. (DVCT) gewonnen. Ausgezeichnet wurde die Beratungsgesellschaft für ihr Konzept „Story Changing“. Die Preisverleihung fand am 19. November 2016 in Hamburg statt. Das Gewinner-Konzept soll eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung sicherstellen, indem es darauf abzielt, Verände-

rungen nicht nur organisatorisch, sondern auch emotional und situativ umzusetzen. Um den ganzheitlichen Ansatz zu unterstreichen, bezeichnet sich Liscia Consulting als ein Berater, der „auch“ trainiert und coacht. Die Paderborner lassen sich nicht für einzelne Trainingsmaßnahmen engagieren, sondern legen Wert darauf, ganze Unternehmensentwicklungen zu konzipieren und zu begleiten. Die Auftraggeber kommen entsprechend überwiegend

aus dem Konzernbereich und dem großen Mittelstand. Neben dem „DVCT Coach & Trainer Award“ hat die Jury zusätzlich zwei Wettbewerbskonzepte mit einer Urkunde als „Qualifiziertes Produkt 2016“ ausgezeichnet: „Emotional Leadership – Führen mit Emotionen“ von Christoph Theile und Stefan Sohst aus Hamburg und den „Verständigungswürfel“ von Daniela Dujmic-Erbe aus Konstanz.

VERBÄNDE II

## DVNLP-Kongress mit Vorstandswahl

Der Deutsche Verband für Neurolinguistisches Programmieren (DVNLP) hat Ende Oktober sein 20-jähriges Bestehen gefeiert – mit einem NLP-Kongress in Berlin. Auf der Mitgliederversammlung vor dem Kongress wählte der Verband einen neuen Vorstand. Neue Vorsitzende wurde Anja Mýrdal, die seit 13 Jahren Mitglied des DVNLP ist, bis 2014 die Regionalgruppe Niedersachsen/Bremen leitete und Mitglied des Kuratoriums war. Zum stellvertretenden Vorsitzenden wurde Peter Klein gewählt, der damit

auch Ansprechpartner für die Fach- und Regionalgruppen des Verbands ist. Er ist seit 2000 Mitglied und DVNLP-Lehrtrainer. Thomas Pech wurde wiedergewählt zum Vorstand für Finanzen; Joerg-Friedrich Gampper ist neuer Vorstand für Ausbildung und Zertifizierung und Ludger Brüning neuer Vorstand für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ebenso wurde dem Vorstandshaushaltsplan für 2017 zugestimmt, mit dem sich der Verband für seine Zukunft und die der Coaching-Branche ausrichten will.



Foto: DVNLP e.V.

**Neuer Vorstand.** Peter Klein, Anja Mýrdal, Thomas Pech, Joerg-Friedrich Gampper

VERBÄNDE III

## Neuer ICF-Vorstand gewählt

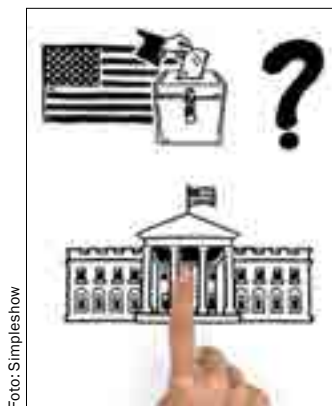
„Der Coach als professioneller Unternehmer“: Zu diesem Thema hat am 11. und 12. November 2016 der Coachingtag der International Coach Federation (ICF) stattgefunden. Dabei wurde auch bei einer Festveranstaltung das 15-jährige Bestehen des ICF Deutschland gefeiert. Außerdem fand die diesjährige Mitgliederversammlung des Coachingverbands mit den Neuwahlen des Vorstands statt. Als neues Vorstandsteam der ICF Deutschland wurden dabei gewählt: Geertje Tutschka (erster Vorsitzende), Roeland Schaart (zweiter Vorsitzender), Doris van de Sand, Peter Tschötschel und Uwe Achterhold (Kassenwart). Der nächste Coachingtag der ICF findet am 17. und 18. November 2017 in München statt.



## ERKLÄRVIDEOS

# Am besten kurz und klassisch

Erklärvideos lassen sich gut zum selbstgesteuerten Lernen einsetzen – im privaten Bereich genauso wie am Arbeitsplatz. Doch wie müssen solche Videos konzipiert sein, damit sie einen möglichst großen Lerneffekt erzielen? Das hat der Erklärvideo-Anbieter Simpleshow in einer repräsentativen Studie untersucht und dazu 2.000 Testergebnisse von Lernern aus Deutschland und den USA ausgewertet und verschiedene Video-Formate verglichen. Die Auswertungen belegen zunächst, dass Erklärvideos in der Tat einen signifikanten Lerneffekt erzielen können.



**Legetrick.** Das ist die Technik, wenn in Erklärvideos die Bilder mit einer Hand bewegt werden.

Dabei erreichen kurze Clips von weniger als drei Minuten besonders gute Ergebnisse. Auch die Animations- und Gestaltungsform hat demnach einen Effekt auf den Lernerfolg: Der klassische „Legetrick“ (siehe Bild), bei dem schwarz-weiße Illustrationen von einer im Bild sichtbaren Hand verschoben werden, schlägt das vollanimierte, bunte Format. Überraschend: Mit Erklärvideos lernen nicht die Lerner am besten, die von sich aus für das Thema brennen – sondern jene, die sich dafür nur mäßig interessieren oder vorher wenig darüber wissen.

## DGFP LAB 2016

# Event für HR-Nachwuchs mit Nachwuchs-Preis

Unter dem Motto „Prototyping HR“ hat die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) Ende November ein „Lab“ veranstaltet. Dort versammelten sich junge HR-Manager, um mit neuen Methoden wie Design Thinking über die Zukunft von HR nachzudenken und Experimente zu wagen. Unter den 200 Teilnehmern stachen Leute in weißen Laborkitteln hervor, die als agile Coaches unterschiedliche Arbeitsgruppen moderierten und der Veranstaltung ein besonderes Flair vermittelten. Die Keynote Speaker setzten Impulse, die Inspirationen für die Arbeitsgruppen darstellten.

Eine aktive Rolle spielten auch die Finalisten des HR Next Generation Award in ihren Unternehmen. Die Verleihung des Preises war einer der Höhepunkte am Abend des ersten Lab-Tags. Die Finalisten stellten sich und ihre Konzepte dem Publikum vor, die anschließend per Live-Voting abstimmten. In diesem Jahr ging der HR Next Generation Award schließlich an Nadja Mütterlein, die sich unter anderem mit der überzeugenden Vorstellung ihres Start-ups „Remote Talents“ den Sieg sicherte. Mütter-



**HR Next Generation Award.** Gewinnerin Nadja Mütterlein (Dritte v. l.) im Kreis der Finalisten und der Jury

lein war zuvor bei der Robert Bosch GmbH in Stuttgart-Feuerbach als HR Business Partner Ansprechpartnerin für rund 550 Mitarbeiter aus dem technischen und kaufmännischen Bereich. Sie konnte sich beim DGFP Lab gegen drei starke Konkurrenten durchsetzen: Sina Fäckeler vom Axa-Konzern, Manuel Fischer von der Goodyear Dunlop Tires Germany GmbH und Marcel Rütten von der Kindernothilfe. Auch 2017 lädt die DGFP wieder nach Berlin zum Lab – dann am 14. und 15. November.

## Kurz und Knapp

**Change-Safari.** Veränderungsmanager im Zoo: Am 18. Januar 2017 lädt die Unternehmensberatung „Dr. Kraus & Partner“ in den Tierpark Hellabrunn, München – zur „Change-Safari“. Dabei sollen Manager, Führungskräfte sowie Personal- und Organisationsentwickler erfahren, wie sie Change-Prozesse im Unternehmen effektiver gestalten können. Weitere Infos: [www.krauspartner.de](http://www.krauspartner.de)

**Lerntransfer.** Der Weiterbildungsanbieter „Stage Academy“ hat die App „Stage me“ entwickelt, die Seminarteilnehmer beim Lerntransfer unterstützen soll: Sechs Monate lang erhalten die Lerner Aufgaben und Videos zu ihren Lernfeldern. Unternehmen können Inhalte und Lernformate individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zuschneiden. Mehr dazu unter [www.stageacademy.de](http://www.stageacademy.de).

**Beratungsethik.** Im Frühjahr startet an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt ein berufsbegleitendes Masterstudium für Berater mit Personalverantwortung, Sozialarbeiter, Psychologen, Pädagogen, Seelsorger: „Coaching und Organisationsberatung: sozial – ethisch – spirituell“. Es soll ethische, soziale, spirituelle Fragen und Beratungskonzepte verknüpfen. Infos: [www.ku.de/mco](http://www.ku.de/mco)

**Auch das noch.** Viele Sportler nutzen ihr Smartphone, um ihre gesundheitsfördernden Aktivitäten zu erfassen und zu optimieren. Nun warnt jedoch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Auch kleine Geräte können bei intensiver Nutzung den Bewegungsapparat belasten. Verantwortungsvolle BGM-Manager sollten also vielleicht überlegen, beim Betriebssport von der Smartphone-Nutzung abzuraten.

NEUE LÖSUNG I

## Mobiles E-Learning in Quizform

Das Hamburger Softwareunternehmen Sensor-Digitalmedia hat eine neue mobile Weiterbildungslösung herausgebracht: „Lemon“, ein Lerntool, das nach den Bedürfnissen des Auftraggebers ausgerichtet werden kann und einen Wissensquizansatz verfolgt. Nutzer können gegeneinander antreten, einzeln oder in Teams. Der Hersteller betont, dass „Lemon“ eine große Vielfalt an Inhalten und Lernstoff darbietet. Infos unter [www.lemon-elearning.com](http://www.lemon-elearning.com).

NEUE LÖSUNG II

## Trenkwaldler startet Weiterbildungs-Plattform

Der Personaldienstleister Trenkwaldler hat eine eigene Online-Weiterbildungsplattform gestartet, mit der Mitarbeiter einfachen Zugang zu rund 100 interaktiven Online-Kursen bekommen sollen. Zielgruppe der neuen Lösung sollen sowohl Unternehmenskunden als auch Kandidaten sein. Unternehmen könnten ihre Belegschaft mit den Lerninhalten

mobil online weiterbilden, kündigt der Personaldienstleister an. Dabei sollen den Firmenkunden auch ein eigenes Lern-Management-System (LMS) zur Verfügung stehen. Trenkwaldler kooperiert für diese Lösung mit den Weiterbildungsanbietern Lecturio und Prozubi. Mehr Informationen unter: <https://learning.trenkwaldler.com/pages/fur-unternehmen>.



Foto: TU-KL/DFKI

**Zukunftsvision.** Das „Living Lab Smart Office Space“ von TU Kaiserslautern und DFKI

BÜROKONZEPTE DER ZUKUNFT

## TU Kaiserslautern und DFKI eröffnen Lab fürs smarte Büro

Zu heiß, zu kalt, zu laut, zu trocken, zu wenig Privatsphäre: Diese Klagen hörten Mitarbeiter der International Facility Management Organisation oft, als sie im Jahr 2009 die Teilnehmer einer Nutzerbefragung den Komfort in Büros bewerten ließen. Besonders häufig beschwerten sich die befragten Büronutzer über die Temperatur am Arbeitsplatz, aber auch schlechte Lichtverhältnisse und einen hohen Lärmpegel bemängelten damals viele.

Wie sich der Komfort im Büro verbessern lässt, wollen Professorin Sabine Hoffmann und ihr Team von der Technischen Universität (TU) Kaiserslautern nun im neuen „Living Lab

Smart Office Space“ mit Kollegen des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI) erforschen. „Im Büro der Zukunft wird es personalisierte Arbeitsplätze geben, die auf die Bedürfnisse des Einzelnen zugeschnitten sind und individuelle Unterschiede besser berücksichtigen“, sagt Hoffmann, die an der TU Kaiserslautern den Lehrstuhl für Gebäudesysteme und Gebäudetechnik innehat. Gezielt eingesetzte Automationstechnik könne zum Beispiel an jedem Arbeitsplatz Temperatur, Beleuchtung und Lüftung regeln. Dabei sollten die Menschen jedoch die Kontrolle über ihre Umgebung behalten,

betont Hoffmann. Neben dem Komfort wird sich die Forschergruppe auch der Energieeffizienz widmen. „Vor allem Bürogebäude haben einen sehr hohen Energieverbrauch“, so Hoffmann. Mit neuen intelligenten Technologien ließe sich ein Großteil an Wärme, Strom und Wasser einsparen. Um den Büroalltag künftig zu vereinfachen, wollen die Forscher des DFKI im neuen Lab an neuer Hard- und Software arbeiten. „Mit intelligenten Assistenzsystemen lässt sich das Büro von morgen auch bei der Nutzung von Wissen komfortabel gestalten und so Kreativität und Produktivität fördern“, erklärt Professor Andreas Den-

gel, Leiter des Forschungsbereichs Wissensmanagement. Der Einsatz moderner Informationstechnologien biete auch enormes Potenzial für flexible Arbeitsumgebungen.

Das DFKI betreibt bereits zwei seiner sechs bisherigen Living Labs zum Thema „Smart Factory“ und „Smart City“ am Standort Kaiserslautern. Dort werden unter anderem Kunden geschult; die Wissenschaftler nutzen ihre smarten Labs aber auch, um mit den Bürgern in Dialog zu treten und zu bleiben. Mit dem neu gestarteten dritten Living Lab wolle sich Kaiserslautern als „Hotspot der Innovation“ etablieren, sagte DFKI-Chef Wolfgang Wahlster.

## MMB-STUDIE

### E-Learning-Markt mit weiterem Plus

Der Umsatz der deutschen E-Learning-Branche ist im Jahr 2015 um 14 Prozent gestiegen. Diese Zahl veröffentlichte jetzt das MMB-Institut in Essen (www.mmb-institut.de) in seinem E-Learning-Barometer. Die Zahlen beruhen auf den Angaben von 43 Unternehmen und wurden auf die gesamte deutsche E-Learning-Branche hochgerechnet. Demnach steigerten die E-Learning-Anbieter ihren Umsatz zum fünften Mal in Folge zweistellig und zeigen sich deutlich wachstumsstärker als die meisten anderen Wirtschaftszweige. Das Bruttoinlandsprodukt legte im Jahr 2015 zum Beispiel nur um 1,7 Prozent zu. Den größten Anteil am E-Learning-Markt hat laut Umfrage der Handel mit (Standard-)

E-Learning-Kursen. Die Händler erwirtschaften rund ein Drittel des Umsatzes des Gesamtmarkts. Einen Rückgang verzeichnen dagegen die Anbieter von E-Learning-Inhalten: Ihr Umsatz ist im Jahr 2015 gegenüber den Vorjahren deutlich zurückgegangen (auf jetzt 31,9 Prozent). Ebenfalls an Bedeutung eingebüßt hat das Geschäftsfeld „Verkauf oder Vermietung von E-Learning-Tools“ (jetzt 16,7 Prozent). Auf dem Arbeitsmarkt für E-Learning-Fachkräfte ist die Entwicklung weiterhin sehr positiv. Im Vergleich zu 2014 ist die Anzahl der Festangestellten in der E-Learning-Branche 2015 deutlich gestiegen (plus 15 Prozent), während die Zahl der Freelancer leicht rückläufig war (minus sieben Prozent).

## GAMING

### Erfolg von Pokémon Go erforscht

Pokémon Go war der Spiel-Hype des Jahres 2016. Ganze 21 Millionen Nutzer soll das Spiel täglich haben. Was ist das Erfolgsgeheimnis? Dieser Frage sind Wirtschaftspsychologie-Studenten der ISM Hamburg nachgegangen. Sie konnten vier Nutzertypen identifizieren, die sich anhand ihrer psychologischen Motive und ihres Nutzungsverhaltens unterscheiden.

- **Die Mitläufer:** Mitläufer spielten Pokémon Go, weil ihre Freunde es spielen, aus Nostalgiegründen und wegen der Bewegung.
- **Das Alphetier:** Die Konkurrenz ist sein größter Antrieb – das Alphetier misst sich gerne mit anderen und möchte unbedingt besser sein als seine Freunde.
- **Jäger und Sammler:** Für Jäger und Sammler zählt das Erfolgsgefühl, wenn ein Pokémon gefangen wird.
- **Entertainment-Seeker:** Aus Neugierde haben Entertainment-Seeker angefangen, Pokémon Go zu spielen.



Foto: ADAC

## Kompaktausbildung zum Mediator & Konfliktmanagement-Trainer

Sie wollen nicht nur Ihre eigene Konfliktkompetenz erweitern, sondern auch selbst als Mediator und/oder Konfliktmanagement-Trainer tätig sein? Diese auf 15 Tage konzentrierte Kompaktausbildung bietet Ihnen eine professionelle und renommierte Ausbildung bei gleichzeitig überschaubarer zeitlicher und finanzieller Investition.

Die Inhalte der Kompaktausbildung orientieren sich an den Empfehlungen für die Ausbildungsinhalte im Hinblick auf das neue Mediationsgesetz.

**Profitieren auch Sie von unserem langjährigen Know How und Erfolg und fordern Sie weitere Informationen an!**

- 1) 24.02.-26.02.2017
- 2) 31.03.-02.04.2017
- 3) 05.05.-07.05.2017
- 4) 26.05.-28.05.2017
- 5) 23.06.-25.06.2017

Informationen zu den Terminen, auch wenn Sie mal an einem der Termine verhindert sein sollten, finden Sie auf unserer Homepage. Gerne ruft Sie auch einer unserer Trainer zurück, falls Sie Beratung benötigen.



### „Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als **DER** bundesweite Anbieter im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement. Auf unserer Kundenliste finden sich rund zwei Drittel von Dax-30 Unternehmen (Allianz, Daimler, Deutsche Bank, E.ON, Fresenius, RWE, SAP,...) wie auch zahlreiche kleine und mittelständische Betriebe.



CCC Creative Communication Consult  
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2  
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

## An diesem Ort lässt sich Großes gestalten!



11  
Veranstaltungsräume

61  
Zimmer

17 ha  
Parklandschaft  
exklusiv für  
Tagungsgäste

Tagungs- und Seminarzentrum  
Schloss Marbach

78337 Öhningen am Bodensee  
Tel. 07735/813-0  
info@schlossmarbach.de  
www.schlossmarbach.de



Kolumne Recht

Dr. Achim Zimmermann

# Mahnungen: Wie komme ich an mein Geld?



Foto: Mark Mühthaus

Wurde die mit dem Kunden vereinbarte Leistung vollständig erbracht und ihm eine Rechnung gestellt, so zahlt er im besten Fall. Nicht mehr so entspannt ist es, wenn der Auftraggeber seiner Zahlungspflicht nicht nachkommt. Das kann verschiedene Gründe haben: Möglicherweise hat er schlichtweg die Rechnung gar nicht erhalten, was aber in den seltensten Fällen vorkommen wird. Meistens sind die Schuldner bei der Zahlung nicht mehr besonders motiviert und „vergessen“ diese einmal gern. Denkbar ist auch, dass der Kunde den Rechnungsbetrag kürzen will, weil er mit der Leistung nicht zufrieden war. Daneben gibt es noch einige wenige, die schlichtweg gar nicht zahlen wollen. Sollte die Zahlung nicht fristgerecht auf dem Konto eingehen, so muss in den meisten Fällen der Kunde zunächst gemahnt werden. Eine Ausnahme besteht dann, wenn bereits vorher zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ein konkreter Zahlungstermin vereinbart wurde. Eine solche Abrede kann bereits im Zusammenhang mit der Auftragsvergabe in die

## „Erst durch die Mahnung gerät der Kunde in Verzug.“

vertraglichen Regelungen aufgenommen werden. Hier empfiehlt sich beispielsweise die Formulierung: „Der Rechnungsbetrag ist innerhalb von 14 Tagen nach Zugang der Rechnung zu zahlen.“ Wichtig ist, dass dieser Zusatz nicht erst in die Rechnung aufgenommen wird. Er muss Bestandteil einer Vereinbarung zwischen den beiden Parteien sein. Wurde solch eine Abrede nicht in den Vertrag aufgenommen, so muss der Auftragnehmer seinen Kun-

den zunächst in Verzug setzen. Das geschieht durch eine Mahnung. Darunter ist eine Aufforderung zur Zahlung eines bestimmten Betrags zu verstehen. Ohne die Mahnung kann der Auftragnehmer keine Zinsen in Anspruch nehmen und Mahnkosten fordern. Das hat seinen Grund darin, dass der Kunde erst durch die Mahnung in Verzug gerät. Darunter kann beispielsweise auch eine Zahlungserinnerung zu verstehen sein. Wesentlich ist lediglich, dass dem Kunden klargemacht wird, dass von ihm jetzt seine Leistung verlangt wird. Da die Verzugsfolgen erst mit der Mahnung eintreten, kann der Auftragnehmer erst nach der ersten Mahnung Mahnkosten verlangen. Erst ab diesem Zeitpunkt befindet sich der Kunde also in Verzug.

Sollte trotz der Mahnung keine Zahlung eintreffen, so kann im nächsten Schritt ein Inkasso-Unternehmen beauftragt werden. Alternativ kann beim zuständigen Amtsgericht ein Mahnbescheid beantragt werden. Hierfür ist aus rechtlicher Sicht nicht einmal die Einschaltung eines Anwalts notwendig.

Der Antrag auf Erlass eines Mahnbescheids lässt sich auch durch Laien in wenigen Schritten mit geringem zeitlichem Aufwand erstellen. Hierzu gibt es unter der Adresse [www.online-mahnantrag.de](http://www.online-mahnantrag.de)

ein Portal aller Bundesländer, mit dem der Antrag online vorbereitet werden kann. Allerdings muss er nach wie vor in Papierform an das zuständige Mahngericht übermittelt werden. Das Mahnverfahren ist außerdem deutlich günstiger und schneller als die Erhebung einer Klage.

Will der Kunde allerdings nicht zahlen, so wird er regelmäßig zum Widerspruch greifen und das Verfahren wird vor den Gerichten durchgeführt.

Haben Sie Fragen zu rechtlichen Themen rund um Training und Coaching? Dann schicken Sie uns eine E-Mail an [redaktion@wuw-magazin.de](mailto:redaktion@wuw-magazin.de). Ausgewählte Fragen beantwortet unser Kolumnist Achim Zimmermann monatlich an dieser Stelle.

Dr. Achim Zimmermann ist mit rechtlichen Fragen rund um Training und Coaching in Theorie und Praxis vertraut: Er arbeitet als Rechtsanwalt und Mediator. Zudem führt er juristische Schulungen für Trainer und Coaches durch.

## STUDIENAUFTRUF

# Wo stehen Sie mit Ihrer Weiterbildung?

Das Weiterbildungs-Start-up Evalea ruft gemeinsam mit der Humboldt-Universität Berlin zur Teilnahme an der Studie „Stand der betrieblichen Weiterbildung“ auf. Ziel der Studienautoren ist es, die Qualität und Effektivität der betrieblichen Weiterbildung zu untersuchen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Wer teilnimmt, kann sich nach Abschluss der Studie neben den Ergebnissen auch Handlungsempfehlungen für sein Unternehmen zuschicken lassen. Zur kurzen Onlinebefragung führt dieser Link: <http://studie.evalea.de>.

## AKADEMIE-STUDIE

# Deutsche Unternehmen bleiben undemokratisch

Die Top-down-Organisation gilt vielen als Auslaufmodell. Die Zukunft scheint agilen, demokratischen Strukturen zu gehören. Eine aktuelle Studie der Akademie für Führungskräfte, die auf der Messe „Zukunft Personal“ 2016 vorgestellt wurde, zeigt aber: Klassische Management-Hierarchien sind in deutschen Unternehmen offenbar nach wie vor Standard. Für die Studie mit dem Titel „Führung im Umbruch“ haben die Leadership-Experten aus Überlingen im Februar 2016 insgesamt 466 deutsche Fach- und Führungskräfte verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen befragt. Die gute Nachricht: Die starren Strukturen werden offenbar immer mehr durch informelle Netzwerke aufgeweicht. Zudem hat die Studie ergeben, dass Mitarbeiter der



Foto: Martin Pichler

**Akademie für Führungskräfte.** Präsentation der Studie auf der Zukunft Personal

unteren Hierarchiestufen, die pro forma kein Mitspracherecht bei Unternehmensentscheidungen haben, sich dieses zuweilen hinter dem Rücken ihres Chefs verschaffen: Inoffizielle Einflussmöglichkeiten bestehen laut 41 Prozent der Befragten vor allem über interne Netzwerke.

**JETZT TESTEN!**

ERLEBEN SIE LEMON - NACH IHREN WÜNSCHEN MIT IHREM CONTENT UND IHREM DESIGN ALS DEMOVERSION!

# LERNEN WIRD MOBIL.

**LEMON® MOBILE LEARNING**

LEARNTEC STAND E91 HALLE 1



## DIE FLEXIBLE LERNLÖSUNG FÜR GROSSE UND KLEINE UNTERNEHMEN.

LEMON® ist sicher, schnell, als native App bedienerfreundlich und intuitiv, läuft mit und ohne LMS und kann alle Inhalte verarbeiten und medienkonform darstellen. Die Interaktionsmöglich-

keiten für Mitarbeiter sind fast unbegrenzt: lernen, sehen, hören, trainieren, zertifizieren, Feedback geben, chatten und kommentieren. Und für jeden Anspruch gibt es eine passgenaue Lösung.

Mehr Informationen erhalten Sie unter Telefon 0 40 88 88 27 89 oder online auf unserer Website: [www.lemon-elearning.com](http://www.lemon-elearning.com). Für einen Präsentationstermin besuchen Sie uns gern auf unserem Stand E91 oder vereinbaren Sie einen Termin mit unserem Vertrieb.

  
**Lemon**  
MOBILE LEARNING SYSTEM

Thyssen-Krupp AG (von links).

Oliver Burkhard, Personalvorstand, und Dr. Heinrich Hiesinger, Vorstandsvorsitzender, gratulieren Dr. Janin Schwartau, Co-Geschäftsführerin der Academy, und Dr. Detlef Hunsdiek, Geschäftsführer der Academy, zum zehnjährigen Jubiläum.

# Wichtigstes Lernziel: Angstfreie Kommunikation

**THYSSEN-KRUPP-ACADEMY.** Seit zehn Jahren unterstützt die Thyssen-Krupp-Academy den ehemaligen Stahl- und heutigen Technologiekonzern und dessen Mitarbeiter dabei, im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Wir waren bei der Geburtstagsfeier Anfang November 2016 in der Essener Konzernzentrale dabei.

Wer sich Journalisten einlädt, muss es ertragen, wenn unangenehme Fragen gestellt werden. Die Thyssen-Krupp-Academy beging Anfang November ihren zehnten Geburtstag und feierte ihn mit einem „Tag der offenen Tür“ und einer Pressekonferenz. Ein Lokaljournalist konnte sich die Frage nicht verkneifen, ob es neuerdings auch Seminare zum Thema „Lernen aus dem Brasilien-Desaster“ gebe. Die Thyssen Krupp AG hatte vor Jahren in der Nähe von Rio de Janeiro ein Stahlwerk gebaut, das sich zu einer echten Fehlinvestition entwickelte.

Oliver Burkhard, Personalvorstand der Thyssen Krupp AG, ließ sich durch die Stichelei nicht aus der Ruhe bringen. Er antwortete: „Ich glaube, dass eine ganze Reihe von Menschen damals gesehen haben, dass wir in Brasilien auf ein Riff zusteuern.“ Diese Leute hätten es aber vorgezogen, ihre Bedenken für sich zu behalten, um nicht als Angsthasen dazustehen. Burkhard betonte, dass er ein Seminar mit dem Titel „Brasilien verhindern“ für zu vergangenheitsbezogen halte und dass er sich stattdessen dafür eingesetzt habe, dass das Thema „angstfreie Kommunikation“ Teil der Führungskräfteentwicklung werde. „Wenn keiner mehr Angst hat, zu sagen, dass etwas falsch läuft, dann können wir den vor rund fünf Jahren gestarteten Wandel unserer Unternehmenskultur als abgeschlossen betrachten.“

Dieser Kulturwandel habe zum Beispiel dazu geführt, dass Führungskräfte Strategien entwickelten, wie sie gemeinsam vor Fehlentwicklungen warnen könnten, sodass ein Einzelner

nicht Gefahr laufe, in die Rolle eines Querulanten zu rutschen. Der Vorstand habe seinerseits mehr Kommunikationskanäle als früher geöffnet, damit man problemloser mit ihm in Kontakt treten könne. „Es gab hier früher ein sehr hierarchisches System. Außerdem fehlte eine moderne Feedback-Kultur, die wir jetzt mit massiver Unterstützung der Academy installiert haben“, so Burkhard.

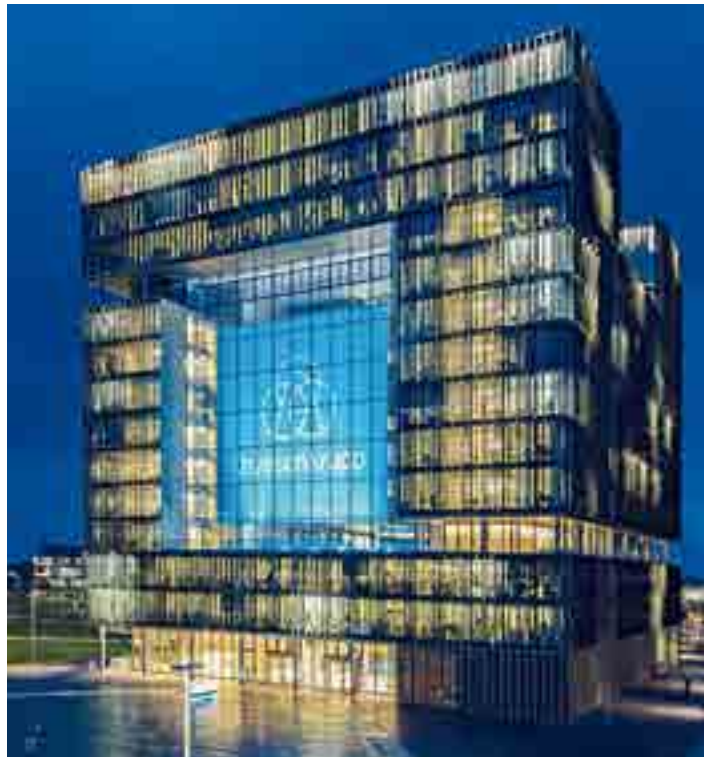
## Vom Stahl- zum Technologiekonzern

Sich auch bei schwierigen Themen klar zu positionieren, das hat der 44-jährige Personalvorstand übrigens nicht in einem Kommunikationsseminar gelernt. Nach eigenen Angaben hat Burkhard noch nie ein Seminar besucht. Das sei keine bewusste Entscheidung gewesen, es habe sich einfach nicht ergeben. Der studierte Betriebswirt hat alles, was eine Führungspersönlichkeit braucht, in der Praxis auf dem Weg vom „kleinen“ Gewerkschaftssekretär zum IG-Metall-Chef von Nordrhein-Westfalen gelernt. Wenn er nicht Personalvorstand geworden wäre, hätte Burkhard Insidern zufolge gut Chancen gehabt, in den nächsten drei Jahren zum Vorsitzenden der IG-Metall, der größten Gewerkschaft Deutschlands, gewählt zu werden.

