



+ wirtschaft weiterbildung

01_18

www.wuw-magazin.de

Dokumentarfilm_Jugendliche meisterten „Führungs“-Experiment s. 14

Coaching_Ein SPD-Politiker will den Markt regulieren s. 46

Learntec_Charles Jennings stellt seinen 70-20-10-Ansatz vor s. 50

Ungewissheit aushalten

Wie Siemens nach Innovationen sucht s. 18

Janina Kugel,
Personalvorstand der
Siemens AG, glaubt an
den „Survival of the
Hippest“



Klarer Kopf. Klare Selbststeuerung. Klarer Erfolg.

DIE NEUROSYSTEMISCHE DIMENSION IM COACHING

NEUROIMAGINATION®
wirkt.



NEUROBIOLOGISCHE FAKTEN.

Veränderungsprozesse, steigende Herausforderungen und Neulandängste in der Digitalisierungswelt verlangen praxisorientierte, messbare Konzepte zur Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit – zur Mitarbeiterbindung und für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Inzwischen bieten die Neurowissenschaften tiefe Einblicke in die Vorgänge bei erfolgreicher wie auch bei missglückter Selbststeuerung und Mitarbeiterführung.

NEUROSYSTEMISCHES COACHING.

Damit die Willenskraft nicht unbewussten Reaktionen im limbischen System folgt, benötigen wir die Kompetenz der neurosystemischen Selbststeuerung.

Für einen klaren Kopf, einen guten Umgang mit Belastungen, für Kreativität und Weitsicht. Mitarbeiter, die körperlich und mental gesund sind, prägen die Wertehaltung des Unternehmens. Die Attraktivität als Arbeitgeber spiegelt sich in der Kundenzufriedenheit.



Werden Sie neurosystemischer Coach.

Informationstag mit Horst Kraemer

20. Januar & 24. Februar 2018 von 14 bis 17 Uhr

Brainjoin Coaching Akademie Saarbrücken | Anmeldung bitte unter: 0681 9 38 65 750

Theorie, Training, Selbsterfahrung. Start: 3. Mai 2018, Saarbrücken

Inhalte: Coachingkompetenz, neurosystemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung, Kommunikationstypen^{PLUS}, Empowerment, Selbstkompetenz, Resilienz, Prävention, Selbststeuerung und Soforthilfe bei Stressfolgen mit Neuroimagination®, neurobiologische Persönlichkeitsentwicklung, Antreiber/Saboteure, Embodiment, Gruppendynamik und Organisationsprozesse, Ressourcenaktivierung, Retention Health Management, Volition, Emotionsmanagement im Leadership, OSP®-Gefährdungsanalyse.

Brainjoin Coaching Akademie Hamburg · Köln · Saarbrücken · Zürich | www.brainjoin.com

Brainjoin zählt mit der Methode Neuroimagination® zu den führenden Unternehmen im Bereich Soforthilfe bei Stress und Burn-out, Persönlichkeitsentwicklung, Veränderungs- und Stressmanagement. Horst Kraemer, Fachbuchautor, Gründer und Leiter der Brainjoin Gruppe, ist Pionier der Stressforschung und -prävention und Entwickler der wissenschaftlichen Methode Neuroimagination® – deren Wirkung durch interdisziplinäre Forschung in einer vergleichenden Studie empirisch belegt wurde. Brainjoin ist seit vielen Jahren kompetenter Partner für Unternehmen, Behörden, Personalentwickler sowie medizinische Berufsgruppen.



„Sagen Sie mal, geht's noch?“

Janina Kugel ist „Chief Human Resources Officer“ der Siemens AG und das „junge Gesicht“ (Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung) von Siemens. Sie ist für die Medien die „Vorzeigefrau im Vorstand“, deren Botschaft laute: „Ihr glaubt ja gar nicht, wie hip wir bei Siemens unterwegs sind.“

Neulich trat Kugel als Rednerin auf dem „Talent Management Gipfel 2017“ in Berlin auf (ab Seite 22) und kam darauf zu sprechen, dass Siemens weltweit flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt habe und dass das einigen Führungskräften in der Produktion grundsätzlich nicht in den Kram gepasst habe. So habe sie per Mail einen Hilferuf von einem Facharbeiter erhalten, der als alleinerziehender Vater sein Kind „erst“ um 6.00 Uhr im werkseigenen Kindergarten abliefern könne und dann Probleme bekäme, weil er zehn Minuten zu spät zu seiner Schicht erscheine. „Seine Führungskraft ist ein bisschen flexibler geworden, weil ich sie angerufen und gefragt habe: Sagen Sie mal, geht's noch?“, berichtete Kugel einem fasziniert zuhörenden Publikum von ihrer Fähigkeit, Werksleiter strammstehen zu lassen.

Kugel zeigte damit beispielhaft: In Change-Prozessen wird Macht nicht wegpateilisiert, sondern knallhart eingesetzt, wenn die Kraft der Vernunft nicht ausreicht. Wer Macht besitzt, muss Blockaden aufbrechen. Haben wir autoritär geführte Unternehmen früher etwa zu unrecht beschimpft, wenn sie „motivieren“ mit „die Hammelbeine langziehen“ übersetzten?

Alle Holacracy-Fans sollten bedenken: Durch eine breit angelegte Partizipation setzt sich ein vernünftiges Argument leider nicht immer durch. Machtkämpfe sind trotz modernster Führungskultur nicht zu vermeiden. Die Mächtigen müssen allerdings höllisch aufpassen, dass sie nicht beginnen, an so etwas wie die eigene Unfehlbarkeit zu glauben.



Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen!

Gesundheit im Betrieb aktiv gestalten

Mit der Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie langfristig eigene Kompetenzen im Unternehmen auf, die Sie unabhängig von externen Dienstleistern machen. Ihre Mitarbeiter sind somit in der Lage, ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept zu erarbeiten und stetig weiterzuentwickeln.

Nebenberufliche Lehrgänge bei der BSA

Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit kompakten Präsenzphasen an bundesweiten Lehrgangszentren. Sie sind staatlich geprüft und zugelassen sowie teilweise BBGM-zertifiziert, z. B.

- Fachkraft für BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager
- Gesundheitsexperte für KMU

Bachelor-/Master-Studiengänge bei der DHfPG

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement DHfPG mit über 7.500 Studierenden an bundesweiten Studienzentren bietet duale Bachelor-Studiengänge, z. B. Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement, und weiterführende Master-Studiengänge.

Tel. +49 681 6855 143 • dhfpg.de/personal



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



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



Janina Kugel. Sie ist Chief Human Resources Officer (CHRO) und Mitglied des Vorstands der Siemens AG. Von ihr wird erwartet, dass sie die Umgestaltung des Siemens-Konzerns zu einem „agilen Flottenverband“ mit passenden Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen begleitet.



Einblick. Ein Film begleitet drei Freunde, die ganz bewusst mit unterschiedlichen Handicaps trampen.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

menschen

14 Ein Dokumentarfilm als Trainer-Inspiration

Nichts sagen, nichts hören, nichts sehen: Ein preisgekrönter Film zeigt, wie drei Freunde mit Handicaps vom Bodensee an den Atlantik reisen und was sie dabei über das Führen lernen

18 Der alte Mann und die neue Arbeitswelt

Der 86-jährige Charles Handy, Mitbegründer der London Business School, zeigt sich sehr beunruhigt über die Veränderungen in der Arbeitswelt

20 „Fernstudent des Jahres“ geehrt

Vollzeitjob, Studium, Ehrenamt, Reisen: Das „Forum Distance-Learning“ hat mit Felix Roth einen beeindruckenden Fernlerner ausgezeichnet

titelthema

22 Ungewissheit aushalten

Während alte Geschäftsfelder an Zugkraft verlieren oder gar wegbrechen, muss die Siemens AG nach neuen Umsatzbringern suchen. Personalvorstand Janina Kugel erklärte auf dem „Talent Management Gipfel 2017“ die Suchstrategie des Konzerns

personal- und organisationsentwicklung

30 Konzepte mit Strahlkraft

Das Silicon Valley gilt vielen als Innovationswunderland. Manche der dort genutzten Konzepte lassen sich auch auf deutsche Firmen übertragen

34 Kulturelle Diversität nutzen

Wie Führungskräfte die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams verbessern können

38 Probleme lösen mit dem PDCA-Zyklus

Unternehmen sollten interne Abläufe ständig verbessern und hausgemachte Probleme schnell lösen

training und coaching

42 Trainervermittlung: zwei Welten verbinden

Eine Trainervermittlung aus Hannover schildert, wie sie Angebot und Nachfrage zusammenbringt und fordert mehr Offenheit von beiden Seiten

46 Initiative will Coaching-Markt regulieren

Auf dem ICF-Coachingtag in München wurde ein Gesetzesentwurf für strengere Regeln rund ums Coaching vorgestellt

messen und kongresse

50 Informelles Lernen: Die Lösung für alles?

Auf der Learntec tritt Ende Januar der 70-20-10-Pionier Charles Jennings als Keynote Speaker auf



30

Weitblick. Die Tech-Unternehmen des Silicon Valley inspirieren deutsche Manager.



50

Überblick. Ende Januar startet die E-Learning-Messe „Learntec“. Eine wichtige Rolle wird diesmal das informelle Lernen spielen.



Verfolgen Sie Ihre Karriereziele im Management mit uns!

- ✓ anerkannt und praxisnah
- ✓ individuelle Modulbelegungen
- ✓ interaktiv und ohne Präsenzzeiten
- ✓ flexible Zeiteinteilung
- ✓ ab 105 € im Monat



Stand: 04/2017

Ihre Fernstudienakademie

DAM. Deutsche Akademie für Management GmbH
Tel. 030/40 50 888 30 -
www.akademie-management.de

54 Digitalisierung braucht authentische Beziehungen

Die Veranstalter der Messe „Zukunft Personal“ haben zur ersten Ausgabe ihrer Konferenz „Digital Mind Change“ nach München eingeladen – mit durchwachsenen Ergebnissen

57 Lustvoll scheitern

In Basel drehte sich auf dem „Humorkongress“ alles um die Gelotologie – die Wissenschaft des Lachens

58 Einfach machen

Die „HR Power Days“ in Berlin zeigten die Chancen und Grenzen agilen Arbeitens

60 Weiterbildungs-Start-up

Diesmal in unserer Serie: das Start-up „Bettercoach“ mit seiner Plattform zur Coach-Vermittlung

Personalentwicklung erleben durch



- Finden Sie durch die Interaktion mit den Pferden in einem geschützten Rahmen Ihr situatives Führungsverhalten heraus
- Erfahren Sie durch die sofortige Reaktion der Pferde die Wirkung Ihrer Kommunikation
- Entdecken Sie Ihre Stärken und Ressourcen
- Entwickeln Sie Ihre Kompetenzen
- Erarbeiten Sie erfolgreiche Strategien für Ihr Team

Dabei unterstütze ich Sie gern!



Beate Schäfer
35716 Dietzhölztal
Coach, Mediator, Trainer
01 76 / 21 52 49 23
coaching.gangart@gmail.com
Coaching-GangArt.com

Rubriken

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



WER Einwohner der zentralchinesischen Stadt Zhengzhou in der Provinz Henan krabbeln auf allen vieren durch den örtlichen Stadtpark. Die Hände sind durch stabile Handschuhe geschützt.

WAS Das Krabbeln soll den Bewegungsapparat eines Menschen fit halten und insbesondere bei Problemen mit der Halswirbelsäule helfen. Außerdem soll so die Oberkörpermuskulatur gestärkt werden.

WAS NOCH Das Foto wurde von dem chinesischen Pressefotografen Zhang Weitao aufgenommen. Es wird in Deutschland von der Picture Alliance/DPA verbreitet.

Fit ins Neue Jahr mit „Crawling“? Mittlerweile wird auch in Deutschland von Erwachsenen gekrabbelt. Die Süddeutsche Zeitung sprach im letzten Jahr sogar von einem neuen Fitnesstrend, von dem die Anhänger behaupteten, alte Körper würden gestählt und man könne im Endeffekt lernen, wieder richtig aufrecht zu gehen.

Die Sportmedizin hat da so ihre Bedenken. Der Körper eines Erwachsenen sei (im Gegensatz zu einem Baby) wegen des relativ hohen Gewichts nicht zum Krabbeln geeignet. Die Knie und die Handgelenke würden viel zu stark belastet, weil man sich oft darauf abstützen müsse. Außerdem würden die Handgelenke ungünstig abgeknickt. An die Sportart „Crawling“ hat Goethe jedenfalls ganz gewiss nicht gedacht, als er sagte: Je länger der Mensch Kind bleibt, desto älter wird er.

DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE



**JETZT 4 WOCHEN
KOSTENLOS
TESTEN**

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



Foto: ICWE GmbH

E-LEARNING-MESSE

Online Educa mit neuem Veranstalter

Messestand. Die Online Educa (Bild: in Berlin 2017) soll 2018 unter neuer Flagge starten.

Die Online Educa gilt als eine der renommiertesten internationalen Konferenzen für technologiegestütztes Lernen in Europa. Alleine 2016 kamen laut Angaben des Veranstalters mehr als 2.300 Teilnehmer aus rund 100 Ländern für drei Tage nach Berlin, um über das Lernen in der Schule, Hochschule und im Business zu sprechen und sich über visionäre wie bewährte Lerntechnologien auszutauschen. Zu den offiziellen Unterstützern und Schirmherren der seit 23 Jahren bestehenden Konferenz gehören das Bundesministerium für Bildung und die

EU-Kommission. Veranstalter der Online Educa Berlin, kurz OEB, war bislang die Firma Integrated Communications Worldwide Events GmbH, ICWE, mit OEB-Gründerin und Geschäftsführerin Rebecca Stromeyer an der Spitze. Nun hat die Integrated Communications Worldwide Events GmbH die Fachmesse Online Educa an Closerstill Media verkauft.

Closerstill Media betreibt die nach eigenen Angaben weltweit führende Workplace-Learning-Event-Marke „Learning Technologies“ mit zwei Veranstaltungen in Paris und

London, einer globalen digitalen Community und einem Award-Programm für Corporate Learning und Development Professionals. Das Unternehmen hat damit laut dem FT-1000-Index der Financial Times 2017 das am schnellsten wachsende Veranstaltungsgeschäft in Europa.

Mit der Übernahme peilt Closerstill Media das Ziel an, die OEB zu einer der wichtigsten europäischen Bildungsveranstaltungen zu entwickeln, indem man die Marke Learning Technologies in das „Herz des europäischen Markts“ einführe.

VERBÄNDE

Neue DGFP-Vorsitzende gewählt

Die Vorstandsmitglieder der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) haben Ariane Reinhart zur neuen Vorsitzenden gewählt. Die Personalvorständin der Continental AG folgt auf den ehemaligen Personalchef der Trumpf GmbH

& Co. KG, Gerhard Rübling. Er war Mitte des Jahres altersbedingt aus seinen Ämtern ausgeschieden. Mit Reinhart hat die Vorsitzende der Geschäftsführung der DGFP, Katharina Heuer, erstmals eine Frau an ihrer Seite.



Ariane Reinhart ist Personalvorständin bei Continental.

Foto: Andreas Pohlmann

HR-BERATUNG

Mercer kauft Promerit

Mercer, eines der führenden globalen HR-Beratungshäuser, kauft das Beratungsunternehmen Promerit mit Sitz in Frankfurt am Main. Promerit hat sich in den vergangenen Jahren als Spezialist für die digitale HR-Transformation positioniert. Das 1999 gegründete Beratungshaus gilt am Markt als jung und innovativ und ist stark auf Kai Anderson ausgerichtet, der die Beratungsgesellschaft mitgegründet hat. Mercer versteht den Kauf von Promerit als eine Art Frischzellenkur: „Unsere Kunden profitieren künftig noch mehr von der Kombination aus lokaler Expertise und globalem Know-how sowie von innovativen und digitalen Lösungen“, sagt Achim Lüder, Geschäftsführer von Mercer in Deutschland. Die Innovationsstärke von Promerit werde sich auch auf die anderen Geschäftsbereiche positiv auswirken.