Nun darf er daran mitarbeiten, Thyssen-Krupp neu zu erfinden. Trotz Brasilien will sich der Konzern nicht aus dem Stahlgeschäft zurückziehen. Gleichwohl verstehen sich die Essener

Foto: Pichler / Foto rechts: Thyssen-Krupp





**Essen.** Blick auf die Konzernzentrale von Thyssen-Krupp in Essen. Gleich daneben hat die Academy ihren Sitz.

nicht mehr als Stahlkonzern, sondern als ein globaler, diversifizierter Industriekonzern. Um diesen strategischen Schwenk vom Stahl zur Technologie in der Organisation zu verankern, braucht man ebenfalls die Academy, für deren Mitarbeiter das Wort „Strategieumsetzung“ kein Fremdwort ist. Viele Organisationsentwicklungsprojekte laufen darauf hinaus, dass die unterschiedlichen Einheiten von Thyssen-Krupp besser voneinander lernen, mehr Synergien entdecken und sich bei aller Verschiedenheit als eine Einheit verstehen.

### **Academy-Umsatz stieg auf 12,4 Mio. Euro**

Ein typisches Format, mit dem Führungsteams die Umsetzung von Strategien vorantreiben können, ist beispielsweise das Academy-Programm „Driving Strategic Renewal“. Es beginnt mit einem „Organizational Capability Assessment“ (einer Art 360-Grad-Analyse des Zustands der Organisation), mit dem festgestellt werden kann, wie gut die Strategie in der Organisation verstanden wird, wie die Führung wahrgenommen wird und ob Defizite in den Bereichen Kundenorientierung, Innovation, Produktion und anderen Geschäftsprozessen zu erkennen sind. So werden die zentralen Handlungsfelder der Zukunft entdeckt. Die Academy gestaltet dann eine Lernexpedition für die Führungsteams, in denen sie erfahren, wie fremde Unternehmen sich ihren zentralen Herausforderungen nähern und welche sonstigen Ansätze in Wissenschaft und Praxis verfolgt

werden. So inspiriert, erarbeiten die Teams ihre Prioritäten und lernen, wie sie diese umsetzen können. Die Academy orchestriert diesen Prozess und arbeitet für sechs bis zwölf Monate mit den Führungsteams zusammen.

Ein weiteres Beispiel für diesen am nachhaltigen Geschäftserfolg orientierten Lernansatz ist die „Innovation Garage“, die in einem ersten Praxisdurchlauf neue Geschäftsideen mit Umsatzpotenzial in dreistelliger Millionenhöhe generierte. Über 30 Teilnehmer aus verschiedenen Geschäftseinheiten, Altersgruppen und Hierarchiestufen erarbeiteten von Januar bis Juni 2016 über 570 Ideen und über 30 Prototypen, die Lösungen für die mobile Welt von morgen an- und vordenken. Zwei der entwickelten Prototypen wurden im Anschluss an das Programm mit Folgeinvestitionen unterstützt. Die Innovation Garage wird ab 2017 als Ergänzung zum klassischen Innovationsmanagement konzernweit ausgerollt.

Die Thyssen-Krupp-Academy beschäftigt derzeit 43 Mitarbeiter, die sich um die Konzeption von Entwicklungsmaßnahmen kümmern. Trainer und Coaches werden extern eingekauft. Derzeit bietet die Academy 85 verschiedene Programme für Führungskräfte und sonstige Mitarbeiter im Konzern an. Pro Jahr nehmen rund 2.700 Teilnehmer an rund 250 Programmdurchläufen teil. Seit ihrer Gründung hat die Thyssen-Krupp-Academy GmbH ihren Umsatz stetig auf heute 12,4 Millionen Euro gesteigert.

**Martin Pichler ●**

# Vom Koch zum Experten für erneuerbare Energien

„**FERNLERNER DES JAHRES**“. Zum 31. Mal zeichnet der Fachverband „Forum Distance Learning“ erfolgreiche Fernlerner aus. Auf einer feierlichen Gala in Berlin wurden die Trophäen an acht Preisträger und Preisträgerinnen überreicht. Deren Gemeinsamkeit: Sie sind zielstrebig, motiviert, wissbegierig und letztlich sind alle ihrem Traumjob ein ganzes Stück näher gekommen.

Markus Patten ist hart im Nehmen: Schon zweimal musste er aus gesundheitlichen Gründen den Job wechseln. Jedes Mal hat er die Ärmel hochgekrempt und sich beruflich neu orientiert. Beim ersten Mal macht der Koch eine zusätzliche Ausbildung zum Elektroniker. Als er auch diesen Beruf nicht mehr ausüben kann, wechselt er nochmals den Job. Dank zweier Fernlehrgänge arbeitet Patten nun für die DFH Haus GmbH im kaufmännischen Bereich und berät Kunden rund um die Bauabwicklung. Für sein Weiterbildungsengagement, seine Flexibilität und die Standhaftigkeit, mit der er sich immer wieder neuen Herausforderungen stellt, kürte ihn der Fachverband „Forum Distance Learning“ zum „Fernlerner des Jahres 2017“.

## Arbeitgeber fördern Lernwillige

Nach seinem Realschulabschluss 1991 beginnt Markus Patten eine Ausbildung zum Koch. Neun Jahre später muss er seinen Job als Küchenchef einer Kantine aufgeben, da er seinen Geruchssinn verloren hat. Patten lamentiert nicht lange, sondern tritt mit einer weiteren Ausbildung zum Prozessleitelektroniker in die beruflichen Fußstapfen seines Vaters. Da ihn Technik schon immer begeistert hat, geht ihm die Ausbildung leicht von der Hand und er schließt sie 2003, nach 27 statt der regulären 42 Monate, ab.

Doch schon nach wenigen Berufsjahren in der Chemieindustrie macht dem trainierten Ausdauerläufer eine Herzanomalie

erneut einen Strich durch die Rechnung. Er wechselt innerbetrieblich in den körperlich weniger anstrengenden kaufmännischen Bereich. Ein Jahr später wird er im Herbst 2007 am Herzen operiert. Danach geht es gesundheitlich rapide aufwärts und er arbeitet bald wieder Vollzeit.

Doch 2010 steht die nächste Herausforderung an: Patten muss aus persönlichen Gründen von Köln nach Argenthal in den strukturschwachen Hunsrück umziehen. „Die Jobsuche war sehr schwierig, denn ich hatte auf dem Papier ein Qualifikationsdefizit. Das sehr gute Arbeitszeugnis meines Kölner Arbeitgebers bescheinigte mir zwar kaufmännisches Know-how, doch mir fehlte ein formaler Berufsabschluss“, berichtet Patten. Er entschließt sich kurzerhand, diese Hürde mit dem Fernlehrgang „Geprüfter Betriebswirt SGD“ aus dem Weg zu schaffen. Der Lehrgang der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD), die jährlich rund 60.000 Fernschüler in mehr als 200 staatlich anerkannten Fernlehrgängen ausbildet, eröffnete Patten neue Chancen. Noch vor dem Abschluss darf er im April 2011 bei der DFH Haus GmbH, einem Unternehmen der Deutsche Fertighaus Holding AG, eine Stelle als Kundenbetreuer antreten. „Mit meinen Fähigkeiten aus dem Kurs kann ich kaufmännische Zusammenhänge um ein Vielfaches besser verstehen und meinen Arbeitskollegen und Vorgesetzten bei komplexen Sachverhalten weiterhelfen“, so Patten.

In seiner Position als Kundenbetreuer hat er täglich mit Anfragen von Bauherren zu deren Bauanträgen zu tun. Frei nach

**Markus Patten.** Er wurde zum „Fernlerner des Jahres 2017“ gewählt. Am Anfang stand ein Schicksalsschlag, der ihn zwang, einen neuen Beruf zu erlernen. Fernlehrgänge waren seine Chance.

Fotos: Pichler







**Location.** Im „Ballhaus Berlin“, einem Tanzlokal mit alter Tradition, die ins Jahr 1905 zurückreicht, fand in diesem Jahr die Gala des „Forums Distance Learning“ statt.

dem Motto „Wer Bauantragspläne selber zeichnen kann, kann diese auch richtig lesen“ nimmt er bei der SGD den Lehrgang „Bauzeichnen CAD“ in Angriff. „Dank der Qualifizierung kann ich ohne Rückfragen bei den Fachabteilungen schnell Auskunft geben und Wartezeiten vermeiden. Mittlerweile betreue ich unsere Kunden nach der Vertragsunterzeichnung rund um die gesamte Bauabwicklung. Ich fühle mich in der Baubranche wohl, habe Spaß am Lernen und spüre, wie ich durch fachliche Kompetenz im Job immer souveräner werde.“ Aus diesem Grund hat Patten vor einigen Wochen ein drittes SGD-Fernstudium zur „Fachkraft für erneuerbare Energien“ begonnen.

### Der älteste Bildungspreis

Zum 31. Mal zeichnet der Fachverband „Forum Distance Learning“ erfolgreiche Lerner mit dem ältesten Bildungspreis Deutschlands aus. Auf einer feierlichen Gala in Berlin wurden die Trophäen an acht Preisträger und Preisträgerinnen überreicht. Deren Gemeinsamkeit: Sie sind zielstrebig, motiviert, wissbegierig und mit ihrem Fernstudienabschluss in der Tasche sind sie alle ihrem Traumjob ein ganzes Stück näher gekommen. „Wir wollen nicht Genies und Überflieger ehren, sondern Menschen, die nicht nur einen überdurchschnittlichen Abschluss erzielt, sondern auch erfolgreich besondere Herausforderungen in ihrem Lernumfeld bewältigt haben“, so Verbandspräsident Mirco Fretter. „Mit ihren Leistungen sind

unsere Preisträger Identifikationsfiguren für viele andere Fernstudenten, die sich in vergleichbaren Lebenslagen befinden. Sie geben der Methode Fernunterricht somit ein ganz persönliches Gesicht.“

Rund 70 Gäste waren dabei, als Laudatoren die Gewinner und ihre beeindruckenden Leistungen würdigten. Neben den Familien der Studienpreisträger waren Vertreter zahlreicher Bildungsinstitute anwesend, um die Besten der Besten ihrer Branche zu feiern. Über die Vergabe der Preise entschied eine unabhängige Jury aus Politik, Wirtschaft, Presse und der Fernlern-Branche. Neben Markus Patten („Fernlerner des Jahres 2017“) wurden noch folgende Personen geehrt:

**Annett Michel (42) aus Görlitz.** Sie ist „Fernlernerin des Jahres 2017“. Die alleinerziehende Mutter von drei Kindern hat neben ihrem Vollzeitjob einen umfangreichen und anspruchsvollen Fernlehrgang zur „geprüften Bilanzbuchhalterin (IHK)“ an der Fernakademie für Erwachsenenbildung absolviert und somit den Aufstieg in ihren Traumjob als Finanzbuchhalterin geschafft. Gemeinsam mit ihrem Arbeitgeber schmiedet sie heute neue Weiterbildungspläne und strebt das Fernstudium zur Steuerfachwirtin an.

**Kristina Kemm (28) aus Braunschweig.** Sie ist „Fernstudentin des Jahres 2017“. Die junge Frau hat mit dem Masterstudiengang „Taxation, Accounting, Finance“ an der Europäischen Fernhochschule Hamburg bereits den dritten Fernstudiengang erfolgreich abgeschlossen. Kemm ist mit einem Realschulab- →

→ schluss ins Berufsleben gestartet und hat sich durch ihr großes Weiterbildungsengagement für ihre jetzige Tätigkeit als Consultant bei Pricewaterhouse Coopers qualifiziert. Klemm kann unter anderem auch einen (berufsbegleitend im Fernstudium an der Euro-FH erworbenen) General Management MBA vorweisen. „Beim Einstellungsgespräch spielte meine Erfahrung eine große Rolle. Aber ohne den MBA in der Hinterhand hätte ich die Stelle als Senior Consultant wahrscheinlich nicht bekommen“, so Kemm.

**Matthias Rohde (36) aus Cadolzburg in Bayern.** Er wurde „Fernstudent des Jahres“. Dem 36-Jährigen ist es gelungen, sich vom Hauptschüler zum stellvertretenden Abteilungsleiter mit zwei wissenschaftlichen Hochschulabschlüssen zu qualifizieren. Dank seines Fernstudiengangs „Engineering Management (MBA)“ an der Wilhelm Büchner Hochschule steht ihm nun auch noch der Sprung ins höhere Management offen. 1996 schloss Matthias Rohde als 15-Jähriger seine Schullaufbahn mit einem qualifizierenden Hauptschulabschluss ab und be-

gann eine Ausbildung zum Industriemechaniker. Zwei Jahrzehnte später hält der Cadolzburger seine MBA-Urkunde der Wilhelm Büchner Hochschule in den Händen – mit der Aussicht, sich künftig bei der Erlanger Stadtwerke AG (ESTW) auf mögliche Führungspositionen bewerben zu können. 2006 startet Rohde ein Diplom-Studium in Wirtschaftsingenieurwesen und kann bereits ein Jahr vor seinem Abschluss auf die anvisierte Stelle im Bereich „Neue Dienstleistungen“ wechseln, kurze Zeit später übernimmt er die stellvertretende Leitung der Abteilung – mit der Perspektive auf einen möglichen weiteren Aufstieg. „Dies motivierte mich erneut und ich entschloss mich 2013 zu einem MBA-Studium, um mich auf die Herausforderungen vorzubereiten.“ Auch dieses Mal entscheidet er sich für ein Fernstudium und es hält, was er sich davon verspricht: „Im MBA-Studium hat mir die Kombination aus Finanzmathematik, Technologie- und Innovationsmanagement, Unternehmensführung und Projektmanagement besonders viel gebracht. Die Kenntnisse und Methoden kann ich nicht nur bei

## Weiterbildung für Flüchtlingshelfer

**Innovation.** Mit seinen Preisen zeichnet das „Forum Distance Learning“ nicht nur Personen aus, sondern in diesem Jahr auch erstmalig das „Studienangebot des Jahres“.

Den Preis in der Kategorie „Studienangebot des Jahres“ nahm Dr. Kirsten Huter, Leiterin des Lehrinstituts für Persönlichkeitsbildung und Gesundheit am Hamburger „Institut für Lernsysteme“ (ILS), für den Fernlehrgang „Flüchtlings- und Integrationshelfer/in“ entgegen, der konstruktiv auf aktuelle gesellschaftliche Veränderungen reagiert. Der Lehrgang richtet sich an ehren- und hauptamtlich Tätige in der Flüchtlingsarbeit und unterstützt sie durch Kompetenzerweiterung in allen Bereichen. Der Kurs wird kostendeckend angeboten und vonseiten des Anbieters als Beitrag einer wichtigen gesellschaftlichen Aufgabenstellung gesehen. „In der Zusammenarbeit mit Flüchtlingen begegnet man vielen traumatisierten Menschen und stößt auf interkulturelle Konflikte, da kommt man schnell an seine Grenzen“, so Dr. Kirsten Huter, Leiterin des Lehrinstituts für Persönlichkeitsbildung und Gesundheit. „Wir zeigen ehren- und hauptamtlich Tätigen, wie sie gezielt helfen und dabei ihre Kräfte schonen können.“ Der Lehrgang unterstützt sie durch Kompetenzerweiterung in den Kernbereichen Alltagsbegleitung, (interkulturelle) Kommunikation, Umgang mit Konflikten und gesetzliche Bestimmungen der Migration. Zusätzlich können die Teilnehmenden sich mit den Schwerpunkten Integration, Deutsch als Zweitsprache, minderjährige unbegleitete Flüchtlinge sowie Gesprächs- und Teamleitung beschäftigen.

Das ILS Institut für Lernsysteme, Deutschlands größte Fernschule, hat sich mit über 200 staatlich zugelassenen

**Dr. Kirsten Huter.**  
Die Fernlern-Expertin hat einen Lehrgang für Flüchtlingshelfer entwickelt und wurde dafür ausgezeichnet. Laudator Dr. Martin Kurz gratulierte als Erster.



Fernlehrgängen und rund 35 Prozent Marktanteil zum führenden Anbieter von Fernlehrgängen in Deutschland entwickelt. 200 feste und mehr als 600 freie Mitarbeiter kümmern sich beständig um die Entwicklung neuer Fernlehrgänge und die intensive Betreuung von über 80.000 Teilnehmern pro Jahr. Zum Service gehört auch ein Online-Studienzentrum, das allen Fernstudierenden kostenlos zur Verfügung steht. Das ILS ist Teil der Stuttgarter Klett Gruppe. Mit ihren 59 Unternehmen an 34 Standorten in 15 Ländern ist die Klett Gruppe ein führendes Bildungsunternehmen in Europa. Die 3.206 Mitarbeiter in den Unternehmen der Gruppe erwirtschafteten im Jahr 2015 einen Umsatz von 495,1 Millionen Euro.



**Kristina Kemm.**  
Sie startete mit einem Realschulabschluss ins Berufsleben. Jetzt macht sie Karriere bei einem großen Wirtschaftsprüfer.

meiner aktuellen Tätigkeit anwenden, sondern sie bilden für mich eine wichtige Basis für verantwortungsvollere Aufgaben.“ 2015 schließt er das MBA-Studium mit der Note 1,3 ab.

**Heike Ohm (54) aus Holzkirchen.** Sie erhielt den Studienpreis für „lebenslanges Lernen“. Die studierte Finanzwirtin gab den Job als Geldhändlerin an der Börse auf, um als Betreuerin in einer Einrichtung für behinderte Kinder beruflich noch einmal ganz von vorne anzufangen. Mit viel Leidenschaft und Ehrgeiz absolvierte sie die Ausbildung zur Pflegekraft, zahlreiche Weiterbildungen (unter anderem den Fernlehrgang zur Entspannungstrainerin am Institut für Lernsysteme) und schaffte schließlich den Aufstieg zur Therapieleiterin. Da Heike Ohm noch nie Angst vor Veränderungen hatte, fing sie als Betreuerin in einem Heim für behinderte Kinder an. Sie absolvierte eine Pflegeausbildung, arbeitete in einem Alzheimer-Therapiezentrum und wechselte vom stationären Bereich in den therapeutischen. Um die Patienten und Angehörigen dort umfassend betreuen zu können, fehlte ihr allerdings das entsprechende Fachwissen. Auf der Suche nach einer qualifizierten Weiterbildung, die sich zudem mit Beruf und Familie vereinbaren lässt, absolvierte sie drei Fernlehrgänge: „Psychologische Beraterin“, „Psychotherapie“ und „Entspannungstrainerin“.

**Andreas Sindel (52) aus Baltmannsweiler in Baden-Württemberg.** Auch er wurde für seinen außergewöhnlichen Bildungsweg mit dem Studienpreis in der Kategorie „lebenslanges Lernen“ geehrt. Sindel startete als Werkzeugbauer ins Berufsleben, merkte jedoch schnell, dass ihm das allein nicht ausreichte und so schloss er ein Ingenieursstudium im Bereich Feinwerktechnik ab. Später wechselte er in die Beratung und beschloss mit 46 Jahren noch einmal ein akademisches Studium in Angriff zu nehmen. Der flexible Workflow des MBA-Fernstudienganges „International Management“ an der Europäischen Fernhochschule Hamburg ermöglichte es ihm, Privates, Beruf und Weiterbildung in Einklang zu bringen. Kurz nach dem Abschluss gelang der Aufstieg in die Geschäftsführung bei seinem Arbeitgeber, einer Beratungsgesellschaft.

**Martin Pichler ●**



EINSCHREIBUNG FÜR  
20 STUDIENGÄNGE  
MÖGLICH!  
JETZT  
INFORMIEREN!

## AB SOFORT VISION-NÄHER

Entfalten Sie Ihre Möglichkeiten mit einem berufsbegleitenden Master-Fernstudium – fachlich fundiert und effektiv.

### ■ HUMAN RESOURCES, z. B.:

- Personalentwicklung
- Sozialwissenschaften: Organisation und Kommunikation
- und viele mehr

### ■ MANAGEMENT & LAW, z. B.:

- Ökonomie & Management
- Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen
- und viele mehr

### ■ SCIENCE & ENGINEERING, z. B.:

- Psychologie kindlicher Lern- und Entwicklungsauffälligkeiten
- Baulicher Brandschutz und Sicherheitstechnik
- und viele mehr



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

 TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT  
STUDIES CENTER 

**SICHTBARKEIT.** Jochen Maass, ehemals stellvertretender Redaktionsleiter der Talkshow „Hart aber fair“, hat sich nach 15 Jahren ARD-Talk mit seiner Frau Lea Maass (unter anderem Redakteurin bei „Markus Lanz“) mit dem Medienbüro „Maass genau“ in Köln selbstständig gemacht. Jetzt hilft er Trainern und Beratern, ins Fernsehen (und insbesondere in die Premium-Talkshows) zu kommen.

# Als Experte ins Fernsehen

Eigentlich haben wir es ja schon immer geahnt: Ein Experte, der im Fernsehen auftritt, ist nicht immer derjenige, der am meisten Ahnung hat, sondern oft der, der seine Meinung am überzeugendsten verkaufen kann. Die Bestätigung des Verdachts, dass selbstsicheres Behaupten wichtiger ist als grüblerisches Abwägen,

verdanken wir Lea und Jochen Maass, zwei ehemaligen ARD-Talkshow-Redakteuren, die sich zusammen als Medienberater selbstständig gemacht haben und unter dem Titel „Backstage-Talk: Als Experte ins Fernsehen“ in Köln ein zweitägiges Seminar zu diesem Thema durchführten.

Dieses Seminar war, obwohl es zum ersten Mal stattfand, gut besucht. Anwesend waren ausgesprochen interessierte Trainer und Speaker, die davon träumen, in einer der großen TV-Talkshows aufzutreten. Es hat sich offenbar herumgesprochen, dass sich der Bekanntheitsgrad massiv erhöht, wenn man von rund drei →

**DAS WESEN DER  
MODERNEN TALKSHOW**

zeigt sich darin, dass ...



# 01.

... die politischen TV-Magazine in ihrer Bedeutung von den Talkshows abgelöst wurden

# 02.

... die Talkshows nur das austragen, was ohnehin medial bereits „in“ ist

# 03.

... komplexe Themen überwiegend in ein Ja/Nein-Schema gepackt werden



## titelthema

→ oder vier Millionen Menschen live im Fernsehen gesehen wird. Es ist auch kein Geheimnis, dass sich nach einem TV-Auftritt die eigenen Bücher wesentlich besser verkaufen, die Newsletter-Abos explodieren und dass man viel häufiger als Redner gebucht wird als früher. Am schönsten ist es aber, wenn einem wesentlich mehr Hochachtung entgegengebracht wird, nur weil man einmal bei Maybrit Illner, Sandra Maischberger oder einem anderen Moderator zu Gast war.

Siegfried Haider, Gründer der German Speakers Association und Inhaber einer Redneragentur, wurde zum Beispiel Ende 2012 in Frank Plasbergs Sendung „Hart aber fair“ eingeladen. Damals ging es darum, ob Politiker wie Peer Steinbrück als Kongressredner üppige Honorare einstreichen dürfen sollten oder nicht. Haider verteidigte Steinbrück, legte sich mit einer Vertreterin der Linkspartei an und erklärte die Mechanismen der deutschen Speakerszene so realitätsnah, dass die Zuschauer ein gutes Verständnis für diesen Markt entwickeln konnten. Noch heute werde er voller Bewunderung auf diesen Auftritt angesprochen, berichtet Haider. Am überraschendsten sei für ihn aber gewesen, dass er in den Tagen nach der Sendung 3.000 Mails bekommen habe. Immerhin 700 davon seien ernsthafte Anfragen zu seinen Dienstleistungen gewesen.

Wer wie Haider sich im Glanz einer TV-Sendung sonnen will, muss sich im Gegenzug aber auch auf die Spielregeln einlassen, die im deutschen Talkshow-Business gelten. Zunächst sollte man zur Kenntnis nehmen, dass es zwei Arten von Talkshows gibt: den Polit-Talk („Anne Will“, „Maybrit Illner“, „Sandra Maischberger“, „Hart aber fair“) und den

People-Talk („Markus Lanz“, „NDR-Talkshow“, „Drei nach neun“, „Bettina und Bommes“, „Kölner Treff“, „Nachtcafé“). Der People-Talk wird auch als „Soft-Talk“ bezeichnet, weil hier das Gesprächsklima von einer großen Harmonie geprägt ist. Es werden verschiedene prominente Menschen eingeladen. Jeder gibt von sich Persönliches preis und berichtet von einem seiner neuesten Projekte (Buch, Film, Theater ...).

### Warum beim Polit-Talk die Chancen größer sind

Die Zuschauer wollen Geschichten erzählt bekommen. Wenn Politiker in den People-Talk eingeladen werden, geht es eher um persönliche Schicksalsschläge als um die Tagespolitik. Medienbera-

ter Maass ist sich sicher, dass selbst die bekanntesten Trainer nicht prominent genug sind, um zum People-Talk eingeladen zu werden. Seltene Ausnahmen bestätigen die Regel.

Für Trainer, Berater und Speaker lohnt es sich laut Maass eher, auf eine Einladung zum Polit-Talk hinzuarbeiten. Das mag überraschen, aber die großen Polit-Talkshows kümmern sich nicht nur um die große Politik, sondern beschäftigen sich auch mit den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Themen – von der Angst der Bürger vor dem Verbrechen bis hin zur Geldanlage in Zeiten niedriger Zinsen. Der Polit-Talk ist in erster Linie ein Hard-Talk. Jede Sendung hat nur ein einziges Thema, das von verschiedenen Standpunkten aus beleuchtet wird. Zu den kontroversen Positionen, die von der Re-



Foto: Jens Krick

**Siegfried Haider.** „Die Einladung, bei ‚Hart aber fair‘ aufzutreten, war in den Augen meiner Kunden quasi ein Ritterschlag für mich.“

04.

... der Unterhaltungswert eines Gastes genauso wichtig ist wie seine **Kompetenz**

05.

... aufkommende Langweile durch **Einspielfilme und Bürger-Anwälte** bekämpft wird

06.

... **Quote und die „Performance“** der Gäste wichtige Erfolgskriterien sind.





Foto: Martin Pichler

**Jochen und Lea Maass.** Zusammen sind sie das „Maass genau“-Medienbüro.

daktion der Talkshow im Vorfeld definiert werden, wird jeweils ein Experte gesucht. Er sollte in der Lage sein, aufgrund seiner Überzeugung und seines rhetorischen Geschicks eine konkrete Pro- oder Kontra-These zu vertreten – und natürlich muss er diese eine These dann auch in der Diskussion mit den anwesenden „Gegenspielern“ durchhalten können.

## Themen werden mittels Pro- und Kontra-Schema erörtert

Zwar stehen beim Polit-Talk die Sachaussagen im Mittelpunkt, aber aus einer gepflegten Kontroverse kann auch einmal ein emotionaler Streit werden – was bei den Zuschauern durchaus gut ankommt, solange die Sache nicht in Krawall ausartet. Manchmal lässt es sich der Moderator oder die Moderatorin nicht nehmen, eine Debatte durch gezielte Provokationen zuzuspitzen. Die Experten sollten dann mitspielen und sich insbesondere nicht beleidigt aus der Debatte zurückziehen, nur weil ihnen einmal das Wort entzogen wurde.

Wer das Fernsehen einschaltet, um den Kampf zweier Profiboxer zu sehen, der erwartet nicht, dass sich die beiden Kontrahenten nach der ersten Runde gemeinsam hinknien, um für den Weltfrieden zu beten. Genauso wenig erwarten

die Zuschauer eines Polit-Talks, dass die Befürworter und die Gegner einer Sache plötzlich anfangen, gemeinsam über einen Kompromiss nachzudenken. Diese Art von Talk lebt davon, dass These auf Gegenthese trifft und der Zuschauer in die Lage versetzt wird, sich am Ende auf die eine oder andere Seite zu schlagen. Die Talk-Dramaturgie sieht vor, dass ein Thema durch das Aufeinanderprallen extremer Positionen verdeutlicht wird. Dass der Moderator am Ende einer Sendung manchmal einen Appell zur Zusammenarbeit der Kontrahenten formuliert, gehört auch zur Dramaturgie.

Dieses „Schwarz-Weiß-Denken“ ist nicht jedermanns Sache. Die Redaktionen der „harten“ Talkshows achten deshalb genau darauf, ob ein potenzieller Gast bereit und in der Lage ist, bei dieser Art der Polarisierung mitzuspielen. Es sollte eine klare Haltung zu einem Thema haben und daraus sollte sich eine These ableiten lassen, die stark genug ist, gegen andere Thesen zu bestehen. Im Idealfall wird die These zum Markenzeichen des Gastes und bildet die Basis für viele TV-Auftritte und Buchprojekte. Das Instrument, mit dem die Talkshow-Eignung eines potenziellen Gasts geprüft wird, heißt „Casting Call“, ein Anruf, der in der Regel den „Experten“ unvorbereitet trifft und zwischen Tür und Angel stattfindet.

Wenn zum Beispiel Experten zum Thema „Braucht Deutschland bessere Führungskräfte“ gesucht würden, dann würde die Redaktion in ihrem Netzwerk oder im Internet nach Fachleuten zum Thema Personalführung suchen. Einige würden dann telefonisch kontaktiert werden. Bei diesem Telefonat ginge es nicht so sehr um das Fachwissen (über das hätte man sich schon anderweitig informiert), sondern darum, die Angerufenen auf ihre Brauchbarkeit für harte Talkshows hin zu testen.

## Der „Casting Call“ entscheidet über Auftrittschancen

Vom Angerufenen würde ziemlich schnell erwartet, das er sich auf eine Meinung festlegt. Entweder er sagt „Ja, wir brauchen bessere Führungskräfte“ oder er sagt „Nein, brauchen wir nicht“. Als Nächstes müsste dann vom TV-Redakteur heraus-

gefunden werden, ob die festgelegte Rolle auch konsequent durchgehalten werden kann. Dabei sollte der Gesprächspartner authentisch wirken und eine entsprechende Haltung zeigen.

## „Was wäre ein konkreter Rat, den Sie geben könnten?“

Der Redakteur der Talkshow könnte im „Casting Call“ beispielsweise folgende Fragen stellen:

- Können Sie kurz beschreiben, was Sie beruflich machen?
- Können Sie konkrete Beispiele nennen? In welchen bekannten Unternehmen kennen Sie die Führungskultur?
- Schauen wir uns doch mal den X-Konzern an. Würden Sie sagen, dort wird vorbildlich geführt? Wenn nein, was sollte dort verändert werden?
- Was wäre ein konkreter Rat, den Sie Führungskräften des X-Konzerns geben würden?
- Warum klappt das so selten, dass Unternehmen Ratschläge zur besseren Führung umsetzen? Klappt das in anderen Ländern besser?
- Hätte man früher schon etwas tun müssen, um die aktuellen Probleme zu verhindern?
- Wer hat die Fehler gemacht?
- Sagen Sie doch in einem Satz: Wie würden Sie die Führungskultur in deutschen Unternehmen verändern?
- Klingt alles ganz gut, ich verstehe es aber noch nicht ganz, was Sie konkret empfehlen ...
- Sollten deutsche Unternehmen nach Ihrer Meinung mehr Trumps oder mehr Clintons einstellen?