Der Kauf steht unter Vorbehalt einer kartellrechtlichen Genehmigung.

DVCT-AWARD

Poster macht Coaching-Prozesse sichtbar

„Coaching-Poster“: So heißt das Konzept, das der Verband für Coaching und Training (DVCT) mit seinem diesjährigen „Coach & Trainer Award“ ausgezeichnet hat. Das Coaching-Werkzeug des Diplom-Psychologen und Business-Coachs Christoph Bissinger aus Wandlitz konnte Jury und Publikum beim Award-Finale am 18. November 2017 in Hamburg überzeugen. Ein „Coaching-Poster“ stellt die Ausgangssituation eines Coaching-Prozesses als Bild dar. Wenn ein Ratsuchender zum Beispiel Probleme hat, in einem Team zu arbeiten, dann zeigt man ihm zu Beginn des Coachings das comicartig gezeichnete Wimmelbild einer Mannschaft, die auf einem Schiff arbei-

tet, und lässt ihn die Person markieren, mit der er sich am ehesten identifiziert. Daraus ergeben sich Fragen, die dafür sorgen, dass der Coaching-Prozess schneller zum Ziel führt. Die Jury betonte, dass es sich beim „Coaching-Poster“ um ein

ungewöhnliches und besonders interaktives Tool handele. Entwicklungsprozesse könnten leichter analysiert, vertieft und beschleunigt bearbeitet werden. Mehr über das Coaching-Poster erfahren Sie unter www.coaching-poster.com.



Foto: Martin Pichler

Christoph Bissinger. Der Coach überzeugte beim DVCT-Award-Finale mit seinem „Coaching-Poster“.

PISA-STUDIE

Gute Ergebnisse bei der Teamarbeit

Deutsche Schüler sind gute Teamplayer. Zu diesem erfreulichen Ergebnis kommt eine aktuelle Auswertung aus der sechsten Pisa-Studie. Demnach zeigen deutsche Neuntklässler bessere Leistungen als der Durchschnitt der 15-Jährigen in den Staaten der OECD, der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. In den 32 OECD-Staaten wurde 2015 erstmals zusätzlich ein Test zur sogenannten kollaborativen Problemlösekompetenz eingesetzt, der nun ausgewertet wurde. In Deutschland haben daran rund 1.900 Schüler aller Schularten teilgenommen.

Besonders glänzen konnten die deutschen Mädchen: Sie erreichten im Schnitt 540 Punkte und damit 30 Punkte mehr als die Jungs. Zudem gaben die Schülerinnen auch an, dass sie eine größere Freude an Gruppenaufgaben haben als ihre männlichen Stufenkameraden.

VERBÄNDE

DBVC-Positionspapier: Agilität als Chance

Das Präsidium des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) hat ein neues Positionspapier zum Thema „New Work und Agilität“ veröffentlicht. In dem Papier nehmen die Präsidiumsmitglieder des Verbands Stellung zum Thema „Agilität – Hype oder mehr?“. Die Autoren des Papiers kommen zum Schluss, dass Agilität mehr als nur ein Hype ist und auch für Coaches und Berater eine Chance darstellen kann: „Agilität kann – als Potenzial verstanden – als eine zusätzliche oder alternative Vorgehensweise neben Konsensorientierung und dem Streben nach richtigen Lösungen verstanden werden“, heißt es in dem Papier. Im Coaching würden dafür Themen wie Ambiguitätskompetenz, der Umgang mit Unsicherheit und das Loslassen und Neubeginnen wichtiger. Das komplette Positionspapier des DBVC steht unter www.dbvc.de/home/aktuelles-news.html bereit.

Kurz und Knapp

Abschlüsse. Fortbildungen sollen europaweit besser vergleichbar werden. Dafür ist das Europass Rahmenkonzept der EU von Ausbildungsberufen auf Fortbildungsabschlüsse erweitert worden. Die Zeugniserläuterungen liefern eine Kurzbeschreibung der in der Fortbildung erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen. Langfristig sollen Erläuterungen zu 120 Fortbildungsberufen online gehen. www.europass-info.de

Mentoring. Mehr Frauen in Führung bringen: Dieses Ziel haben sich die Gründerinnen der Initiative Women into Leadership (IWIL), einem Mentoring-Programm für Managerinnen, auf die Fahne geschrieben. Das Netzwerk soll einen Austausch jenseits von Firmengrenzen ermöglichen und wendet sich an die beiden Ebenen unterhalb des Topmanagements. Details unter www.iwil.eu.

Fernstudium. An der Hochschule Koblenz startet ein neues Fernstudium „Human Resource Management“, das mit einem Master abschließt. Die Studenten sollen ein umfassendes HR-Wissen aufbauen. Zu den Inhalten zählen Personalpolitik, -strategie, -organisation, -marketing, Rekrutierung, Personalcontrolling sowie Arbeits- und Sozialversicherungsrecht. www.hs-koblenz.de

Auch das noch. Wer seinen Job hasst und sich unmotiviert durch den Arbeitstag schleppt, ist wahrscheinlich älter als 35. Das hat der Personalberater Robert Half bei einer Befragung von 2.000 Briten festgestellt. Gründe für die Unzufriedenheit sind Stress und Perspektivlosigkeit. Hoffnung auf einen späteren Motivationsschub zerschlägt die Studie: Ab 55 steigt die Unzufriedenheit noch mehr.

EVENTS

Leinen los fürs Seminarschiff

Im November hat die Grünen-Politikerin Renate Künast im Berliner Westhafen ein Schiff getauft. Die „Orca ten Broke“, so der Name des Schiffs, ist in zweierlei Hinsicht ungewöhnlich: zum einen, weil darauf künftig Seminare stattfinden sollen – und zum anderen, weil das Schiff klimaneutral fährt. Der 200 Personen fassende schwimmende Seminarsaal soll mit Sonnenenergie betrieben werden und auch bei grauem Wetter vorwärtskommen. Der Solarantrieb soll auch den Lernern zugutekommen: Der Veranstalter wirbt damit, dass der Elektromotor nicht knattert und so die Konzentration der Lerner nicht stört. Gleichzeitig soll

aber die durchgehende Stromversorgung für Beamer und Laptops gewährleistet sein. Die Orca ten Broke ist nicht der erste schwimmende Klassensaal. So wurde vor zwei Jahren etwa die ehemalige „MS Deutschland“, besser bekannt als Ex-ZDF-„Traumschiff“, vom US-Bildungsanbieter Institute for Shipboard Education (ISE) übernommen und zu einer schwimmenden Uni umgerüstet. Seitdem entern statt Kreuzfahrtpassagieren Studenten das Schiff, das nun unter dem Namen „World Odyssey“ unterwegs ist auf den Weltmeeren. Mehr Infos zum Seminarschiff „Orca ten Broke“ unter www.seminarschiff.com.



Foto: seminarschiff.com

Lernen im Fluss. Auf der „Orca ten Broke“ sollen künftig Seminare und Events auf dem Wasser steigen.

STUDIENAUFTRUF

Neue Runde der Coaching-Umfrage

Schon seit 16 Jahren zeigt die „Coaching-Umfrage“ Deutschland, wohin sich der Coachingmarkt hierzulande entwickelt, was die hiesigen Coaches umtreibt und wo sie der Schuh drückt. Zum zweiten Mal bringt der Initiator der Studie, Jörg Middendorf vom Kölner Beratungsunternehmen BCO, die Umfrage nun zusammen mit dem Roundtable der Coachingverbände (RTC) heraus. Schwerpunkt der diesjährigen Studie ist die „Erfolgsmessung im Coaching“. Daher sind neben Coaches vor allem auch Unternehmensvertreter dazu eingeladen, bis zum 31. Januar 2018 an der Befragung teilzunehmen. Wer mitmacht, bekommt schon vor der Veröffentlichung der Studie exklusive Einblicke in die Ergebnisse. Weitere Informationen zur Umfrage und der Link zum Fragebogen stehen bereit unter www.coachingumfrage.wordpress.com/startseite/ueber.

GABAL-HERBST-IMPULSTAG 2017

Gute Führung im Fokus

Je unsicherer die Zeiten für Unternehmen sind, desto wichtiger wird gute Führung. Diese Forderung ist in der öffentlichen Diskussion derzeit immer öfter zu hören. Auch die Mitglieder des Gabal-Netzwerks setzten sich bei ihrem Herbst-Impulstag Ende Oktober 2017 in Frankfurt am Main mit dem Thema auseinander. Im Fokus des „Methodentags“ standen unter anderem die Kompetenzen, die eine gute Führungskraft heute braucht. Gleich zu

Beginn stellte Andreas Buhr in seiner Keynote „Führung geht heute anders“ wichtige Tools für den Unternehmenserfolg vor. Einer der Kernpunkte: Es komme nicht darauf an, was man hat – sondern was man aus dem mache, was man hat. Daneben stand auch die innere Haltung der Führungskräfte im Fokus. Sie bräuchten ein neues „Mindset“, um mit komplexen Situationen umgehen zu können, forderte die Speakerin Anke Nienkerke-Springer. Bei



Foto: Gabal

Diskussion. Auf dem Podium debattierten die Teilnehmer kontrovers über moderne Führungsansätze.

der Diskussion um Führung stand immer wieder der Begriff „Werte“ im Fokus: In einer Welt, die sich immer schnel-

ler dreht, spielten Werte und eigene Lebensmodelle eine zentrale Rolle, sagte etwa Nienkerke-Springer.



Foto: Didacta

Messehalle. Die Didacta 2017 (Bild) fand in Stuttgart statt.

BILDUNGSMESSSE

Didacta: 2018 in Hannover

Vom 20. bis zum 24. Februar 2018 öffnet die Bildungsmesse „Didacta“ ihre Pforten – diesmal in der Messe Hannover, nachdem sie im Vorjahr in Karlsruhe stattgefunden hat. In Hannover soll die Didacta mit einem neuen Hallenkonzept überzeugen und lebenslanges Lernen erlebbar machen: Von frühkindlicher Bildung über Schule und Hochschule bis hin zu Erwachsenenbildung sollen sich alle Bereiche nahtlos aneinanderreihen. Nicht fehlen darf dabei ein Themenbereich rund ums Digitale: „Didacta Digital“ soll sich um die Möglichkeiten neuer Lehrmittel drehen. Mehr Informationen zum Programm und den Ausstellern finden sich unter www.didacta-hannover.de

ST. GALLER LEADERSHIP AWARD

Innovative Führungsinitiativen gesucht

Der St. Galler Leadership Award geht in die nächste Runde. Das Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) prämiieren mit dem Preis neue Ideen und Initiativen zur Mitarbeiterführung. Unternehmen mit innovativen Projekten können sich ab sofort bewerben. Unter den Bewerbungen, die in Schriftform oder als Video eingereicht werden können,

wählt eine Fachjury die Finalisten aus. Gefragt sind dabei vor allem kreative, nachhaltige und inspirierende Leadership-Initiativen, die die Mitarbeiter auf künftige Anforderungen vorbereiten und die Zukunft in den Unternehmen im Sinne der Menschen gestalten. Den Sieger bestimmen Anfang Mai 2018 die Teilnehmer des DGFP-Kongresses bei einem Live-Voting. Informationen rund um den Award gibt's unter www.leadership-award.ch.

Kommunikation / Konfliktmanagement? **CCC!**

Zahlreiche offene Seminartermine zu den Themenfeldern Kommunikation, Konfliktmanagement & Mitarbeiterführung. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar!
Mögliche Termine siehe rechts oder auf www.c-c-c.de/termine.
Alle Veranstaltungen sind auch inhouse möglich.

Nutzen auch Sie unser TESTSIEGER-Knowhow!

Jeweils 2,5-tg., Beginn abends.
KONFLIKTMANAGEMENT
12.-14.03.2018 Raum Stuttgart
18.-20.04.2018 Köln-Bonn
11.-13.06.2018 Raum Stuttgart
24.-26.09.2018 Raum Stuttgart
21.-23.11.2018 Raum Stuttgart

Alle Termine finden Sie auf www.c-c-c.de/termine.

„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.

DIE Spezialisten für Kommunikation & Konfliktmanagement

CCC Creative Communication Consult Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Ich bin glücklich – danke!

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

Poster-Tag
01.06.1800-1800
JETZT TAGSWEISE ANWIRTSCHAFTEN
AN DER STIFTUNG

SOS-Kinderdorf-Stiftung
www.sos-kinderdorf-stiftung.de

BÜROKOMMUNIKATION

Smileys in Geschäfts-Mails: lieber lassen

Das schreit nach einem traurigen Smiley: Laut einer Studie wirken sich Emoticons in Dienst-Mails negativ auf deren Verfasser aus – auch wenn das Emoji selbst ein positives Gefühl darstellt. Das haben Wissenschaftler der Amsterdam University, der Ben Gurion University und der Haifa University herausgefunden. Die niederländischen und israelischen Forscher berichten in der Fachzeitschrift „Social Psychological and Personality Science“ über die Ergebnisse ihrer Studie, sie stützen sich auf eine Reihe von Experimenten, die sie mit insgesamt 549 Teilnehmern aus 29 Ländern durchgeführt haben – nach dem fol-

genden Muster: Zunächst bat sie die Probanden, dienstliche E-Mails von einer ihnen unbekannt Person zu lesen und einzuschätzen, für wie kompetent und für wie freundlich sie den E-Mail-Schreiber hielten. Alle Teilnehmer bekamen ähnliche Nachrichten, doch manche Texte enthielten Smileys, während die anderen ohne lächelnde Emoticons verfasst waren. Das Ergebnis: Waren Smileys in der E-Mail, schätzten die Probanden den Absender der E-Mail als weniger kompetent ein als jene, die ihre Mails nicht mit den Lachsymbolen schmückten. Und auch auf emotionaler Ebene wirkten sich die Smileys nicht wie

gewünscht aus: Die Probanden schätzten die Autoren von Mails mit Smileys nicht freundlicher ein als jene, in deren Mails es keine Emoticons gab. Wem angesichts dieser Erkenntnisse das Lachen vergangen ist, findet vielleicht Trost in einem weiteren Studienergebnis: Die Studienteilnehmer bewerteten Personen, die im echten Leben

lächeln, als kompetenter und freundlicher als solche mit neutralem Gesichtsausdruck. Wer gegenüber Klienten, Dienstleistern und Co freundlich und kompetent wirken möchte, sollte sein Lächeln also künftig für das erste persönliche Treffen aufheben, anstatt es vorab als Emoji in eine E-Mail zu tippen.



Sabrina Schenk und Boris Suchan haben untersucht, wie sich Gaming aufs Gehirn auswirkt.



Foto: RUB, Marquard

GAMIFICATION

Wer regelmäßig spielt, lernt besser

Lernspiele können in der Personalentwicklung helfen, Mitarbeitern Lerninhalte spielerisch zu vermitteln. Doch regelmäßiges Spielen kann offenbar auch ganz unabhängig von den Inhalten beim Lernen helfen, wie Neuropsychologen der Ruhr-Universität Bochum nun in der Fachzeitschrift „Behavioural Brain Research“ berichten. Für ihre Studie haben die Wissenschaftler Gamer – also Menschen, die jede Woche

auf Computer oder Spielekonsole spielen – und andere Probanden, die nicht regelmäßig spielen, bei einer Lernaufgabe gegeneinander antreten lassen. Ihr Fazit: „Unsere Studie zeigt, dass Videospiele besser darin sind, Situationen schnell zu erfassen, neues Wissen zu generieren und Wissen zu kategorisieren – und das vor allem in Situationen mit hoher Unsicherheit“, sagt Studien-Koautorin Sabrina Schenk.

IW-STUDIE

Digitales Lernen: Langsam läuft's

Rund 33,5 Milliarden Euro lassen sich deutsche Unternehmen die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter kosten, zeigt eine aktuelle Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Und obwohl viele Unternehmen offenbar noch Berührungsängste bei digitalen Lernformaten haben, werden diese Angebote langsam beliebter: Immerhin rund die Hälfte der 1.700 befragten Unternehmen nutzen Lernvideos, Onlinekurse oder computerbasierte Selbstlernprogramme, 30 Prozent bieten Apps an. Ganz auf klassische (Präsenz-)Seminare verzichten wollen die Betriebe aber künftig nicht: Der Trend geht hin zu Blended Learning.

RECHTSSTREIT**Darf ein Teambuilding-Event „Bauernhofolympiade“ heißen?**

Trainer und Coachs lassen sich einiges einfallen, um ihre Produkte an den Kunden zu bringen – so auch ein Münchner Event-Veranstalter, der ein Teambuilding im Grünen als „Bauernhofolympiade“ vermarktet. Die Teams müssen sich dabei in rustikalen Disziplinen wie Mistgabelweitwurf, Wetsägen und Schubkarrenrennen messen. Doch auch wenn die Teilnehmer bei diesen Spielen echten Olympioniken wohl keine Konkurrenz machen, rief die Vermarktung des Events als „Bauernhofolympiade“ den Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) auf den Plan. Das berichtet unter anderem „Spiegel Online“. Der Verband mahnte die Eventfirma ab – mit der Begründung, die „Bauernhofolympiade“ nutze den guten Ruf der Olympischen Spiele unerlaubt aus. Der Veranstalter betreibe eine „Rufausbeutung“, weil er seine Events als so gut organisiert wie die Olympischen Spiele darstelle, argumentierte der Verband. Dies sei ein Verstoß gegen das Olympiaschutzgesetz. Der DOSB vertritt

das Internationale Olympische Komitee in Deutschland und vermarktet Sponsoringrechte an den Olympischen Spielen. In diesem Zusammenhang ist der Verband verpflichtet, gegen ungenehmigte Nutzungen vorzugehen, die er bei der „Bauernhofolympiade“ als gegeben betrachtete. Das sahen die Richter am Münchner Oberlandesgericht, die nun in zweiter Instanz über den Fall zu entscheiden hatten, allerdings anders: „Das Hervorrufen bloßer Assoziationen zu den Olympischen Spielen reicht für ein Verbot nicht aus“, begründete der Vorsitzende Richter Andreas Müller die Entscheidung. Begriffe wie Olympia gehörten zum allgemeinen Sprachgebrauch. Allein die Bezeichnung genüge nicht, um das Olympiaschutzgesetz zu verletzen. Der DOSB kündigte an, eine Revision zu prüfen. Sollte diese scheitern, wird der Event-Anbieter sich sicher freuen, dass seine „Bauernhofolympiade“ nun dank der Klage auch überregional bekannt ist.



Mistgabelweitwurf. Diese Disziplin wird als Teil einer „Bauernhofolympiade“ vermarktet.

Sie können sich nicht um alles kümmern!



Foto: fotolia

BESONDERE
TAGUNGS
& EVENT
LOCATIONS
www.toptagungslocations.de

TOP 250
GERMANY
DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND
www.toptagungshotels.de

Ihr zuverlässiger Partner
für die Tagungshotelsuche
www.toptagungshotels.de

„Drei von Sinnen“. Bart Bouman, Jakob von Gizycky und David Stumpp (von links) zeigen auf diesem Foto die wesentlichen Einschränkungen, mit denen sie sich abwechselnd herumschlagen mussten.

Ein Dokumentarfilm als Inspiration für Trainer

PERSPEKTIVENWECHSEL. Die drei Freunde Bart Bouman, David Stumpp und Jakob von Gizycki aus Überlingen trampften vom Bodensee an die französische Atlantikküste. Abwechselnd hatte immer einer die Augen verklebt, die Ohren verstopft oder durfte nicht sprechen. Herausgekommen ist der mehrfach ausgezeichnete Dokumentarfilm „Drei von Sinnen“.



Foto: Filmplakat

Die „Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft“, die ebenfalls in Überlingen ansässig ist, lud zwei der drei Hauptdarsteller des Films „Drei von Sinnen“ ein, auf ihrem diesjährigen Symposium (www.die-akademie.de/symposium-2017) aufzutreten. Die Botschaften, die die beiden Extremurlauber verkündeten, drehten sich um

- das Verlassen der Komfortzone (Man muss mutig sein, um die Welt der Sinne zu entdecken.)
- die Kunst der Improvisation (Man braucht neue Ideen, damit Kommunikation, Führung und Konfliktlösung unter erschwerten Bedingungen gelingen.)
- den Mut zum Experimentieren (Eine spontane Idee wurde schließlich zum erfolgreichen Kinofilm.)

Lucia Sauer Al-Subaey, Geschäftsführerin der Akademie, interviewte Bart Bouman und David Stumpp und entdeckte viele Parallelen zur modernen Führungskräfteentwicklung.

Ihr habt Euren Film ja schon oft in Kinos und auf Festivals gezeigt. Heute standet Ihr vor einem besonderen Publikum: Vor Personalentwicklern, Trainern und Coachs. War das etwas Besonderes für Euch?

Bart Bouman: Ja, ganz gewiss. Und ganz ehrlich: Wir waren auch sehr nervös. Wir waren uns nicht ganz sicher, ob und wie interessant unser Experiment und unsere Erfahrungen für Menschen mit Fokus auf Unternehmen und Organisation sein können.

Führungskräfte kennen aus ihren Seminaren den „Blind Walk“ als besonders intensive Übung: Jeder Teilnehmer führt eine andere Person, die die Augen verbunden hat, für ein paar Minuten durch den Raum. Da kann man viel erleben und spüren. Ihr habt dieses Erlebnis immens gesteigert: Jeder von Euch hatte ein Handicap ...

David Stumpp: Ja, inspiriert durch das fernöstliche Bild der drei Affen: Nichts sagen, nichts hören, nichts sehen. Wir wollten herausfinden, was die eingeschränkte Wahrnehmung mit uns macht. Wie gehe ich damit um, auf andere angewiesen zu sein? Zu helfen, obwohl ich selbst Hilfe brauche?

Euer Film zeigt ungeschminkt, wie sehr Eure Freundschaft durch die Extremsituation außerhalb der Komfortzone belastet wurde. Die schwierige Kommunikation führte immer wieder zu Missverständnissen und schließlich zum handfesten Streit ...

Bouman: Meistens ging es dabei ums Essen. Wenn man eine Zeit lang nichts sehen kann, wird Essen viel, viel wichtiger. Und weil ich nicht sehen konnte, wie viel auf dem Teller lag, war ich nie richtig satt. Mit wachsendem Hunger wurde eine Frage lauter: Bekomme ich wirklich den Anteil, der mir zusteht?“ Vor der Reise hätte ich nicht gedacht, wie schnell man zu Verschwörungstheorien neigen kann. Meine Freunde, die sehen konnten, konnten dieses Problem nicht nachvollziehen. Schließlich haben sie mir ja immer die größte Portion gegeben.



Foto: jnj10022988/istockphoto

Vorbilder. Die „drei japanischen Affen“ lieferten die Filmidee. Jeweils ein Affe hält sich die Augen, Ohren oder den Mund zu. In Japan sagt man, die Affen gäben den Rat, Schlechtes einfach zu ignorieren. Die Hauptdarsteller im Dokumentarfilm „Drei von Sinnen“ schafften genau das allerdings nicht. Fast jedes auftretende Problem belastete das Durchhaltevermögen und die Stimmung.

Stumpp: Erst, als wir die Rollen getauscht hatten und ich eine Woche lang nichts sehen konnte, habe ich den anderen wirklich verstanden. In kompletter Dunkelheit vergeht die Zeit viel langsamer. Auch für mich hat sich die Zeit zwischen den Mahlzeiten dann wie eine Ewigkeit angefühlt. Aber auch das Gefühl, nichts hören zu können, zerrt an den Nerven: Die anderen haben nicht immer Lust, alles für dich aufzuschreiben. Das treibt dich in die Isolierung. Man möchte ja nicht bei jeder Kleinigkeit um Hilfe und Aufklärung bitten und findet sich damit ab, bei Unterhaltungen und Witzeleien außen vor zu sein. Das zerrt an den Nerven und kann einen wahnsinnig machen. Ich war zwar mit zwei Freunden unterwegs. Aber ich habe mich trotzdem sehr einsam gefühlt. Diese Erfahrung habe ich nach der Reise in meinen Alltag mitnehmen können. Heute stelle ich leichter fest, warum Menschen oft gereizt reagieren: Sie fühlen sich zu wenig eingebunden – in Prozesse, Entscheidungen oder Gespräche.

Personaler und Coachs wissen, was auf diese Einsamkeit folgt: Nachlassender Ehrgeiz, innere Kündigung ...

Stumpp: Ja, ich denke, das ist eine Erfahrung, die wir gerne mit den Personalern und Führungskräften teilen: Nichts entmutigt mehr als das Gefühl, nicht in Entscheidungsprozesse einbezogen zu sein. Dahinter muss ja nicht immer böse Ab-

sicht der anderen stecken: Am Anfang unseres Trips kamen immer wieder zwei von uns auf den Gedanken, nicht alle Entscheidungen mit dem Dritten zu teilen, ganz einfach weil uns der Verständigungsprozess zu aufwendig und unangemessen umständlich erschien. Da wurde die Entscheidung, rechts oder links abzubiegen, dann nur von denen getroffen, die sehen konnten. Und nicht jedes akustische Geräusch muss dem Gehörlosen vermittelt werden. So dachten wir anfangs. Das konnte gar nicht gut gehen.

„Selbst ein kleiner Schritt kann richtig Angst machen. Aber ohne ihn kommt man nicht vom Fleck.“ Bart Bouman

Ihr habt auf Eurer dreiwöchigen Reise wortwörtlich führen gelernt. Respekt!

Bouman: Im Film kann man sehen, wie ich den nicht sehenden David in einer wunderschönen Landschaft führe und versuche, ihm meine Eindrücke zu schildern. Dazu braucht man viele Worte und die Bereitschaft, sich zu öffnen. Es reicht halt nicht, lapidar zu sagen: „Wir sind gerade auf dem Jakobsweg und es ist toll hier“. Ich musste David jedes Detail beschreiben: die Steine, die Wolken, den Stand der Sonne. Auf diese Weise wurde mir wieder bewusst, wie schön und wie wichtig Kleinigkeiten und Momentaufnahmen sind. Plötzlich habe ich ge- →

menschen

→ merkt: Die Beeinträchtigung meines Freundes sorgt dafür, dass mein Fokus erweitert wird – und ich die Welt anders sehe als zuvor. Detaillierter. Intensiver. Bewusster. Auch das habe ich nach dem Ende unserer Reise in meinen Alltag mitgenommen. Es wäre vielleicht übertrieben zu sagen, dass ich jeden Stein und jedes Pflänzchen, die mir in den Blick kommen, feiere als wäre es das Letzte, was ich sehe. Aber ich schaue schon genauer hin.

„Entschleunigung“ und „Achtsamkeit“ sind dazu die Stichworte in der Trainersprache ...

Bouman: Entschleunigung kommt automatisch. Das kann man gar nicht verhindern: Wenn der Sehende eine Frage hat, kann der eine sie nicht hören und der andere darf nicht antworten. Da muss man sich einiges einfallen lassen – und man muss sich Zeit nehmen. Kein Wunder, dass wir zu Fuß nur vier statt der geplanten 20 Kilometer pro Tag zurücklegen konnten. Das Trampen wiederum brachte dann ganz eigene Herausforderungen mit sich. Schon blöd, wenn das Teammitglied, das am besten Französisch spricht, gerade nichts sagen kann. Die gute Nachricht: Wenn man muss – zum Beispiel, weil es regnet und man einfach nur weg will – kommt man auf die besten Lösungen.

Mit Konflikten habt Ihr sicherlich gerechnet, aber im Film sieht es so aus, als ob Euch die Heftigkeit und die Tiefe der

„Nach gut zehn Tagen ging gar nichts mehr. Nichts lief mehr rund. Es gab so viel Streit, der zumeist nur auf Missverständnissen beruhte.“ Bart Bouman

Auseinandersetzungen dann doch überrascht haben. Habt Ihr eine konkrete Erfahrung, die Ihr mit Führungskräften, die mit Konflikten zwischen verschiedenen Teammitgliedern zu kämpfen haben, teilen wollt?

Bouman: Ich will es mal so formulieren: Das Wichtigste an Konflikten ist es, sie auszutragen. Manchmal entzündeten sich Konflikte an vermeintlichen Kleinigkeiten. Zum Beispiel an den



Bart, Jakob und David (von links). Die drei sind auf einem Selbsterfahrungstrip, der ihre Freundschaft auf die Probe stellt.



Lucia Sauer Al-Subaey (Mitte). Die Geschäftsführerin der Akademie für Führungskräfte auf der Bühne mit David und Bart.

bereits angesprochenen Essensfragen. Wir neigen ja dazu, solche Themen zu banalisieren. Gleichzeitig wissen wir: Ernährung ist essenziell. Wenn man absolut nichts sieht, die Zeit viel langsamer vergeht, der Hunger immer größer wird und man genau weiß, dass man auf die Mithilfe der anderen angewiesen ist, dann ist das keine Kleinigkeit mehr.

Stumpp: Es gibt so viel Unausgesprochenes. Und wenn man nicht darüber redet, so ist es trotzdem da. Als ich nach einer Woche ohne Hören endlich die Kopfhörer mit weißem Rauschen abnehmen durfte, habe ich geweint vor Erleichterung. Es hatte sich so viel angestaut: Enttäuschungen, Spannungen, Hilflosigkeit.

War das ein Moment, in dem das Projekt zu scheitern drohte und Ihr einfach nur aussteigen wolltet?

Bouman: Das kann man so sagen. Nach gut zehn Tagen ging gar nichts mehr. Nichts lief mehr rund. Es gab so viel Streit, der zumeist nur auf Missverständnissen beruhte. Bis wir zur Einsicht kamen, dass es unumgänglich sei, für einen Moment unsere „Handicaps“ abzulegen und uns auszusprechen. Dann konnte es weitergehen. Nicht die Einschränkungen an sich hatten uns das Leben schwermacht, sondern unser Umgang miteinander. Das mussten wir erst einmal verstehen und uns aussprechen. Sonst hätten wir es überhaupt nicht bis zum Atlantik geschafft.

Stumpp: Eines haben wir alle drei gelernt – ein jeder auf seine ganz eigene Weise: Wenn sich jemand nicht wertgeschätzt fühlt, dann ist das nie ein privates Thema des Einzelnen, sondern immer ein Thema für alle.

Eine gute Führungskraft weiß, wie wenig sie wirklich steuern und managen kann ...

Bouman: Wir müssen uns unsere Ohnmacht eingestehen. Wir dürfen aber auch unsere Macht nicht ausnutzen.

Das sind alles doch sehr tiefe Einsichten. Ihr habt sie in drei Wochen erlangt. Manche Führungskraft ist mit ihren Teams wesentlich länger unterwegs, um diese Erfahrung zu machen

und vor allem: diese Erfahrung zuzulassen. Was ist denn jetzt im Rückblick Eure Haupteinblendung, die Ihr drei in den Alltag mitnehmt?