Mit diesen und ähnlichen Fragen wird recht sicher herausgefunden, ob jemand mit beiden Füßen im Alltag steht oder lieber auf einer Wolke schwebt und zum unverbindlichen Philosophieren neigt. Wichtig ist auch, dass der potenzielle Gast komplizierte Zusammenhänge in einer verständlichen Sprache erklären kann. Im Idealfall ist er auch noch sympathisch, verfügt neben seinem Fachwissen über Humor und kann ein Statement auf eine Pointe hin zuspitzen.

Lea und Jochen Maass, die beiden Seminarleiter, hatten sich durch eine Internetrecherche auf jeden Teilnehmer vorberei- →

## Wie überzeuge ich als Experte im TV-Talk?

**Verhaltensregeln.** Lea und Jochen Maass, Inhaber des Kölner Medienbüros „Maass genau“, haben ihre Ratschläge zu zehn Regeln verdichtet. Ihr nächstes Seminar „Backstage-Talk: Als Experte ins Fernsehen“ findet am 5. und 6. Mai 2017 in Köln statt (Einzelheiten bei [www.experts4events.com](http://www.experts4events.com)).

**Regel 1: Bleiben Sie bei Ihrer These!**

Vertreten Sie in einer Sendung konsequent „Ihre“ These, wegen der Sie schließlich eingeladen wurden. Von Ihnen vorgebrachte Relativierungen schwächen Ihre Position in der Diskussion.

**Regel 2: Vermeiden Sie eine abstrakte Sprache, Fachbegriffe und Anglizismen!**

Experten müssen sich die Mühe machen, insbesondere alle Fachbegriffe durch verständliche Alltagssprache zu ersetzen.

**Regel 3: Seien Sie konkret!**

Überlegen Sie sich vor dem Auftritt, welche drei Kernbotschaften Sie haben. Formulieren Sie diese unbedingt in Gedanken vor – in bildhafter Sprache.

**Regel 4: Verknüpfen Sie Fakten mit Emotionen!**

Fassen Sie Ihre Position so zusammen, dass sie in kürzester Zeit jeder versteht. Ist das Thema komplex, überlegen Sie einfache Beispiele. Bereiten Sie Fakten emotional auf und bieten Sie eine Geschichte an.

**Regel 5: Seien Sie eher beiläufig kompetent!**

Den besten Auftritt in Talkshows hat, wer nicht vordergründig gut sein will. Vermeiden Sie den Eindruck des Strebers. Zeigen Sie Ihre Kompetenz eher beiläufig.

**Regel 6: Seien Sie der Debatten-Leader!**

Behalten Sie durch überraschende Ausbrüche die Kontrolle über die Debatte, sonst macht es jemand anderes. Grätschen Sie ruhig anderen auch mal rein. Wenn Sie den Eindruck haben, dass Sie in der Diskussion zu wenig Redeanteil bekommen, nehmen Sie sich selbstbewusst das Wort, aber dies nur dosiert.

**Regel 7: Nutzen Sie Gelegenheiten!**

Kein Moderator hat immer nur starke Auftritte. Eine schwache Diskussionsführung kann eine Chance sein, die Diskussion in Ihrem Sinne zu gestalten.

**Regel 8: Auf die Einheit von Inhalt und Wirkung achten!**

Mimik und Gestik sollten bei Ihnen immer zum Gesagten passen. Vermeiden Sie es, sich Notizen zu machen. Mitschreiben lässt Sie unsicher und inkompetent wirken.

**Regel 9: Lassen Sie sich nicht provozieren!**

Seien Sie darauf gefasst, dass Sie in der Diskussion angegriffen werden. Informieren Sie sich über die Mitdiskutanten und deren Argumente.

**Regel 10: Bleiben Sie ruhig, aber bestimmt!**

Wenn man als Talk-Gast etwas Unangenehmes gefragt wird, gilt: Ruhe bewahren. Sie müssen nicht alles sagen, aber alles was Sie sagen, muss der Wahrheit entsprechen.

→ tet und ihm kurz vor dem „Casting Call“ eine Expertenrolle zugewiesen, von der sie glaubten, dass sie zu ihm passe. Ziel des Telefonats war es auch, jeden einzelnen Teilnehmer einmal erleben zu lassen, wie anstrengend es ist, wenn man auf der Basis einer Expertenrolle eine knackige Pro- oder Kontra-These zu einem aktuellen Thema entwickelt.

Da das Seminar eine ganz praktische Seite haben sollte, probten die beiden Seminarleiter mit jedem Teilnehmer einen etwa zehnminütigen „Casting Call“. Die restlichen Teilnehmer durften zuschauen. Dieses bewusst gewählte Setting sorgte für ein paar erstaunliche Lerneffekte. Schnell bekamen die jeweiligen Beobachter mit, dass nicht nur sie, sondern auch ihre „Kollegen“ handfeste Probleme damit haben, sich selbst zu verkaufen,

auf das geliebte Fachchinesisch zu verzichten oder einfach lebendig zu erzählen.

Am Schwierigsten war es für alle, zufriedene Kunden namentlich ins Feld zu führen. „Konkrete Fallbeispiele sind oft die größte Hürde“, fasst Maass seine Erfahrungen mit Trainern, Beratern und Speakern zusammen. Aussagekräftige Referenzen einzuholen, ist folglich eine Hausaufgabe, die viele mit nach Hause nehmen. Die „Casting Calls“ führten dazu, dass eine Atmosphäre der Offenheit entstand. Keiner musste mehr Kraft darauf verwenden, die eigenen Schwächen zu verschleiern. Da viele recht ähnliche Probleme hatten, arbeitete quasi jeder für jeden mit, wenn er mit den Seminarleitern über „sein“ Thema sprach. Nachdem jeder alle „Coaching Calls“ miterlebte,

war klar, dass auf diesem Seminar allein schon durch beiläufiges Wiederholen gelernt wird.

Eine weitere wichtige Trainingseinheit bestand darin, dass jeder seine „Geschichte“ aufschreiben sollte wie er zum Experten wurde, welche Herausforderungen er dabei meisterte und was er letztlich besonders gut kann. Diese Übung ist ein Beispiel dafür, wie gut die Erzählmethode „Storytelling“ (siehe Seite 26) dabei hilft, seinen eigenen Werdegang und seine aktuelle Positionierung anderen zu erklären. Die beiden Seminarleiter, die es durchgängig geschafft haben, als gleichberechtigtes Team und als sich ergänzende Profis aufzutreten, haben die „Story“ jedes Teilnehmers gelesen und mit Anmerkungen versehen, so dass auch diese Übung den Teilnehmern Hinweise



gab, welche Expertenposition zu ihnen passt und glaubwürdig nach außen dargestellt werden kann.

Das gerade in diesem Artikel beschriebene Beispiel einer Talkshow zum Thema „Braucht Deutschland bessere Führungskräfte?“ hat einen entscheidenden Nachteil: So eine Talk-Sendung wird es losgelöst von einem aktuellen Fall oder Skandal eher nicht geben, weil das Thema viel zu uninteressant für die Masse der Fernsehzuschauer ist. Talkshows müssen „Quote bringen“ und das schaffen sie nur mit Themen wie „Rentensicherheit“, „Zwei-Klassen-Medizin“, „Generation Praktikum“ und mit Abstrichen ist auch das Thema „Arbeitsmarkt“ noch massentauglich. Oberflächlich betrachtet würde das bedeuten, dass es ein Trainer mit Führungsthemen nie in eine der großen Talkshows schafft.

Aber Lea und Jochen Maass wissen Rat: Es kommt darauf an, das eigene Spezialthema geschickt mit den großen gesellschaftlichen Themen zu verbinden. Wenn es in Deutschland (nationaler Bezug ist immer wichtig) – wie vor kurzem in der Schweiz – mehrere Selbstmorde von TopManagern gäbe, dann wäre jede Talk-Redaktion auf der Suche nach einem Managementtrainer oder Business-Coach, der bereit ist, aus eigener Anschauung über die Lebens- und Arbeitsbedingungen von Top-Managern zu berichten.

Wenn es ein prominentes Beispiel gibt, dann interessieren sich Talkshows auch für das „Versagen der Eliten“. Ein Trainer, der sich zum Thema „Aus Fehlern lernen“ profiliert hätte, wäre wohl in solch einem Talk willkommen. Wenn sich der Pilotenstreik der Lufthansa massiv zuspitzen sollte, wäre jede Talkshow-Redaktion auch glücklich, wenn sie einen Konfliktmanagementtrainer oder einen Mediator finden würde, der schildern könnte, was künftig getan werden müsste.

Um erfolgreich zu sein, setzen die großen Polit-Talkshows nicht nur auf massentaugliche Themen. Diese Themen müssen auch noch von höchster Aktualität sein. Nur wenn eine Talkshow das wichtigste Thema einer Woche erwischt, erreichen sie auch die größtmögliche Anzahl der Zuschauer. „Früher dachte man, die Aussicht auf Streit oder die Anwesenheit von Prominenten erhöhe die Quote“, berichtet Maass. „Aber heute wissen wir, dass es in erster Line an der Themenwahl liegt.“ Um das brennendste Thema der Menschen zu finden, werten die Talkshow-Redakteure laut Maass vor allem Tageszeitungen und Magazine aus – bei den Boulevard-Themen sind „Bild“ und „Stern“ die Trendsetter. Bei den anspruchsvolleren Themen fällt diese Rolle der „Süddeutschen Zeitung“ und dem „Spiegel“ zu. Trainer und Berater lernen: Sobald Schlagzeilen und Kommentare ein

gesellschaftliches Thema erkennen lassen, auf das man aufspringen kann, sollte man sich mit einem pointierten Standpunkt bei den Talk-Redaktionen melden und sich als Experte anbieten. Das ist das genaue Gegenteil der Strategie „Ich schreibe ein Buch und warte, bis mich eine Redaktion entdeckt.“

## Fazit

Hinter den großen Qualitäts-Talkshows von ARD und ZDF stehen Redaktionen, die sehr gute Optimierer sind. Sie haben im Lauf der Jahre Talk-Spielregeln entwickelt, die das Zuschauerinteresse nachweislich treffen („Quote“). Diese Spielregeln gelten ohne Ausnahme: So müssen Pro- und Kontra-Experten mit klaren Standpunkten gegeneinander antreten, ihre festgelegten Rollen durchhalten und dabei authentisch wirken. Wer lieber absichtslos Argumente austauscht und auf Zwischentöne achtet, der sollte den Polit-Talk meiden. Lea und Jochen Maass haben sich zwar zur Aufgabe gemacht, neuen Gesichtern in die „harten“ Talkshows zu helfen, aber sie unterstützen Trainer und Berater auch dabei, softere Formate bei Spartensendern oder den Morgenmagazinen zu finden – „maassgenau“ wie der Name ihres Medienbüros es verspricht.

Martin Pichler ●

## LEARNTEC | Internationale Fachmesse und Kongress

Die Nr. 1 in digitaler Bildung  
Schule | Hochschule | Beruf

www.learntec.de

24. – 26. Januar 2017  
Messe Karlsruhe

LEARNTEC



IDEEN VERBINDEN.  
Karlsruhe –  
Messen und Kongresse

# Storytelling: Einprägsames über sich erzählen

**METHODE.** Wer Journalisten (und Kunden) von sich überzeugen möchte, sollte eine „gute Geschichte“ über sich erzählen können und nicht auf faktenschwangere und schwer verdauliche Infoblätter setzen. Wie Storytelling gerade auch für Selbstständige funktionieren kann, steht in drei lesenswerten Büchern.

Immer mehr Trainer und Berater versuchen, ihre potenziellen Kunden mit einer Selbstdarstellung zu überzeugen, die man als gekonntes Storytelling bezeichnen könnte. Die beiden Medienberater Lea und Jochen Maass (siehe Titelgeschichte) erzählen zum Beispiel folgende „Story“ über sich:

1. Lea und Jochen Maass haben jahrelange Erfahrung im TV-Talk. Von „Plasberg persönlich“ über „Markus Lanz“ bis „Hart aber fair“.
2. Immer wieder wollten Gäste nach ihrem Talk-Auftritt ein Coaching, um beim nächsten Mal noch besser zu sein. Die Aufgabenstellung war reizvoll, aber nicht vereinbar mit Jochen Maass' Position als stellvertretender Redaktionsleiter.
3. Deshalb haben sich Lea und Jochen Maass im Sommer 2016 mit dem Medienbüro „Maass genau“ in Köln selbstständig gemacht.

4. Es war nach 15 Jahren gesicherter Existenz ein Sprung ins kalte Wasser, denn es gibt viele Mitbewerber.

5. Aber mit dem Schwerpunkt „TV-Talk“ kombiniert mit der ARD-Expertise der beiden hat „Maass genau“ ein Alleinstellungsmerkmal. Die Auftragsbücher für die kommenden Monate sind gut gefüllt und erste Klienten wurden schon erfolgreich im Fernsehen positioniert.

Diese Geschichte weckt Sympathien und informiert über das Wesentliche. Man kann leicht nachvollziehen, wer die beiden Medienprofis sind und was sie antreibt. Sie haben Mut (nach 15 Jahren Sprung ins kalte Wasser), sind kompetent (Talk-Redakteure bei der ARD), scheuen keinen Wettbewerb und sie sind erfolgreich (erste Klienten wurden schon zu deren Zufriedenheit untergebracht).

Marketingfachleute und Journalisten empfehlen besonders für Selbstständige,

**Schwerstarbeit.** Eine Story sollte aus der Sicht des real existierenden „Helden“ geschrieben werden.



die dabei sind, ihre „Story“ auszuformulieren, die hier unten abgebildeten Fachbücher. Als besonders praxisrelevant gilt das Buch des Literatur- und Medienwissenschaftlers Dr. Veit Etzold, der nicht nur ein erfolgreicher Thriller-Autor ist, sondern auch Businesserfahrungen als Manager (Allianz und Dresdner Bank) und als Berater (Boston Consulting) gesammelt hat. Etzold liebt „Stories“, weil sie ...

- Menschen und Unternehmen unterscheidbar und emotional klar erlebbar machen
- ein Mittel gegen immer kürzere Aufmerksamkeitsspannen sind
- es nutzen, dass Menschen leicht über Geschichten lernen (Überlebensratschläge wurden schon immer in Stories verpackt).

„Stories“ überzeugen insbesondere auch Fernsehjournalisten, die für Talkshows arbeiten, weil sie schnell Menschen einschätzen können müssen und täglich damit beschäftigt sind, Fakten zu personalisieren.

Die Buchautorin Petra Sammer hat sich viele Gedanken dazu gemacht, welche



**Buchtipp.** Barbara Ward: Fit für Content Marketing, Wirtschaftsverlag Business Village, Göttingen 2015, 231 Seiten, 21,80 Euro



**Buchtipp.** Veit Etzold: Der weiße Hai im Weltraum – Storytelling für Manager, Wiley-VCH, Weinheim 2016, 298 Seiten, 14,99 Euro



**Buchtipp.** Petra Sammer: Storytelling – die Zukunft von PR und Marketing, Verlag O'Reilly, Köln 2015, 256 Seiten, 24,90 Euro

Nutzen Sie unser **neues  
Bewertungstool** für

TAGUNGSPLANER/-BUCHER

TRAINER/TAGUNGSLEITER

TAGUNGSTEILNEHMER



Foto: garagestock / Shutterstock.com

Elemente eine gute Geschichte braucht: Wichtig ist, dass mindestens ein „Held“ auftritt, der seine Geschichte am besten selbst erzählt. Er darf zwischendurch schwächeln, aber am Ende muss er gewinnen und Erfolg ausstrahlen (sonst wird er als Geschäftspartner nicht akzeptiert). Auch wenn jedes Storytelling auf ein glückliches Ende hinausläuft, so darf doch in der Mitte der Geschichte ein handfester Konflikt auftreten. Laut Sammer tun sich Unternehmen naturgemäß besonders schwer damit, weil Konflikte und Probleme in der Unternehmenskommunikation meist euphemistisch als „Herausforderungen, denen man sich gern stellt“ umschrieben werden. Doch starke Storys enthalten keine Checkliste, wie man erfolgreich Probleme abarbeitet. Wer sein Publikum fesseln will, muss auch von seinen „dunklen Stunden“ reden können. Für Unternehmen und Selbstständige bietet sich allerdings folgender Ausweg aus einem allzu tiefen Tal der Tränen an: Sie schildern sich als der „beste Freund“ des Kunden, dem sie helfen, sein brennendstes Problem zu lösen.

**Martin Pichler** ●



Foto: fotolia

## Als Urlaubshotel top! Aber als Tagungshotel?



Bewerten auch Sie Ihre besten Tagungshotels –  
und profitieren ab sofort von den Tipps anderer!  
[www.top250tagungshotels.de/bewertungen](http://www.top250tagungshotels.de/bewertungen)

# Achtsamkeit hilft auch Ingenieuren

**BDVT-AWARD.** Für ihr Achtsamkeitstraining „Working Mind“ wurde die Kalapa Leadership Academy vom Verband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) mit „Gold“ ausgezeichnet. Der Preis wurde im Rahmen der Messe „Zukunft Personal 2016“ vergeben. „In einer Welt der Reizüberflutung ist Achtsamkeit ein hohes Gut“, urteilte die Jury. „Alle sollten Achtsamkeit kultivieren, um von ihren wissenschaftlich belegten Vorteilen zu profitieren.“

„Achtsamkeit und Stressbewältigung, aber auch Achtsamkeit und Führungskompetenz hängen eng zusammen“, das war für die Leiterin Personalentwicklung eines Automobilzulieferers völlig klar. Um „ihre“ Ingenieure vom Nutzen täglicher

Achtsamkeitsübungen zu überzeugen, entschied sie sich für ein gründliches Vorgehen. Zusammen mit der Kalapa Leadership Academy konzipierte sie ein Training mit zehn aufeinander aufbauenden Modulen (zwei je achtstündige

und acht jeweils 2,5-stündige Einheiten). Die Teilnahme war freiwillig und in erster Linie offen für Führungskräfte. Weitere freie Plätze wurden mit Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung gefüllt. In zwei parallel laufenden Gruppen wurden



Investitionsobjekt „Meditationsraum“. In wenigen Jahren wird die Achtsamkeitsmeditation in vielen Unternehmen zur Routine gehören.

insgesamt 34 Mitarbeiter trainiert. Sechs Wochen vor Beginn gab es eine andert-halbstündige Informationsveranstaltung. Die Trainer stellten sich vor und informierten über die Projektziele, den Projektverlauf und den Aufwand, mit dem jeder Einzelne zu rechnen hatte. Während die Maßnahme lief, wurde im Werk ein Raum zur Verfügung gestellt, den die Teilnehmer während der Arbeitszeit zum Meditieren aufsuchen konnten. Nach der Trainingsmaßnahme sollten die Teilnehmer ...

- sich im Alltag als präsenter erleben
- ihren eigenen Erfahrungen und damit sich selbst wohlwollend begegnen
- eine gesteigerte Konzentrationsfähigkeit erleben
- sich als weniger gestresst und belastet empfinden
- ein mehr an Freude im Alltag spüren
- Kreativität und Zusammenarbeit gefördert wissen
- verschiedene Achtsamkeitsübungen in den Alltag integriert haben.

Die Trainer definierten „Achtsamkeit“ als „eine bestimmte Form der Aufmerksamkeit, die absichtsvoll ist, sich auf den gegenwärtigen Moment bezieht und nicht wertend ist“. Diese Definition stammt von Jon Kabat-Zinn, einem inzwischen emeritierten Professor der University of Massachusetts Medical School und Pionier der Achtsamkeitsmeditation im klinischen Kontext.

## Blick aus dem „Helikopter“

„Absichtsvoll“ heißt gemäß der Definition, dass man seine Aufmerksamkeit auch in reizstarken Umgebungen bewusst steuern kann und zum Beispiel in einem Gespräch mit der vollen Aufmerksamkeit beim Gegenüber bleibt. Im „gegenwärtigen Moment“ etwas zu tun, heißt, dass man, während man etwas tut, genau bemerkt, dass man etwas tut und wie man es tut. Übt man regelmäßig, erlebt man im Alltag auch öfters spontane Blicke aus der „Helikopterperspektive“ auf das Selbst und erzeugt damit ein höheres Maß an Selbststeuerungskompetenz. Alle drei Punkte helfen unmittelbar, den Umgang mit Stress zum Positiven zu verändern. Die Teilnehmer lernen im Training das Modell „Window of Tolerance“

kennen und damit den Zusammenhang zwischen höheren kognitiven Funktionen (wie zum Beispiel das „Priorisieren“), der Emotionsregulation und dem Stress. Wenn die gefühlte emotionale Belastung weder zu stark noch zu schwach ist, dann befindet sich ein Mensch in einem Belastungsbereich, der eine optimale Ressourcenaktivierung ermöglicht. Kommen wir jedoch an die Grenzen unseres „Fensters“, sind es eher die Emotionen, die unser Handeln und Denken bestimmen – und ein „Dagegenhalten“ im Sinne einer Selbstregulation gelingt nur mit großer kognitiver Anstrengung. Emotionen sind für uns wichtige Botschafter – es empfiehlt sich, den eigenen Emotionen wohlwollend zu begegnen. Mit den eigenen Emotionen und damit Stress einen gesünderen Umgang zu finden, ist ein zentraler Bestandteil des Trainings.

Die Seminarteilnehmer lernen außerdem, im Alltag zwischen notwendigen und unnötigen Unterbrechungen zu unterscheiden und dass ihr Arbeitstag nicht zwingend ein fragmentierter Tag sein muss. Sie gehen nach dem Training wesentlich achtsamer mit ihren kognitiven Ressourcen um. An die Stelle des angeblich unvermeidlichen Multitaskings tritt Single-tasking. Es werden zum Beispiel während eines Telefonats keine E-Mails mehr versandt. Überhaupt werden E-Mails auch nicht mehr ständig, sondern in Blöcken bearbeitet. Und Pausen werden bestenfalls überhaupt nicht mehr zum E-Mailen genutzt!

Um im stressigen Alltag gezielt Momente des Selbstgewahrseins zu schaffen, lernen die Teilnehmer die „Check-in-Methode“ kennen. Das ist eine Übung, die hilft, sich körperliches, emotionales und geistiges Befinden gezielt zu vergegenwärtigen. Profis tun dies mehrfach im Arbeitsalltag. Nachdem die Teilnehmer die „Check-in-Methode“ erlernt haben, können sie in Form einer „bewussten Momentaufnahme“ eine Art „Selbst-Feedback“ einholen und damit haben sie in stressigen Phasen mehr Möglichkeiten zur Selbstregulation. Die Teilnehmer werden auch mit der Übung „Bodyscan“ vertraut gemacht. Mit dieser Achtsamkeitsübung werden sie sensitiver für eigene Körperempfindungen und können so Emotionen früher und deutlicher wahrnehmen. Fer-

ner lernen die Teilnehmer über die „Vier-Schritte-Methode“ sich starken Emotionen zuzuwenden und diese strukturiert zu erforschen. Die Zeit zwischen Reiz und Reaktion wird dadurch geweitet und führt zu mehr Selbstregulationsfähigkeit. Die Teilnehmer lernen zu guter Letzt auch Freude zu kultivieren. Sie beginnen, sich an Positives zu erinnern und sprechen gezielt über Positives – zum Beispiel zu Beginn eines Meetings. Sie öffnen voller Vertrauen im Alltag ihre Wahrnehmung, um die Welt mit einem neugierigen und offenen Geist zu betrachten („Aimless Wandering“).

Die Fähigkeit zur co-kreativen Zusammenarbeit steigt so, da die Teilnehmer es lernen, auch ihren Kollegen und deren Ideen mit einem offeneren Geist zu begegnen. So lernen die Teilnehmer im Achtsamkeitstraining auch, beim Zuhören innere Bewertungen in der Schwebelage zu halten und mit der Aufmerksamkeit immer wieder zum Gegenüber zurückzukehren. Und sie können nach einiger Zeit auch präziser über ihr eigenes inneres Erleben sprechen. Meetings profitieren davon auf besondere Weise.

## Kontinuierliche Umsetzung

Die Maßnahme beginnt mit einem eintägigen Training. Alle Teilnehmer lernen sich kennen. Die Trainer erklären den Begriff „Achtsamkeit“, die Techniken, mit denen Achtsamkeit eingeübt wird und die neurophysiologischen Erkenntnisse, auf denen alles beruht. Anschließend findet jede Woche ein Modul statt, das jeweils den gleichen Ablauf hat und immer einen neuen thematischen Aspekt der Achtsamkeit präsentiert. Zwischen den Modulen treffen sich die Teilnehmer, um die Inhalte in ihren Lerngruppen zu vertiefen. Außerdem wird jeder Teilnehmer regelmäßig daran erinnert, das Gelernte im Selbststudium zu vertiefen. Dabei helfen:

- elektronische Wochenbriefe
  - eine Online-Materialsammlung
  - haptische Erinnerungen
  - ein Lerntagebuch zur Reflexion des eigenen Lernfortschritts
  - Seit 2016 wird das Training durch eine eigens programmierte App begleitet.
- Didaktisch wird bei der Maßnahme auf Vielfalt Wert gelegt. Erkenntnisgeleitete →

→ Übungen wechseln sich mit Impulsvorträgen, Einzelreflexionen und einem Austausch in Gruppen ab. Neue (Meditations-)Methoden werden stets gemeinsam geübt, unter der Woche in den Alltag integriert und im darauf folgenden Modul reflektiert.

Die Achtsamkeitsmeditation ist leicht erklärt und die Technik schnell vermittelt. Es erfordert jedoch unbedingt eine wöchentliche Begleitung, damit die Teilnehmer die über die Übungen gemachten Erfahrungen richtig einordnen können. Deshalb ist das Training modular aufgebaut und erstreckt sich über einen Zeitraum von mindestens zehn Wochen. Die Teilnehmer können von Termin zu Termin entscheiden, ob sie zum Vor- oder zum Nachmittagstermin kommen, um eine höhere Teilnahmequote zu ermöglichen.

Ferner hat die Kleingruppe die Aufgabe, Teilnehmer über die Inhalte und Methoden von möglicherweise verpassten Modulen aufzuklären.

Insgesamt haben an dem Training vier Hierarchieebenen teilgenommen. Für Führungskräfte und für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung gab es teilweise unterschiedliche Übungen und Inhalte. Die Anwesenheit von zwei Trainern machte dies möglich. In manchen Reflexionsrunden wurden die Sichtweisen der verschiedenen Hierarchieebenen auf einen bestimmten Sachverhalt explizit herausgearbeitet, um über diese Perspektivvielfalt Lernprozesse anzustoßen. Den gelegentlich starken Vorbehalten gegenüber dem Thema „Achtsamkeit“ (Vorwurf der Esoterik) wurden wissenschaftliche Erkenntnisse und Studien entgegengesetzt.

Außerdem wurden die Teilnehmer dafür sensibilisiert, wie sie über ihre gemachten Meditationserfahrungen am besten mit den Kollegen, die nichts über Achtsamkeit wissen, reden könnten. Denn Erfahrungen aus vergleichbaren Unternehmen zeigen, dass Achtsamkeitstrainings häufig mit Skepsis betrachtet werden und die Absolventen mit ironischen Bemerkungen von Kollegen zu rechnen haben.

## Es wurden vier Hierarchieebenen trainiert

Der modulare Aufbau der Veranstaltung erlaubte es, zu Beginn jedes Moduls die vergangene Arbeitswoche gemeinsam zu reflektieren: Was wurde aus dem letzten Modul umgesetzt? Mit welchem Erfolg? Welche Hürden gab es bei der Umsetzung? Bedarf es weiterer Hilfestellungen? Gibt es offene Fragen? Welche Veränderungen kann jeder Einzelne bislang feststellen? Die Teilnehmer stellen Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag vor, die dann von den Kollegen und den Trainern wohlwollend erörtert werden. Mit dem Schreiben des Journals am Ende eines jeden Moduls reflektieren die Teilnehmer ihre Erkenntnisse. Auch der Fortschritt bezüglich der selbst gesetzten Ziele wird so wöchentlich reflektiert. Außerdem legen alle für sich am ersten Tag persönliche Lernziele fest und reflektieren diese jede Woche in ihrer Kleingruppe.

Diese Gruppen wurden möglichst aus Mitarbeitern einer Hierarchieebene gebildet, sodass eine gewisse Nähe der Anliegen und Problemstellungen wahrscheinlicher war. Der gesamte Abschluss tag verfolgte primär das Ziel, das Gelernte tiefer zu verankern und den nachhaltigen Transfer über Selbstvereinbarungen (auch auf Gruppenebene) abzusichern. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Ergebnispräsentation wurden unter anderem die Selbstvereinbarungen aufgegriffen und auf ihre Umsetzung und weitere Relevanz hin überprüft. Am Ende eines jeden Moduls waren die Teilnehmer aufgefordert, über Feedback an die Trainer auf den weiteren Prozess einzuwirken. Die Trainer hatten die Aufgabe, die bestmögliche Lernumgebung zu gestalten. Über das Training hinaus wurde für 20 interessierte Teilnehmer eine Workshop-

## Achtsamkeit in Beispielen

**Aktueller Buchtipp.** Das sehr empfehlenswerte Buch der Hirnforscherin Dr. Karolien Notebaert und des Coachs Peter Creutzfeldt ist gerade in der zweiten Auflage erschienen. Der ganze Inhalt dreht sich darum, wie Achtsamkeit („Mindfulness“) hilft, Stress zu reduzieren und bessere Entscheidungen zu treffen.

Das Buch überzeugt auch BWLer und Ingenieure, die bislang der Meditation skeptisch gegenüberstanden. Der Trick der Autoren: Sie erklären Achtsamkeit erst einmal wissenschaftlich, bringen dann nachvollziehbare Beispiele aus dem Berufsalltag und zeigen, wie man Schritt für Schritt Achtsamkeit in sein Leben integrieren kann. Der Leser lernt nicht nur achtsames Sitzen oder Gehen, sondern auch achtsames Reisen, achtsames Essen, achtsames Kommunizieren und das achtsame Wahrnehmen von aufwallenden Emotionen. Die Hirnforscherin leitet auch die Beratungsgesellschaft „Notebaert Consulting“ ([www.notebaert-consulting.com](http://www.notebaert-consulting.com)), ein Unternehmen, das sich darauf spezialisiert hat, neueste Erkenntnisse aus der Hirnforschung für das Business nutzbar zu machen.

**Karolien Notebaert und Peter Creutzfeldt:** „Wie das Gehirn Spitzenleistung bringt: Mehr Erfolg durch Achtsamkeit. Methoden und Beispiele für den Berufsalltag“, Verlag Frankfurter Allgemeine Buch, 2. Auflage 2016, 224 Seiten, 24,90 Euro.



Reihe mit vier Terminen zu je vier Stunden angeboten. Diese Aktion begann drei Monate nach Projektende und erstreckte sich über neun Monate. Außerdem sollen die Teilnehmer zu Multiplikatoren für das Thema „Achtsamkeit im Unternehmensalltag“ werden.

Die Ingenieure erfolgreicher deutscher Konzerne können auch deshalb regelmäßig für das Trainingsprogramm „Working Mind“ begeistert werden, weil es seit dem Jahr 2014 wissenschaftlich begleitet wird. Das Forschungsdesign stammt von Prof. Dr. Niko Kohls von der Universität Coburg. Zu Beginn und am Ende des Trainings werden mit identischen Testverfahren Daten erhoben. Es erfolgt zum Beispiel eine Dokumentation der Meditationszeiten über eine App oder über andere internetgestützte Zeiterfassungssysteme.

Außerdem wird ein „Attention-Network-Test (ANT)“ durchgeführt, der beispielsweise die Fähigkeit zur Konzentration und Fokussierung misst. Mit anderen Tests wurden auch noch Veränderungen bei der Freude an der Arbeit, der Kreativität oder dem Teamklima erfasst. Gemessen wurde zudem, wie sich beim intra-individuellen Erleben Achtsamkeit, Präsenz und Akzeptanz veränderten und wie sich die psychische Anspannung veränderte. Jeder Teilnehmer konnte sich am Ende des Trainings einen fünfzehnseitigen Auswertungsbericht herunterladen, der die individuellen Veränderungen in Form von Balkendiagrammen erläutert und dem Gruppenergebnis gegenüberstellt. Der Auftraggeber erhält außerdem eine Auswertung, die sich auf seine Firma bezieht. Über die Ergebnisse wird mit den Teilnehmern ausgiebig diskutiert: Inwieweit entsprechen die Daten den subjektiven Eindrücken? Woran macht man das im Alltag fest? Gab es Feedback von Kollegen?

Die (insbesondere beim Thema „Stressstabilität“) überdurchschnittlich guten Ergebnisse decken sich mit den Erfahrungsberichten der Teilnehmer, den Eindrücken der begleitenden Trainer und des hohen Engagements beim Einüben von Achtsamkeit. Die Teilnehmer haben im Schnitt fünf Mal wöchentlich über den gesamten Projektzeitraum meditiert. Alle Projektziele wurden als erreicht bewertet.



Foto: BDVT

**Siegerlächeln.** Kalapa-Gründerin Liane Stephan und Trainer Matthias Nitsche freuen sich über den BDVT-Gold-Award.

Viele der Teilnehmer treffen sich über das Projektende hinaus regelmäßig in ihren Kleingruppen, meditieren gemeinsam in einem jetzt dauerhaft zur Verfügung gestellten Raum und tauschen sich aus. Es wurde ein Artikel in der Werkszeitung veröffentlicht und am „Schwarzen Brett“ hängen neuerdings Plakate, auf denen Teilnehmer Achtsamkeit als Mittel gegen den Alltagsstress empfehlen.

### So urteilte die Jury

Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) in Köln verleiht seit 1992 jährlich seinen „Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching“. In diesem Jahr gab es fünfmal Gold, sechsmal Silber und sechsmal Bronze. In seiner Eröffnungsrede zur Preisverleihung freute sich BDVT-Präsident Stephan Gingter: „In einem wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch herausfordernden Umfeld ist es den Gewinnerinnen und Gewinnern gelungen, den Ertrag und Erfolg sowohl für die auftraggebenden Unternehmen wie auch für deren Mitarbeiter nachweislich deutlich zu steigern.“ Einer der „Gold“-Gewinner war die Kalapa Academy GmbH in Bergisch Gladbach. Sie wurde für ihr Trainingsprogramm „Working Mind“ ausgezeichnet.

Die Jury lobte, dass Kalapa gezeigt habe, dass ein grundlegendes Training des menschlichen Geists kein Luxus mehr sei, sondern eine Notwendigkeit. Meditationstechniken wurden dazu aus dem ursprünglich spirituellen Kontext herausgelöst, sprachlich neu gefasst und zum Beispiel für Ingenieure zugänglich gemacht.

Die „herausragende Leistung“ von Kalapa lag dem BDVT zufolge darin, einer Zielgruppe, für die das Thema völlig neu war, die Relevanz von „Achtsamkeit“ ganz praktisch aufzuzeigen. Da Achtsamkeit über einen längeren Zeitraum und unter Anleitung geübt werden muss, um in den Alltag integriert werden zu können, gilt es auch als beachtlich, dass die Akademie in der Lage ist, potenzielle Auftraggeber von einem mehrwöchigen Intervalltraining zu überzeugen. Allein schon die Dauer der Trainingsmaßnahme ist für die Jury ein Alleinstellungsmerkmal.

Das schlichte Beobachten des eigenen Geistes ist für viele Berufstätige eine fundamentale Erfahrung und große Herausforderung. Es braucht meist mehrere Wochen, bis man begreift und akzeptiert, dass es „nur“ darauf ankommt, den eigenen Zustand immer präziser wahrzunehmen und bewertungsfrei anzunehmen. Das alleine ist dann oft schon der Ausgangspunkt dafür, dass alte Verhaltens- und Denkmuster durch neue ersetzt werden können. Liane Stephan, Geschäftsführerin der Kalapa GmbH, ist sich sicher: „Achtsamkeit ist die Grundlage von Selbstführung und damit auch immer von Führung.“ Indem Menschen achtsamer würden, veränderten sich um sie herum viele andere Bereiche spürbar zum Positiven. Stephan: „Wir gehen davon aus, dass Achtsamkeitsübungen in spätestens 20 Jahren in allen größeren Unternehmen allgegenwärtig sind, so wie heute Sport- und Ernährungsprogramme.“ In den Augen der Jury leistet Kalapa gerade Pionierarbeit.

Martin Pichler ●

# Veränderungsprozesse offen gestalten

**CHANGE MANAGEMENT.** Im globalen Wettbewerb müssen sich Unternehmen auf immer neue Markterfordernisse einstellen. Dabei kann eine iterative Vorgehensweise und eine aufgeschlossene Führungskultur helfen. Auf dem Weg dorthin tauchen jedoch oft unerwartete Ereignisse auf. Wie Führungskräfte damit umgehen können, zeigt ein Fallbeispiel.

Veränderungen verlaufen oft in Phasen. Diese Phasen lassen sich jedoch zumeist erst im Nachhinein als solche identifizieren. Zur langfristigen Planung taugen sie daher weniger. Die Ungewissheit über die künftigen Chancen und Risiken ist umso größer, je komplexer das Vorhaben ist. Phasenplanung bleibt dann meist nur ein öffentlichkeitswirksames Programm, das der Praxis nicht gerecht wird. Wenn also immer mehr Variablen aufeinander einwirken, wenn immer mehr Aspekte (Eigner, Kunden, Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Wettbewerber, Preisentwicklung) gleich-

zeitig zu berücksichtigen sind und wenn wichtige Einflussfaktoren erst im Laufe des Handelns – also nach der Planung – identifiziert werden können, dann steht das Change Management und mit ihm die Führung vor neuen Herausforderungen. Am Beispiel des fiktiven Unternehmens „Shirts & Shoes“ stelle ich die Schwierigkeiten dar und illustriere den Prozess des „Change Managements in komplexen Situationen“.

Die Ausgangslage: Shirts & Shoes – kurz „S & S“ – ist ein weltweit agierender Produzent von Bekleidung und Schuhen, der

seine Waren über Großhändler und ein Franchise-Netz verkauft. Im vergangenen Jahr wurde das Projekt „Kundenunterstützung“ erfolgreich abgeschlossen. Seitdem werden die Verkaufsaktivitäten am „Point of Sale“, also unmittelbar am Verkaufsort, gemeinsam mit den Großhändlern qualitativ unterstützt. Nun steht bereits die nächste Veränderung an, denn der Erfolg des Projekts „Kundenunterstützung“ hat eine intensivere Betreuung sowohl der Großhändler als auch deren Einzelhändler zur Folge. Die Veränderung bei Shirts & Shoes erfordert also →

**Aufbruch.** Das Beispiel des fiktiven Unternehmens „Shirts & Shoes“ illustriert, über welche Stationen der Weg zur Veränderung führt.



Foto: stockpics / AdobeStock



# Fallbeispiel: Auf dem Weg zur iterativ-agilen Organisation

Praxis. Das Fallbeispiel illustriert, wo die Herausforderungen des „Change Managements in komplexen Situationen“ liegen. Sie können den Text auf drei Arten lesen: Nur die linke Spalte als reine Fallstudie; nur die rechte Spalte als einen Grundlagentext oder abwechselnd zwischen linker und rechter Spalte als ein kommentiertes Praxisbeispiel entlang des roten Fadens.

Aktive Kundenunterstützung lohnt sich für das Unternehmen Shirts & Shoes. Um eine intensivere Kundenbetreuung zu erreichen, plant die Geschäftsführung drei Maßnahmen:

- die Zahl der Verkaufsregionen von vier auf sieben zu erhöhen und die Regionen neu zu ordnen;
- neue zentrale Abteilungen für Produkt-Know-how und Marketing zu bilden sowie
- alle Zentralabteilungen als „Service auf Nachfrage“ – nicht als „Top-down-Anweiser“ – zu installieren, um so eine „Kultur des dezentralen Holens“ zu etablieren.

Maßnahmenpläne für diese Schritte einschließlich Meilensteine, Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten sind beschlossen.

Bei der Umsetzung gibt es erwartete Abweichungen. So benötigen die neu zugeschnittenen Regionen mehr Zeit, um sich zu „sortieren“. Doch es gibt auch Abweichungen, mit denen die Geschäftsführung nicht in dieser Form gerechnet hat: Beispielsweise verlangen viele „Key Customer“ offensiv ihre gewohnten Ansprechpartner zurück. Zudem warten die Regionen – wie gewohnt – auf die Ansagen der Zentrale zu Personal, Marketing, Logistik et cetera. Die Zentrale wiederum wartet – wie zuvor beschlossen – auf die Abfrage ihrer Unterstützungsleistungen. Es ist mehr Sand im Getriebe als gedacht, die Geschäftsführung ist jetzt gefragt.

Die Geschäftsführung korrigiert ihr Vorgehen: Sie führt eine neue Betreuungsstruktur ein und etabliert Key Account Manager quer zur Regionalstruktur. Die Verantwortung für die Fokus-Produkte delegiert sie zurück an die Zentrale und erlässt verbindliche Regeln zur Schnittstellenkommunikation zwischen Zentrale und Region. Weiterhin verkürzt sie den Rhythmus der Abstimmungsmeetings, operationalisiert die allgemeinen Veränderungsziele durch verbindliche Quartalsziele für jede Abteilung und entwickelt ein einheitliches, kennzahlenbasiertes Projektcontrolling zur Steuerung aller Maßnahmen. Das Mikromanagement durch die Geschäftsführung soll das Veränderungsvorhaben wieder in die Spur bringen.

Nach weiteren acht Wochen scheint das Chaos perfekt. Die neue Rollenverteilung zwischen Zentrale und Regionen führt zu täglichen Konflikten. Die Kunden verstehen nicht, warum der Ansprechpartner innerhalb eines halben Jahres bereits zum dritten Mal wechselt. Unter den Beschäftigten fühlen sich diejenigen ausgebrems, die sich schon auf den ursprünglich ausgerufenen Weg gemacht haben. Diejenigen mit größerem „Widerstandspotenzial“ warten hingegen lieber noch auf die nächste „Rolle rückwärts“, bevor sie (vielleicht) mit Veränderungen beginnen. Der Anfangsschwung ist dahin, eine Verbesserung der Kundennähe ist in weite Ferne gerückt.

Einige Mitglieder der Geschäftsführung plädieren dafür, einen Anschluss-Plan aufzulegen, bei dem die wichtigen Player stärker beteiligt werden sollen. Das entsprechende Konzept müsse dann auch gegen Widerstand durchgesetzt werden. Die Mehrheit in der Geschäftsführung meint jedoch, dass weder ein Plan C oder D noch eine Beteiligung der Schaltstellen die Situation retten würden. Ein gänzlich anderes Vorgehen müsse her. Gefordert werden ein flexibleres Eingehen auf ungeplante Ereignisse und das Einspeisen von Erfahrungen aus Pilotphasen in ein Roll-Out. Die Schlagworte lauten „Agilität“ und „Mut zu Experimenten“.

Mit einer Mehrheit in der Geschäftsführung wird ein flexibleres Veränderungsvorgehen beschlossen. Jedoch fehlt eine klare Vorstellung von den notwendigen Schritten und den Konsequenzen für die Organisation. Flexibilität, so ein Mitglied der Geschäftsführung, vertrage sich nun mal nicht mit Planungssicherheit. Die Skeptiker teilen diese Auffassung und befürchten deshalb eine orientierungslose „Experimentier-Anarchie“. Sie verlangen ein strukturiertes Vorgehen – schon allein, um als Führungsmannschaft auch weiterhin Orientierung geben zu können.

Strategie, Struktur und Kultur bilden den thematischen Kern eines Veränderungsvorhabens. Selbstverständlich haben die Verantwortlichen für den Change vorab klare Vorstellungen über ihr Veränderungsprogramm: Sie sind sich über den angestrebten Zustand, die erforderliche Zielstruktur und die notwendigen kulturellen Änderungen im Klaren. Doch häufig sind die anfangs benannten Eckpfeiler bereits nach kurzer Zeit durch die Veränderungspraxis überholt – beispielsweise durch neue Rahmenbedingungen oder die organisationsinterne Dynamik der Veränderung.

Als Reaktion auf Abweichungen vom Plan gibt es grob zwei Möglichkeiten: Zum einen immer detailliertere Pläne, die bei jeder Abweichung noch genauer überarbeitet werden – ein allzu langes Festhalten an den beschlossenen Zielen ist dabei oft ein Hindernis. Zum anderen die Offenheit gegenüber unerwarteten Ereignissen, die als unmittelbare Folge von Komplexität regelmäßig auftreten. Hierzu gehört es, abweichende Signale als willkommenen Input und nicht als Fehler zu akzeptieren. In überschaubarem Rahmen gilt es ebenso, neue Möglichkeiten abseits vom Plan auszuprobieren. Die entstehende Unruhe sollte also produktiv genutzt werden, statt sie reduzieren oder beruhigen zu wollen.

In ungewissen Situation tauchen häufig Dilemmata und Paradoxien auf, in denen zu entscheiden ist. Standardisierte Regeln und festgelegte Programme sind in solchen Situationen zu starr, um sich ergebende Chancen und auftauchende Gefahren nutzen zu können. Um die Beobachtungs- und Steuerungsmöglichkeiten der Organisation zu erhöhen, sollte ein planvoll-flexibles Management an die Stelle von scheinbar verlässlichen Masterplänen treten – damit kann der Umgebungskomplexität Rechnung getragen werden. Ein kontinuierliches Entwickeln von Konzepten sowie Ergebnisoffenheit und ernst gemeintes Delegieren gehören dazu.

„Ein Ziel mithilfe von Regeln und einem Plan erreichen“: Dieses Motto gilt auch für komplexe Veränderungsvorhaben. Die Begriffe sind allerdings anders aufgeladen: Ziele entwickeln sich von der klaren und fixen Beschreibung künftiger Situationen zu einer situativ anzupassenden Orientierung für die nächsten Schritte. Lediglich der Zweck eines Vorhabens bleibt als Fixpunkt. Regeln werden dabei zu Leitplanken, die interpretierend praktiziert und durch diese Praxis stetig geändert werden. Pläne dienen dann der kontinuierlichen Verständigung, denn im Prozess der Planung und nicht im Produkt des Plans liegt der Zweck von Plänen.

Um mit komplexen Situationen umgehen zu können, bietet sich das „iterative Change Management“ an. Das Konzept erzeugt Verständigungsräume, in denen ausgehandelt wird, wer welche Gewissheiten vorläufig durchsetzen kann (Macht-Wissen-Kombination). Der Prozess bleibt ergebnisoffen, da wiederholte Durchgänge stets Freiräume für kurzfristige Änderungen lassen. Diese „Loops“ dienen dazu, Organisationsroutinen aufzubrechen und Automatismen zu stören. Vermeintlich Bewährtes wird systematisch geprüft, indem sowohl die Gültigkeit von Informationen (Wissen) wie auch die Anerkennung von Einfluss (Macht) ständige Steuerungsaspekte des Change-Vorhabens bleiben.

Nach außen hin fordert die Geschäftsführung einhellig ein iterativ-flexibles Vorgehen (siehe Kasten rechts). Die Führungskräfte sind angehalten, nur absehbare Veränderungsversuche anzugehen und Aussagen zu „garantierten Zielen“ zu vermeiden. Nach jedem Veränderungsversuch wird der nächste Schritt anhand von zwei zentralen Faktoren evaluiert: Erstens soll bewertet werden, welche Akteure im Veränderungsprozess momentan wichtig sind – es geht dabei nicht um Macht, sondern vielmehr um Einfluss. Die Frage lautet: Wie haben sich die Einflusspromotoren im Prozess verändert? Der zweite Entscheidungsfaktor ist eine erfahrungsbasierte Neuinterpretation relevanter Informationen. Von vielen Führungskräften wird das Vorgehen als das Ende ihrer Führungsrolle verstanden. Sie sehen sich nicht mehr in einer steuernden Funktion.

Gerade diese Reaktion der Manager wird von der Geschäftsführung als Aufbruchsignal begriffen. Entsprechend soll ein neues Verständnis der Führungsrollen, -inhalte und -haltungen herbeigeführt werden. Künftig sollen die Führungskräfte beispielsweise vermehrt

- über neue Einflusskräfte und veränderte Informationseinschätzungen berichten, statt über erreichte Kennzahlen;
- „Inseln verlässlichen Arbeitens“ schaffen, sodass die Mitarbeiter Aufgabenpakete störungsfrei abarbeiten können;
- bei Entscheidungen weniger den erhofften Nutzen, als vielmehr den leistbaren Verlust für das Unternehmen berücksichtigen.

Kurze Austauschrunden unter den Führungskräften helfen bei der Umsetzung des Vorhabens. Hier werden neuen Aufgabenverteilungen und Herangehensweisen erarbeitet. Durch die Kommunikation dieser „Good Practices“ hält der veränderte Führungsfokus Einzug in die Unternehmenskultur. Das Ergebnis:

- Digitale Kooperationstools wie Trello, RTM oder Podio werden genutzt
- Vielfältige Ziele und Wege werden gemeinsam erarbeitet
- Verlässlichkeit wird praktiziert, anstatt Vertrauen einzufordern; dazu gehört es auch, nur realistische Zusagen zu machen
- Fehler werden als wichtiges Feedback verstanden – „Fehlerpotenzial“ gilt damit nicht als Risiko, sondern als Chance

Mit zusätzlichen Werkzeugen und einem neuen Mindset steuern die Führungskräfte nun einzelne, überschaubare Arbeitspakete. Zugleich haben sich die zentralen Unterstützungsprozesse auf die verkürzten Planungshorizonte und die flexibel agierenden Regionen eingestellt – neben dem Marketing gilt das auch für Reporting, Controlling, IT und Personal. Die Führungskräfte stellen nach innen und außen den gemeinsamen Zweck „Kundennähe“ als Kernbotschaft heraus. Dieser Zweck ist das zentrale Bewertungskriterium für alle Aktivitäten. Ziele und Maßnahmen werden „auf Sicht“ angegangen und an neue Gegebenheiten angepasst.

Beim iterativen Change Management werden vier Veränderungsthemen in mehreren Schleifen bearbeitet: Abbau von Unklarheiten, Erreichen von Akzeptanz, Erzeugen von Wirksamkeit sowie das Etablieren von Routinen. Ein Thema gilt als vorerst abgeschlossen, wenn ein (vorläufig) befriedigendes Ergebnis vorliegt – etwa ein Strategieentwurf, eine verbesserte Kundenakzeptanz oder ein störungsfreier Prozess. Die Veränderungsthemen werden dabei in keiner vorgeschriebenen Reihenfolge bearbeitet. Vielmehr erfordert der Prozess ein regelmäßiges Zurückspringen, Wiederholen oder auch Überspringen einzelner Themen. Iteratives Change Management meint also die stetige Annäherung an ein grob definiertes Ziel, wobei das kleinteilige Vorgehen sowohl kurzfristige Anpassungen als auch einen ständigen Erfahrungsaustausch verlangt. Damit erklärt sich auch der Begriff: „Iteration“ bedeutet verändernde Wiederholung.

Ergebnis- und Prozessoffenheit führen zum Abschied von allen beherrschenden Führungskräften und einseitigen Kontrollmechanismen. Ein Verlust ist das nicht, denn bei unvollständiger Information aller Beteiligten führen Alleingänge eher zur tragischen Komödie. Führung entsteht also immer weniger qua Hierarchieebene, sondern in der täglichen Praxis der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Für das Gestalten von Veränderung sind zwei Elemente der inneren Einstellung maßgeblich: die Autorität der Führungskraft als Selbstkonzept sowie ihre Verantwortung, die Interessen aller Stakeholder zu beachten. Eine Kombination von Autorität und Verantwortung führt in ihrer reifsten Form zum „Shaping Leadership“. Dabei begibt sich die Führungskraft bewusst und professionellvorsichtig in Interaktionen des Experimentierens und Aushandelns, der Mehrdeutigkeit und Potenziale. Die agil-iterative Organisation ist das Medium und Ergebnis einer solchen Führungshaltung.

Die Kommunikation des Veränderungsvorhabens gleicht einer Kampagne. Diese braucht neben einer klaren und möglichst stabilen Kernbotschaft einen Mix verschiedener Kommunikationskanäle. So können die Verantwortlichen über die Anliegen des Vorhabens informieren und zugleich einen Dialog eröffnen. Jede Führungskraft fungiert dabei als „Gesicht der Kampagne“. Da sie dem Umfeld als Anker der Verlässlichkeit dienen, müssen die Führungskräfte Anlass, Zweck und Umsetzung der Veränderung glaubhaft vertreten können. Die Professionalität, mit der die Verantwortlichen Unklarheiten ausräumen, Akzeptanz schaffen, Wirksamkeit erzeugen und Routinen einfordern – die vier Veränderungsthemen – definieren die Qualität der „Führung im Change“.

→ ein weiteres Nachjustieren. Veränderungen auf der Top-Ebene ziehen eben nicht nur geplante und beabsichtigte operative Änderungen nach sich. In komplexen Situationen geht es immer häufiger auch um Fragen der Arbeitsorganisation, der Werkzeuge und der Rolle von Führung. Wie das Fallbeispiel oben zeigt, sollten Organisationen stets Erfahrungswerte an der Basis sammeln – dazu gehören der Umgang mit Widerstand ebenso wie Experimente und das Reagieren auf überraschende Ereignisse. Mit diesem Selbstverständnis verändert sich Kontrolle zum Feedback, der Plan zum Vorschlag, das Ziel zum vorläufigen Orientierungspunkt.

Verantwortliche brauchen dazu jedoch die passenden Instrumente für schnelle Analysen, für das Design überschaubarer Arbeitspakete und die Organisation von Zweck- und Strategiedebatten. Solche „Tools“ bilden den Grundstock für kollaborative Entscheidungen. Entsprechende Instrumente gibt es für Aspekte der Organisationskultur, der Führungshaltung und -kompetenz sowie für die Steuerung von Change-Vorhaben in komplexen Situationen (mehr dazu auf [changenavigator.flow.de](http://changenavigator.flow.de)). So kann Führung in Veränderung gelingen – weg vom Feldherrnhügel hin zum gemeinsamen Experimentieren.

Frank Wippermann ●

## AUTOR



**Frank Wippermann** ist geschäftsführender Gesellschafter der Flow

Consulting GmbH. Er ist EFQM-Assessor und Mitglied der European Group for Organizational Studies (EGOS).

**Flow Consulting GmbH**  
Spörckenstraße 89, 29221 Celle  
Tel. 05141 740074  
[www.flow.de](http://www.flow.de)

# DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE



**INKLUSIVE ONLINE-  
WEITERBILDUNG**

## HAUFE PERSONAL OFFICE GOLD

Mit der Online-Lösung Haufe Personal Office Gold sorgen Sie für optimale Arbeitsverhältnisse in Ihrer Personalabteilung. Ob Zeugnisgenerator, Abmahnungspaket oder Mutterschutz-Rechner – mit praktischen Arbeitshilfen sparen Sie wertvolle Zeit.

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

**FORSCHUNG.** „Paranoides Denken fördert den beruflichen Aufstieg“, behauptet eine Studie von Niels Van Quaakebeke, Professor für Leadership und Organizational Behavior an der Kühne Logistics University (KLU) in Hamburg. Im Interview erklärt der Psychologe, warum ein großes Misstrauen und eine hohe soziale Anpassungsfähigkeit karrierefördernd sein können.

# Aufstieg dank Paranoia?

**In Ihrer Studie haben Sie den Zusammenhang von paranoidem Denken und Karriereerfolg untersucht. Wie sind Sie darauf gekommen?**

**Dr. Niels Van Quaakebeke:** Das waren zunächst einmal persönliche Erlebnisse. Ich habe mich manchmal gefragt, wie es sein kann, dass eine Führungskraft ausgesprochen paranoid agiert. Aber dann

habe ich beobachtet, dass genau solche Führungskräfte sehr erfolgreich waren. Das hat mich fasziniert. Aber ich habe keine Forschung dazu gefunden. Einen Aha-Effekt hatte ich dann, als ich mir die Forschung zum Thema Self-Monitoring (also zu sozialer Anpassungsfähigkeit) angeschaut habe. Menschen, bei denen diese stark ausgeprägt ist, haben einen

hohen Reflexionsgrad über sich selbst und passen sich geschickt dem sozialen Umfeld in Organisationen an. Das spült sie dann quasi nach oben.

**Aber soziale Anpassungsfähigkeit ist doch etwas anderes als Paranoia?**

**Van Quaakebeke:** Das sind im Grunde genommen zwei Facetten derselben Fähigkeit. Nur hat der sozial Anpassungsfähige ein freundliches Menschenbild, der Paranoide dagegen ein negatives Menschenbild. Er interpretiert die Dinge anders. Denn er geht immer vom Schlimmsten aus und beobachtet deshalb alles sehr genau. Paranoide Menschen sind daher extrem anpassungsfähig, richten ihr Fähnchen schnell nach dem Wind aus, sichern sich gegen Feinde ab oder gehen neue Koalitionen ein. In meiner Studie habe ich denn auch entsprechend gefunden, dass eine mangelnde soziale Anpassungsfähigkeit durch eine paranoide Persönlichkeitsstruktur kompensiert werden kann, wobei wir hier immer von einer subklinischen, also milden Form der Paranoia sprechen.

**Wie definieren Sie Paranoia?**

**Van Quaakebeke:** In der klinischen Psychologie ist Paranoia ein seit Langem bekanntes Störungsbild, das gekennzeichnet ist durch ein lang anhaltendes und durchdringendes Misstrauen anderen gegenüber. Laut WHO müssen für eine Diagnose der paranoiden Persönlichkeitsstörung drei von sieben Merkmalen zutreffen. Dazu gehören eine hohe Sensitivität gegenüber Zurückweisungen, ein ständiger Groll auf andere sowie eine andauernde Beschäftigung mit unbegrün-

**Niels Van Quaakebeke.** Der Wissenschaftler lehrt und forscht an der Kühne Logistics University in Hamburg.



Foto: KLU

deten „konspirativen“ Erklärungen für Ereignisse. Paranoide Gedanken sind allerdings weit verbreitet und keineswegs immer pathologisch.

#### **Wie würden Sie paranoide Führungskräfte beschreiben?**

**Van Quaquebeke:** Sie haben ein ausgeprägtes Kontrollbedürfnis. Sie kontrollieren die Arbeiten ihrer Mitarbeiter manchmal sogar mehrmals, damit ihnen ja niemand etwas anhängen kann. Das sind keine Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter befähigen oder ihnen Freiräume geben. Sie denken in feindlichen und negativen Szenarien. Und sollte der befürchtete Fall eintreten, reagieren sie schnell und gehen zum Beispiel neue Koalitionen ein. Aus Freund wird Feind, und der Feind meines Feindes wird mein Freund. Für ihre Absicherung arbeiten solche Führungskräfte zudem auch sehr viel. Da geht es dann darum, wie ich jemandem einen Gefallen tun kann, um mir so seine Loyalität zu sichern.

#### **Und das macht sie so erfolgreich bei ihrer Karriere?**

**Van Quaquebeke:** In unserer Studie haben wir 441 Angestellte in unterschiedlichen Bereichen befragt. Sie beantworteten Fragen zu ihrer Position im Unternehmen und zu der Zahl ihrer Mitarbeiter. Darüber hinaus füllten sie einen Fragebogen zu paranoiden Vorstellungen aus. Das Ergebnis zeigte, dass höhere Grundwerte in paranoiden Gedanken den Aufstieg im Unternehmen voraussagten und je höher die paranoide Ausprägung war, desto steiler war der Karriereerfolg.

#### **Was bedeutet das für die Mitarbeiter eines paranoiden Chefs?**

**Van Quaquebeke:** Das sind nicht per se böse Menschen oder ganz schlimme Vorgesetzte. Wenn ihre Mitarbeiter ihnen gegenüber hohe Loyalität zeigen, sind sie auch loyal. Anstrengend ist vor allem, dass ihre Sichtweise so schnell umschlagen kann. Sie sprechen auf dem Flur mit dem Mitarbeiter einer anderen Abteilung und schon sind Sie plötzlich ein Feind und ihr Chef ist überzeugt davon, dass Sie ihn hintergehen wollen. Oder der Abteilungsleiter einer anderen Abteilung erwähnt in einem Meeting Ihren Namen.

Und sofort glaubt Ihr Chef: Da läuft etwas hinter meinem Rücken. Da gibt es ein ganz starkes Schwarz-Weiß-Denken und ehe man sich als Mitarbeiter versieht, wird man vom Freund zum Feind.

#### **Wie kommt man da wieder raus?**

**Van Quaquebeke:** Das ist deutlich schwerer. Da hilft nur ein Gang nach Canossa und ihm mit Worten und Taten seine Hyperloyalität zu signalisieren, damit er sich wieder in Sicherheit wähnt. Sie müssen ständig Loyalitätsbeweise vorlegen und das macht die Zusammenarbeit mit solchen Chefs so mühsam.

#### **Das ist aber auch stressig ...**

**Van Quaquebeke:** Ja, auch für die ist es total anstrengend, denn sie haben keinerlei soziale Sicherheit und die ist nun mal ein menschliches Grundbedürfnis. Ihr Stresslevel ist hoch und sie geraten schnell in die typische Burn-out-Spirale. Hier sehe ich auch einen Ansatzpunkt, wo die Personalabteilung diese Führungskräfte dabei unterstützen könnte, mehr auf ihre Gesundheit zu achten. Natürlich hilft auch eine Unternehmenskultur, in der man auch Fehler machen oder Schwäche zeigen kann. Da können sich auch paranoide Menschen etwas entspannen. Ganz wichtig für sie ist es, dass sie zumindest im privaten Bereich soziale Sicherheit haben, also in der Familie oder beim Partner.