Stumpp: Das lässt sich gar nicht einfach in wenigen Sätzen beantworten. Jetzt, zwei Jahre nach unserer Reise, erzählt jeder von uns von unterschiedlichen Erlebnissen. Also lässt sich von der zentralen Haupteinblendung gar nicht sprechen, oder eben von genau dieser Erkenntnis: Die unterschiedliche Wahrnehmung von Situationen macht das Leben spannend – kann aber auch immens anstrengend sein. Vor allem, wenn die Kommunikation beeinträchtigt wird.

Und was sagt uns die Tatsache, dass Ihr heute nur zu zweit Euren Film auf dem Akademie-Symposium vorstellt? Wo ist Euer dritter Mann abgeblieben?

Stumpp: Jakob wurde nach unserer Reise der ganze Aufwand etwas zu viel. Er setzt heute andere Prioritäten und hat wenig Zeit für Termine wie diesen. Deshalb sind wir heute nur zu zweit da.

Dann gilt also für die „Drei von Sinnen“ das Motto der drei Musketiere „Einer für alle, alle für einen“ nur in der eingeschränkten Version?

Bouman: Freundschaft ist uns allen sehr wichtig. Ohne Freunde, denen ich voll und ganz vertrauen kann, hätte ich mich auf dieses verrückte Experiment gar nicht erst eingelassen. Die Reise hat uns physisch und psychisch an unsere Grenzen gebracht. Wir haben Seiten von uns gezeigt, die sonst verborgen bleiben. Aber eine wahre Freundschaft zeichnet sich dadurch aus, sich gegenseitig auch dann zu schätzen, wenn die Meinungen völlig auseinandergehen. Es gibt verschiedene Ausprägungen von Freundschaft. Die Kitsch-Romantik vieler Hollywood-Filme, die Freundschaft beschwören, hat mit der

Wirklichkeit nicht viel zu tun. Wer den anderen wertschätzen möchte, muss seinen Standpunkt verstehen – und das ist ganz schön schwer, wenn man selbst mit seinen eigenen Einschränkungen und Befindlichkeiten zu kämpfen hat.

Bei der Planung und der Herstellung des Films und bei dessen Vermarktung und den Promotion-Aktionen habt Ihr eine echte Start-up-Mentalität an den Tag gelegt. Was macht und hält Euch agil?

„Wenn sich jemand nicht wertgeschätzt fühlt, dann ist das nie ein privates Thema des Einzelnen, sondern immer ein Thema für alle.“ David Stumpp

Stumpp: Der erste Schritt ist immer der wichtigste, denn ohne ihn gibt es keinen zweiten. Als wir mitten in der Nacht auf die Idee kamen, unsere Urlaubsreise mal etwas ungewöhnlicher zu gestalten, hatten wir keine Ahnung, wohin uns dieser Weg führen sollte. Wir ahnten noch nichts von der Filmidee, von den Festivalpreisen und Auszeichnungen. Uns war in diesem Moment nicht im Traum eingefallen, dass wir zwei Jahre später von der Akademie für Führungskräfte eingeladen werden, um unsere Erfahrungen mit Führungskräften zu teilen. Jetzt sind wir gespannt, wie sich die Sache weiterentwickelt. Wichtig ist die eigene Offenheit für Möglichkeiten und Chancen, die man beim ersten Schritt noch gar nicht hat sehen können. Das ist unsere Definition für Agilität: Mut zur Veränderung, den ersten Schritt auch wirklich zu wagen – und sich trotzdem immer eine Sensibilität für Neues zu bewahren.

Bouman: Selbst ein kleiner Schritt kann richtig Angst machen. Aber ohne ihn kommt man nicht vom Fleck.

Interview: Lucia Sauer Al-Subaey ●

LEARNTEC 2018 | 26. Internationale Fachmesse und Kongress

**Leitmessen für digitale Bildung
Schule | Hochschule | Beruf**

www.learntec.de

**30. Jan. – 1. Feb. 2018
Messe Karlsruhe**

LEARNTEC



IDEEN VERBINDEN.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse

Der alte Mann und die moderne Arbeitswelt

INTERVIEW. Am Rande des diesjährigen „Global Drucker Forums“ in Wien gab uns der renommierte Managementprofessor Charles Handy (86), Mitbegründer der London Business School (LBS), ein Interview. Der ehemalige „Guru der Gurus“, der ähnlich einflussreich war wie Warren Bennis, Chris Argyris oder Ed Schein, zeigte sich im Gespräch überraschenderweise ausgesprochen beunruhigt über die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt.

Wie sehen Sie, der Sie mit Ihren Büchern die Entwicklung von Organisationen immer sehr klug beschrieben haben, den aktuellen Wandel in der Arbeitswelt?

Prof. Dr. Charles Handy: Früher hatten wir „Companies“ und wie ich damals (um 1960) bei Shell gearbeitet habe, da war das Unternehmen so etwas wie ein Kamerad, der sich um einen kümmerte. Als ich nach Südostasien versetzt wurde, bin ich dort von einem Mitarbeiter empfangen worden und die Firma hat mir ein Haus zur Verfügung gestellt. Später kam die „Corporation“. Es wurde unpersönlicher und bürokratischer. Es gab nur noch Nummern für Abteilungen und Jobbeschreibungen, aber keine Namen mehr an der Bürotür. Ich fand das damals schon sehr traurig, weil damit etwas Wichtiges verloren ging. Man will sein Leben nicht so einer „Corporation“ widmen. Die Folge ist, dass man nur noch das macht, was man unbedingt machen muss.

Und wie ist es heute?

Handy: Das hat sich alles noch verschärft. Heute sind die Unternehmen oft nur noch seelenlose Geldmaschinen und haben ihre Menschlichkeit verloren. Mit der Digitalisierung ist es noch unpersönlicher geworden. Die Menschen sind nur noch Nummern und Daten und man braucht nicht mehr mal einen Ausweis, weil eine Software das Gesicht identifiziert. Menschen sind heute nur ein kurzfristiges Asset, aus dem man so viel wie möglich rausholen will. In Deutschland gibt es immerhin noch

den Mittelstand. Dahinter stehen oft Familien, die Dinge herstellen. In Großbritannien produzieren wir nur noch Zahlen.

Was hat sich bei der Managementausbildung geändert?

Handy: In den 1960er-Jahren habe ich an der London Business School das Sloan-Programm gestartet. Das war für Mitarbeiter mit Mitte bis Ende 30, die dort neun Monate die Möglichkeit hatten, über ihren Job und ihr Leben nachzudenken. Ich wollte ihnen damals keinen akademischen Grad dafür verleihen. Heute bekommen sie einen MBA-Abschluss. Ich würde mir mehr Philosophie und politische Wissenschaften in der Managementausbildung wünschen und nicht nur eine auf Zahlen fixierte Ausbildung.

Hat das MBA-Studium, das in den USA und in Großbritannien als die klassische Managementausbildung gilt, überhaupt noch Zukunft?

Handy: Die Zeiten, wo man im Klassenzimmer lernt, wie man ein Geschäft führt, sind vorbei. Das lernt man nur in der Praxis. Und durch die technologischen Möglichkeiten muss man auch nicht einmal mehr im Klassenzimmer sitzen, sondern kann sich den Lernstoff online aneignen und dann gleich in der Praxis anwenden. Der MBA wird verschwinden und es werden vielleicht zehn große Business Schools übrigbleiben. Die Programme für erfahrene Manager werden überleben, aber die müssen nicht an den Business Schools stattfinden. Das können

Fotos: Gerry Rohmrosner, Peter Drucker Society Europe



Charles Handy. In den 80er- und 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts galt er als der einflussreichste europäische Management-Querdenker, der mit Büchern wie „Understanding Organizations“ (1993) für Aufsehen sorgte.



Global Drucker Forum 2017. In Wien wurde Charles Handy, der Abschlussredner des Global Drucker Forums, mit Standing Ovationen verabschiedet.

auch unabhängige Trainer anbieten. Die große Frage wird aber sein, wer sich das noch leisten kann?

Sie glauben, dass viele Jobs verschwinden?

Handy: Künftig werden Maschinen die meisten Arbeiten übernehmen. Immer weniger Menschen werden daher einen Vollzeitjob in einem Unternehmen haben. Wir werden alle zu selbstständigen Portfolio-Arbeitern mit verschiedenen Jobs und temporären Aufträgen. Wir werden wie Schauspieler leben, die sich von einem Engagement zum nächsten hangeln und sich damit oft gerade so über Wasser halten. Es wird auch ein neues Wertesystem geben, bei dem es nicht mehr darum geht, wie viel Geld jemand hat, sondern wie viel Erfahrung er mitbringt.

Sind die Menschen darauf vorbereitet?

Handy: Nein und ich mache mir große Sorgen. Nicht alle kommen mit der Situation zurecht und sie haben auch keine Rollenvorbilder. Langfristig werden die Menschen sich anpassen und lernen, dass sie sich auf sich selbst verlassen müssen. Sie müssen sich selbst vermarkten. Sie benötigen Resilienz, um mit Rückschlägen klarzukommen und Hilfe von Kollegen, Freunden und Ehepartnern. Menschen brauchen reale Beziehungen, sei es in der Partnerschaft, beim Sport oder beim Treffen im Café. Ich bin optimistisch, dass die lokale Gemeinschaft wieder aufleben wird. Die Menschen sind wieder mehr zu Hause und wollen wissen, wer in ihrer Straße wohnt.

Es scheint auf der anderen Seite aber so zu sein, dass viele junge Leute keine Festanstellung mehr wollen und ihre Unabhängigkeit lieben ...

Handy: In der Tat finden immer mehr junge Menschen Gefallen an einer Freiheit ohne jede Form von Sicherheit und die Unternehmen tun sich deshalb immer schwerer, gute Mitarbeiter anzulocken. Sie sollten ihre Mitarbeiter nicht mehr als disziplinierte Soldaten betrachten, sondern ihnen neue Fähigkeiten beibringen und sie nach drei Jahren, wenn sie gut genug sind, entlassen, damit sie ihr eigenes Unternehmen aufbauen können. Sie sollten ihnen dann Startkapital geben und Anteile übernehmen. Damit geben sie ihnen die gewünschte Unabhängigkeit, aber es gibt dennoch ein Gefühl der Verbundenheit und diese ehemaligen Mitarbeiter werden dann die Quelle von Kreativität sein.

Welche Rolle soll die Wirtschaft künftig für die Gesellschaft spielen?

Handy: Die Unternehmen müssen mehr auf die Menschlichkeit achten. Und sie sollten überdenken, wie Organisationen heute funktionieren. Die Frage ist, wer diese Revolution anführt. Wir brauchen einen Martin Luther, dem es als einzelnen Menschen gelungen ist, die Grundfesten der katholischen Kirche zu erschüttern. Doch wer ist unser Luther? Hier sind die Manager gefordert.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Preisverleihung. So lächeln Sieger (obere Reihe von links): Jörg Reschke, Verbandspräsident Mirco Fretter, Dr. Holger Zinn, Micaela Abel, Felix Roth, Nina Bajorat. Untere Reihe von links: Ana Luise Hellwig, Heinrich Dieckmann, Dr. Anke Eschner und Georg Düren.

Umtriebiger „Fernstudent des Jahres“ geehrt

„**STUDIENPREIS**“. Zum 32. Mal zeichnete der Fachverband „Forum Distance-Learning“ in mehreren Kategorien die besten Absolventen aus Fernunterricht und Fernstudium mit einem „Studienpreis“ aus. Besonders hervorzuheben ist in diesem Jahr Felix Roth, ein junger Mann der berufsbegleitend das Masterstudium „Wirtschaftsingenieurwesen“ mit großem Erfolg absolvierte.

Wer von Felix Roths Alltag hört, staunt nicht schlecht: Neben seinem Vollzeitjob als Projektmanager im technischen Einkauf bei der Robert Bosch GmbH betreut er ehrenamtlich einen Autisten und fliegt regelmäßig nach Brasilien zu seiner Verlobten. Doch nicht nur das bekommt der 27-Jährige unter einen Hut, sondern er absolvierte auch noch berufsbegleitend das Masterstudium „Wirtschaftsingenieurwesen“ an der Wilhelm Büchner Hochschule in Darmstadt.

Mit seinem Studium wurde er vor Ablauf der Regelstudienzeit mit der Abschlussnote 1,6 fertig. Dieses Engagement beeindruckte die Jury des „Studienpreises“ des Fachverbands Forum Distance-Learning. Roth wurde zum „Fernstudent des Jahres 2018“ gekürt. Roths Erfolgsgeschichte zeigt: Ein Fernstudium lässt sich bei entsprechender Motivation ideal mit dem Beruf und in besonderen Fällen sogar mit einem ausgefüllten Privatleben vereinbaren.

Weiterbildung per Fernunterricht lässt sich gut mit einem aktiven Privatleben vereinbaren

Das Studium an der Wilhelm Büchner Hochschule hat sich für Roth, der nach dem Abitur ein duales Wirtschaftsingenieurstudium absolvierte, ausgezahlt. Denn mit seinem Masterabschluss ist ihm nun der nächste Karriereschritt bei der Robert Bosch GmbH gelungen. „Ich arbeite inzwischen als Qualitätsingenieur im technischen Einkauf und bin für die vorbeugende

Qualitätsplanung verantwortlich. Hier kann ich mein Know-how aus dem Studium – wie die Inhalte Qualitätsmanagement und Prozessmanagement – gezielt einbringen“, erklärt Roth. Umgekehrt habe er während des Studiums davon profitiert, dass ihm theoretische Inhalte bereits aus seiner beruflichen Praxis vertraut gewesen seien. Als Nächstes strebt der junge Mann eine Promotion an.

Zudem bot ihm das Fernstudium die gewünschte Vereinbarkeit von Weiterbildung und Privatleben. „Da meine Verlobte in Brasilien lebt, bin ich regelmäßig in Südamerika. Zudem ist mir auch meine Arbeit als Integrationshelfer für einen Autisten sehr wichtig und hierfür benötige ich neben meinem Beruf ausreichend Zeit“, so Roth. „Ein Studium mit festgelegten Seminarzeiten wäre aus diesen Gründen für mich nie infrage gekommen – ein Fernstudium mit freier Zeit- und Ortseinteilung passte viel besser zu meinem Alltag.“ Den Studienpreis sieht er als eine „große Ehre“ an. „Ich möchte besonders meiner Verlobten, meiner Familie und meinen Freunden für ihre Unterstützung danken – das war für einen erfolgreichen Abschluss entscheidend.“

Alexander Kauf, Abteilungsleiter für vorbeugende Qualitätsplanung und -freigabe im Einkauf der Robert Bosch GmbH, gratuliert: „Wir freuen uns mit Felix Roth über diese Auszeichnung. Neben der hervorragenden Abschlussnote stellte er eindrucksvoll unter Beweis, dass es sich lohnt, an einem Ziel festzuhalten und auf dem Weg dahin Chancen zu suchen und

Fotos: www.forum-distance-learning.de





Felix Roth. Der „Fernstudent des Jahres 2018“ hat laut Jury elegant berufliche wie private Barrieren überwunden, um voranzukommen.

zu nutzen.“ Roth werde nun eine neue Aufgabe im internationalen Produktentwicklungsprozess von Bosch wahrnehmen.

„Fernstudentin des Jahres“

Neben dem „Fernstudenten des Jahres“ besteht der „Studienpreis“ noch aus weiteren Kategorien. Über den Titel „Fernstudentin des Jahres“ darf sich Nina Bajorat aus Steinkirchen in Niedersachsen freuen. Die Kapitänin absolvierte fünf Jahre lang auf hoher See ein Fernstudium (Bachelor in Logistikmanagement an der Euro-FH). Dank ihres Abschlusses gelang ihr im vergangenen Jahr ein Karrieresprung an Land.

„Fernlernerin des Jahres“

Als „Fernlernerin des Jahres“ wurde Ana Luisa Hellwig aus Gammelsdorf in Oberbayern ausgezeichnet. Die heute 55-Jährige träumte schon als Kind davon, eine eigene Sprachschule zu eröffnen. Der Schritt in die Selbstständigkeit gelang ihr, nachdem sie den Fernlehrgang „Train the Trainer“ bei der Studiengemeinschaft Darmstadt belegte.

„Fernlerner des Jahres“

Zum „Fernlerner des Jahres“ wählte die Jury Georg Düren aus Rheinbrohl in Rheinland-Pfalz. Düren ist Tischlermeister und

führt in der dritten Generation eine eigene Tischlerei. Um die Betriebsstätte nach baubiologischen Kriterien zu modernisieren, belegte er mit 56 Jahren den Fernlehrgang „Baubiologie“.

Studienpreis für „Lebenslanges Lernen“

Mit dem Studienpreis für „Lebenslanges Lernen (weiblich)“ wurde Micaela Abel ausgezeichnet. Als Friseurin startete Abel ins Berufsleben, merkte schnell, dass sie in diesem Job nicht alt werden wollte und legte mit Fernlernen den Grundstein für eine echte Weiterbildungskarriere. Oliver Weiss aus Bacharach in Rheinland-Pfalz wurde in der Kategorie „Lebenslanges Lernen (männlich)“ geehrt. Der heute 51-Jährige begann als Fluglotse und kann heute dank eines BWL-Fernstudiums auf diverse Führungspositionen an Flughäfen zurückblicken.

Der „Tutor des Jahres“ ist Jörg Reschke (Euro-FH). Er wurde mittels Online-Voting vom Bewertungsportal „Fernstudium-Check“ ermittelt. Zum innovativen „Studienangebot des Jahres“ wurde der Fernlehrgang „Elektrofachkraft für Elektromobilität“ der Studiengemeinschaft Darmstadt gewählt. Dr. Anke Eschner nahm die Auszeichnung entgegen. In diesem Jahr gab es noch einen „Sonderpreis“, der an die Autoren des Buchs „Die Geschichte des Fernunterrichts“ ging. Heinrich Dieckmann und Dr. Holger Zinn lieferten die erste historische Aufbereitung des Fernunterrichts.

Guidrun Porath ●

titelthema

Gute alte Zeit. Der Arbeitsplatz von Werner von Siemens aus dem Jahr 1847 war Konstruktionsbüro und Werkstatt in einem. Kreative Ideen konnten sofort zu praktischen Versuchen führen.



Foto: www.siemens.com/presse

DER LEAN-START-UP-ANSATZ FÜR INNOVATIONEN

nach Eric Ries will:

INNOVATIONEN. „Warum kann Siemens nicht ein klassischer Konzern sein und gleichzeitig auch ein Start-up mit allem, was an Freiheiten dazugehört?“, fragt Janina Kugel, im Vorstand der Siemens AG für Personal zuständig. Und in der Tat: Siemens hat ein Start-up mit dem Namen „Next 47“ gegründet und will so die dringend benötigten Innovationen schneller finden und erfolgreicher umsetzen.

Ungewissheit aushalten

01.

... **innovative** Produkte (oder Dienstleistungen) unter unsicheren Bedingungen schaffen

02.

... dass eine **Führungsfigur** Sicherheit bringt und das Risiko verringert

03.

... dass durch Experimente in kurzen Abständen etwas über den Kunden **gelernt wird**



titelthema

→ „Wissen Sie, wie viele große Gasturbinen in Deutschland in den letzten drei Jahren gekauft wurden?“, fragte Joe Kaeser, Vorstandschef der Siemens AG, auf einer Pressekonferenz Anfang Dezember die anwesenden Journalisten. Es waren ganze zwei Stück. Und weltweit wurden alle Hersteller zusammen im Jahr 2017 nur 122 Turbinen los. Experten hatten für diesen Zeitraum vorausgesagt, dass es einen Bedarf von 300 Stück gäbe. Sie unterschätzten die Dynamik, mit der sich der Energiemarkt gerade verändert, ganz gewaltig. Der Trend zu alternativen Energien ist so mächtig und so unumkehrbar, dass Siemens sich aus der Produktion großer Gasturbinen endgültig zurückziehen will.

Die Tatsache, dass Märkte sich schneller denn je ändern und etablierte Produkte auf einmal unverkäuflich sind, wäre nicht so schlimm, wenn die Unternehmen rechtzeitig neue, innovative Produkte aus dem Ärmel schütteln könnten. Doch innovative Ideen kann man nicht erzwingen und da wir in ausgesprochen unsicheren Zeiten leben, kann auch niemand sagen, welche von den neuen Ideen sich am Markt durchsetzen wird.

Janina Kugel, oberste Personalerin der Siemens AG, hielt Mitte November 2017 auf dem „Talent Management Gipfel“ in Berlin die Eröffnungsrede, in der sie mit Nachdruck auf diese Problematik einging. Deutschlands Unternehmen müssten in Zukunft noch schneller mit Innovationen auf Marktveränderungen reagieren und sollten sich dabei Start-ups zum Vorbild nehmen. Und gleichzeitig dürften sie ihr laufendes Business, mit dem sie ihr Geld verdienen, nicht vernachlässigen.

„Ich glaube, wir können beides“, sagte sie über ihren eigenen Arbeitgeber. Wenn es



Botschaft. Siemens-Personalvorständin Janina Kugel macht ihren Zuhörern klar, dass sie sicherer im Umgang mit der Ungewissheit werden müssen.

darum geht, sich beim Erfinden helfen zu lassen, hat Siemens schon eine 20-jährige Erfahrung. So lange kooperiert der Konzern schon mit innovativen Unternehmen und insbesondere mit Universitäten. Siemens ging in diesem Zeitraum 400 Partnerschaften ein.

800 Millionen Euro in 180 Start-ups investiert

Zwölf dieser Partnerschaften führten dazu, dass Siemens ein eigenständiges Unternehmen gründete. In diesem Zusammenhang wurden laut Kugel in den letzten Jahren auch 800 Millionen Euro in 180 Start-ups investiert – allerdings nur in solche, bei denen man sehen konnte, dass sich Ergebnisse abzeichnen. So wird gerade ein kleines Unternehmen in den USA gefördert, das mobile Ladegeräte für Elektroautos konstruiert hat und kontinuierlich verbessert, um für private Autofahrer attraktiv zu werden. Ein anderes Beispiel

dafür, dass Siemens Start-ups sehr wirksam auf die Beine helfen kann, ist „Caterva“. Das Unternehmen ermöglicht es, Solarstrom zu speichern und zum richtigen Zeitpunkt in das Netz einzuspeisen. Dr. Roland Gersch, Technischer Leiter von Caterva, wurde als Erfinder des Jahres 2016 in der Kategorie Open Innovation ausgezeichnet. Gersch übt mehrere Rollen aus. Das junge Unternehmen Caterva hat der 37-Jährige zusammen mit zwei Mitgesellschaftern 2013 als eine Ausgründung von Siemens an den Start gebracht. Ein Teil der Caterva-Software wurde von Siemens entwickelt und dann der neuen Firma zur Verfügung gestellt.

Das Geschäftsmodell: Caterva verfügt über derzeit 65 Solarstromspeicher in jeweils einem Privathaushalt und bietet flexibel Regelleistung an, um das Stromnetz zu stabilisieren. Das wird von Netzbetreibern lukrativ vergütet. Die Speicher, die wie ein Schwarm (lateinisch Caterva) intelligent gesteuert werden können,

04.

... dass Bauen, Messen, Lernen die Vorgehensweise in einem Entwicklungsprozess ist

05.

... dass über Misserfolge sowie Erfahrungen **Rechenschaft** abgelegt wird

06.

... dass alle Annahmen in regelmäßigen Abständen genau zu **überprüfen** sind



werden von Photovoltaik-(PV-)Anlagen gespeist. Gersch ist fasziniert von der Komplexität des Geschäftsmodells: Seine Firma bietet nicht nur Besitzern von PV-Anlagen, sondern auch Energieversorgungsunternehmen eine ausgereifte Technologie an. Es verdient darüber hinaus Geld, indem es im Schwarm produzierte Regelleistung zur Stabilisierung des Stromnetzes bereitstellt.

Wenn zum Beispiel das mobile Ladegerät für Elektroautos ein Erfolg würde, dann wären Umsatz- und Gewinnsprünge bei Siemens wohl nicht zu verhindern. Doch noch sind gewisse Erprobungsphasen nicht abgeschlossen und wer weiß, was sich bis zum Zeitpunkt der Marktreife die Konkurrenz einfallen lässt. Unabhängig von ein paar Knüller-Ideen war man bei Siemens nicht zufrieden damit, wie sich die Innovationskooperationen entwickelten.

Siemens wollte auch Start-up sein: Jetzt gibt es „Next 47“

„Wir haben festgestellt, wir sind nicht innovativ genug, wir haben zu viele Prozesse, wir sind zu sehr gefangen in dem, was wir schon immer getan haben“, berichtete Kugel. Siemens wollte selbst Start-up werden und gründete Mitte 2017 das rechtlich selbstständige Unternehmen „Next 47“. Die Firmierung ist eine Anspielung auf das Jahr 1847, dem Geburtsjahr des Siemens-Konzerns. Mit „Next 47“ soll die Sache mit den Innovationen schneller, beweglicher und einfacher gehen. Der Vorstand stellt dafür in den kommenden fünf Jahren eine Milliarde Euro zur Verfügung. Künstliche Intelligenz, dezentrale Elektrifizierung, autonome Maschinen, Blockchain-Anwendungen und vernetzte Elektromobilität – das sind die fünf Felder, auf denen „Next 47“ tätig werden soll. Ohne die organisatorischen Einschränkungen eines Konzerns sollen Innovationen demnächst schnell und kundengerecht auf den Markt kommen. Die neue Einheit erhält die nötige Eigenständigkeit, kann aber dennoch die Vorteile des Konzerns nutzen. „Wir verbinden damit beide Welten, die der Start-ups (Flexibilität, Schnelligkeit und Unabhängigkeit) und die des Großkonzerns (globale Kundenbasis, langjährige Erfahrung,

Glaubwürdigkeit und Finanzkraft)“, fasste ein Siemens-Presesprecher bei der Gründungsfeier die Pluspunkte zusammen.

Das erste Projekt, das „Next 47“ zusammen mit Airbus anpacken wird, ist die Elektrifizierung der Luftfahrt. Beide Unternehmen wollen bis 2020 die technische Machbarkeit von hybrid-elektrischen Antriebssystemen für kleinere Luftfahrzeuge bis hin zu mittelgroßen Passagierflugzeugen nachweisen. Die neue Einheit „Next 47“ gilt als ein wichtiger Baustein der Open-Innovation-Strategie von Siemens. Der Konzern fördert die Ideen von Mitarbeitern (mit dem Innovationsfonds und durch Plattformen wie Quickstarter) und vernetzt sich mit anderen Unternehmen, mit der Wissenschaft und Vordenkern (beispielsweise über Universitätskooperationen und dem Siemens Technology and Innovation Council STIC).

Je länger Kugel über „Next 47“ spricht, desto mehr leuchten ihre Augen und sie fragte herausfordernd ins Publikum: „Warum kann Siemens nicht ein klassischer Konzern sein und gleichzeitig auch ein Start-up mit allem, was an Freiheiten dazugehört?“ Sie ist überzeugt, dass in einigen Jahren großartige Innovationen mit dem Namen „Next 47“ verbunden sein werden und hofft darauf, mit einem elektrisch angetriebenen Passagierflugzeug fliegen zu können. Für den einzigen Wermutstropfen in Sachen „Next 47“ ist übrigens Kugel selbst verantwortlich. Sie hat durchgesetzt, dass jeder Siemens-Mitarbeiter, der zu „Next 47“ wechseln will, einen neuen Arbeitsvertrag akzeptieren muss – mit „Start-up-Bedingungen“ und ohne die ganzen sozialen Vergünstigungen, automatischen Gehaltserhöhungen und Gewinnbeteiligungen eines Großkonzerns. Laut Kugel ist der Wechsel der Konzern-Mitarbeiter zum Start-up nicht sehr ausgeprägt. Aber sie besteht auf einer klaren Linie: Wenn Start-up-Freiheiten, dann zu Start-up-Bedingungen. Jeder müsse wählen.

Ideen kommen auch von innen

Wer im Konzern arbeitet, kann trotzdem kreativ sein und sich für eine kontinuierliche Entwicklung am Arbeitsplatz einsetzen. Auch Verbesserungsvorschläge und →

ERFOLG ALS SELF PUBLISHER. ERFOLG IM BUSINESS.

BUSINESS INSIGHTS. SELFUBLISHING FÜR BUSINESSEXPERTEN.

Sie wollen sich über ein Buch vermarkten? Mit starken Services von der Eingangsberatung bis zum Vertrieb bringt Haufe Business Insights Ihr Fachbuch in die beste Ausgangsposition. Und während Sie von unserer Verlagskompetenz profitieren, bleibt Ihre Freiheit als Autor gewahrt.

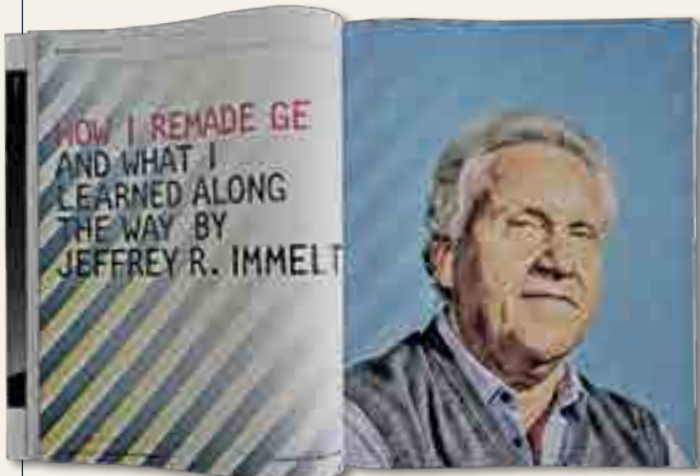
- ✓ Einfacher Ablauf, professionelle Vermarktung
- ✓ Buch und eBook in hoher Qualität
- ✓ Kunden und Geschäftspartner begeistern



Jetzt informieren:
businessinsights.de

Auch General Electric sucht neue Geschäftsfelder

Konkurrenz. Der „ewige Siemens-Rivale“ (SZ), der amerikanische Konzern General Electric (GE), muss Stellen streichen und Sparten verkaufen, um sich für die Zukunft fit zu machen. Auch bei General Electric soll der Start-up-Ansatz weiterhelfen.



Harvard Business Review. In seiner Ausgabe 9/10-2017 interviewte das US-Magazin Jeffrey Immelt ausführlich.

General Electric und Siemens sind sich ähnlicher, als viele denken. Beide Konzerne, Ikonen des Industriezeitalters, wurden von Erfindern gegründet, die auch noch ausgesprochen geschäftstüchtig waren. General Electric erblickte dank Thomas Edison im Jahr 1892 das Licht der Welt. Edison erfand die Glühbirne und den Phonografen, optimierte die Telegrafie und hatte vor allem die bahnbrechende Idee, in New York mit einem Kohlekraftwerken Strom zu erzeugen. Der Strom wurde dann per Leitung an die Kunden verteilt, die je nach Verbrauch zur Kasse gebeten wurden.