#### **Wäre da nicht eher eine psychotherapeutische Behandlung sinnvoll?**

**Van Quaquebeke:** Das kommt natürlich auf die Ausprägung des paranoiden Denkens an. Allerdings würde ich jedem raten, in diesem Fall nicht zum Coach, sondern zu einem ausgebildeten Psychotherapeuten zu gehen. Da ist ein normaler Business Coach schnell überfordert. Paranoide Gedanken kann man man gut mit kognitiven Psychotherapien angehen.

#### **Laut Ihrer Studie steigen paranoide Führungskräfte schneller auf. Aber sind sie auch besser und effektiver?**

**Van Quaquebeke:** Bei Studien zum Thema Leadership kann man zwei wesentliche Richtungen unterscheiden: 1. „Leader Emergence“ (Wer wird Führungskraft?). Hier ist meine Studie an-

gesiedelt. Die anderen Studien befassen sich mit „Leader Effectiveness“ (Was macht eine Führungskraft effektiv?). Meine Spekulation geht in die Richtung, dass Paranoia auch hilft, als Führungskraft effektiver zu sein. Doch dazu gibt es bisher noch kaum Forschung. Wir machen daher zusammen mit dem Personalberater Mercuri Urval ein vierjähriges Forschungsprojekt, bei dem wir herausfinden wollen, welchen Effekt der Aufstieg auf Führungskräfte hat. Was passiert, wenn jemand erste Führungsverantwortung übernimmt? Welche Wirkung hat das auf die Persönlichkeit? Wie wirkt sich das auf seine psychische Gesundheit aus? Wie verändert sich das Verhalten durch eine Beförderung? So habe ich in meiner derzeitigen Studie bereits herausfinden können, dass das paranoide Denken durchaus abnimmt, wenn man aufgestiegen ist. Das klingt zunächst einmal paradox, weil dann potenziell auch mehr Königsmörder lauern. Aber der Aufstieg ist für den Betroffenen auch eine Bestätigung, dass das Unternehmen ihn schätzt und das könnte – mindestens kurzfristig – zu einer Entspannung führen.

#### **Ist paranoides Denken in unserer schnelllebigen Zeit nicht sogar notwendig?**

**Van Quaquebeke:** Das Denken in den schlimmsten Szenarien ist sicher nicht generell dumm, schon gar nicht, wenn man als Führungskraft strategische Verantwortung hat. Denn was passiert, wenn mein Wettbewerber plötzlich von einem chinesischen Unternehmen aufgekauft wird und damit über ein enormes Investitionskapital verfügt?

Eine andere Frage ist, ob die Unternehmen sich nicht selbst paranoide Mitarbeiter heranziehen. Der psychologische Vertrag, bei dem das Unternehmen Leistung und Loyalität gegen Gehalt und Sicherheit tauscht, gilt heute nicht mehr. Und entgegen vieler Beteuerungen wird heute immer seltener mit offenen Karten gespielt. Wenn heute jemand glaubt, andere sägten an seinem Stuhl oder er werde von seinem Chef nur als Bauernopfer benutzt, ist das oftmals nicht weit hergeholt. Da muss man sich durchaus fragen, ob die Paranoiden in großen Organisationen manchmal nicht sogar die Realisten sind.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**



# Mit Resilienz-Coaching allen Stürmen trotzen

**COACHING-KONGRESS ERDING.** Mit Coaching lässt sich die Krisenstabilität von Managern steigern. Doch Coaching kann mehr. Es will künftig dazu beitragen, dass eine resiliente Organisation entsteht, verspricht Professor Jutta Heller, Expertin für individuelle und organisationale Resilienz, in diesem Fachartikel. Sie organisiert den Erdinger Coaching-Kongress, dessen nächster Schwerpunkt „Resilienz für die VUCA-Welt“ lautet.

Unsere Welt verhält sich verrückter und unvorhersehbarer denn je. Das beschreibt der Begriff „VUCA“ – ein Akronym aus folgenden englischen Schlagworten:

- **Volatility (Volatilität):** Alles wird schnelllebig. Bisher als stabil und dauerhaft Erlebtes kann sich mit rapider Geschwindigkeit ändern.
- **Uncertainty (Unsicherheit):** Entscheidungen ziehen Konsequenzen nach sich, die unvorhersehbar sind.
- **Complexity (Komplexität):** Durch zunehmende Globalisierung und das Auftauchen verschiedener, vorher nicht

vorhandener Einflussfaktoren werden Probleme zunehmend komplexer und weniger überschaubar.

- **Ambiguity (Ambiguität):** Die Mehrdeutigkeit der Signale, die unsere Umwelt sendet, nimmt zu. Entscheidungen müssen getroffen werden, obwohl keine sichere Grundlage mehr dafür vorhanden ist.

Der Krisenzustand wird zum Normalzustand für Organisationen. Hier versagen die bisher gewohnten Muster, in denen auf eine Krise erst eine Art Schockzustand und dann eine Phase der Erholung

folgen. Denn kaum hat die Organisation eine Situation im Griff, taucht bereits der nächste Krisenherd auf, bei dem vorhandene Lösungsroutinen nicht mehr greifen. Das ist im Kern das, was eine Krise auszeichnet: Die übliche, gewohnte Reaktion auf eine Situation funktioniert nicht mehr. Alles läuft aus dem Ruder, wird unkontrollierbar.

Eine Organisation kann als VUCA-Welt erlebt werden ...

... wenn beispielsweise Entscheidungen der Geschäftsführung als nicht nachvollziehbar empfunden werden,



- ... wenn schwankende Umfeldbedingungen ständige Strukturänderungen der Organisation nach sich ziehen,
- ... wenn schnelllebige Projekte ständige Wechsel der zusammenarbeitenden Teams bedingen.

Bei jedem Menschen existieren außerhalb des Arbeitsumfelds weitere Stressoren, die auf die psychische Stabilität einwirken. Grob können wir sie unterteilen in Alltagsstressoren, kritische Lebensereignisse und traumatische Erfahrungen. Bei den Alltagsstressoren geht es oft um interpersonelle Beziehungen, die Verletzungen, Enttäuschungen und Konflikte schaffen – im privaten wie im beruflichen Kontext. Auch ständiger Zeitdruck, der Spagat zwischen Job und Familie oder Geldsorgen sorgen für „Sand im Getriebe“. Als kritische Lebensereignisse bezeichnet man einschneidende Erlebnisse wie eine Trennung, einen Jobwechsel,

einen Unfall oder eine Krankheit. Traumatische Erfahrungen schließlich sind Extremerfahrungen, die mit einer Lebensbedrohung oder Bedrohung der körperlichen Unversehrtheit einhergehen und die die subjektive Bewältigungsfähigkeit der Person überfordern. Traumatische Erfahrungen rufen meist so tief gehendes psychisches Leiden hervor, dass sie therapeutisch behandelt werden sollten.

Schon die Alltagsstressoren und kritische Lebensereignisse belasten die Psyche zum Teil stark und können zu andauernder Überlastung und letztendlich sogar zum Burn-out führen. Coaching kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Leistungsträger in Organisationen stabil zu halten. Einerseits kann der Einzelne im Coaching Ansatzpunkte finden, um mit belastenden Situationen umgehen zu lernen. Wer die eigenen Ressourcen kennt und zu mobilisieren weiß, steht der Zukunft gelassener gegenüber. Coaching kann so präventiv eingesetzt werden, um Mitarbeiter und Führungskräfte gesund und psychisch stark zu halten. Andererseits ist Coaching auch bei der Bewältigung akuter kritischer Situationen eine hilfreiche Intervention.

In erster Linie wird durch das Coaching eine Stabilisierung erreicht, sodass der Coachee wieder in Balance kommt. Im zweiten Schritt folgen die Regeneration und das Lernen aus der Erfahrung. Der Fokus liegt daher auf dem postkritischen Wachstum. Die Lernerfahrungen aus der Krisensituation sollen im Idealfall dauerhaft genutzt und umgesetzt werden.

## Was genau ist Resilienz?

Die Fähigkeit, (individuell als solche erlebte) Rückschläge ohne persönlichen Schaden zu verkraften, sich schnell wieder davon zu erholen und im Folgenden durch die Krisenerlebnisse sogar eine persönliche Entwicklung durchzumachen: Das ist Resilienz. Der Begriff bedeutet die Fähigkeit von Mensch und Unternehmen, durch situationselastische Qualitäten mit Herausforderungen erfolgreich umzugehen, ohne dabei Schaden zu nehmen – und sogar daran zu wachsen. Dabei fängt Resilienz nicht dann an, wenn die Krise bereits da ist: Resiliente Menschen sind achtsam in Bezug auf ihre Umwelt

und Bewegungen im System, sie nehmen frühzeitig Warnzeichen wahr. Dadurch erweitert sich ihr Reaktionszeitraum für die Vorbereitung auf eine Krise und sie können sie vielleicht noch abfedern.

Resilienz-Coaching als spezielle Form des Coachings mit dem Fokus auf Resilienz ist ein wirkungsvolles Instrument bei Krisenerleben, Krisenerwartung und Krisenbewältigung. Der Coachee erarbeitet sich Handlungsoptionen, um mit Krisen umgehen zu können und flexibel reagieren zu lernen. Keineswegs geht es dabei darum, bei Mitarbeitern und Führungskräften einen „Teflon-Effekt“ hervorzurufen. Resilienz bedeutet in erster Linie, bei Belastungen und Krisen auf Ressourcen zurückgreifen zu können, um schnell wieder in die Senkrechte zu kommen. Wer jedoch versucht, Belastungen kontinuierlich an sich abperlen zu lassen, ohne sich mit der Bedeutung für die eigene Gesundheit auseinanderzusetzen, der betreibt auf die Dauer Raubbau an Körper und Psyche.

Ob eine Situation persönlich als Krise erlebt wird, hängt viel mit der eigenen Bewertung der Situation zusammen. Da spielt es oft eine zentrale Rolle, wie das →

**AUTORIN**



**Prof. Dr. Jutta Heller,**  
Nürnberg, ist  
Expertin für individuelle und organisationale Resilienz. Sie ist Autorin („Resilienz – innere Stärke für Führungskräfte“, Verlag Orell Füssli, Zürich 2015), Rednerin und als systemische Beraterin und Business Coach aktiv. Neben ihrer selbstständigen Beratungstätigkeit ist sie Professorin für „Training & Business Coaching“ an der Hochschule für angewandtes Management in Erding. Dort organisiert sie den jährlichen Coaching-Kongress.

**Prof. Dr. Jutta Heller**  
**Neuwerk 4**  
**D- 90547 Stein bei Nürnberg**  
**Tel. 0911 27861770**  
**www.juttaheller.de**

→ persönliche Scheitern erlebt wird. So ein Fehlschlag mag ein Projekt sein, das nach monatelanger Arbeit eingestellt wird, dass kann ein neues Team sein, mit dem die Zusammenarbeit einfach nicht funktionieren will; das ist vielfach auch das Scheitern an den eigenen Ansprüchen in Bezug auf Perfektion in Beruf und Privatleben.

### Neue Unternehmenskultur des Scheiterns

Würde Resilienz-Coaching aber ohne Einbeziehung der umgebenden Organisation stattfinden, käme dies einer Intervention im luftleeren Raum gleich. Resilienz-Coaching kann immer dann einen wertvollen Beitrag leisten, wenn das umgebende Sys-

tem die neuen Verhaltensweisen des Coachees integriert und unterstützt. Denn Resilienzförderung im Unternehmen ist vor allem dann wirksam möglich, wenn eine resilienzorientierte Unternehmenskultur den Rahmen dafür schafft. Organisationale Resilienzentwicklung bedeutet daher in erster Linie Organisationsentwicklung und betrifft nicht nur die individuelle Resilienzförderung bei Mitarbeitern und Führungskräften, sondern auch teamübergreifende Resilienz und den (unternehmens-)kulturellen Umgang mit Themen wie „Fehler machen“, „Scheitern“ oder „Gesundheitsvorsorge“.

In einem solchen, resilienzorientierten Umfeld geht der Nutzen von Resilienz-Coaching dann über das primäre Ziel, den Coachee persönlich zu stärken, hinaus.

Vielmehr muss der Coach im Resilienz-Coaching auch die Rolle des umgebenden Systems stärker miteinbeziehen, das in einer Wechselwirkung aus Fürsorge für den Mitarbeiter und Leistungsforderung im Gegenzug für die Entlohnung auf den Coachee einwirkt.

In der resilienten Organisation ist das Individuum nicht alleine verantwortlich für die organisationale Resilienz, sondern es ist ein Mitspieler in einer Leistungs- und Verantwortungsgemeinschaft, die mit gemeinsamen Zielen und Werten ein resilientes Unternehmen schafft. Im besten Falle erreicht Resilienz-Coaching dann, dass von einer „Passung“ zwischen resilientem Individuum und resilienterer Organisation gesprochen werden kann.

Jutta Heller ●

## Keynotes und Live-Coachings

**Erdinger Coaching-Kongress 2017.** Am 16. und 17. Februar 2017 wird die Hochschule für angewandtes Management in Erding ihren vierten Coaching-Kongress – wie immer in der Stadthalle Erding – abhalten. Das Schwerpunktthema heißt „Resilienz“.



**Plenum.** Rund 300 Teilnehmer trafen sich in Erding zur Eröffnung des Coaching-Kongresses 2016.

37 Redner aus Forschung und Praxis werden mit ihrem Wissen und Können den Coaching-Kongress 2017 gestalten. Beiträge zum inhaltlichen Schwerpunktthema „Resilienz für die VUCA-Welt“ kommen unter anderem von:

- **Professor Peter Hawkins**, Speaker und Vordenker in Sachen Coaching. Er spricht über die Notwendigkeit eines öko-systemischen Paradigmas in Coaching und Beratung.
- **Professor Jutta Heller**, Kongress-Organisatorin und Resilienz-Expertin. Sie hält eine Keynote zum Resilienz-Coaching als Instrument der Entwicklung einer starken Unternehmenskultur.

- **Professor Ulrich Lenz**, Dekan für Wirtschaftspsychologie. Er zählt Navigationshilfen zum VUCA-Coaching auf.
- **Stephanie Conway**, Coaching-Verantwortliche bei Google. Sie berichtet über die Bedeutung des Coachings im Rahmen der Personalentwicklung. Weitere Redner mit Resilienz-Expertise werden Sylvia Keré Wellensiek, Gabriele Amann, Karsten Drath und Brigitte Huemer sein. Außerdem präsentiert der Kongress wie immer auch neue Coaching-Methoden und veranstaltet dazu zahlreiche Live-Coachings und Workshops. Live-Coachings werden unter anderem durchgeführt von Michael Bohne, Anja Mumm und Rolf Lutterbeck. Methoden-Workshops bearbeiten unter anderem die Themen „Positive Psychologie“ (Teresa Keller), „integrale Strategien“ (Heike Kuhlmann) und „körperorientiertes Coaching“ (Hildegard Nibel). Außerdem sollen die Zuhörer vom Resilienz-Know-how der Feuerwehr, der Bundeswehr und der internationalen Luftfahrt profitieren. Der Coaching-Kongress findet von 16. bis 17. Februar 2017 in Erding statt und die Teilnahme kostet 510 Euro für zwei Kongresstage inklusive Verpflegung. Auf [www.coaching-congress.com/programm](http://www.coaching-congress.com/programm) gibt es aktuelle Detailinformationen zu allen Programmpunkten. Der Veranstalter hat ein eigenes Buchungssystem entwickelt, sodass sich jeder Teilnehmer die früher übliche Buchungsgebühr spart.



# Die sieben Sphären der Resilienz

**Modell.** Karsten Drath, Unternehmensberater und Business Coach, hat die Ergebnisse der Resilienz-Forschung in einem „Sieben-Sphären-Modell“ zusammengefasst. Auf dem Coaching-Kongress 2017 in Erding hält er am zweiten Kongresstag den Vortrag „Executive Coaching mit den sieben Sphären der Resilienz: Ein neues Modell für bessere (Selbst-)Führung“.

Unterschiedlichste Wissenschaftler haben Schutzfaktoren herausgearbeitet, die es Menschen ermöglichen, sich von Krisen besser zu erholen als andere. Zusammengefasst spricht man von den „Sieben Sphären individueller Resilienz“, die hier stark verkürzt aufgezählt werden:

## 1 Die Sphäre „Persönlichkeit“.

Die Stressresistenz eines Menschen ist eine Persönlichkeitseigenschaft, die zur einen Hälfte genetisch bedingt ist und zur anderen Hälfte von der frühkindlichen Prägung eines Menschen abhängt. Von allen Sphären der Resilienz ist die Sphäre „Persönlichkeit“ am wenigsten bewusst beeinflussbar. Es geht hier vor allem darum, die eigenen Ecken und Kanten besser kennenzulernen – durch Selbstreflexion, Feedback von außen und durch die Instrumente der Persönlichkeitspsychologie.

## 2 Die Sphäre „Biografie“.

Die Strategien, die in Kinder- und Jugendtagen effektiv waren, um Zuwendung zu erhalten, sind meist auch ein effektiver Antrieb für die spätere Karriere, allerdings zu einem hohen Preis. Viele Manager haben Glaubenssätze verinnerlicht wie „Wenn ich nicht alles gebe, werde ich nicht akzeptiert“. Diese tief liegende Überzeugung setzt einerseits ungeheure Kräfte frei, andererseits kann sie sich auf Dauer negativ auf das soziale Leben, die nötige Regeneration und die persönliche Zufriedenheit eines Menschen auswirken.

## 3 Die Sphäre „Haltung“.

Sieht ein Manager sich als „Gestalter“, der seines eigenen Glückes Schmied ist? Oder fühlt er sich eher als „Opfer“, das sich selbst bedauert und die Verantwortung für seine Misere bei anderen sieht? In der Sphäre

„Haltung“ geht es daher darum, Strategien zu entwickeln, um seine Haltung bewusst konstruktiv beeinflussen zu können.

## 4 Die Sphäre „Ressourcen“.

Ressourcen sind einfache, schnell wirksame Strategien, um das eigene Wohlbefinden gezielt zu verbessern. Sie sind der Erste-Hilfe-Kasten für Führungskräfte und alle, die daran arbeiten möchten, sich zu erden, Kraft zu tanken, eine Distanz zu den Alltagsproblemen zu schaffen und sich so für schwierige Situationen zu wappnen. Ressourcen müssen meist erst erarbeitet und danach regelmäßig angewendet werden, damit sie positiv wirken können.

## 5 Die Sphäre „Hirn-Körper-Achse“.

Der Mensch besteht aus Körper und Geist. Beide sind eng miteinander verbunden und beeinflussen sich wechselseitig. Sie sollten deshalb gleichermaßen Beachtung finden. Die Arbeit an der Hirn-Körper-Achse beginnt bei der Schlafmenge und der Qualität der Ernährung und führt über verschiedene Formen der körperlichen Aktivierung, wie beispielsweise Walken oder Yoga bis hin zu Achtsamkeits- und Meditationsübungen. Ebenfalls gehört die Messung von körperlichen Stressindikatoren dazu – zum Beispiel der Herzraten-Variabilität oder des Ruhepulses, mit dem Ziel, die eigene Selbstwahrnehmung zu schärfen. Die Körperebene ist besonders gut dafür geeignet, kurzfristig eine gesunde innere Distanz zu den Geschehnissen des Alltags aufzubauen. Sie senkt so das Erleben von negativem Stress.

## 6 Die Sphäre „Authentische Beziehungen“.

Mit wem sprechen Sie, wenn Ihnen etwas „an die Nieren“ geht? Wer bildet Ihren ganz persönlichen Aufsichtsrat? Vertrauensvolle,

ehrliche Beziehungen sind gerade für Führungskräfte wichtig, da sie hier nicht die Rolle des stets souveränen Entscheiders mimen müssen, der zu allen Problemen stets eine Lösung parat hat. Authentische Beziehungen zu Freunden, vertrauten Kollegen, Mentoren oder einem Coach geben einem Manager die Gelegenheit, auch einmal seine Zweifel oder Ängste zeigen zu dürfen. Das macht solche Beziehungen ausgesprochen wertvoll. Von vielen erfolgreichen Managern wird die Tragweite solcher authentischen Beziehungen unterschätzt. Der Pflege solcher Kontakte wird eine entsprechend niedrige Priorität eingeräumt – bis dann irgendwann keine Freunde mehr da sind. Es gibt also eine (bislang unterschätzte) stabilisierende Wirkung dieser „Critical Leader Relationships“.

## 7 Die Sphäre „Sinn“.

Beruflich engagierte und erfolgreiche Menschen führen meist ein Leben auf der Überholspur. Sie leisten viel, nehmen jede Menge Unannehmlichkeiten für ihren Job in Kauf, verzichten oftmals auf ein erfülltes Privatleben. Nur wer wirklich einen Sinn in dem sieht, wofür er sich engagiert – für den sich also sein Handeln richtig und bedeutsam anfühlt – kann beruflichem Druck und der Anfälligkeit für Lebenskrisen trotzen. In der Sphäre „Sinn“ geht es folglich darum, die persönlichen Werte zu erarbeiten und herauszufinden, was wirklich bedeutsam ist im Leben des Einzelnen.

**Tipp:** Resilienz, die Fähigkeit, mit Druck und Rückschlägen konstruktiv umzugehen, lässt sich trainieren wie ein Muskel. Je häufiger und intensiver dieses seelische Fitnessprogramm absolviert wird, desto besser ist der Einzelne gegen Krisen und Rückschläge gewappnet.

**LEARNTEC 2017.** Europas große Messe mit angeschlossenen Kongress zum Thema „digitale Bildung“ findet vom 24. bis 26. Januar zum 25. Mal statt. Rund 240 Aussteller werden auf geschätzte 7.500 Fachbesucher treffen. Im Kongress werden 113 Referenten 83 Vorträge halten und interaktive Workshops gestalten.



## E-Learning-Branche erwartet

Die Learntec feiert 2017 ihren 25. Geburtstag und die Karlsruher Messe macht sich aus diesem Anlass zwei beeindruckende Geschenke. Zum einen schenkt sie sich eine exklusive, wissenschaftlich abgesicherte Expertenbefragung zur Zukunft des E-Learnings. Zum anderen lässt sie zur Messe den berühmten E-Learning-Guru Elliott Masie aus den USA einfliegen. Masie gilt als einer der weltweit einflussreichsten Menschen, die sich mit betrieblichem E-Learning befassen – und das seit über 20 Jahren.

„Das Jubiläum haben wir zum Anlass genommen, ausgewählte Bildungsexperten um einen Blick in die Zukunft des digitalen Lernens zu bitten“, erklärte Britta Wirtz, Geschäftsführerin der Karlsruher

Messe- und Kongress-GmbH, auf einer Pressekonferenz. Im Rahmen der Studie „Digitale Bildung auf dem Weg ins Jahr 2025“, die vom MMB-Institut in Essen durchgeführt wurde, wurde ein Expertenpanel, bestehend aus 66 Personen, zum digitalen Lehren und Lernen befragt.

### 17 Prozent Marktwachstum jährlich erwartet

Das Ergebnis: Der E-Learning Markt wird weiterhin stark anwachsen. Wenn der Mittelwert aller Expertenschätzungen als Grundlage genommen wird, dann liegt das Umsatzwachstum der E-Learning-Branche in Deutschland in den kommenden fünf Jahren bei 116 Prozent. Wird als

Ausgangswert der vom MMB-Institut im Jahr 2015 für Deutschland ermittelte Wert von 600 Millionen Euro Marktvolumen angenommen, dann wird sich demnach bis zum Jahr 2020 der E-Learning-Markt auf ein Umsatzvolumen von 1,3 Milliarden Euro mehr als verdoppeln. Das entspricht einem jährlichen Wachstum von 17 Prozent.

Die Experten wagten laut Learntec schon deshalb eine sehr günstige Prognose für die wirtschaftlichen Chancen der E-Learning-Branche, weil die anstehende Digitalisierung der Unternehmen auch für den Weiterbildungsbereich sehr erfreuliche Perspektiven eröffnen wird.

Der Durchschnittswert von 116 Prozent ergibt sich laut MMB-Institut aus folgen-



Foto: vege / AdobeStock

# exorbitante Wachstumsphase

den Aussagen über die erwarteten Wachstumskorridore (n = 62):

- „Es wird in den nächsten fünf Jahren ein Wachstum von 10 – 25 Prozent geben“, sagten 14,5 Prozent der befragten Experten.
  - „Es wird in den nächsten fünf Jahren ein Wachstum von 30 – 50 Prozent geben“, sagten 17,8 Prozent der befragten Experten.
  - „Es wird in den nächsten fünf Jahren ein Wachstum von 60 – 100 Prozent geben“, sagten 27,4 Prozent der befragten Experten.
  - „Es wird in den nächsten fünf Jahren ein Wachstum von 110 – 200 Prozent geben“, sagten 30,6 Prozent der befragten Experten.
- „Es wird in den nächsten fünf Jahren ein Wachstum von 210 - 400 Prozent geben“, sagten 9,6 Prozent der befragten Experten.

Im Rahmen der Zukunftsstudie „Digitales Lernen auf dem Weg ins Jahr 2025“ wurden die Experten außerdem auch noch zu folgender These befragt: „Bis zum Jahr 2025 werden (wie Amazon im Handel) wenige große Wissensplattformen kleine Fachverlage weitgehend verdrängen“. 56 Prozent der befragten Experten stimmten zu. Dass sich diese Entwicklung noch aufhalten lasse, glaubten nur 44 Prozent. Eine andere These lautete: „Bis zum Jahr 2025 werden Virtualisierung, augmented Reality und 3D-Technologien es ermöglichen, dass Wissensvermittlung und Kom-

petenzerwerb (vor allem in den MINT-Bereichen) nahezu ausschließlich immersiv stattfinden werden“. Dazu sagten 45 Prozent der Experten „stimme zu“ und 55 Prozent „stimme nicht zu“.

## Learntec kümmert sich auch um Schulen und Universitäten

„Als Veranstalter der Learntec liegt es uns am Herzen, die digitale Bildung in alle Lebensphasen zu integrieren“, erklärte Wirtz. „Während der Einsatz von digitalen Medien in deutschen Unternehmen im europäischen Vergleich überdurchschnittlich ist, hinken wir im Bereich der digitalen Bildung in Schulen und Hochschulen oft anderen Ländern hinterher.“ →

→ Um diesen Rückstand zu beheben, hat die Learntec sich dem Einsatz von digitalen Medien in der Schule angenommen und in der Messe den Themenbereich „School@Learntec“ initiiert. Zudem fand im vergangenen Jahr die Premiere von „University@Learntec“ statt.

## Sehr hochkarätig besetzter Kongress

Die Learntec gönnt sich zum Jubiläum neben der erwähnten Trendstudie auch noch den berühmten amerikanischen E-Learning-Experten Elliott Masie als Keynote Speaker. Am ersten Messetag wird er über „Learning Trends, Shifts and Disrupters“ zu seinen deutschen Fans sprechen.

Im Mai des Jahres 2000 besuchte die Journalistin Stefanie Schütte, damals Redakteurin bei „wirtschaft + weiterbildung“, die amerikanische ASTD-Trainerkonferenz in Dallas. Einer der wichtigsten Keynote Speaker auf dieser Veranstaltung war Elliott Masie, ein ehemaliger IT-Trainer und Vordenker der damals noch sehr jungen E-Learning-Branche. Er beschimpfte mit Nachdruck alle E-Learning-Anbieter, die Powerpoint-Folien zu lang-

weiligen Onlinekursen verwursten, als ausgesprochen geldgierig und erklärte: „Das E beim E-Learning steht nicht für everything, sondern für experience und excitement.“ Masie outete sich als Fan von „Netmeeting“, einem Tool für Videokonferenzen, das in „Microsoft Office 2000“ enthalten war. Mit anderen Menschen lebendig zu diskutieren, war für Masie die ideale Form des Lernens. Und durch virtuelle Meetings wurde das Ler-

### Messestände.

Die Aussteller investieren immer mehr in attraktive Messeauftritte.



Foto: Pichler

## Zahlen und Fakten zum Event

Learntec 2017. Die „drei Tage im Januar“ gelten inzwischen als wichtigster Treffpunkt der E-Learning-Anbieter mit alten und neuen Kunden.

Stichwort	Infos auf einen Blick (mehr unter <a href="http://www.learntec.de">www.learntec.de</a> )
<b>Veranstaltungsort</b>	Messe Karlsruhe, Messeallee 1, 76287 Rheinstetten (am südlichen Stadtrand von Karlsruhe)
<b>Zeitraum, Öffnung, Eintritt (Ermäßigungen möglich)</b>	24. und 25. Januar 2017 von 9.00 - 18.00 Uhr, 26. Januar 2017 von 9.00 - 17.00 Uhr Tageskarte: 32 Euro Fachmesse / 410 Euro Kongress zzgl. MwSt.
<b>Erwartete Besucher</b>	Rund 7.500 Besucher (2016 waren es 7.250 Besucher und damit fünf Prozent mehr als 2015)
<b>Erwartete Aussteller</b>	Mehr als 240 Aussteller aus 12 Nationen (2016 waren es 240 Aussteller und damit sieben Prozent mehr als 2015. Der Zuwachs im Jahr 2016 ging auf das Konto der Start-up-Sonderfläche, die 20 neue Aussteller anlockte)
<b>Messefläche</b>	12.500 Quadratmeter (brutto)
<b>Referenten</b>	Mehr als 250 Referenten und Moderatoren in Messe und Kongress
<b>Veranstalter</b>	KMK Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH
<b>Schirmherren</b>	Prof. Dr. Johanna Wanka, Bundesministerin für Bildung und Forschung / Sigmar Gabriel, Bundesminister für Wirtschaft und Energie
<b>Sonderformate</b>	Anwenderforum, Trendforum, School@Learntec, University@Learntec, Games@Learntec, Career & Qualification, Start-up-Bereich, International Pavillon
<b>Preisverleihungen</b>	D-Elina 2016 (Deutscher E-Learning Innovations- und Nachwuchs-Award), Wolfgang-Heilmann-Preis 2016, Kundenvotum „E-Learning Check 2016“, Bsoco Awards 2017

nen nach seiner Beobachtung auch noch schneller und effektiver.