Zwei geniale Erfinder, die auch sehr gute Geschäftsleute waren

Werner von Siemens, ein preußischer Offizier, legte 1847 in Berlin mit dem Start-up „Telegraphen Bau-Anstalt von Siemens & Halske“ die Grundlagen für den heutigen Siemens-Konzern. Siemens gilt unter anderem als Entdecker des dynamoelektrischen Prinzips, das die Basis der Elektrotechnik ist. Das 1847 gegründete Unternehmen entwickelte sich innerhalb weniger Jahrzehnte von einer kleinen Werkstatt zu einem internationalen Konzern.

Heute sind die ewigen Rivalen Siemens und General Electric mit den gleichen Problemen konfrontiert. Sie gelten als große Gemischtwarenläden, die sich in kleinere, wendigere Teile aufspalten müssen, um schneller auf Kundenwünsche reagieren zu können. Was General Electric in den letzten 16 Jahren getan hat, um vom Großtanker zu einer Flotte

von Schnellbooten zu werden, erzählte kürzlich Jeffrey R. Immelt, der von 2001 bis August 2017 Vorstandsvorsitzender von General Electric war, in einem Interview mit der „Harvard Business Review“. Die deutsche Übersetzung steht im „Harvard Business Manager“ vom November 2017.

Forschungsaktivitäten wurden in großer Eile verdreifacht

Im Jahr 2016 lag der Umsatz von General Electric bei rund 120 Milliarden Dollar (300.000 Mitarbeiter). Immelt hatte während seiner Amtszeit einen radikalen Umbau eingeleitet, indem er sich von jenen Geschäftsfeldern trennte, die nicht zum klassischen Industriebereich gehörten - unter anderem von den Bereichen Finanzdienstleistung, Medien und Entertainment sowie Haushaltsgeräte. Andererseits verdoppelte er jene Investitionen, die die Digitalisierung vorantreiben. Die Forschungsaktivitäten wuchsen um das Dreifache. Immelt beobachtete, dass sich Wettbewerbsvorteile in der Fertigung immer weniger durch die Produktionsmaschinen erreichen lassen. Es kam mehr auf die Kombination von Software, integrierten Sensoren und Analysetools an. Er gründete ein großes Softwarezentrum im kalifornischen San Ramon, entwickelte mit „General Electric Digital“ ein neues Geschäftsfeld und startete „Predix“, eine Plattform für das industrielle Internet.

Mehr Freiheiten für die Manager in den Wachstumsregionen

Um schneller auf Kundenwünsche reagieren zu können, Kosten zu senken und Mittel für große Investitionen freizumachen, musste General Electric Hierarchien abbauen. Deshalb erfand Immelt „Fastworks“, seine eigene Version des Lean-Start-up-Ansatzes von Eric Ries. Auch die Auslandsniederlassungen sollten schneller werden. Manager in den Wachstumsregionen Asiens und Afrikas erhielten mehr Freiheiten, Entscheidungen zu treffen. Eigens zu diesem Zweck wurde die „Global Growth Organisation“ gegründet. Derzeit ist General Electric in 180 Ländern der Welt unterwegs.

Auch im Human-Resources-Bereich wurde auf die schnellen Veränderungen der Welt Rücksicht genommen. Statt jährlicher Personalgespräche wird jetzt kontinuierlich über die Performance geredet - und die wird wesentlich individueller gemessen. Personalentwicklung wurde zum „laufenden Prozess“.

→ Ideenwettbewerbe können schließlich zu lukrativen Innovationen führen.

Im Jahr 2016 führte Siemens für seine Mitarbeiter den ersten „Hackathon“ durch. Ein Hackathon (Wortschöpfung aus „Hack“ und „Marathon“) ist nach Lehrbuch eine kollaborative Software- und Hardware-Entwicklungsveranstaltung. Bei Siemens war es eine Ideenvertiefungsaktion. Eine Gruppe von Mitarbeitern hatte bei den Kollegen 800 Ideen eingesammelt. An denen arbeiteten während des Hackathons 1.700 Mitarbeiter weiter - und zwar über den ganzen Globus verteilt. Die Aktion dauerte 24 Stunden und ging über verschiedene Zeitzonen. Kugel: „Was mich besonders freute: Mitarbeiter unterschiedlichster Hierarchiestufen haben überall auf der Welt gemerkt, dass sie zusammenarbeiten und, wenn sie es wollen, einen Beitrag zum großen Ganzen leisten können.“

100 Millionen Euro für gute Idee der Mitarbeiter

Eine weitere, firmeninterne Maßnahme, um Innovationen zu fördern, besteht darin, dass Ideen von Kollegen zu neuen Technologien oder zu Prozessoptimierungen im Intranet veröffentlicht werden und die Mitarbeiter bestimmter Abteilungen dann darüber abstimmen, welche Idee ausgearbeitet und umgesetzt werden soll. Die Aktion heißt „Crowdfunding-Markt“, weil die teilnehmenden Abteilungen einen Teil ihres Budgets hergeben müssen, um die Bearbeitung der ausgewählten Ideen zu finanzieren.

Manchmal hat es ganz offensichtlich Vorteile, ein Konzern zu sein. Der Siemens-Vorstand beschloss, einen zusätzlichen „Topf“ von 100 Millionen Euro bereitzustellen, um Verbesserungsvorschläge und neue Ideen zu fördern. Wer immer eine gute Idee hat, kann an allen seinen Chefs vorbei sich an ein zentrales Gremium wenden. Das gilt auch dann, wenn er seine Idee bereits seinem direkten Vorgesetzten vorgestellt hat und der sie verworfen hat. Der Einreicher darf dem zentralen Gremium seine Idee vorstellen und im Idealfall wird er eine finanzielle Unterstützung für die Umsetzung bekommen. 80 Prozent der Ideen, die bislang vorgestellt wurden, bekamen laut Kugel eine

großzügige Förderung. Dieser 100-Millionen-Euro-Topf hat ganz offensichtlich zwei positive Aspekte: Zum einen werden tatsächlich wertvolle Verbesserungen angestoßen und zum anderen werden die Leiter der diversen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten „überprüft“, ob sie nicht Ideen verhindern oder Entwicklungen verschlafen haben, die es eigentlich verdient gehabt hätten, auf dem „normalen Dienstweg“ zur Marktreife geführt zu werden.

Viele der hier geschilderten Maßnahmen, um an innovative Ideen von Mitarbeitern oder externen Start-ups heranzukommen, werden von einigen Mitarbeitern durchaus auch kritisch gesehen oder belächelt, weil sie Unruhe in die Belegschaft tragen und der Nutzen nicht von vornherein feststeht.

Sicherer werden im Umgang mit der Ungewissheit

„Wenn wir mit Innovationen Erfolg haben wollen, dann müssen wir die Ungewissheit gezielt suchen“, ist sich Kugel sicher. „Aber gleichzeitig ist Ungewissheit das, was Menschen am wenigsten mögen.“ Aber es bleibe keine andere Wahl, wer Neues entdecken wolle, müsse sich in Gebiete vorwagen, die vollkommen unbekannt seien.

Siemens unternimmt immerhin zwei Dinge: Man setzt auf eine Personalentwicklung, die die Menschen sicherer macht im Umgang mit der Unsicherheit und man bietet, wo immer es geht, jenen Mitarbeitern, die sich mit einem Start-up

selbstständig machen, ein Auffangnetz an: Sie dürfen, wenn sie scheitern, in die „alte Welt“ zurückkommen.

Beim Siemens-Konkurrenten General Electric kennt man noch eine Möglichkeit, Ungewissheit im Zaum zu halten. Man bedient sich der Lean-Start-up-Methode des amerikanischen Gründerpapstes Eric Ries. Im Interview mit der „Harvard Business Review“ berichtet der Ex-General-Electric-Vorstandschef Jeffrey R. Immelt, dass er Ries' Buch in nur einem Tag durchgelesen habe. Das Buch liefert eine Methode, wie unter extrem undurchschaubaren Bedingungen neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt gebracht werden können. Letztlich sollen so tragfähige, neue Geschäftsmodelle entwickelt werden.

Ries wurde persönlich eingeladen, um bei General Electric 80 interne Berater zu schulen, die ihr Wissen dann an 40.000 Beschäftigte weitergaben. Immelt selbst verfeinerte Ries' Ansatz und nannte die Sache „Fastworks“. Es entstanden rund 300 Fastworks-Projekte. Eines davon ist zum Beispiel die Entwicklung eines bestimmten Scanners, der statt in vier Jahren in nur zwei Jahren zur Marktreife gebracht wurde. Das geschah unter Einbeziehung von Kunden in einen „iterativen“ Innovationsprozess. Der Ansatz befragt die Kunden mehrfach – aber jedesmal wird ihnen ein kurzfristig nach ihren Wünschen optimierter Prototyp zur Begutachtung vorgelegt. Die Kosten, um einen Prototypen zu fertigen, lagen angeblich bei einem Zehntel der sonst üblichen Kosten. →



Foto: www.siemens.com/presse

Neue Siemens-Zentrale. 16.000 Quadratmeter Glasfront zeugen davon, dass der Konzern sich öffnet. Mehr Start-up und weniger Industriedenkmal.

titelthema

→ Eine weitere Möglichkeit, wie Unternehmen sich auf eine ungewisse Zukunft vorbereiten können, besteht darin, dass sie neben der eigentlichen Geschäftstätigkeit, mit der sie jetzt ihr Geld verdienen, noch eine Art „Gewächshaus“ aufbauen, in dem „vor Stürmen geschützt“ zum Beispiel der Aufbruch in die digitale Welt ausprobiert wird. Unternehmen bauen nebenher kleine Organisationen auf, mit denen sie ausprobieren, welche Produkte oder Dienstleistungen in der Zukunft

Resolving the innovator's dilemma“ veröffentlichten. Im Englischen werden im Zusammenhang mit der „Beidhändigkeit“ vielfach die Begriffe „Exploit“ (Bestehendes optimieren) und „Explore“ (Neues erkunden) benutzt.

Gerade im Zusammenhang mit der digitalen Transformation gibt es viele neue Chancen für traditionelle Unternehmen. Das Zusammenwirken von „Big Data“, „künstlicher Intelligenz“ und „Robotik“ ermöglicht neue digitalisierte Prozesse,

in unterschiedlichen Gestaltungsdimensionen in zwei grundverschiedenen Modi unterwegs zu sein - und zwar gleichzeitig!“ Dabei obliege es der jeweiligen Führung, die notwendigerweise entstehenden Widersprüche so zu bearbeiten, dass trotzdem „Wirksamkeit“ entstehe. Wimmer: „In jedem Fall braucht es – verglichen mit dem reifen, profitablen Kerngeschäft – in einem Experimentierlabor deutlich weniger Hierarchie, mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation sowie eine größere Offenheit und Netzwerkfähigkeit nach innen und außen.“



Weltrekord. Dieses Flugzeug flog mit einem innovativen Elektromotor 340 Kilometer pro Stunde schnell.

Foto: www.siemens.com/presse

auf dem Markt gut ankommen werden. Neben dem bestehenden, derzeit erfolgreichen Tagesgeschäft, das weiter sorgfältig optimiert wird, experimentieren (organisatorisch abgegrenzt aber zeitgleich im selben Unternehmen) extra abgestellte Mitarbeiter mit halbfertigen Innovationen.

Ambidexterity: altes Geschäft sichern und Zukunft gestalten

Diese Entwicklung läuft unter dem Begriff der „strategischen Beidhändigkeit“ (Strategic Ambidexterity). Beidhändigkeit steht für eine „Sowohl-als-auch“-Haltung und heißt so viel wie „mit beiden Händen geschickt sein“. Ambidexterity leitet sich genau gesagt vom lateinischen ambo „beide“ und dexter „rechte Hand“ ab. Die „Päpste“ dieses Ansatzes sind die Stanford-Professoren Charles A. O'Reilly III und Michael L. Tushman, die in der Zeitschrift „Organizational Behavior“ (28/2008) den bahnbrechenden Artikel „Ambidexterity as a dynamic capability:

Produkte und Geschäftsmodelle sowie neue Formen der Zusammenarbeit. Die damit verbundenen Veränderungs- und Innovationschancen sind immens. Unternehmen geraten immer öfter in eine Situation, in der sie ihr Geschäft vollkommen neu überdenken und erfinden müssen. Das Top-Management steht vor dem Problem, dass es das bestehende Tagesgeschäft managen und sich gleichzeitig darum kümmern muss, dass das Bestehende rechtzeitig abgelöst werden kann. Die Frage lautet: Wie kann es gelingen, gleichzeitig das Kerngeschäft zu sichern und eine ungewisse digitale Zukunft zu gestalten? Oder anders formuliert: Wie kann die Organisation gleichzeitig in einen Exploit- und einen Explore-Modus versetzt werden?

Professor Rudi Wimmer, Gründer der systemischen Organisationsberatung OSB international mit Hauptsitz in Wien, warnt: „Ein Manager darf sich nicht nur für eine Seite entscheiden, wenn er das Überleben seiner Organisation sichern möchte. Organisationen sind gezwungen,

Auf die Balance kommt es entscheidend an

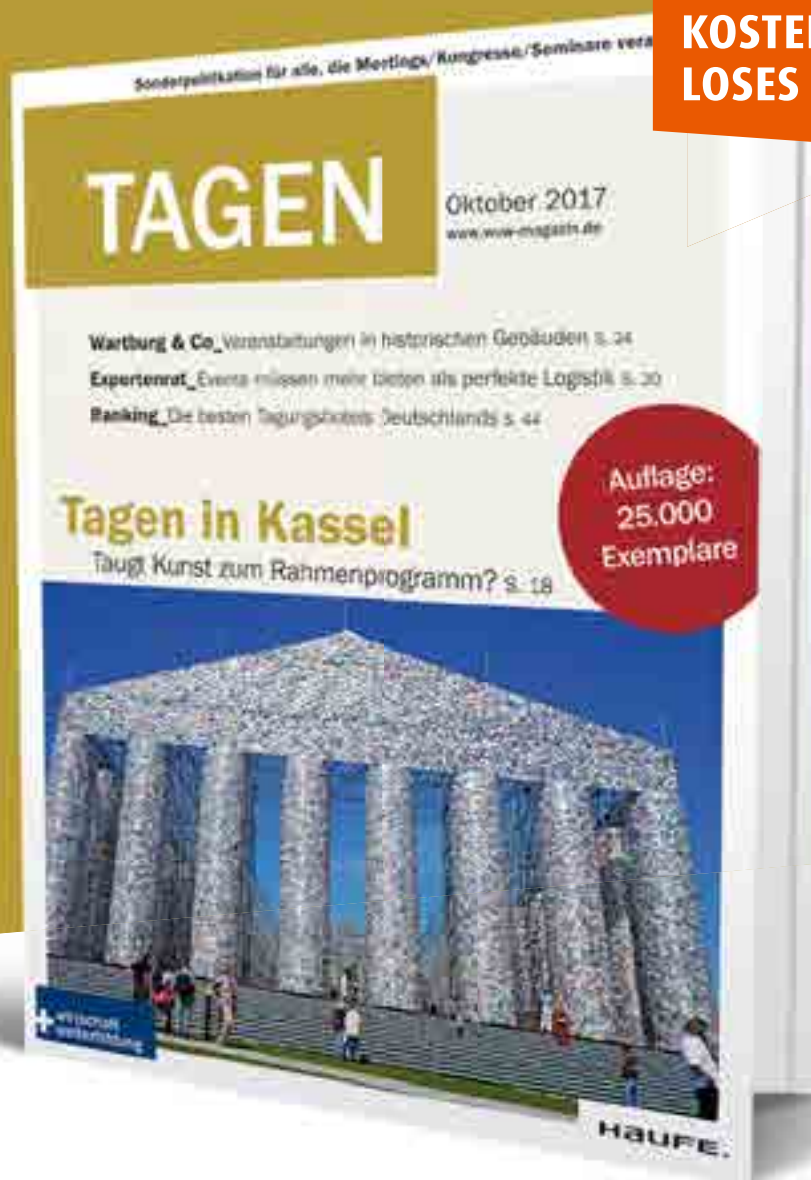
Es versteht sich fast von selbst, dass sich jedes Unternehmen gleichermaßen um die Optimierung des Bestehenden und die Erforschung des Unbekannten kümmern muss. Es gilt, unbedingt auf eine Balance zwischen „explore“ und „exploit“ zu achten. Wenn das Tagesgeschäft vernachlässigt wird, fehlt der regelmäßige Zahlungseingang, von dem Geld für Experimente abgezweigt werden kann. Das Risiko ist viel zu groß, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt eine (aus finanziellen Gründen) dringend benötigte Innovation noch nicht marktreif ist. Andererseits gibt es ohne geschütztes „Gewächshaus“ keine Erschließung neuer Märkte.