Sich mit Gleichgesinnten zu vernetzen, ihnen Fragen zu stellen und dank der Antworten eigene Lernfortschritte zu erzielen – das ist auch heute noch die Essenz der Lerntheorie Masies. Wenn er am Dienstag, 24. Januar 2017, zur Learntec nach Karlsruhe kommt, wird er in vielen Beispielen beschreiben, wie künftig das Lernen zum Beispiel in internationalen Konzernen ablaufen sollte: „Wenn beispielsweise eine Problemstellung auftritt, die im Kollegenkreis nicht gelöst werden kann, kann man im Intranet direkt eine Frage stellen und erhält sofort eine maßgeschneiderte Antwort.“

So eine Antwort kann auch von einem Computer kommen, der aufgrund von künstlicher Intelligenz weiß, wo die Wissenslücken der fragenden Person liegen. Die muss dann nicht mehr stundenlang nach der richtigen Antwort suchen, sondern erhält den für sie passenden Zugang zum benötigten Wissen. Aber das ist Zukunftsmusik. In einem Interview mit der Learntec betonte Masie, dass kurzfristig folgendes Lernszenario wahrscheinlich sei: „Wir werden mit Menschen, die wir als Experten schätzen, enger verbunden

sein als heute. Normalerweise wendet man sich bei Fragen direkt an einen Kollegen. In der Zukunft ist der Experte nur einen Klick entfernt. Auf dem Screen erscheint beispielsweise ein Kollege aus Afrika oder Asien mit der Lösung.“

Natürlich sei alles eine Frage von Geben und Nehmen. Auch Masie investiert Zeit, um Fragen fremder Menschen zu beantworten, die ihn über das Netz erreichen: „Ich helfe gern, denn am nächsten Tag brauche ich vielleicht selbst Hilfe aus dem Netzwerk. „Diese Art von Zusammenarbeit fühlt sich in keiner Weise unpersönlich oder technisch an. Es kommt eine Welt, in der der Wissensaustausch zum täglichen Leben gehört.“

Weitere Keynote Speaker auf der Learntec 2017 sind:

- **Prof. Dr. Gerhard Roth:** „Lernen und Gedächtnisleistungen im älteren Gehirn“ (Konferenzsaal, 26.1.2017). Das größte Hemmnis für Lernen im Alter ist die nachlassende Lernmotivation, und des-



Foto: Stefanie Schütte



Foto: The Learning Consortium

**Persönliches Branding.** Was für Apple-Chef Steve Jobs der schwarze Rolli war, ist für Elliott Masie das Poloshirt – egal, ob brombeerfarben (2000) oder rot (2016).

- halb müssen Trainingsmaßnahmen im Alter hier besonders intensiv ansetzen.
- **Mario Ohoven:** „Bildungsbedarf für den Deutschen Mittelstand“ (Konferenzsaal, 25.1.201). Der Mittelstand braucht dringend Fachkräfte mit Digitalkompetenz. Ein digitaler Bildungspakt wäre ein Quantensprung für Deutschland.

- **Marco Freiherr von Münchhausen:** „Die Kraft der Konzentration: Wie wir lernen, wieder ganz bei der Sache zu sein“ (Trendforum Fachmesse Halle 1, 26.1.2017). Wie Konzentration im Gehirn entsteht und wie man dabei nachhelfen kann, das erklärt von Münchhausen.

**Martin Pichler ●**



## Trenkwalder Learning Mitarbeiter weiterbilden, überall und jederzeit

### 📺 Lernplattform

- › Moderne, intuitive Lernplattform
- › Datenspeicherung in Deutschland
- › Übergabe der Administration an uns

### 📺 Lerninhalte

- › Über 100 professionelle Videokurse
- › Unterstützung Ihrer HR-Experten
- › Flexible Mitarbeiter-Weiterbildung

### ☰ Service & Beratung

- › Unternehmensspezifische Lernkonzepte
- › Expertise im Aus- & Weiterbildungsumfeld
- › Produktion von individuellen Lerninhalten

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf: [info@learning.trenkwalder.com](mailto:info@learning.trenkwalder.com)

**trenkwalder**

# WOW-Room: E-Learning an spanischer Business School

**VIRTUELLER HÖRSAAL.** Die spanische IE Business School hat vor Kurzem ihr „Klassenzimmer der Zukunft“ präsentiert. Bei Online-Vorlesungen hat der Professor nun nicht nur alle Teilnehmer im Blick, eine Software sagt ihm auch, wer gerade nicht bei der Sache ist und spiegelt ihm zurück, wann sein Vortrag gut ankommt.

„Die Professoren brauchen eine größere Nähe zu den Studenten und die Zusammenarbeit zwischen den Studenten sollte verbessert werden“, forderte Professor Martin Boehm, Dean of Programs an der IE Business School in Madrid. Beim Online-Unterricht konnte der Professor immer nur wenige Teilnehmer auf dem Bildschirm sehen, während er beim Präsenzunterricht im halbrunden Klassenzimmer alle Studenten im Blick hatte und sehen konnte, wie sie auf seine Ausführungen reagieren. Jetzt hat sich die Business School einen neuen WOW-Room angeschafft. „Damit kopieren wir nicht nur die reale Welt, wir gehen sogar noch einen Schritt weiter“, freute sich der Marketingprofessor kürzlich.

des Teilnehmers. „Wenn einer mal kurz auf sein Handy schaut, gibt es noch keinen Alarm“, sagt Professor Boehm. Aber wenn jemand fünf Minuten auf den Boden blicke, werde das gemeldet. Dann wisse der Professor, wer gerade nicht bei der Sache sei und könne den betreffenden Studenten direkt ansprechen.

„Wenn wir die Teilnehmer besser beteiligen, entstehen auch bessere Ideen und Lösungen“, erklärt Jolanta Golanowska, Director of Learning Innovation. Der WOW-Room verfügt über eine speziell für das Projekt entwickelte Sync-RTC-Plattform zur Video-Kollaboration. Studenten können so gemeinsam an Dokumenten arbeiten. Sie können an Simulationen

in Echtzeit (auch mit echten Personen) teilnehmen, bei denen sie eine Krise bewältigen, Produktionsabläufe in Fabriken definieren oder diplomatische Konflikte zwischen Ländern lösen müssen. Diese neue Möglichkeit zur Zusammenarbeit solle auch zu einer besseren Beteiligung der Studenten am Unterricht führen.

Der WOW-Room funktioniert sprachgesteuert. Der Befehl „Zeig mir das Video“ genügt und der gewünschte Film wird eingespielt. Die besondere Herausforderung bestand darin, dass die Teilnehmer überall auf der Welt sitzen und unterschiedliche Geräte – vom PC über den Laptop bis zum Smartphone – nutzen. Die Sync-RTC-Plattform macht auch eine

## Software erkennt Emotionen der Zuhörer

Der WOW-Room ist ein Raum auf dem Campus der Business School in Madrid. Er ist mit 48 Bildschirmen auf einer Gesamtfläche von 45 Quadratmetern ausgestattet, die in U-Form angeordnet sind und einen 200-Grad-Blick ermöglichen. Der Professor steht in dem Raum und sieht die Gesichter der Teilnehmer, die irgendwo auf der Welt sitzen, auf den Bildschirmen. Das System zeigt zum Beispiel an, wer sich meldet. Es ermöglicht Abstimmungen und auch Präsentationen können eingespielt werden. Der besondere Clou ist eine Software zur Gesichtserkennung, die die Emotionen der Teilnehmer erfasst. Fallen die sechs gemessenen Emotionen unter ein bestimmtes, vorher festgelegtes Niveau, erscheint ein roter Rahmen um das Bild



Fotos: IE Business School

Video-Zusammenarbeit bei Verbindungen mit geringer Bandbreite möglich. Die Hardware umfasst zwei taktile Bildschirme und Kameras für die Aufnahme und Bearbeitung von Unterrichtsstunden in Echtzeit. Eingesetzt werden Computer der neuesten Generation, Sync-RTC-Server, Roboter und holografische Projektoren. Künstliche Intelligenz und eine Big-Data-Analyse ermöglichen den Professoren auch, die Wirkung ihres Unterrichts direkt zu überprüfen und gegebenenfalls zu verbessern. „So kann ich testen, was am besten funktioniert und wie sich die Aufmerksamkeit entwickelt“, sagt Professor Boehm. Lacht überhaupt jemand, wenn ich einen Witz mache? Kommt mein Beispiel bei allen gut an? Oder verstehen es nur die Teilnehmer, die bereits Vorerfahrungen auf dem Gebiet haben? Wäre es vielleicht gut, an einer Stelle ein Video oder eine Diskussion einzubauen? „Bei 90 Minuten Unterricht mit 48 Teilnehmern und sechs gemessenen Emotionen habe jeder Professor extrem viele Daten, die er nutzen könne, um seinen Unterricht besser zu machen, so der IE-Professor.

Vergleichbare Projekte an anderen Business Schools kennt Boehm nicht. Die Einzige, die etwas Ähnliches machte, sei die Harvard Business School mit HBX, aber

dahinter stehe eine andere Technologie und Zielsetzung. Dort habe man ein aufwendiges TV-Studio aufgebaut, wo Professoren ihre Fallstudien – die Hauptlehre-methode in Harvard – präsentieren.

Die IE Business School gilt nicht nur als eine der führenden Business Schools der Welt und schneidet in den wichtigsten Rankings regelmäßig gut ab, sie hat sich auch die Themen Innovation und Entrepreneurship auf die Fahnen geschrieben und überrascht immer wieder mit innovativen Ansätzen. Sie wurde 1973 als unabhängige, gemeinnützige private Hochschule in Madrid gegründet. Seit 2009 ist sie Teil der IE University in Segovia. Angeboten werden zahlreiche Master- und MBA-Programme auf Spanisch und Englisch, wobei die englischsprachigen Studiengänge inzwischen dominieren.

### Zukunftstraum: Der Professor als Hologramm

Eingesetzt werden soll der neue WOW-Room zunächst beim „Global Executive MBA“ als Teil des bisherigen Online-Unterrichts. Der 15-monatige Studiengang wendet sich an Führungskräfte mit mindestens zehn Jahren Berufserfahrung und umfasst insgesamt nur fünf Präsenzphasen: zwei Wochen in Madrid und drei

Wochen in Asien und Nord- und Südamerika. Der Rest läuft online. Einmal in der Woche gibt es Live-Unterricht, unter der Woche müssen die Studenten Beiträge zu den Foren schreiben und mit ihrem Team Aufgaben bearbeiten. Bisher lief das Programm über „Adobe Connect“, wo der Professor vor zwei Bildschirmen saß, wobei er auf einem einige Teilnehmer sah, auf dem anderen Präsentationen oder Chats.

Künftig soll die Hälfte des Online-Unterrichts beim „Global Executive MBA“ im neuen WOW-Room ablaufen. „Wir wollen, dass die Teilnehmer einen Vergleich haben“, betont Professor Boehm. Da es bisher kein vergleichbares Klassenzimmer gebe, müsse man erst herausfinden, was wie am besten funktioniere. Nach und nach soll das neue Klassenzimmer dann auch bei anderen Programmen eingesetzt werden. Mit ihrem 2001 erstmals gestarteten Global MBA war die spanische Schule nicht nur Vorreiter bei den Online-Studiengängen, ihr Programm wurde 2016 auch bereits zum dritten Mal im Ranking der Financial Times zum weltweit besten Online-MBA gekürt.

Trotzdem investiert die Schule in weitere Innovationen, um auch künftig im hart umkämpften Markt die Nase vorn zu haben. Die Technologie ermögliche eine stärker personalisierte Ausbildung und auch die Rolle der Professoren werde sich verändern, sagt Santiago Iñiguez de Onzoño, Dekan der IE Business School. Das werde auch den Wettbewerb der Schulen untereinander weiter erhöhen. 25 Millionen Euro habe die Schule in den letzten 15 Jahren in innovative Lernprojekte investiert, erklärte Diego Alcázar Benjumea, Vizepräsident der IE Business School. Rund eine halbe Million Euro kostete der neue WOW-Room. Im nächsten Schritt müssen die Professoren nicht mehr physisch präsent sein, sondern werden als Hologramme in den Raum projiziert und von einem Roboter bewegt, um mit den Studenten zu interagieren. Zudem arbeitet man am Einsatz von Virtual-Reality-Brillen, mit deren Hilfe die auf der ganzen Welt verstreuten Teilnehmer dann das Gefühl haben, neben ihren Mitstudenten zu sitzen – ganz wie im realen Klassenzimmer.

Bärbel Schwertfeger ●



**Martin Boehm.** Der Dean of Programs an der IE Business School in Madrid ist stolz auf seinen neuen „virtuellen Hörsaal“.

**Kontrollraum.** Die Publikumsreaktionen auf einen Referenten beeinflussen unmittelbar dessen „Unterrichtsgestaltung“.

# Informelles Lernen mit E-Learning

**KONZEPT.** Informelles Lernen liegt im Trend: Informelles E-Learning und Mobile Learning bieten sich für viele Themen an. Die didaktische Herausforderung besteht darin, dass die Motivation, wie bei informellem Lernen üblich, von den Lernern ausgeht. Wie dies funktionieren kann, zeigt der Beitrag mit Beispielen aus der Praxis bei Miele & Cie. KG.

Lebenslanges oder auch lebensbegleitendes Lernen bezeichnet die Tatsache, dass der Vorgang des Lernens während der gesamten Lebensspanne stattfindet. Neben der pädagogischen Erkenntnis kann hierfür auch auf die neurologische Forschung zurückgegriffen werden, die feststellt, dass Lernen eine feste Dimension menschlichen Lebens und damit untrennbar mit ihm verbunden ist. Verfolgt man gleichzeitig die Diskussion um die von Charles Jennings bekannt gemachte 70-20-10-Formel, dann ergibt sich ein interessantes Bild: Auf der einen Seite stellt „lebenslanges Lernen“ für die EU-Kommission ein Mittel zur „Förderung der aktiven Staatsbürgerschaft und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit“ dar, auf der anderen Seite finden nur circa zehn Prozent aller Lernprozesse in formalen Weiterbildungsmaßnahmen statt. Diese größtenteils nicht am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess stattfindende Weiterbildung reicht sicherlich nicht aus, dem lebensbegleitenden Lernen einen kontinuierlichen Charakter zu verleihen. Es stellt sich somit die Frage, wie die 70 Prozent der Lernaktivitäten, die im Prozess der Arbeit oder der Freizeit stattfinden, gefördert, unterstützt und begleitet werden können. Eine der Möglichkeiten, die Unternehmen wie zum Beispiel die Miele & Cie. KG haben, ist ein in die Arbeitsabläufe der Zielgruppen integriertes und dennoch frei zugängliches informelles E-Learning-Angebot.

## Informelles E-Learning

Für eine Auseinandersetzung mit dem Begriff „informelles E-Learning“ ist es

notwendig, die entscheidenden Merkmale sowohl des „informellen Lernens“ als auch des „E-Learnings“ zu verstehen. Darauf aufbauend ergeben sich Verknüpfungen, die zu unterschiedlichen Szenarien informellen Lernens führen. Berufliche Bildung hatte immer schon eine informelle Komponente, indem durch neugieriges Zu- und Abschauen, Ausprobieren und Nachmachen im Arbeitsprozess gelernt wurde. Mit der Entwicklung des organisierten Berufsbildungssystems

verlor das informelle, nicht organisierte und nicht geplante Lernen jedoch bis in die 1980er-Jahre an Bedeutung. Die Diskussion um Berufsbildung und Qualifizierung ging vom Bedeutungsverlust des Lernens in informellen Kontexten aus. Zusätzlich nahm mit steigenden Qualitätsansprüchen das Vertrauen in die informellen Prozesse ab. Eine voranschreitende Standardisierung und Forderung nach „objektiver“ Vergleichbarkeit von Lernleistungen schien nicht vereinbar mit

## Definition „Informelles Lernen“

**Merkmale I.** Bis heute gibt es keine einheitliche Definition von informellem Lernen. **Informelles Lernen** wird als ungeplant, beiläufig, implizit, offen, situations-, fall- und anforderungsbezogen, unbewusst, selbstorganisiert bezeichnet oder sogar mit dem non-formalen Lernen gleichgesetzt. Die Schwierigkeit einer Definition liegt offensichtlich darin begründet, dass die verschiedenen Autoren sich dem Thema „informelles Lernen“ vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Untersuchungsfragen mit unterschiedlichen Kategorien nähern.

Einen geeigneten Konsens findet die Definition des informellen Lernens der Kommission der Europäischen Gemeinschaften aus dem Jahr 2001. Die Kommission definiert „informelles Lernen“ als Lernen, das im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit stattfindet. Informelles Lernen ist (in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernforderung) nicht strukturiert und führt üblicherweise nicht zur Zertifizierung.

Informelles Lernen kann zielgerichtet sein, ist jedoch in den meisten Fällen nicht intentional (oder „inzidentell“/beiläufig).



informellem Lernen, dem der Makel des Zufälligen und damit Unkontrollierbaren anhaftete. Stattdessen stieg die Bedeutung der Qualifizierung in betrieblichen, über- und außerbetrieblichen Bildungsstätten, weil es dort unter gleichen Randbedingungen für alle das Gleiche zu lernen gilt. Das formale Lernen besticht durch seine strukturelle Nähe zum Grundverständnis von Qualitätsprozessen. Aktuell wird dem informellen Lernen dennoch wieder eine größere Aufmerksamkeit zuteil. Verschiedene Untersuchungen und Befragungen kommen zu dem Ergebnis, dass ein Großteil auch des beruflich wirksamen Lernens informell ist. So schätzt die Faure-Kommission der Unesco, dass informelles Lernen etwa 70 Prozent aller Lernprozesse umfasst. Professor David Livingstone kommt bei einer Erhebung des kanadischen Forschungsnetzwerks New Approach to Lifelong Learning zu dem Ergebnis, dass 75 Prozent allen Wissens informell erworben wird. Treffenderweise vergleicht er die Erwachsenenbildung mit einem Eisberg, bei dem die verborgenen informellen Aspekte von gewaltigem Aus-

maß sind. Hier bietet sich ein Seitenblick auf das bewährte Eisbergmodell von Paul Watzlawick an, der feststellte, dass es bei der Kommunikation nur zum kleineren Teil auf das ankommt, was wir sagen. Zum viel größeren kommt es auf den Teil an, der unter der Oberfläche verborgen ist, nämlich darauf, wie wir etwas sagen und wie unsere Beziehung zum Empfänger ist.

### Bedeutung: informelles Lernen

Ähnlich scheint die Wirksamkeit des Lernens stärker von den Möglichkeiten des mächtigen, aber verborgenen informellen Lernens abzuhängen und weniger von den Qualifikationen durch formale Prozesse. Eine Erkenntnis, die unsere Alltagswahrnehmung oft zu stützen scheint. Christiane Schiersmann stellt in einer Untersuchung fest, dass 87 Prozent der Befragten angaben, in informellen Lernkontexten am meisten gelernt zu haben. Die Bedeutung des informellen Lernens wird auch in vielen anderen Publikati-



**Buchtipps.** Dieser Artikel ist ein Auszug aus dem Buch „Personalentwicklung 2017. Themen, Trends, Best Practices“, das gerade erschienen ist (Herausgeber: Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann, Haufe, Freiburg 2016, 99 Euro).

onen mit Zahlen dieser Art unterlegt, wobei kritisch zu hinterfragen ist, wie ein Lernen erfasst werden kann, das per Definition zumindest in Teilen auch unbewusst sein kann und somit keiner Reflexion zugänglich ist. Aber auch wenn es schwierig ist anzugeben, wie viel man informell gelernt hat, weil sich die informellen Prozesse oft unserer bewussten Wahrnehmung entziehen, ist die Annahme, dass dem informellen Lernen mehr Wissen zu verdanken ist, plausibel und durch reichlich Indizien zu belegen. Während also das informelle Lernen zu Recht immer wichtiger wird, stagniert das Lernen in Lehrgängen und Seminaren. Gründe dafür liegen auf der einen Seite in einem immer schnelleren Wandel von Arbeitsanforderungen in wissensbasierten Tätigkeiten, auf der anderen Seite an einer Delegation von Qualifizierungsverantwortung an die Beschäftigten. Die subjektive Zuschreibung einer hohen Bedeutung informeller Lernprozesse für die berufliche Entwicklung erfordert, die Frage nach der Ausgestaltung informeller Lernkontexte näher zu erforschen. Zu prüfen ist, wie diese sinnvoll mit formalen Lernszenarien verknüpft werden können.

### Zwischenfazit: Lernformen

Eine zusammenfassende Gegenüberstellung der Merkmale des formalen und des informellen Lernens im beruflichen Kontext zeigt Abbildung 1. Dabei sei darauf hingewiesen, dass der Lernort das →

## Definition „Formales Lernen“

**Merkmale II.** Viele Definitionen zu **formalem Lernen** weisen im Gegensatz zu den Definitionen des informellen Lernens große Übereinstimmungen auf. Wesentliche Merkmale sind:

- Formales Lernen findet in Institutionen beziehungsweise eigens dafür geschaffenen Umfeldern statt.
- Formales Lernen führt zu Zertifizierung, also formaler Anerkennung, unabhängig von der Anerkennung anderer oder der eigenen Befriedigung durch das Erreichte.
- Formales Lernen ist strukturiert hinsichtlich Lernzielen und Lerninhalten.

In Ergänzung und als Abgrenzung zu formalem Lernen wird häufig der Begriff des **nicht-formalen (auch non-formalen) Lernens** verwendet. Wichtige – in unterschiedlichen Definitionen übereinstimmende – Merkmale hierfür sind:

- Nicht-formales Lernen findet nicht in Bildungs- oder Berufsbildungseinrichtungen statt.
- Nicht-formales Lernen ist strukturiert hinsichtlich Lernzielen und Lerninhalten.
- Nicht-formales Lernen vollzieht sich in gezielt und organisiert durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen.

→ wichtigste Unterscheidungsmerkmal ist. Während Lernen im formalen Kontext in Bildungs- oder Ausbildungseinrichtungen stattfindet, findet informelles Lernen im Prozess der Arbeit statt. Insbesondere hier lässt sich notwendiges Erfahrungswissen für immer komplexer werdende Arbeitsaufgaben erwerben. Ungeachtet der Fragestellung, ob informelles Lernen 70, 75, 87 oder doch 90 Prozent des menschlichen Lernens umfasst, ist es unstrittig, dass informelles Lernen immer wichtiger wird – unter anderem vor dem Hintergrund veränderter Kompetenzanforderungen. Festzuhalten ist, dass Menschen die meisten Kompetenzen außerhalb der Bildungsinstitutionen und ohne professionelle Lehrkräfte oder Lernbegleiter erwerben. Wichtiger als „Wissen auf Vorrat“ und „Informationen auswendig kennen“ ist zu wissen, wo man Wissen finden kann. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass sich tradierte Denkweisen über das Lernen in den meisten Unternehmen, vom Lerner bis zum Personalentwickler, in hohem Maße verfestigt haben. Qualifikationen im fachlich-methodischen Bereich, Wissensvermittlung und -weitergabe stehen im Vordergrund – auch (und gerade) in einem traditionell geprägten Unternehmen wie Miele. Die Gründe liegen oft in der oben erwähnten strukturellen Nähe des formalen Lernens zu den Anforderungen an Qualität, Standardisierung und Vergleichbarkeit.

### Neue Lern-Möglichkeiten

„Computergestütztes Lernen“, „Telematische Lernformen“ (als Zusammensetzung aus den Begriffen Telekommunikationstechnik und Informatik), „Multimediales Lernen“, „Computer-based Training (CBT)“, „Web-based Training (WBT)“, „E-Learning 1.0, 2.0, 3.0“: Es gibt viele Begriffe, in denen es um „electronic learning“ – wörtlich übersetzt „elektronisches Lernen“ – geht. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich der Begriff „E-Learning“ gegenüber anderen Begriffen für das netzbasierte Lernen mit interaktiven Lernprogrammen im Netz durchgesetzt. Gleichwohl kann der Begriff des „elektronischen Lernens“ zu folgenreichen Missverständnissen führen. Mit „E-Learning“ wird kein subjek-

tiv begründeter Modus der subjektiven Prozesse von Lernen beziehungsweise Kompetenzentwicklung und Bildung benannt. Lernen bleibt eine individuelle Eigenleistung des Lernenden, ist selbstgesteuerte Aneignung und Anpassung und führt zu relativ dauerhafter Veränderung im Verhalten beziehungsweise der Verhaltensbereitschaft. Lernen kann im krassen Gegensatz zur Arbeit nicht delegiert werden. Das E-Learning selbst ist zunächst nur eine andere Form des Lernens, eine Form, die sich eines erweiterten Instrumentariums bedient. Durch die neuen Mittel (Medien) ergeben sich aber unweigerlich neue didaktische, wirtschaftliche und technische Möglichkeiten: E-Learning ermöglicht einen individuellen und wirtschaftlichen Wissensaufbau, weil es jeder Lerner entsprechend seinem Vorwissen und seinen Lerngewohnheiten, unabhängig von Ort und Zeit, allein oder mit Lernpartnern, in der persönlichen Lerngeschwindigkeit nutzen kann. Die „neue“ Art des Lernens kann zunächst sowohl zu formalem als auch zu informellem Lernen genutzt werden.

Die formalen Zwänge und Anforderungen, die Unternehmen zum Beispiel durch das Qualitätsmanagement zu erfüllen haben, legen es nahe, E-Learning einzusetzen, um große Zahlen von Mitarbeitern in überschaubarer Zeit zu schulen und vor allem zu zertifizieren. So werden zum Beispiel Compliance-Schulungen zur Absicherung gegen Korruption, Kartellverstöße oder Verletzungen des AGG eingesetzt. Die Einführung einer neuen Software bringt Unsicherheit mit sich,

sodass zur Vermeidung von Bedienfehlern und den daraus folgenden Kosten ein E-Learning-Programm Abhilfe schaffen kann. Die anschließende Lernerfolgskontrolle führt gegebenenfalls zu einem positiven Eintrag in der elektronischen Personalakte, einem Schritt auf dem Weg, sein Jahresziel zu erreichen. Ebenso funktionieren Sprachkurse, die Hinführung zur Auszubildereignung und viele andere Lernangebote. In einem formalen Lernprozess werden WBTs eingesetzt, die über ein Learning Management System (LMS) zur Verfügung gestellt werden. Die Steuerung und Kontrolle der Lernprozesse wird dabei als großer Vorteil genannt. Durch leistungsfähige Reportsysteme wird dem Lehrenden Einblick darüber gegeben, wer, wann, was, wie lange und mit welchem Erfolg (Testergebnisse) bearbeitet hat. Oftmals sind „bestandene“ E-Learning-Module sogar Voraussetzung für die Teilnahme an Präsenztrainings. In dieser Kombination von Online- und Präsenztrainings spricht man dann von „Blended Learning“.

### Neue Wege der Weiterbildung

Es ist kritisch zu hinterfragen, ob mit dieser Form der Weiterbildung tatsächlich immer etwas „gelernt“ wird. Die Aussage des LMS ist am Ende nur die, dass ein Test mit einer bestimmten Anzahl von Punkten bestanden wurde. Dabei geht es nicht um die früher häufig anzutreffende Angst, dass die Betroffenen den Test gar nicht selbst ausgefüllt haben,

#### AUTOREN



**Dr. Steffan Ritzenhoff**

ist geschäftsführender Gesellschafter der Creos Lernideen

und Beratung GmbH Bielefeld. Er ist Physiker und promovierter Philosoph.

**Creos Lernideen und Beratung GmbH**  
Herforder Str. 22, 33602 Bielefeld  
Tel. 0521 304100  
s.ritzenhoff@creos.de  
www.creos.de



**Hermann Ortmeier**

ist internationaler Produkttrainer bei der Miele & Cie.

KG in Gütersloh. Er hat sich im Bereich E-Learning spezialisiert.

**Miele & Cie. KG**  
Carl-Miele-Str. 29, 33332 Gütersloh  
Tel. 05241 894094  
hermann.ortmeyer@miele.de  
www.miele.com

sondern vielmehr um die Erkenntnis, dass kreative Ideen entwickelt werden, um den Test im E-Learning-Modul auf möglichst effiziente Weise zu bestehen. Mit Wissensaufbau oder gar Kompetenzentwicklung hat das dann rein gar nichts mehr zu tun. Wenn E-Learning die Selbstbestimmtheit in den Vordergrund stellt und keine Vorgaben bezüglich Ort und Zeit macht beziehungsweise die nötige Binnendifferenzierung bedingt durch das unterschiedliche Vorwissen leistet, dann bringt es die idealen Voraussetzungen für das informelle Lernen mit. Ein weiteres wesentliches Merkmal informellen E-Learnings ist der freie Zugang zu den Informations- und Lernangeboten. Dieser ermöglicht einen einfachen und unkomplizierten, vor allen Dingen aber schnellen Zugang zu den Informations- und Lernangeboten, die der Lernende zur Lösung eines aktuellen Problems benötigt. Ein gutes Beispiel dafür findet man in den offenen Lernportalen der Miele Vertriebsgesellschaften Deutschland (<http://miele-erfolgsakademie.de>), Österreich (<http://miele-elearning.at>) und Schweiz (<http://miele-elearning.ch>). Die Verkäufer des Handels finden hier ein umfangreiches Angebot an E-Learning-Modulen zu allen Miele-Hausgeräten. Eine konsequente Weiterentwicklung des informellen E-Learnings stellt das Thema „Mobile Learning“ dar. In den oben genannten offenen Lernportalen finden die Lernenden zusätzlich zum E-Learning-Angebot tablet-optimierte mobile Lernmodule. Neben dem – durch die Nutzung mobiler Endgeräte charakteristischen – orts- und zeitunabhängigen Zugang zu dem Bildungsangebot gibt es einen weiteren Vorteil: Mobile Learning passt sich an den Nutzer, den Ort und die Umgebung an und kann somit für eine nahtlose Kombination verschiedener Lernorte mithilfe mobiler Endgeräte und drahtloser Netze sorgen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass Mobile Learning durch didaktische, gestalterische und technische Unterschiede zum „normalen“ E-Learning gekennzeichnet ist. Mobile-Learning-Inhalte müssen so gestaltet werden, dass sie der Größe der mobilen Bildschirme und der Bedienung durch die Finger gerecht werden. Das verändert die Menge Text auf der Seite und die Komplexität der Interaktionen erheb-

## Formales versus informelles Lernen

**Überblick.** Die Gegenüberstellung fasst die Merkmale formalen und informellen Lernens im beruflichen Kontext zusammen.

Formales Lernen	Informelles Lernen
Lernorte in Bildungszentren, Schulen	Lernen in Arbeits- und Lebenswelten
organisiert und strukturiert	unsystematisch, zufällig
Vermittlung curricular vorgegebener, auf ein Ergebnis angelegter Lerninhalte	beiläufiges Lernen, Lernergebnis wird oft nicht bewusst angestrebt
Vermittlung von (Theorie-)Wissen als meist reduziertes, wissenschaftliches Wissen	Erwerb von Erfahrungswissen durch Reflexion des in Handlungen Erfahrenen
pädagogisch-professionelle Begleitung der Lernprozesse	gegebenenfalls Moderation von Reflexionsprozessen
vorwiegend fremdbestimmt	vorwiegend selbstbestimmt

lich. Nicht alles, was für den Desktop-PC oder Laptop entwickelt wurde, eignet sich für mobiles Lernen. Ebenso sind die technischen Gegebenheiten zu beachten. Was auf dem Desktop-Browser perfekt klappt oder mit den Standardbetriebssystemen und einer ständigen Onlineverbindung eine Selbstverständlichkeit ist, muss nicht unbedingt mit Android oder IOS funktionieren. Wenn diese Voraussetzungen aber abgeklärt und beachtet sind, bietet das mobile Lernen neue didaktische Möglichkeiten. Durch seinen niedrighschwelligen Zugang, der in fast jeder Situation erfolgen kann, ist ein situatives und kontextualisiertes Lernen realisiert und damit ein bedarfsorientiertes Lernen aus aktuellem Anlass. Mobile Learning scheint damit das einzulösen, was E-Learning versprochen hatte. Die Selbstverständlichkeit des Lernens nimmt zu, ganz im Sinne des lebenslangen Lernens. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Lernprozess verwischen, weil bestenfalls Lernen Teil des Arbeitsprozesses wird beziehungsweise Arbeiten aus dem Lernprozess heraus gestartet wird.

### Fazit: offen, attraktiv, sozial

Informelles E-Learning und informelles Mobile Learning deckt einen großen Teil des Spektrums informellen Lernens ab. Es kann sowohl individuell am Arbeitsplatz als auch kooperativ im Rahmen professioneller Netzwerke oder in privaten

Communities erfolgen. Didaktisch bietet es neue Wege an, da die Motivation, wie bei informellem Lernen üblich, vom Lernenden ausgeht. Es ist gleichermaßen ein Learning on Demand wie ein lernortbezogenes Lernen. Dort wo und dann wann die Lust zu lernen aufkommt, kann sie auch befriedigt werden.

Informelles E-Learning und Mobile Learning bietet sich für eine Vielzahl von Themen an, indem es bewusst einen anderen Weg als das formale Lernen geht. Die häufig anzutreffende geringe Nutzung formaler E-Learning-Szenarien, wenn sie nicht verpflichtend sind, lassen sich durch die Niedrighschwelligkeit, Arbeitsprozessintegration und die Verankerung in einer breiten Nutzerschaft von informellem E-Learning beziehungsweise Mobile Learning überwinden. Wo in einem formalen Lernprozess das mangelnde Vertrauen in die Selbstlernkompetenz der Lernenden durch Kontrolle ersetzt wird, setzen informelle Lernszenarien auf die Motivation und Neugier der Lernenden durch offene, einfache Zugänge (oft auch ohne Passwort), die Attraktivität der Lernmedien (WBTs) und die Verankerung in einem sozialen Prozess, der das Lernen begleitet. Wenn zum Beispiel die Portale der Miele-Medien für alle Mitarbeiter leicht zugänglich sind, dann entziehen sich nur noch wenige dem Produktwissen, das zugleich Teil der kollegialen Gespräche sein kann.

**Steffan Ritzenhoff, Hermann Ortmeyer** ●



Fotos: Drucker Society

# Die Vision von einer unternehmerischen Gesellschaft lebt

**VERANSTALTUNGSBERICHT.** Auf dem 8. Global Peter Drucker Forum diskutierten renommierte Managementexperten und Professoren über die „unternehmerische Gesellschaft“ und wie das Business innovativer werden könnte. Unsere Autorin Bärbel Schwertfeger fasst die wichtigsten Argumente zusammen. Das nächste „Global Peter Drucker Forum“ ([www.druckerforum.org](http://www.druckerforum.org)) findet am 16. und 17. November 2017 in Wien statt.

„Wir wollen keine konventionelle Konferenz machen, wir wollen eine Community zusammenbringen, die sich nicht nur ums Geschäft kümmert, sondern auch um die Gesellschaft“, eröffnet Richard Straub das 8. Global Peter Drucker Forum. Wenn man sich die Fernsehnachrichten derzeit anschaut, habe man das

Gefühl, der gesamte Planet sei gerade aus den Fugen geraten. „Die Maschine des Fortschritts ist ins Stocken geraten“, so der Präsident des europäischen Teils der Peter Drucker Gesellschaft.

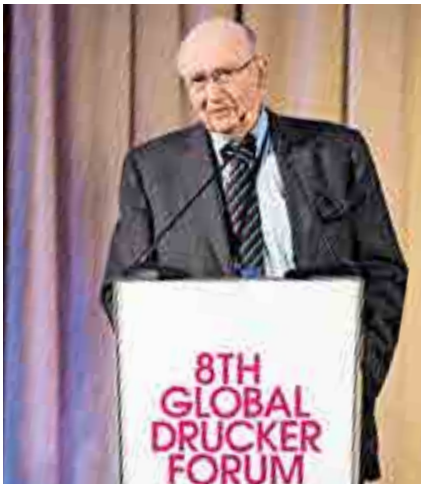
Dabei sei es nicht der Finanzkapitalismus, der die Welt in den letzten 250 Jahren verändert habe. Das Kapital sei nur

ein Hilfsmittel gewesen. Die gesellschaftlichen Veränderungen angetrieben hätten die technischen Innovationen.

Das Motto der Konferenz, zu der über 500 Teilnehmer im November nach Wien gekommen waren, lautete „Die unternehmerische Gesellschaft“. Schon vor über 30 Jahren prophezeite der Managementvor-



**Drucker Forum 2016.** Etwa 500 Personen kamen im November nach Wien, um Druckers Vision von einer unternehmerischen Gesellschaft zu diskutieren.



**Richard Straub.** Das Mitglied der Drucker Gesellschaft forderte mehr Innovationen.

denker Peter Drucker den Wandel einer Gesellschaft von Angestellten zu einer „Entrepreneurial Society“, also einer ganz und gar unternehmerisch denkenden Gesellschaft. Heute habe vor allem der technologische Fortschritt dazu geführt, dass Unternehmertum vom Rand der Gesellschaft in die Mitte gerückt sei und vor allem bei der jüngeren Generation als hip gelte.

Wie wichtig sind denn nun Unternehmer für die Innovationen? Wie können etablierte Organisationen von ihnen profitieren? Was sagt die Forschung über Entrepreneurship? Welche Rolle spielen staatliche Unternehmen? Wie müssen sich Managementpraktiken verändern? Die Themenpalette des Forums war breit und die Referenten hochkarätig, darunter Harvard-Professor Clayton Christensen, die Marketing-Koryphäe Philip Kotler und der Strategieexperte Gary Hamel. „Wir agieren noch immer in rigiden, hierarchischen Strukturen wie in der industriellen

Welt“, mahnte Lisa Hershman, Vice Chair der Scrum Alliance. „Wir brauchen Innovationen im Management, noch mehr als bei Produkten.“ Inspirationen kämen von überall, aber die Ideen auch zu implementieren, das sei die Aufgabe des Managements. Doch es fehle an Entrepreneurship und einer unternehmerischen Gesellschaft.

### „Liefere wir das, was die Kunden wollen?“

Roger Martin, Direktor des Martin Prosperity Institute an der Rotman School of Management in Toronto, sieht Organisationen gefangen in einer Falle zwischen Beständigkeit (reliability) und Richtigkeit (validity). Beständigkeit fokussiere auf konsistente, wiederholbare Ergebnisse. Richtigkeit oder Tauglichkeit konzentriere sich auf die Produktion von gewünschten Ergebnissen. Der Kanadier erklärte das am Beispiel von Studenten: „Es geht

nicht darum, dass sie den Test bestehen, sondern dass sie etwas lernen“. Beide Dinge stehen jedoch im Widerspruch. Je mehr wir uns auf die Beständigkeit konzentrieren, desto schwächer wird die Tauglichkeit. Martin sieht die Rolle der Entrepreneurure darin, ein Gleichgewicht zwischen beiden Polen zu schaffen. Den Unternehmen gibt er den Rat, sich ständig die Frage zu stellen: Was wollen unsere Kunden wirklich und liefern wir das oder liefern wir das, was wir gut herstellen können?“

### „Oder liefern wir das, was wir gut herstellen können?“

Beständigkeit stehe für Ausbeutung (Exploitation), Tauglichkeit für Erforschung (Exploration). Ein Problem sieht der Kanadier dabei im Kapitalmarkt. „Unternehmen brauchen Geld für Exploration, doch die Risikokapitalgeber handeln wie Ausbeuter und setzen die Unternehmen unter Druck“, so Martin. „Die merken das oft nicht einmal und glauben, sie setzten auf Exploration.“ Ein klassisches Beispiel für Exploration sei die Google-Holding Alphabet, während Google selbst auf Ausbeutung setze. Allerdings frage er sich, wann die Aktionäre Alphabet ausbremsen, weil es ihnen bisher keine Rendite bringe. „Der Kapitalmarkt ist längst mehr ein Gefangener als ein Befreier“, so der Professor.

Exploration steht für Alex Osterwalder für die neuen Geschäftsmodelle. Das seien unerprobte Ideen. Doch um das notwendige Kapital für die Umsetzung zu bekommen, müssten Entrepreneurure stets einen Businessplan vorlegen. „Das ist doch nur Zeitverschwendung, weil man damit nur versucht, ein Chaos zu organisieren“, kritisiert der Unternehmer und Erfinder des Business Modell Canvas, einer Methode, um eine Geschäftsidee zu visualisieren und zu testen.

Dabei gehe es doch vor allem darum, die Risiken zu reduzieren. „Je mehr Experimente man macht und je öfter man scheitert, desto mehr reduziert man die Unsicherheit“, erklärte der Schweizer. Unternehmen bräuchten daher neben dem CEO (Exploitation) auch einen CCE (Chief Corporate Entrepreneur), der für Exploration zuständig ist. Wer heute als →

→ Unternehmer im Unternehmen agiert, betriebe Karriereselbstmord. Denn er müsse eingestehen, dass er keine Ahnung habe, ob und wie seine Idee funktioniere und er einfach etwas ausprobieren müsse. Daher verlören Unternehmen auch ihre besten Talente. „Die Art, wie wir unser Geschäft aufrechterhalten, beinhaltet gleichzeitig auch das größte Risiko, dass wir scheitern werden“, so Osterwalder.

### Wo bleibt der „Master of Business Creation“?

„Etwa 20 Prozent unserer MBA-Studenten wollen nicht mehr in einem großen Unternehmen arbeiten, sondern im Bereich Corporate Venture, in Inkubatoren oder ein eigenes Unternehmen gründen“, beobachtet Philip Kotler, Professor an der Kellogg School of Management in Chicago. Schon heute beschwerten sich große Unternehmen, dass Kellogg-Absolventen ihre Jobangebote nicht mehr annehmen.

Zwar gebe es an der Schule bereits ein Innovations-Center, wo die MBA-Studenten an Projekten arbeiten könnten, aber das genüge nicht. Business Schools müssen die Wahl zwischen einem MBA (Master of Business Administration) und einem MBC (Master of Business Creation) anbieten. Letzterer müsse die Studenten vor allem in vier Kernkompetenzen trainieren: Discovery, Testing, Raising money, Pitching and Launching – also entdecken, ausprobieren, Geld einwerben und starten. Das Studium müsse projektorientiert sein und in Teams stattfinden.

Die Frage sei allerdings, ob es nicht auch genüge, im MBA-Studium Kurse in Entrepreneurship anzubieten. „Vielleicht fühlen die Studenten sich damit sogar wohler, weil ihnen ein MBA-Studium mehr Flexibilität bietet“, erklärt der Marketingprofessor. Schließlich könnten große Unternehmen auch Bedenken haben, dass die MBC-Absolventen zu innovativ seien. Denn für etablierte Firmen sei es schwierig, unternehmerisch denkende Mitarbeiter zu integrieren. „Die wollen schnelle Fortschritte sehen und Freiheit haben“, gab der Marketingexperte Kotler kritisch zu bedenken.

Wie schlecht es um die Unternehmer-Gesellschaft in den USA bestellt ist,

machte der Managementexperte Gary Hamel deutlich. Die Selbstständigkeit sei auf dem bisher tiefsten Stand gesunken. Am schnellsten wachsen die Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern, und zwar vor allem durch Fusionen. Peter Drucker habe 1988 vorhergesagt, dass die Unternehmen in 20 Jahren zwei Drittel ihrer Managerebenen abgebaut hätten. Das sei nicht passiert. Im Gegenteil. Seit 1983 habe sich diese „bürokratische Klasse“ verdoppelt. „Die USA sind eine Zitadelle von Bürokratie“, so Hamel. Zwar werde immer viel über die Unicorns geschrieben, also jene Start-ups, die mehr als eine Milliarde wert seien, doch sie stellten nur einen winzigen Teil des Marktes dar. So hätten die Unicorns in den USA einen Gesamtmarktwert von 353 Milliarden Dollar. Das seien gerade mal zwei Prozent des Marktwerts der 500 größten Unternehmen.

Dabei hält der Strategieprofessor an der London Business School die Beziehung zwischen Entrepreneurship und den bürokratischen Strukturen großer Unternehmen für symbiotisch. Jedes Start-up erkenne schnell, dass es Strukturen, Konformität und Vorhersagbarkeit brauche, wenn es verlässlich sein und effiziente Produkte liefern wolle. „Wenn Start-ups wachsen, verlieren sie daher oft ihren unternehmerischen Spirit“, so der Professor an der London Business School. „Die Zerstörer von heute werden daher morgen zerstört.“ Dabei glaubt der Amerikaner, dass Entrepreneurship durchaus auch in großen Unternehmen möglich sei. Allerdings sei es nicht einfach, die „Bürokraten“ zu überwinden. Dafür brauche es vor allem auch einen anderen Ansatz von Change Management. Denn die Vorstellung von Veränderungsmanagement unterliege vier entscheidenden Beschränkungen.

### Falsche Vorstellungen vom Wandel im Management?

Erstens seien es in den Unternehmen in der Regel nur einige wenige Personen an der Spitze, die das Recht haben, Veränderungen zu starten. Sie seien jedoch meist vom Rest isoliert und bis sie die Notwendigkeit vom Wandel erkennen, sei es meist schon spät. Deshalb seien die

meisten Change-Programme nur Aufhol-Programme. Die zweite Fehlannahme sei, dass Change nach unten kaskadiert werden könne. Das sichere allenfalls, dass keine Veränderung passiere. Gesellschaftliche Veränderungen würden oft von sozialen Aktivisten gestartet. „Aber wir haben unseren Mitarbeitern nicht beigebracht, dass sie wie Aktivisten handeln“, so der Strategieberater.

### Der Change wird nie mehr aufhören

Der dritte Irrglaube sei, dass Change geplant werden könne. Das funktioniere nur, wenn die Veränderungen keine wirkliche Transformation seien. Und schließlich sei es falsch, Change nur als eine Episode zu betrachten. „Man macht eine Veränderung und dann wartet man, bis die nächste kommt“, so Hamel. „Aber wir sind nie fertig damit.“ Es sollte daher keine Change-Programme mehr geben, sondern eine Change-Plattform und eine fortlaufende Konversation, um fit für die Zukunft zu bleiben. Eine Strategie der kleinen Schritte, die zu einem sich selbst verstärkenden Kreis würden, empfahl John Hagel III, Geschäftsführer von Deloitte Consulting. Unternehmen müssten ihre Mitarbeiter zur Kreativität ermuntern, aber gleichzeitig das Risiko reduzieren und Scheitern akzeptieren. Dabei dürfe man aber das starke Immunsystem von Unternehmen nicht unterschätzen. „Wenn Veränderung so wichtig ist, warum gibt es so wenig davon in den Organisationen?“, fragte der Amerikaner. „Und wie viel davon ist nur Innovations-Theater?“ So schaffe man etwa mit einer offenen Bürogestaltung noch kein innovatives Verhalten.

Während in vielen Präsentationen und Diskussionen durchaus auch skeptische Worte fielen, verbreitete Tamara J. Erickson überschwängliche Euphorie. Die unternehmerische Gesellschaft sei unausweichlich, behauptete die Gründerin und CEO des Beratungsunternehmens Tammy Erickson Associates. „Wir brauchen keine großen, formalen Organisationen, wir haben Individuen“, schwärmte die Amerikanerin. Allerdings müsse man darüber diskutieren, welchen Risikoanteil der Einzelne, die Regierung und die

Unternehmen übernehmen und wie ein Sicherheitsnetz aussehen könne. Unternehmen müssten sich daher schon heute darauf vorbereiten und ihre Vergütung an Projekte koppeln und vielfältige Arbeitsmodelle anbieten. Um Talente zu gewinnen, müssten sie vor allem zwei Dinge bieten: Die Möglichkeit, sich Wis-

sen anzueignen und ein gutes Netzwerk. „Es wird phantastische Möglichkeiten für uns alle geben“, so die Beraterin. Das war Maëlle Gavet, Executive Vice President of Global Operations bei der Priceline Group dann doch zu viel. „Ich bin besorgt über das Schwarz-Weiß-Denken und die Forderung, dass jeder vom Angestellten zum

Unternehmer werden muss“, mahnte die Niederländerin. „Wir hier sind alle gut ausgebildet, da ist das nicht so riskant. Aber für viele ist das anders und ich bin nicht sicher, ob jeder ein Entrepreneur werden will.“ Der Applaus zeigte, dass viele im Publikum ihre Bedenken teilten.

**Bärbel Schwertfeger ●**

## Wie Peter Drucker das Management sah

**Zitate.** Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005) gilt als der Urvater des modernen Managements. Der US-amerikanische Ökonom österreichischer Herkunft veröffentlichte zahlreiche einflussreiche Werke über Theorie und Praxis des Managements.

Drucker hielt Marketing und vor allem Innovationen für bedeutsame Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Er setzte auf motivierte Mitarbeiter. Manche der von ihm erstmals verwendeten Begriffe sind in die Umgangssprache eingegangen – wie etwa „Wissensarbeiter“ oder „Kernkompetenz“.

Druckers fünf wichtigste Forderungen an Führungskräfte, die in vielen einprägsamen Zitaten weiterleben (siehe Beispiele), lauten: 1. Achte auf das Zeitmanagement (Selbstorganisation ist die Basis des Erfolgs), 2. Betreibe Networking (sich mit Kollegen, aber auch mit Kunden vernetzen), 3. Sorge für Nachhaltigkeit (Ressourcen bestmöglich einsetzen), 4. Konzentriere dich auf das Wesentliche (Wichtiges von Dringlichem unterscheiden lernen) und 5. Vergiss nicht zu handeln (eine hemdsärmelige Macherkultur ist hilfreich, wenn sie strategisch unterfüttert ist).

### Die wichtigsten Zitate von Peter F. Drucker:

- „Ein Manager wird dafür bezahlt, dass er die großen Fragen seines Unternehmens sauber durchdenkt.“
- „Es ist besser, die richtige Arbeit zu tun (= Effektivität), als eine Arbeit richtig zu tun (= Effizienz).“
- „Nichts motiviert den modernen Menschen mehr als eine Chance, Steuern zu sparen.“
- „Das Wichtigste in einem Gespräch besteht darin, das zu hören, was nicht gesagt wurde.“
- „Was alle erfolgreichen Unternehmer miteinander verbindet, ist die Fähigkeit, den Graben zwischen Entschluss und Ausführung äußerst schmal zu halten.“
- „Konzentration ist der Schlüssel zu wirtschaftlichen Resultaten. Gegen kein anderes Prinzip der Effektivität wird so regelmäßig verstoßen wie gegen das Grundprinzip der Konzentration. Unser Motto scheint zu sein: Lasst uns von allem ein bisschen tun! “
- „Management ist die Fähigkeit, Menschen wie dich und mich produktiver zu machen.“



**Peter Drucker.** Im Jahr 2011 fragte die „Businessweek“, warum Druckers Ideen nach seinem Tod noch Gültigkeit hätten.

- „Nichts Kompliziertes funktioniert. Nur simple Dinge funktionieren.“
- „Wann immer du ein erfolgreiches Geschäft siehst, hat jemand einmal eine mutige Entscheidung getroffen.“
- „Kein Kunde kauft jemals ein Erzeugnis. Er kauft immer das, was das Erzeugnis für ihn leistet.“
- „Der Mensch ist eine veritable Lernmaschine. Man muss ihn nicht motivieren, man darf ihm nur nicht den Schwung nehmen.“
- „Was du nicht messen kannst, kannst du auch nicht lenken.“
- „Zweck und Ziel einer Organisation ist es, die Stärken der Menschen produktiv zu machen und ihre Schwächen unwesentlich.“
- „Es gibt Risiken, die einzugehen man sich nicht leisten kannst und es gibt Risiken, die nicht einzugehen man sich nicht leisten kann!“
- „In der modernen Wissensökonomie ist jeder ein Volontär“.
- „In der Zukunft wird es zwei Arten von Unternehmenskern geben: solche, die global denken, und solche, die arbeitslos sind.“
- „Wer führt, ohne dass ihm die Menschen folgen, geht nur spazieren.“ (Dieses letzte Zitat ist ein gelungener Versuch des Managementgurus Reinhard K. Sprenger, das Führungsverständnis Peter Druckers in eine moderne Sprache zu übersetzen.)

# Disruption: Das große Missverständnis

**GLOBAL DRUCKER FORUM II.** Harvard-Professor Clayton Christensen gilt als der Erfinder der Theorie der „disruptiven Innovation“. Heute wird kaum ein Begriff häufiger und dabei meist falsch genutzt. Unsere Autorin Bärbel Schwertfeger traf den Managementexperten auf dem Global Drucker Forum in Wien.

Foto: Drucker Society

**Sie bedauern es, dass der von Ihnen geprägte Begriff der „disruptiven Innovation“ meist falsch benutzt wird ...**

**Clayton Christensen:** Ja! Viele haben das Konzept nicht richtig verstanden. Dabei wäre gut, wenn es mehr disruptive Innovationen gäbe. Denn das ist die einzige Innovation, die das Wachstum bringt, das wir so dringend benötigen.

**Was macht disruptive Innovation genau aus?**

**Christensen:** Disruption beschreibt einen Prozess, bei dem ein kleines Unternehmen oft mit geringen Ressourcen ein erfolgreiches etabliertes Geschäft herausfordert. Denn in der Regel fokussieren sich etablierte Firmen auf die Verbesserungen ihrer Produkte und Dienstleistungen für ihre lukrativsten Kunden und vernachlässigen dabei andere Kundensegmente. Genau dort beginnen dann die disruptiven Unternehmen. Sie bieten einfachere Produkte meist zu einem geringeren Preis an. Weil sich die etablierten Firmen vorrangig mit der besseren Profitabilität in den lukrativen Segmenten beschäftigen, beachten sie das oft nicht. Die disruptiven Unternehmen arbeiten sich dann langsam hoch und liefern das, was der Großteil der Kunden möchte. Diese nehmen nach und nach die neuen Angebote an und damit passiert Disruption. Es gibt aber auch disruptive Firmen, die neue Märkte schaffen, die bisher nicht existiert haben. Nehmen sie den Computer. Zunächst waren die Mainframe-Computer so teuer, dass sich selbst Universitäten nur einen leisten konnten. Dann kam

der PC und der Laptop und es entstand ein neuer Markt. Der nächste Schritt war dann das Smartphone.

**Wenn es um disruptive Unternehmen geht, werden stets Uber und Airbnb genannt. Sind das auch für Sie Vorzeigebeispiele?**

**Christensen:** Nein! Uber hat die Art, wie Taxis arbeiten, verändert. Die Firma hat keine Autos und keine Fahrer und damit keine Fixkosten. Genauso wie Airbnb keine Hotels und kein Personal hat. Ihr Geschäftsmodell besteht darin, die vorhandenen Ressourcen anders zu nutzen. Aber das ist keine disruptive, sondern eine erhaltende oder inkrementelle Innovation.

**Sie unterscheiden also verschiedene Arten von Innovation?**

**Christensen:** Man muss drei Arten von Innovation unterscheiden. Einmal die Effizienz-Innovation. Man verbessert zum Beispiel die Produktion oder den Vertrieb und erreicht damit mehr mit weniger Aufwand. Der zweite Typ ist die erhaltende oder auch inkrementelle Innovation. Man hat ein gutes Produkt und macht es noch besser. Man produziert zum Beispiel ein besseres Auto. Das Problem ist, dass man damit nur das alte Produkt durch ein neues Produkt ersetzt. Das bringt aber kein Wachstum. Bei diesen beiden Innovationsformen sind die deutschen Unternehmen sehr gut. Und dann gibt es die disruptive Innovation. Sie transformiert ein Produkt, das bisher sehr kompliziert und teuer war und macht es einfacher

und billiger, sodass es sich mehr und neue Kunden leisten können. Nur diese Form von Innovation führt zu echtem Wachstum. In Deutschland sehe ich da aber bisher kaum etwas.

**Wie sollen Taxianbieter und Hotels auf ihre neuen Wettbewerber reagieren?**

**Christensen:** Das Einzige, was sie tun könnten, wäre Uber zu kaufen und es anders zu managen. Taxianbieter können mit diesem Modell nicht mithalten. Das macht keinen Sinn. Sie sollten daher so lange wie möglich weitermachen. Es wäre unsinnig, mit dem traditionellen Modell aufzuhören, solange es noch funktioniert. Aber natürlich können sie es besser machen. Die Alternative wäre, etwas ganz Neues zu starten. Aber ein neues Geschäftsmodell innerhalb des alten Geschäftsmodells aufzubauen, ist keine gute Idee.

**Die oftmals verbreitete Panik, dass man schnell reagieren muss, weil man sonst untergeht, ist also übertrieben?**

**Christensen:** Etablierte Firmen sollen auf Disruption reagieren, wenn sie auftritt. Aber sie sollten nicht überreagieren, indem sie ihr profitables Geschäft aufgeben. Stattdessen sollten sie ihre Beziehungen zu ihren wichtigsten Kunden stärken und in erhaltende Innovationen investieren. Zudem können sie neue Geschäftseinheiten schaffen, die sich nur auf die Wachstumschancen von Disruption konzentrieren. Unsere Forschung zeigt, dass der Erfolg dieser Einheiten aber stark davon abhängt, dass sie getrennt vom





**Clayton Christensen.** Der 64-jährige Professor of Business Administration an der Harvard Business School gilt als weltweit führender Experte für Innovation und Wachstum. In seinem berühmten Buch „The Innovator’s Dilemma (1997)“ beschäftigte er sich erstmals mit der Theorie der disruptiven Innovation ([www.claytonchristensen.com](http://www.claytonchristensen.com)).

Kerngeschäft laufen. Denn sie brauchen eine völlig andere Organisations- und Kostenstruktur. Das bedeutet, dass Unternehmen für eine Zeit zwei verschiedene Organisationen managen müssen. Wenn das disruptive Geschäft wächst, wird es vielleicht auch Kunden vom Kerngeschäft abwerben. Aber als Manager sollten Sie nicht versuchen, dieses Problem zu lösen, bevor es ein Problem ist.

#### Wie wichtig ist disruptive Innovation?

**Christensen:** Alle drei Arten von Innovation sind wichtig. Es muss eine Balance geben. Ein Problem ist aber, dass die Effizienz-Innovation die größte Rendite bringt. Das ist hart für die Unternehmen. Denn damit können sie nicht wachsen. Entrepreneurship ist daher ein Backup-Plan für Unternehmen, weil sie sich intern nicht erneuern können. Entrepreneurship bedeutet Versuch und Irrtum und wir haben noch nicht gelernt, wie man das intern machen kann. Auch inkrementelle Innovationen sind wichtig, um den Markt am Laufen zu halten. Nur schaffen sie kein Wachstum.

#### Disruption wird oft mit Erfolg gleichgesetzt.

**Christensen:** Auch das ist falsch. Nicht jedes disruptive Unternehmen ist erfolgreich und nicht jeder Erfolg kommt von einem disruptiven Unternehmen. Der Erfolg von Uber basiert ebenso wie der von Apple auf einem Plattform-Modell. Uber verbindet Fahrer und Fahrgäste digital, das iPhone verbindet App-Entwickler mit Telefonnutzern. Doch nur Apple folgt

einem disruptiven Weg, weil es ein Ökosystem von App-Entwicklern aufgebaut hat und das iPhone so zu einem Computer transformiert hat.

#### Und was ist mit dem Elektro-Auto?

**Christensen:** Wenn ein Elektro-Auto 100.000 Dollar kostet, ist das Luxus und keine Disruption. Das ist eine erhaltende Innovation und die Anbieter konkurrieren dann vielleicht mit den Luxusautos von BMW. Die echte Disruption passiert in China. Dort ist bereits jedes zehnte Auto ein Elektroauto und das kostet nur 3.000 Dollar. Das sind zwar nur kleine Autos, die sich aber viele leisten können. Das führt zu Wachstum. Ein anderes Beispiel ist das Unternehmen Godrej in Indien, die unter anderem Kühlschränke herstellen. Sie haben erkannt, dass sich viele Inder auch keinen billigen Kühlschrank leisten können. Also haben sie eine neue Technologie entwickelt, mit der man Lebensmittel kühl halten kann und bieten das Gerät für 49 Dollar an. Die Nachfrage ist riesig und sie mussten viele neue Mitarbeiter einstellen.

#### Viele Geschäftsideen scheitern. Wie lässt sich die Misserfolgsquote reduzieren?

**Christensen:** Wenn eine Geschäftsidee auf einer fundierten Theorie basiert und man seine Entscheidungen aufgrund von Kausalitäten trifft, steigt auch die Erfolgsquote. An der Harvard Business School haben wir seit 2007 einen Fond, der in neue Geschäftsideen investiert. Wer Geld haben will, muss allerdings erst ein theoretisch fundiertes und disruptiv inno-

vatives Geschäftsmodell vorlegen, das auf Innovation und Wachstum aufbaut. Bis heute haben wir in 18 Unternehmen investiert. Drei sind gescheitert, 15 sind sehr erfolgreich. Das Problem ist, dass Risikokapitalgeber keine Forschung lesen und daher nicht auf die richtigen Dinge achten. Der Kapitalmarkt erlaubt oft nicht das, was man tun sollte.

#### Heute setzen viele Unternehmen vor allem auf Daten und Algorithmen. Liegt hier künftig der Schlüssel zum Erfolg?

**Christensen:** Daten repräsentieren immer nur ein Phänomen, aber sie sind nicht das Phänomen selbst. Jeder Teil der Daten wurde von einer Person geschaffen und diese Person hat sich einige Elemente des Phänomens herausgenommen, sie in die Daten inkludiert und andere dafür ausgeschlossen. Wenn man seine Entscheidung aufgrund von Daten trifft, basiert sie also immer nur zum Teil auf der Wahrheit und Daten beziehen sich zudem immer nur auf die Vergangenheit. Man braucht eine Theorie, um bewerten zu können, welche Kausalität dahintersteht. Managemententscheidungen nur aufgrund von Daten zu treffen, halte ich für falsch. Ich bin zwar noch nicht tot, und weiß nicht wie es ist, aber ich stelle mir vor, wenn sie mich in den Himmel lassen und ich mich umschaue, dann gibt es dort keine Daten. Und wenn ich frage, warum das so ist, dann antworten sie mir: Weil Daten immer lügen. Immer wenn Daten in den Himmel wollen, dann schicken wir sie zur Hölle.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

**TALENT-MANAGEMENT-GIPFEL 2016.** Lebhaftere Einblicke in die Arbeitswelt der Zukunft ermöglichten die Vorträge und Workshops auf dem Talent-Management-Gipfel 2016 in der Axica-Location in Berlin.