Schon schwerer zu beantworten ist die Frage, wie ein Unternehmen zu gegebener Zeit das Neue in das bestehende Tagesgeschäft integriert. Für eine „Zusammenführung“ bieten sich folgende drei Möglichkeiten an: 1. Das Top-Management macht die Integration zur Chefsache und bestimmt welche Innovation „dran“ ist. Es besteht die Gefahr, dass top-down viel Wissen und Motivation verloren geht. 2. Mitarbeiter der traditionellen Organisation treffen auf Kollegen aus dem „Forschungslabor“ und arbeiten in Projekten zusammen. So kann es einen schnellen Transfer geben, der aber abhängig vom einzelnen Mitarbeiter ist. 3. Es herrscht ohnehin eine integrative Unternehmenskultur. Alle Mitarbeiter sind von sich aus neugierig und innovativ. Selbstgesteuerte Lernprozesse sind üblich, aber von „oben“ nur schlecht zu steuern.

Martin Pichler ●

WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

www.haufe.de/tagen



**KOSTEN-
LOSES PDF**

WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

Events und Digitalisierung – der persönliche Kontakt bleibt,
die Technik unterstützt



Nutzen Sie unser kostenloses PDF.
Download unter:
www.haufe.de/tagen

Die Strahlkraft des Silicon Valley ist enorm: Die Produkte und Leistungen aus dem berühmtesten Tech-Standort weltweit verbreiten sich seit Jahren in deutsche Unternehmen, und seit einiger Zeit nimmt auch das Interesse an den dort verwendeten Führungs- und Arbeitsmethoden zu. Nicht zuletzt die sprunghaft-exponentielle Entwicklung von Unternehmen wie Facebook und Google und die Verbreitung ihrer Technologien haben das Interesse an den Arbeitsmethoden dieser Unternehmen befeuert.

Zudem geben sich die Innovationsführer aus dem Silicon Valley recht freizügig: Es scheint kaum Geheimnisse rund um die Arbeitsmethoden zu geben. Unternehmen wie Google gewähren sehr umfassende Einblicke in die Firmenkultur und legen Methoden, Prinzipien, Instrumente offen. Nachteile daraus werden offenbar nicht gefürchtet; es gehört zum Kodex, zum Selbstverständnis und auch zum Selbstvertrauen, sich der Kritik der Öffentlichkeit auszusetzen. Diese offene und transparente Form der Kommunikation dürfte das Interesse an den Arbeitsweisen zusätzlich beflügeln. Manager deutscher Unternehmen fragen sich:

- Wie genau arbeiten die Unternehmen im Silicon Valley?

- Was machen sie anders als deutsche Unternehmen?
- Was kann man von ihnen lernen?
- Was lässt sich möglicherweise auf den eigenen Bereich übertragen?

Die Frage, inwieweit sich Arbeitsweisen und Führungsstile aus dem Silicon Valley sich auch in deutschen Unternehmen nutzen lassen, ist nicht trivial. Um den Spirit des Silicon Valley auf deutsche Unternehmen zu übertragen, haben deutsche Topmanager schon einen Innovationstourismus dorthin gestartet.

Diese Reisen bleiben nicht ohne Kritik: Der Querdenker Gunter Dueck etwa amüsiert sich in einem Onlinebeitrag darüber, wie deutsche Manager in die Google-Zentrale pilgern, wo sie sich für ein paar Stunden umschauchen dürfen und dann begeistert zu wissen glauben, was sie im eigenen Haus tun müssen: eine Wand bunt streichen, Hängematte und Tischkicker platzieren – und die Order ausgeben: „Seid agil!“.

Konsequent weitergedacht

So einfach ist es natürlich nicht – auch wenn sich manche Begriffe wie „Agilität“, die mit dem Silicon Valley verbunden werden, schon einen festen Platz im

Wortschatz deutscher Führungskräfte gesichert haben. „Da müssen wir agiler werden“, findet sich tatsächlich im Sprüche-Repertoire für das Wochenmeeting bei vielen Führungskräften, aber auch bei Beratern und Experten. Doch wer weiß genau, was damit gemeint ist? Ist es vielleicht nur ein Synonym für die alte Forderung, flexibler zu werden? Und was hat es mit Holokratie auf sich? Sind „Rep-Links“ nicht doch einfach nur Führungskräfte mit neuer Bezeichnung?

Natürlich ist nicht alles aus dem „Valley“ neu. Ein Beispiel dafür ist die Idee, Prototypen nicht nur für Softwarefunktionalitäten zu entwickeln, sondern auch zum Beispiel eine Organisationsidee als Prototyp aufzubauen. Diese Idee gab es wohl auch schon in der Vergangenheit. Aber: Viele dieser Konzepte wurden im Silicon Valley konsequent weitergedacht und mit Instrumenten hinterlegt. Denn wer beispielsweise beim Design Thinking nicht auf die richtigen Tools setzt, riskiert, dass bei Organisationsprojekten die Suche nach der „Wahrheit“ in ewigen Diskussionsrunden dominiert.

Auch aus der konsequenten Umsetzung des Prototypen-Konzepts ist Neues entstanden – und zwar gleich mehrere Ansätze, die das Prototyping für verschie-

Silicon Valley: Konzepte mit Strahlkraft

TRENDS. Das Silicon Valley in Kalifornien hat längst Kultstatus. Deutsche Topmanager reisen in das Tech-Wunderland und hoffen, den „Spirit“ mit nach Hause nehmen und so auch hier Innovationen fördern zu können. Unsere Autoren haben sich intensiv mit den Konzepten aus dem Silicon Valley auseinandergesetzt und zeigen Anknüpfungspunkte für deutsche Unternehmen.

denste Einsatzgebiete operationalisieren: neben Design Thinking etwa die Methoden „Business Model Canvas“ und „Lean Start-up“. Produkte werden bei diesen Methoden nicht am Schreibtisch oder im Labor entwickelt. Vielmehr werden Ideen früh zu Prototypen, mit Kunden getestet und schrittweise verbessert. Die Idee einer schrittweisen, iterativen, fehlertoleranten Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und sogar Geschäftsmodellen wird vielen Projektverantwortlichen als attraktive Alternative des hierzulande sehr verbreiteten „Du-hast-genau-einen-Versuch“-Ansatzes erscheinen.

Ein weiteres Beispiel dafür, wie Konzepte im Silicon Valley konsequent weiterentwickelt wurden, ist die Holakratie: In dieser Organisationsform finden wir eine völlig neue, verteilte Macht über Repräsentanten. Auch bei Google wird die Entscheidungsmacht der Manager für viele klassische Personalthemen wie Einstellung, Gehaltsfindung, Leistungsbewertung aktiv durch kollektive Abstimmungsformen ersetzt.

Die wichtigsten Konzepte

Die Beispiele zeigen: Die Methoden und Konzepte aus dem Silicon Valley bieten



AUTOREN

Dr. Sven Grote
ist Inhaber der Unternehmensberatung Fokus-K mit den Arbeits- und Forschungsschwerpunkten Kompetenzmessung, -modellierung, -entwicklung, -management.

Dr. Sven Grote
Jasperallee 53, 38102 Braunschweig
Tel. 0531 12268846
www.fokus-k.de



Dr. Rüdiger Goyk
ist Berater mit Spezialisierung auf „werthaltige Kommunikation“ in Unternehmen und Organisationen mit Fokus auf die Verbesserung der E-Mail-Kommunikation.

Dr. Rüdiger Goyk
Sembritzkistrasse 26
12169 Berlin
Tel. 030 20644677

viele Ansätze, die sich zweifellos auch in deutschen Unternehmen gut anwenden lassen. Die Konzepte sind methodisch ausgefeilt, gut operationalisiert und erprobt. Sie ermöglichen kurzgetaktete und bei Bedarf iterative Produktentwicklungen. Dazu passen auch die Führungskonzepte aus dem Silicon Valley – agile Führung, Digital Leadership, die Google „Work Rules“. Und auch die Effizienz bleibt nicht auf der Strecke. Im Gegenteil: Agilität und Flexibilität vertragen sich gut mit schlanken Prinzipien aus dem Lean Management.

Um deutsche Unternehmen zu ermutigen, Methoden und Konzepte aus dem Silicon Valley zu nutzen, haben wir ein Buch zu diesen Konzepten geschrieben und es unter die „Dachmarke Silicon Valley“ gestellt (siehe Kasten „Buchtipps“). Die Darstellungen erfassen die Konzepte im Kern und berücksichtigen die wichtigsten Instrumente zu deren Umsetzung. Dabei soll der Leser nicht nur eine Bewertungskompetenz entwickeln („dieses Konzept kann auch für meinen Bereich sinnvoll sein“) – er sollte auch nach dem Lesen gleich mit dem ersten Schritt begin- →

→ nen können. Wir empfehlen zwei Schritte zur Umsetzung:

Schritt 1: Abgleich mit Bekanntem

Auch wenn bei den Konzepten vieles neu ist, braucht es unserer Meinung nach einen Abgleich mit bekannten Konzepten. Neues baut – wie fast immer – auf Vorhandenem auf. Daher beziehen wir uns in unseren Konzeptdarstellungen auf bekannte Konzepte, ohne diese noch einmal ausführlich zu beschreiben. Ein Beispiel: Design Thinking nutzt bestimmte Elemente der Moderation und klassischer Kreativitätstechniken. Dieser Abgleich mit Bekanntem dient nicht dazu, den Verdienst der neuen Konzepte zu schmälern oder diese gar abzuwerten. Uns geht es vielmehr darum, den Transfer in die Praxis zu erleichtern, indem wir das Bekannte (und vielleicht schon genutzte) von dem wirklich Neuen unterscheiden, für das gegebenenfalls auch neue Rahmenbedingungen zu schaffen sind.

Schritt 2: Kompetenzen entwickeln

Einen unternehmensübergreifenden Anhaltspunkt für den Praxistransfer der Konzepte sehen wir in (Handlungs-) Kompetenzen. Wir lehnen uns dabei an

das Verständnis von John Erpenbeck an, der Kompetenzen als Fähigkeiten zu selbstorganisiertem Handeln definiert, als Selbstorganisationsdispositionen zu schöpferischem, kreativem Handeln in offenen, unbekanntem, mehrdeutigen und intransparenten Situationen. Kompetenzen scheinen also der richtige Zugang zum Handeln in Zeiten schneller, disruptiver Veränderungen zu sein. Wir möchten die Reflexion über Kompetenzen auch als Mittel nutzen, um den Transfer von der Theorie in die Praxis zu unterstützen. Um Praktikern Ansatzpunkte für den Transfer ins eigene Unternehmen zu zeigen, haben wir zehn im Silicon Valley verbreitete Konzepte ausgesucht und ordnen diese im Folgenden ein.

Konzept 1: Agile Führung

Die agile Führung stellt ein neues Führungsparadigma dar, das aus der Informationstechnologie entspringt. Agile Methoden haben zunächst IT-Projekte verändert und halten nun Einzug in alle denkbaren Branchen und Unternehmensfunktionen. Es handelt sich weniger um eine klassische und klar umrissene Führungstheorie als vielmehr um ein unscharfes, sich entwickelndes, jedoch höchst interessantes Gebilde, das seine Konturen allmählich zu erkennen gibt.

Konzept 2: Digital Leadership

Erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter erfordert vor allem einen Wandel in der Führungskultur sowie die Entwicklung digitaler Kompetenzen, die über das traditionelle Management-Einmaleins hinausgehen. Digital Leader sind neben ihrer klassischen Führungsrolle zusätzlich in der Rolle als Innovator, Brückenbauer, Vernetzer und Coach der Veränderung gefordert.

Konzept 3: Scrum

Agile Projektmanagementmethoden werden als das neue Paradigma gesehen, speziell die Vorgehensweise nach Scrum. Das agile Manifest mit seinen Prinzipien und Werten bildet die Grundlage für die agile Softwareentwicklung.

Konzept 4: Business Model Canvas

Die Methode hilft dem Nutzer, auf anschauliche, grafische Weise, Zusammen-

hänge im Geschäftsmodell zu erkennen und Stärken und Schwächen herauszuarbeiten. Anders als bei bisher genutzten strategischen Managementtools kommt man einer ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens und dessen Interaktion mit dem Markt sehr nahe.

Konzept 5: Inno-Lab

Ein entscheidender Faktor bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle ist die soziale Dichte. Dort, wo Menschen vertrauensvoll miteinander kommunizieren können, ist eine qualitativ hochwertige Form des Innovierens möglich. Die Einbindung Externer – wie etwa Unternehmensgründer, die sich und ihre Produkte in Pitch-Situationen vorstellen – bringt zusätzliche Impulse in Innovations-Labs.

Konzept 6: Lean Project Management

Allen „Lean“-Strategien, egal ob Lean Production, Lean Management oder Lean Project Management, gemeinsam ist die Fokussierung auf den Wert des Ergebnisses und den Nutzen für den Kunden. Für das Lean-Projekt-Management bedeutet die Ergebnis- und Nutzenfokussierung, dass die Beteiligten über die unmittelbaren Projektergebnisse („Liefergegenstände“) hinausdenken, und nicht – wie in vielen „klassischen“ Projekten – nur bis zum unmittelbaren Projektende.

Konzept 7: Lean Start-up

In der Vorgehensweise entspricht Lean Start-up einem lernorientierten Ansatz, dessen Vorgehen die Innovationsgeschwindigkeit erhöhen und das Risiko eines späten Scheiterns beim Marktgang minimieren soll. Im Fokus von Lean Start-up stehen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen zusammen mit der Entwicklung des notwendigen Geschäftsmodells (zum Beispiel Kundenzugänge, Partnernetzwerke).

Konzept 8: Design Thinking

Mit Design Thinking werden die wichtigsten Ziele und Strategien von Unternehmen auf die Anliegen der Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation ausgerichtet. Der Prozess geht weit über die klassische Produktentwicklung hinaus, fördert eine rege Interaktion zwi-

Mehr zum Thema

Buchtipps. In ihrem Buch „Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen“ geben Sven Grote und Rüdiger Goyk zusammen mit elf Autoren aus Wirtschaft und Wissenschaft einen Überblick über neue Managementkonzepte wie agile Führung, Design Thinking, Scrum und Holacracy. Das Buch ist 2017 bei Springer Gabler (Wiesbaden) erschienen. Mehr dazu unter www.springer.com.



Industrie 4.0: Vorsicht, Missverständnis!

Hintergrund. Wer Konzepte aus dem Silicon Valley auf deutsche Unternehmen übertragen will, sollte sich darüber klar sein, dass US-Amerikaner unter dem Begriff „Industrie 4.0“ etwas anderes verstehen als Deutsche. Worin sich die beiden Definitionen unterscheiden und wie sich dies auswirkt.