# Veränderung erleben

Auf dem Talent-Management-Gipfel 2016 der Haufe-Gruppe wurde nicht nur diskutiert, wie die Digitalisierung die Arbeitswelt und das Personalwesen verändern wird – die Teilnehmer konnten neue Methoden zur Veränderung auch selbst erleben. Wie sieht die Arbeitswelt im Jahr 2030 aus? Joachim Rotzinger und Marc Stoffel, beide Geschäftsführer der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG in Freiburg, lieferten zu Beginn des Kongresses eine kühne Vision: Mitarbeiter tragen Bio-Chips, eine künstliche Intelligenz namens Quiri wird CEO einer Bank und der Bundestag arbeitet mit Schwarmintelligenz. Ob das so kommen wird? „Das wissen wir nicht“, sagte Rotzinger und ergänzte: „Was wir aber wissen, ist, dass durch die Digitalisierung das Tempo der Veränderungen zunimmt.“

Wie die Neugestaltung konkret aussehen kann, erläuterte Frauke von Polier, HR-Chefin beim Online-Versender Zalando, den 250 Kongressteilnehmern. Sie präsentierte die Internetcompany als eine Firma, die beim Thema Human Resources (HR)

neue Wege geht. Wichtig für die Motivation der Mitarbeiter sei die Sinnstiftung, von Boni oder ritualisierten Mitarbeiterbefragungen hält sie nichts, diese wurden abgeschafft. Wichtige Kulturelemente seien der zweiwöchentliche „Z-Talk“, bei dem sich die Vorstände den Fragen der Mitarbeiter stellen, oder auch „Gutscheine“ für Mitarbeitergespräche, die Mitarbeiter in eine aktive Rolle bringen.

### Kultur ist „die“ Stellschraube

Ana-Cristina Grohnert, die bei Ernst & Young (EY) für HR verantwortlich ist, berichtete, wie sie derzeit bei EY die Kultur eines großen Tankers verändert, um das Business zukunftsfähig zu machen. „Diversity ist dafür ein Schlüsselfaktor“, so Grohnert. Alle Teilnehmer nutzten auf dem Kongress die Möglichkeit, neue Methoden für Veränderungsprozesse kennenzulernen. Bei den Workshops zu Design Thinking, Agilität, Neugiermanagement und HR Rhythmics hieß es: experimentieren, reinschnuppern, pro-

bieren. Praktische Übungen machten die Gestaltung von Veränderungsprozessen „anfühlbar“, sie zeigten, wie neue Methoden frischen Wind in Organisationen bringen können.

Ein intellektueller Leckerbissen war der Auftritt von Professor Ernst Fehr von der Universität Zürich. Der Verhaltensökonom, der unter Insidern als Nobelpreiskandidat gehandelt wird, zeigte auf Grundlage empirischer Studien, dass Produktivitätsunterschiede durch unterschiedliche Managementpraktiken erklärt werden können. „Es gibt einen empirisch belegbaren Zusammenhang.“ Ein wichtiger Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg sei die Unternehmenskultur. „Die Unternehmenskultur beschränkt die Strategie und die Geschäftsmöglichkeiten“, erläuterte Fehr. Was von vielen Vorständen nicht gesehen werde, sei für HR-Manager eine Steilvorlage, mit der sie sich Gehör verschaffen könnten. Der „neue Rhythmus von HR“ verfügt laut Fehr (endlich) über eine empirische Grundlage.

Reiner Straub ●



Fotos: Pichler



**Location.** Der „Gipfel“ fand erstmals im „Axica“ (berühmt für seine Glaskuppel) neben dem Brandenburger Tor statt.

**Podium.** Aufgelockert wurde der „Gipfel“ durch eine Diskussion mit einem General über den Sinn von Hierarchien.

# Die Zukunft des digitalen Lernens: Mehr Simulationen

**ONLINE EDUCA.** „Owning Learning“ hieß das Motto der „Online Educa Berlin 2016“. Jeder müsse mehr Verantwortung für das eigene Lernen bekommen und Unternehmen sollen mehr Simulationen anbieten, die von lernwilligen Teams bearbeitet werden sollten.

Die Weiterbildungsabteilungen von Unternehmen sollten mehr darauf achten, wie die Menschen heutzutage in ihrem privaten Bereich neue Dinge hinzulernen, hieß es auf der diesjährigen „Online Educa“. Privat würde wie selbstverständlich das Smartphone genutzt, um an fehlendes Wissen heranzukommen. Entsprechend müsse das „Mobile Learning“ mehr gefördert werden. Keynote Speaker Jef Staes, Autor von Büchern wie „My Organisation is a Jungle“, forderte: „Wer kompetente und selbstsichere Mitarbeiter braucht, die eine Organisation voranbringen, muss ihnen Freiheiten lassen.“ Außerdem kritisierten viele Kongress-Teilnehmer, die von den Unternehmen „offiziell“ zur Verfügung gestellten E-Learning-Kurse vermittelten zu viel theoretisches Wissen, statt die Mitarbeiter fit für den Arbeitsalltag zu machen. Keynote-Speaker Roger Schank meinte: „Die Unternehmen geben viel zu wenig Geld für gutes Online-Lernen aus.“ Schank

plädiert dafür, mehr Geld in Business-Simulationen zu investieren. Die müssten natürlich auf reale betriebliche Problemlösungen hin ausgerichtet sein und sollten unbedingt so gestaltet werden, dass sie von Gruppen von Mitarbeitern gemeinsam bearbeitet werden könnten. Denn gerade in der Auseinandersetzung in Lernteams entstünden die benötigten Lernfortschritte.

Die „Online Educa Berlin OEB“ im Berliner Fünf-Sterne-Hotel „Intercontinental“ gilt nach Aussagen insbesondere der ausländischen Besucher als einer der am besten organisierten Kongresse mit den vielfältigsten Diskussionsformaten. Die OEB dauert zwei Tage. Es gibt eine eintägige Vorveranstaltung mit 15 Workshops. Die Highlights der beiden Kongresstage sind vier Plenumsitzungen im großen Ballsaal des Hotels. Ansonsten werden 14 Keynotes und mehr als 100 parallele Workshops geboten. Erstmals wurde in diesem Jahr den Teilnehmern das „OEB-

plus-Ticket“ angeboten. Es ermöglichte den Zugang zu einer exklusiven Lounge. Außerdem wurden Plätze in den vorderen Reihen des Plenums sowie beim Essen im Restaurant reserviert. Die wichtigste Zusatzleistung bestand wohl darin, dass OEB-plus-Inhaber mit ausgesuchten Keynote Speakern in kleinem Kreis vertiefende Gespräche führen konnten.

Erstmals tauchte auf der OEB die Bewegung „Virtually Connecting“ auf. Die Mitglieder dieser Initiative besuchen als zahlende Teilnehmer wichtige Kongresse und berichten dann noch während der Veranstaltung auf ihrer Internetplattform [www.virtualconnecting.org](http://www.virtualconnecting.org) mündlich von ihren Eindrücken. Daheimgebliebene können Fragen stellen und Ideen für eine weitere „Berichterstattung“ einbringen. „Virtually Connecting“ will so Menschen, die keine Zeit oder kein Geld haben, eine Konferenz zu besuchen, auf dem Laufenden halten.

**Guidrun Porath ●**



**Aussteller.** Sehr begehrt sind inzwischen die wenigen Plätze für Aussteller, die Kontakt zum fachkundigen OEB-Publikum suchen.



**Plenum.** Zur Online Educa Berlin 2016 kamen Anfang Dezember 2.100 Besucher aus 93 Ländern, um 270 Referenten zu erleben.

## weiterbildungs-start-up

### Wer hat das Start-up gegründet?

Patrick Hypscher hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke sowie Wissenschaftstheorie an der LSE studiert. Er war mehrere Jahre für Arvato Bertelsmann tätig. Dirk Rosenau ist ausgebildeter Fachinformatiker und Wirtschaftsinformatiker. Er hat über sieben Jahre als Entwickler für einen Hersteller von Test-Software gearbeitet. Jörg Bothur ist Assistent für Informatik und Wirtschaftsinformatiker. Als Freelancer und für Agenturen entwickelte er jahrelang Websites, Online-Plattformen und Apps.

### Was soll noch geändert werden?

Wir arbeiten ständig an der Verbesserung des Produkts: neue Features, bessere Performance, einfachere Bedienung. Für das nächste Jahr sind neue Feedback-Funktionen und eine vereinfachte Transferbetreuung geplant. Am Ende geht es uns stets um wirksamere Verhaltensveränderung.

### Was können etablierte

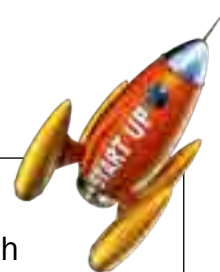
#### Unternehmen von euch lernen?

Wir treffen viele Entscheidungen sehr schnell. Zudem arbeiten wir nach dem „Lean-Start-up“-Prinzip: Wir optimieren anfangs nicht bis zum Umfallen, sondern geben Neuentwicklungen schnell in den Markt. Mit dem Anwender-Feedback verbessern wir dann stetig unser Produkt. Das Motto: „Make it work, then make it better.“



Foto: Hannes Kutzka

**Zeitgemäß.** Dirk Rosenau, Patrick Hypscher und Jörg Bothur (v.l.n.r.) entwickeln ihre digitalen Lerntransferlösungen nach dem „Lean-Start-up“-Prinzip.



In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem Bereich Weiterbildung mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe das Unternehmen **SKILL HERO**.

### Was ist die Idee dahinter?

Mitgründer Patrick Hypscher durchlief seinerzeit bei Arvato Bertelsmann ein umfassendes Management-Development-Programm. Aus der Unzufriedenheit mit dem persönlichen Lerntransfer entstand die Idee für Skill Hero. Patrick sagt: „Nach vielen Seminaren habe ich selbst die Erfahrung gemacht, dass ich das gewünschte Verhalten zu wenig umgesetzt habe. Mir fehlten die Erinnerungen und Begleitung im Alltag. Genau das liefert Skill Hero.“ Skill Hero ist eine digitale Lösung für nachhaltige Verhaltensänderung durch kontinuierliche Betreuung von Seminarteilnehmern vor, während und nach einer Weiterbildungsmaßnahme. Über die mobilen Endgeräte der Teilnehmer können wir alle Inhalte effizient bereitstellen, den Kontakt zu anderen Teilnehmern sicherstellen und so einen steten Austausch sowie eine smarte Nachbetreuung ermöglichen. Die digitale Begleitung über den gesamten Trainingsprozess hinweg unterstützt den Lerntransfer und fördert damit die gewünschte Verhaltensänderung — man kann Lernimpulse setzen, Aktivität messen und die Transfererfolge gezielt steuern.

### Wie war die Entwicklungszeit?

Das klingt, als ob wir fertig wären. Aber Software ist nie fertig. Wir können mit Stolz sagen, dass wir unseren allerersten Prototypen bereits nach sechs Wochen Entwicklungszeit bei einem großen Kunden einsetzen konnten. Das haben wir anfangs nur mit eigenen Ressourcen gestemmt – ohne Investoren.

# Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2017 ERSCHEINT AM 01. FEBRUAR 2017

## GRÜNDERZEITEN

# Erfinder Werner von Siemens

Werner von Siemens, geboren am 13. Dezember 1816, wäre 2016 genau 200 Jahre alt geworden. Der bedeutende Erfinder gilt auch als Begründer der modernen Elektrotechnik. Was ihm half, kreativ zu sein (das Foto zeigt seinen Arbeitsplatz als Kombination von Werkstatt und Studierstube), beschreiben wir in unserer nächsten Ausgabe.



## MEDIATOR WERDEN

### Ausbildungsverordnung

Viele Trainer und Berater, aber auch viele Juristen, suchen ein zweites Standbein als Mediator. Ein erfahrener Ausbilder von Mediatoren berichtet, was die neue, staatliche Ausbildungsverordnung zum „zertifizierten Mediator“ bedeutet.



Foto: freshidea / AdobeStock

## DVCT-AWARD

### Change bewältigen

Der „Coach & Trainer Award für innovative Konzepte im Bereich Coaching und Training“ des Verbands DVCT ging im Jahr 2016 an Liscia Consulting in Paderborn. Gianni Liscia (Foto) erklärt sein ganzheitliches Konzept, um Change zu bewältigen.



## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 30. 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  
Benjamin Jeub  
benjamin.jeub@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**  
Boris Grundl, Prof. Dr. Jutta Heller, Hermann Ortmeyer,  
Gudrun Porath, Dr. Steffan Ritzenhoff,  
Bärbel Schwertfeger, Reiner Straub,  
Frank Wippermann, Dr. Achim Zimmermann

**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, Markus Dränert,  
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolph Jessl,  
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger,  
Dr. Carsten Thies  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

**Titelbild**  
Ulstein Bild – Ulrich Baumgarten

**Druck**  
Konradin Druck GmbH, Kohlhammerstraße 1-15,  
70771 Leinfelden-Echterdingen

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Key Account Management:  
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)

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

**Erscheinungsweise**  
10 x jährlich, Einzelheft 12,40 Euro;  
Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand;  
Auslandsbezug 128 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  
angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine  
Haftung.

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



**Kurt Matzler, Frank Bailom, Stephan Friedrich von den Eichen, Markus Anschöber**

Digital Disruption. Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten. Franz Vahlen, München 2016, 147 Seiten, 15,90 Euro

DIGITALISIERUNG

## Die Bedrohung als Chance

In der digitalisierten Informationsgesellschaft sind die Wege kurz. Der Medientheoretiker Marshall McLuhan hat diese Entwicklung bereits in den späten 1960er-Jahren erkannt und pointiert mit der Metapher vom „globalen Dorf“ beschrieben. Kleiner geworden ist seither jedoch nicht nur der gefühlte Abstand zwischen den Menschen, den die Echtzeitkommunikation des Internets heute wirkungsvoll überbrückt. Auch die Distanz zu den ökonomischen Machtzentren hat sich scheinbar auf ein Minimum reduziert: Junge Start-up-Unternehmen treten mit kleinem Budget in Konkurrenz zu den Marktführern und stellen mit ihren Produkten zuweilen ganze Geschäftsfelder auf den Kopf. Kein Wunder also, dass die Digitalisierung von den einen als Segen verstanden wird, während sie den anderen als Bedrohung erscheint. Ganz unabhängig von der Warte des Betrachters ist allerdings die Einsicht, dass sich Unternehmen — große wie kleine — mit den Entwicklungen auseinandersetzen müssen, denn zukunftsfähig bleiben kann nur, wer selbst Impulse setzt und Innovation fördert. Dies ist auch der Ansatz von Kurt Matzler, Franz Bailom, Stephan Friedrich von den Eichen und Markus Anschöber: In ihrem aktuellen Titel „Digital Disruption“ bündeln die Autoren ihr Fachwissen aus Praxis und Forschung, um dem Leser die Chancen der Digitalisierung nahezubringen. Der Titel führt dazu systematisch an das Thema heran. Angefangen bei einer grundlegenden Einführung, erläutern die Autoren die zentralen Begriffe und zeigen anhand von Studien und Beispielen, welche Muster sich im scheinbar spontanen Auftreten von einschneidenden Veränderungen ausmachen lassen.

Damit leisten die Autoren einen wertvollen Beitrag sowohl zum Verständnis der Digitalisierung als auch zum Umgang mit den aktuellen Herausforderungen. Simple Patentlösungen liefert der Titel allerdings nicht — und das ist auch gut so, denn die digitale Transformation verläuft nun einmal nicht nach „Schema F“. Stattdessen benennt das Buch die aktuellen Problemfelder: So liege der Grund, warum etablierte Unternehmen neue Entwicklungen verschlafen, nämlich meist gar nicht im Technologievorsprung der Konkurrenz. Vielmehr würden die Potenziale der eigenen Innovationen noch allzu oft falsch bewertet oder zugunsten des althergebrachten Geschäftsmodells ignoriert — schon um dem vorzubeugen, lohnt der Blick in die einschlägige Fachliteratur.

### AUTOREN

**Kurt Matzler, Franz Bailom, Stephan Friedrich von den Eichen, Markus Anschöber**

Kurt Matzler ist Professor an der Freien Universität Bozen und Gastprofessor an der Universität Innsbruck. Franz Bailom ist Gründungspartner des Beratungsunternehmens IMP. Stephan Friedrich von den Eichen ist Geschäftsführer bei IMP Deutschland und Honorarprofessor an der Universität Bremen (Lemex). Markus Anschöber ist Geschäftsführer bei IMP Österreich.

## Auf dem Weg zu neuen Ufern



Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied, lautet eine alte Weisheit. Das Problem dabei ist allerdings, dass viele gar nicht erst den Hammer in die Hand nehmen. Eine Motivationshilfe, genau das zu tun, liefert Markus Jotzo mit seinem Titel „Die Unendlich-Stolz-Formel“. Über neun unterhaltsame Kapitel hinweg ermutigt das Buch, Selbstzweifel aufzugeben und Versagensängste zu überwin-

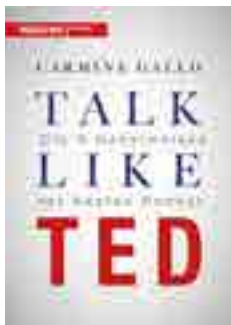
den. Das Diktum ist dabei so einfach wie konstruktiv: Nichts ist zu schwierig, um es nicht wenigstens versucht zu haben. In diesem Sinne liest sich das Buch wie ein Ratgeber zum produktiven Scheitern — hier liegt letztlich auch die Pointe, denn Misserfolge als Zwischenstationen zu begreifen sei der erste Schritt auf dem Weg zu neuen Ufern. Den Beleg dafür, dass es sich lohnen kann, Mut aufzubringen

und Neues auszuprobieren, liefert Jotzo übrigens mit seiner eigenen Biographie: Nach acht Jahren als Führungskraft bei Unilever hat er den ausgetretenen Pfad verlassen und so seine Berufung als Speaker, Trainer und Coach gefunden.

### Markus Jotzo

Die Unendlich-Stolz-Formel. Tu, was du nicht kannst. Wiley-VCH, Weinheim 2016, 210 Seiten, 17,99 Euro

## Präsentieren wie die Profis



Die Vorträge auf der „Ted“-Konferenz haben die begrenzte Reichweite der Veranstaltungsreihe längst überwunden — als Online-Videos sind sie inzwischen zum Massenphänomen geworden. Das sicherlich nicht zu Unrecht, sind die Inhalte der sogenannten „Ted Talks“ doch ebenso interessant wie die Persönlichkeiten, die sie vermitteln. Was aber ist das Erfolgsrezept der Ted-Redner? Dieser Frage geht der US-amerikanische Autor,

Kommunikationsexperte und Führungskoach Carmine Gallo in seinem neuen Buch nach: Für den Titel hat Gallo 150 Stunden Vortragsmaterial ausgewertet und seine Erkenntnisse mit Neurowissenschaftlern und Psychologen diskutiert. „Die neun Geheimnisse der besten Redner“, die Gallo aus den Ted-Vorträgen herausdestilliert hat, werden im Redline-Verlag nun auch in deutscher Sprache gelüftet. Das trifft sich gut, denn die

Präsentationstechniken und Kommunikationstipps sind durchaus länder- und kulturübergreifend. Wer also regelmäßig Vorträge hält oder einfach nur wissen will, wie mächtig Sprache sein kann, findet bei Gallo das passende Grundlagenwissen.

### Carmine Gallo

Talk like Ted. Die neun Geheimnisse der besten Redner. Redline, München 2017, 320 Seiten, 16,99 Euro

## Aus unserem Verlagsprogramm



Familienunternehmen gelten seit jeher als Ruhepol im schnelllebigen Marktgeschehen — auch wenn sie international tätig sind: Sie stehen gemeinhin für Kontinuität sowohl im Umgang mit den Mitarbeitern wie auch im Wirtschaften. Diese positive Konnotation kann jedoch auch ins Negative umschlagen, nämlich dann, wenn es um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit geht, um Anpassungsfähigkeit

an sich ändernde Kundenbedürfnisse oder die Regelung der Nachfolge. Daher gilt es, die Kommunikationswege optimal zu nutzen und Entscheidungsträger effektiv einzubinden. Wie das funktionieren kann, erläutert Jochen Waibel in seinem aktuellen Buch: Anhand von authentischen Erfahrungsberichten aus deutschen Familienunternehmen zeigt der Autor, wie Kommunikation zwischen Nähe und

Distanz gelingt, wie Konflikte gelöst werden können und warum Tradition und Innovation keine Widersprüche sind.

### Jochen Waibel

Kommunikationskultur in Familienunternehmen. Unternehmer im Gespräch — von Führungsverantwortung über Konfliktlösung bis zur Nachfolgeregelung. Haufe, Freiburg 2016, 287 Seiten, 34,95 Euro

Boris Grundl



Paragraf 51

# Charakterstärke entwickeln

Fragen wir uns einmal, wie man Charakter schulen kann. Betrachten wir dazu die beiden charakterlichen Extrempole „Starrsinn“ und „Wankelmut“. Wie ein Terrier verbeißt sich der Sture in seinen Standpunkt, ganz egal, wie die Umstände und Folgen sind. Wer argumentativ den Wind kluger Veränderung sät, wird Sturm ernten. Das Gegenbeispiel

„Der Druck, keine Fehler zu machen, hat im Wirtschaftsleben extrem stark zugenommen.“

liefert manch charakterschwacher Darsteller der Politik: Er wechselt seine Meinungen schneller als ein Chamäleon die Farbe. Dieser aalglatte Strippenzieher schließt Bündnisse je nach Stimmung und Windrichtung. Doch egal ob Bulldozer oder Everybody's Darling: Beide Extreme lassen Menschen ausbluten.

Längst ist das Strippenziehertum auch in der Wirtschaft anzutreffen. Früher sollten Führungskräfte forsch vorwärts gehen, Chancen erkennen, Fehler machen, lernen und schließlich gewinnen. Heute sichern sie sich lieber gegen Fallstricke ab. Denn der Druck, keine Fehler zu machen, hat extrem zugenommen. Konkurrenzkampf und Veränderungsgeschwindigkeit sind enorm. Gesetze und eine strenge Compliance-Kultur sorgen dafür, dass man bei Fehlern noch viele Jahre belangt werden kann. Das ist auch gut so. Charakterschwache Führungskräfte allerdings versuchen jetzt schon im Vorfeld möglichen Versagens durch „die Fahne im Wind“ aus der Schusslinie zu kommen. Absicherungsstreben schlägt Chancenstreben.

Was lernen wir daraus? Eine Unternehmenskultur wird zuerst durch das Verhalten der Führung sichtbar und dann bei den Mitarbeitern. Das bedeutet:

In charakterarmen Organisationen dominiert die passive Verantwortung. Charakterstarke Organisationen leben aktive Verantwortung. Passive Verantwortung wartet auf Aufforderung. In ihr regiert eine informelle Dynamik von Cliques, die weniger in Unternehmenszweck und Kundenwerten denken, sondern primär den eigenen, begrenzten Vorteil sehen. Das Verhalten ist rechtfertigend und jedem Eigenrisiko vorbauend. Aktive Verantwortung wird umgekehrt gelebt: Sie wird von sich aus gesucht, gefunden, besprochen, definiert und dann sinnvoll aufgeteilt.

Die Extreme „Starrsinn und Wankelmut“ sind abzulehnen. Doch sie helfen beim Verstehen. Wird aktive Verantwortung extrem, kann sie in Starrsinn enden. Manch genialer Gründer endet im Alter leider dort. Was in gesunder Dosis hervorragend wirkte, wird als Überdosis tödlich. Auch die passive Verantwortung hat wohl dosiert Sinn. Denn wer ständig die Hand hebt, wird gerne ausgenutzt. „Die Dosis macht das Gift“, sagte schon Paracelsus.

Ganz klar: Unternehmen mit charakterstarken Menschen sind kundenorientierte Ergebnisfabriken mit Erfolgsgarantie. Aktive Verantwortung überwiegt die passive. Mitarbeiter übernehmen Aufgaben meist selbst, statt sie sich aufs Auge drücken zu lassen, weil sie sich nicht schnell genug geduckt haben. Beide Formen der Verantwortung sind wichtig! Doch je größer die Organisation, desto leichter dominiert das Passive.

Sind 70 Prozent „aktiv“ und 30 Prozent „passiv“, ist alles in Ordnung. Doch wehe, das Pendel schwingt in die andere Richtung. Dann regiert die organisierte Unverantwortlichkeit. Unterm Strich lautet mein Rat: Übernehmen Sie weder zu viel noch zu wenig Verantwortung: 70 zu 30! Und sorgen Sie dafür, dass auch andere dieses Prinzip verstehen.

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein neues Buch heißt: „Mach mich glücklich. Wie Sie das bekommen, was jeder haben will“ (Econ Verlag 2014, 246 Seiten, 18 Euro). Boris Grundl beweist, wie leicht und schnell das Verschieben von Verantwortung in eine zerstörerische Sackgasse führt und die persönliche Weiterentwicklung und damit Glück verhindert. [www.borisgrundl.de](http://www.borisgrundl.de)



# AUF DIE MITARBEITER KOMMT ES AN



ISBN 978-3-648-09067-1 | Bestell-Nr. E10167  
Buch: € 49,95 [D] | eBook: € 44,99 [D]



ISBN 978-3-648-07914-0  
Bestell-Nr. E04194  
Buch: € 49,95 [D]  
eBook: € 44,99 [D]



ISBN 978-3-648-07987-4  
Bestell-Nr. E14021  
Buch: € 39,95 [D]  
eBook: € 35,99 [D]  
Erscheint: November

## PERSONALWISSEN FÜR DIE ARBEITSWELT 4.0

Der Wandel zur Arbeitswelt 4.0 stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Dieses Buch zeigt, wie Sie mit psychologischem Empowerment die zentralen Personalthemen Ihres Unternehmens optimieren. So werden Ihre Mitarbeiter leistungsfähiger und psychisch gesünder und das Unternehmen aktuellen Herausforderungen besser gewachsen.

- ✓ Vier Trends, die die Zukunft der Arbeit bestimmen
- ✓ Sieben Grundhaltungen zur Förderung psychologischen Empowerments
- ✓ Erfolgsfaktoren guter Arbeit: Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss
- ✓ Wie Sie Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Produktivität, Leistung, Innovation und Gesundheit in der Zukunft der Arbeit stärken

**Jetzt versandkostenfrei  
bestellen:**

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



Foto: Martin Pichler

„ Wer auf seiner Zuständigkeit beharrt, wird sie verlieren.  
Das ist eine Erkenntnis, die die Arbeitswelt in den nächsten  
Jahren für alle Führungskräfte bereithält. “

**Oliver Burkhard**, Personalvorstand der Thyssen-Krupp AG, bei der offiziellen Feier zum zehnjährigen Bestehen der Thyssen-Krupp Academy in Essen am 7. November 2016

„Well, why not. Everybody else does it all the time to feel modern. It's only consequent for People's Car (PC, formerly known as VW) as an international brand to do so as well. No reason for panic.“

**Die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“** am 16. Dezember 2016 in einer Glosse über die Einführung von Englisch als Konzernsprache bei VW

„Den größten Beitrag (zum Anwachsen des Populismus) hat meiner Meinung nach der Psychologe Daniel Kahnemann mit seinem Buch ‚Thinking Fast and Slow‘ geleistet. Es ist eine exzellente Anleitung, wie man Menschen über Schlagzeilen und Schlagwörter steuert.“

**A.C. Grayling**, britischer Philosophieprofessor, im „Managermagazin“ 1/2017

„Ein Berliner Abiturient kann bei einer Geburtstagsparty anhand der Zahl der Kerzen auf der Torte eine ungefähre Aussage über das Alter des Geburtstagskinds machen.“

**Harald Martenstein**, in seiner Kolumne im „Zeitmagazin“ (Nr. 48/2016) über das Berliner Abitur, das keine Basis für ein Studium bietet

„Meine wirklichen Vorbilder sind Kinder. Die kann man zu nichts zwingen.“

**Joe Kaeser**, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, München, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 52 vom 16. Dezember 2016

„Demokratie kann nur gelingen, wenn diejenigen, die ihren Willen ausdrücken, in der Lage sind, klug zu wählen. Der wahre Schutzwall für die Demokratie ist daher Bildung.“

**US-Präsident Franklin D. Roosevelt (1882–1945)** – zitiert von **Prof. Dr. Fritz B. Simon** in seinem täglichen Blog „Systemische Kehrwoche“ am 12. Dezember 2016

„In Zeiten wie diesen ist das persönliche Gespräch doppelt wertvoll. Nur so lassen sich Überforderung und Angst in Zuversicht und Engagement verwandeln.“

**Gabor Steingart**, Herausgeber des „Handelsblatts“ in seinem Newsletter „Morning Briefing“ am 6. Dezember 2016

„Beim ‚Spiegel‘ hieß entscheiden immer Härte, Abwesenheit von Kommunikation und damit auch von Innovation ... jetzt gilt es, frei von Ängsten und Hierarchien zu diskutieren.“

**Klaus Brinkbäumer**, Chefredakteur des „Spiegels“, über die alte und neue Spiegel-Kultur, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 12. Dezember 2016

„Es ist sehr viel leichter, bekannt zu werden, als bekannt zu bleiben.“

**Dr. Eckart von Hirschhausen**, Arzt, TV-Moderator sowie Comedian und Bestsellerautor, in einem Interview mit der Zeitschrift „Capital“ 01/2017



# TOP-FORSCHUNG FÜR DIE PERSONALPRAXIS

## ARBEITSERGEBNISSE DER FÜHRENDEN WISSENSCHAFTLER

In **PERSONALquarterly** lesen Sie vierteljährlich die neuesten **Erkenntnisse aus der Personalforschung** – wissenschaftlich **fundiert und verständlich** aufbereitet. Nutzen Sie das Know-how der führenden Wissenschaftler für Ihre Personalarbeit und treffen Sie **sichere Entscheidungen** auf Basis der besten verfügbaren Fakten.

Jetzt informieren:  
[www.personalquarterly.de](http://www.personalquarterly.de)  
 0800 72 34 253 (kostenlos)

# Neue Perspektiven gewinnen

Wie können Unternehmen mit unerwarteten Situationen umgehen? Der lösungsorientierte Managementansatz zeigt, wie sich die Methoden der High Reliability Organizations (HRO) in der Unternehmenspraxis umsetzen lassen. Mit zahlreichen neuen Fallstudien aus Bankwesen, Museumswelt, Luftfahrt und Automobilindustrie.

Weick/Sutcliffe

## **DAS UNERWARTETE MANAGEN**

Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen

*Systemisches Management*

3., vollst. überarb. Auflage 2016.

200 S. Geb. € 34,95

ISBN 978-3-7910-3673-1

Das Buch beschreibt das Konzept der Gesunden Organisation und zeigt die Relevanz für zukunftsorientierte Unternehmen auf. Dabei werden Rolle, Einfluss und Wirkungsweise gesunder Führung beleuchtet und die Herausforderungen im aktuellen und zukünftigen Unternehmensumfeld aufgezeigt.

Kallenbach

## **FÜHREN IN DER GESUNDEN ORGANISATION**

Außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung

*Systemisches Management*

2016. 375 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-3683-0

Über 40 führende Köpfe der Organisationsforschung und Organisationsentwicklung zeigen, wo wir heute in den Bereichen Organisationsdesign, Strategieentwicklung, Change Management, Führung, Teamentwicklung, Krisen- und Konfliktmanagement stehen und welche neuen Perspektiven sich für Organisationen und Unternehmen daraus eröffnen.

Roehl/Asselmeyer

## **ORGANISATIONEN KLUG GESTALTEN**

Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management

*Systemisches Management*

2016. 320 S. Geb. € 49,95

ISBN 978-3-7910-3677-9

Bequem online bestellen:

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



**SCHÄFFER  
POESCHEL**