Wenn die Instrumente des Silicon Valley im deutschen Sprachraum tatsächlich angewendet werden, dann nicht in einem Vakuum: Einerseits herrschen hierzulande andere Bedingungen als in US-Unternehmen. Andererseits unterscheiden sich die Bedingungen auch im spezifischen Kontext, der sich mit dem Stichwort „Industrie 4.0“ beschreiben lässt. Professor Andreas Syska von der Hochschule Niederrhein hat eine deutsche und eine amerikanische Sicht auf die Industrie 4.0 beschrieben: Demnach wird der Erfolg der Industrie 4.0 in Deutschland begrenzt, weil das Konzept – vertikal betrachtet – als ein „Kind der Stückfertigung kleiner Serien nach dem Verrichtungsprinzip“ gesehen wird. Damit wird das Thema stark auf die Fabrik und interne Produktionsprozesse begrenzt, Produktentwicklung und Marketing werden ausgegrenzt. In den USA werde das Thema hingegen horizontal, also vom Kunden her und über die gesamte Prozesskette, gedacht, argumentiert Syska. Mit diesem Zugang werden Produkte, Lieferketten und Fabriken neu vernetzt. Erst so können die sogenannten „hybriden Produkt-Dienstleistungsbündel“ entstehen, die einen besonderen Schutz im Wettbewerb darstellen können. Zugespitzt formuliert Syska: „Die Amerikaner erzeu-

gen Märkte, die Deutschen tüfteln an Schnittstellen. Der Deutsche fragt: Wie bringe ich das ans Laufen? Der Amerikaner fragt: Welches Geschäft kann ich damit machen?“. Aus unserer Sicht liegt hier ein ganz wesentlicher Unterschied im Verständnis für die Anforderungen der nächsten Jahre vor. Die meisten der beschriebenen Instrumente ermöglichen Lösungen für die US-amerikanische Sicht auf die Industrie 4.0. Agile Führung, Design Thinking, Business Model Canvas, Scrum beginnen mit der intensiven Beschäftigung mit dem Kunden und dessen Bedürfnissen. Davon ausgehend wird nach neuen Wegen der Kundenbindung gesucht, anhand von Fragen wie „Welche Probleme muss der Kunde lösen, heute und morgen?“, „Braucht er unsere Produkte oder will er eine Problemlösung?“, „Was will und braucht er eigentlich genau von uns?“. Die Stärken dieser Zugänge erschließen sich eher dann, wenn es darum geht, neue Dienstleistungen, Produkte oder Produkt-Dienstleistungsbündel zu entwickeln (etwa der Verkauf von Mobilitätslösungen statt PKW). Aus diesen unterschiedlichen Perspektiven auf die Industrie 4.0 lässt sich die eigentliche Motivation für die Beschäftigung mit den vorgestellten Konzepten und Instrumenten ableiten.

schen Abteilungen, liefert strukturierte Ergebnisse und erhöht dadurch die Erfolgchancen um ein Vielfaches.

Konzept 9: Google Work Rules

Inhaltlich ist in den Google „Work Rules“, die Google HR-Chef Laszlo Bock in seinem gleichnamigen Buch beschreibt, wenig Unbekanntes. Neu daran ist aber die Konsequenz, mit der Google Wissen generiert und dieses Wissen für Entscheidungen nutzt. Google postuliert nicht einfach Wahrheiten – das Unternehmen ergründet sie mit kleinen Tests und Experimenten.

Konzept 10: Holakratie

Mit dem Holakratie-Ansatz, wie ihn Brian Robertson in seinem Buch „Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt (Vahlen 2016) be-

schreibt, liegt eine umfassende Methode zur Gestaltung der Aufgabenteilung in Unternehmen, Institutionen oder auch Projekten vor. Sie ermöglicht sowohl den initialen Aufbau wie auch die kontinuierliche Weiterentwicklung von Organisationen. Besonders interessant ist die Nutzung von „Spannungen“ als Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation.

Warum diese Konzepte?

Bei der Auswahl der dargestellten Konzepte waren wir nicht ganz streng: Business Model Canvas und Lean Project Management zum Beispiel sind unserem Verständnis zufolge nicht einer bestimmten Universität oder bestimmtem Unternehmen des Silicon Valley entsprungen. Auch die anderen Organisationskonzepte

können nicht ausschließlich auf diese Herkunft zurückgeführt werden: Keiner würde behaupten, dass die Ideen, Mitarbeitern Freiheitsgrade einzuräumen, um mehr Kreativität zu ermöglichen, oder Prototypen zu entwickeln, um Kundennutzen zu erproben, allein im Silicon Valley erfunden worden seien.

Dennoch ist der Verdienst der dort ansässigen Unternehmen nicht zu unterschätzen. Wir sehen deren Ideen zum Beispiel im Holakratie-Ansatz und im Design Thinking sehr konsequent umgesetzt, und genau so auch im Business Model Canvas und der agilen Führung. Wir betrachten das „Silicon Valley“ also nicht als alleinigen Ursprung, sondern vielmehr als „Dachmarke“ für die Konzepte der Digitalisierung, die inzwischen auch deutsche Unternehmen prägen.

Sven Grote, Rüdiger Goyk ●

Kulturelle Diversität in Teams gewinnbringend nutzen

DIVERSITY-FORSCHUNG. Führungskräfte, in deren Teams Menschen aus verschiedenen Kulturräumen zusammenarbeiten, müssen sensibel sein für die kulturellen Unterschiede. Wie das gelingt und wie sich die Zusammenarbeit von interkulturellen Teams sogar auszahlen kann, zeigen wissenschaftliche Studien. Ein Überblick für Praktiker.

Die Globalisierung von Produktions- und Absatzmärkten birgt Chancen, aber auch Herausforderungen für (deutsche) Unternehmen, welche zunehmend flexibel und vielseitig auftreten müssen. Interkulturelle Teamarbeit ist dabei nicht nur eine Folge zunehmender Internationalisierung, sondern vielmehr auch eine Antwort auf deren komplexe Herausforderungen. Die Empirie zeigt, dass interkulturelle Teams durchaus vom heterogenen Wissensschatz und den vielfältigen Lösungsansätzen ihrer Mitglieder profitieren und damit Wachstumspotenziale für das Unternehmen entfalten können. Gleichzeitig erfordert interkulturelle Zusammenarbeit kooperatives Verhalten, um Risiken wie Leistungseinbußen durch Konflikte vorzubeugen. Folgen dysfunktionaler interkultureller Teamarbeit bestehen beispielsweise in einem hohen Stressniveau, geringer Arbeitszufriedenheit, wenig Gruppenzusammenhalt oder

Kommunikationsproblemen. Interkulturelle Teamarbeit kann aber auch Synergien erzeugen und sich auszahlen – sowohl für den Einzelnen, als auch für das Team und die Organisation. Aber wie können Risiken und Reibungsverluste in interkulturellen Teams minimiert werden? Aus psychologischer Sicht lassen sich Stellschrauben auf drei Ebenen identifizieren – bei der Führungskraft, dem individuellen Teammitglied und dem Team als Arbeitseinheit. Als Führungskraft können Sie alle drei Ebenen beeinflussen. Beginnen Sie mit einem Blick auf Ihren eigenen kulturellen Hintergrund.

Typisch deutsch

Interkulturelle Teamarbeit bedeutet Zusammenarbeit mit Menschen anderer Kulturen. Dabei entstehen Missverständnisse und Konflikte häufig durch unterschiedliche Perspektiven, die auf unterschiedliche kulturelle Sozialisation zurückzuführen sind. Daher ist es für Führungskräfte und Teammitglieder gleichermaßen wichtig, das eigene Verhalten vor dem Hintergrund der eigenen Kulturzugehörigkeit bewusst zu reflektieren. Was in Deutschland gut funktioniert, ist nicht unbedingt auch im internationalen Umfeld geeignet. Eigenkulturell Bewährtes muss auf den Prüfstand. Ein Vergleich der Organisations- und Führungskultur von 61 Ländern (Globe-Studien) hat gezeigt, dass Deutschlands Führungskräfte in prosozialen Verhaltensweisen wie Fehlertoleranz, Sensitivität und Sorge für die Belange anderer, Großzügigkeit oder Freundlichkeit im globalen Vergleich unter den letzten Plätzen sind. Dagegen



Foto: fabrioberti.it / AdobeStock

scheint in Deutschland eher das Motto zu gelten: „Tough on the issue, tough on the person“. Deutsche sind bekannt für ihre sachbezogene Kritik und direkten Ansagen. Diese Form geringer Humanorientierung ist keinesfalls per se negativ, kann bei Teammitgliedern anderer Kulturen jedoch falsch aufgefasst werden. Daher gilt es zunächst, den eigenen kulturellen Hintergrund bewusst zu reflektieren: Was bewirkt mein kulturspezifisches Verhalten im Kontext meines Teams? Eng mit dem Bewusstsein für die kulturell bedingten

AUTORIN



Julia Albrecht
hat Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München studiert. Seit ihrem Masterabschluss ist sie bei der BMW Group im Bereich Organisationsentwicklung und Prozessmanagement tätig.
albrecht_julia@gmx.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

Anteile im eigenen Verhalten verbunden ist auch die Erkenntnis, dass Menschen anderer Kulturen wie man selbst kulturelle Besonderheiten haben. Wichtig ist daher, nicht nur eigene, sondern auch fremde kulturelle Besonderheiten zu erkennen und als gleichwertig zu akzeptieren.

Sensibilität schaffen

Interkulturelle Kompetenz ist ein beliebtes Schlagwort – doch was ist damit

erster Ansatzpunkt schon bei der Personalauswahl: Bereits bei der Besetzung des Teams sollten Sie als Führungskraft neben fachlichen Kriterien auch auf internationale Erfahrung als Indikator interkultureller Kompetenz achten. In einem zweiten Schritt kann die interkulturelle Kompetenz der Teammitglieder durch kulturspezifische, erfahrungsorientierte Trainings gefördert werden. Dabei ist essenziell, dass alle im Team vertretenen Kulturen auch am Training teilnehmen und zu Trainingsbeginn auf Kulturunter-

Herausstellen von Ähnlichkeiten kann zur Akzeptanz und Integration der anderen Kultur, zur Identifikation mit dem Team und damit zu einer leistungs- und zufriedenheitsfördernden, gemeinsamen Teamkultur beitragen. Aktuelle Befunde zeigen, dass Teilnehmer interkultureller Trainings diese mit mehr Offenheit für Multi-Perspektivität, mehr Motivation, Brücken zu schlagen, und einer positiveren Einstellung zu Diversität verlassen.

Die Mischung macht's

Bei der Bildung interkultureller Teams sind das Größenverhältnis kultureller Subgruppen und die Anzahl unterschiedlicher Kulturen zu berücksichtigen. Bei der Zusammenarbeit von nur zwei kulturellen Subgruppen in einem Team besteht die Gefahr, dass diese in ihrer eigenen kulturellen „Ingroup“ verharren. Dadurch fällt es dem gesamten Team schwer, eine neue, geteilte Teamkultur zu bilden. Das Denken in bestehenden Subgruppen verhindert, dass sich ein „Wir-Gefühl“ entwickelt, was wiederum Kommunikationsprobleme und Beziehungskonflikte begünstigt. Besteht ein Team hingegen aus Mitgliedern mehrerer unterschiedlicher kultureller Hintergründe, nimmt das Individuum den relativen Anteil der eigenen Kultur am Team als geringer wahr und ist motivierter, sich aktiv dem Team anzuschließen, was wiederum die Entwicklung einer gemeinsamen Teamkultur fördert. Daher ist es ratsam, interkulturelle Teams aus mehr als zwei ähnlich großen kulturellen Gruppen zusammenzusetzen. Gibt es also drei oder mehr Subgruppen von annähernd gleicher Größe, sollte das Team schneller eine neue, gemeinsame Kultur mit geteilten Regeln entwickeln. Ist der Einfluss der Führungskraft auf die Teamkonstellation begrenzt, kann auch durch Führung und Teamentwicklung zu gelungener Teamarbeit beigetragen werden.



Diversity. In multinationalen Firmen arbeiten oft Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen zusammen.

genau gemeint? Ein interkulturell kompetenter Mitarbeiter kann kulturelle Faktoren im Wahrnehmen, Denken, Empfinden, Urteilen und Handeln bei sich selbst und bei fremden Personen erfassen, respektieren, würdigen und produktiv nutzen. Interkulturelle Kompetenz reflektiert damit eine Grundhaltung kultureller Wertschätzung. Da sie auf Erfahrungen mit anderen Kulturen und der Reflexion dieser Erfahrungen basiert, ist sie das Resultat eines individuellen Lern- und Entwicklungsprozesses. Hier liegt Ihr

schiede eingegangen wird – zum Beispiel auf Basis der Globe-Kulturvergleichsstudien. Anhand verschiedener länderspezifischer Kultur- und Führungsprofile können die Trainingsteilnehmer Gemeinsamkeiten und Unterschiede ihrer Kulturen herausarbeiten. Dadurch fällt es den Teammitgliedern leichter, potenzielle Probleme in der Zusammenarbeit mit der anderen Kultur zu antizipieren. Zudem fördert ein derartiger Vergleich ein „meta-kulturelles Bewusstsein“ – das Wissen um kulturelle Anteile im Verhalten. Das

Sich als Team entwickeln

Kulturvergleichsstudien zeigen, dass Mitglieder interkultureller Teams individuell unterschiedliche Vorstellungen zum Beispiel über Ziele, Arbeitsweisen und das kollegiale Verhältnis im Team haben. →

→ Kurzum: Das Team hat wenige gemeinsame oder unklare Spielregeln. Bei interkulturellen Teams ist der Teamentwicklungsprozess, in dem gemeinsame Regeln und eine geteilte Teamkultur ausgebildet werden, daher umso zeitintensiver und relevanter. Dabei lässt sich die internationale Teamentwicklung in drei Phasen gliedern: Zu Beginn der Teamarbeit sollten arbeitsrelevante kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten thematisiert werden – zum Beispiel mithilfe bereits angesprochener kulturvergleichender Trainings (sogenanntes „Mapping“). Anschließend geht es darum, gemeinsam effektive Kommunikationsprozesse zu etablieren – zum Beispiel durch Teamentwicklungsworkshops, bei denen in Rollenspielen kritische Situationen identifiziert werden, die die zuvor ausgearbeiteten Differenzen beinhalten (sogenanntes „Bridging“).

In einem letzten Schritt werden gemeinsame Regeln und Prozesse erarbeitet, die den Bedürfnissen aller Mitglieder gerecht werden – das Team entwickelt gemeinsam eine neue Herangehensweise (sogenanntes „Integrating“). Somit können kulturspezifische Stärken in einer Teamkultur integriert werden. Indem Sie sich mit Ihrem Team gemeinsam auf diesen Entwicklungsprozess einlassen und Probleme thematisieren, tragen Sie zu einer gemeinsamen Teamkultur als Basis

synergetischer interkultureller Zusammenarbeit bei. Dabei können auch neue Teammitglieder gezielt integriert werden. Gleichzeitig schaffen Sie eine Plattform für Rückmeldung und Reflexion. Damit fördern Sie Austausch über die Zusammenarbeit und erfahrungsbasiertes Lernen jedes einzelnen Mitarbeiters.

Begegnungen schaffen

Sie können als Führungskraft auch auf pragmatische Weise gezielt Räume für Interaktionen zwischen den Mitgliedern interkultureller Teams schaffen. Verhindern Sie beispielsweise, dass sich bei Meetings Sitzordnungen bilden, die Kulturen voneinander abgrenzen – zum Beispiel durch Rotation, zufällige Sitzplatzzuweisung oder einen festen Sitzplan. Sorgen Sie auch dafür, dass eine gemeinsame Arbeitssprache gelebt und gepflegt wird (in der Regel Englisch), um sprachliche Ausgrenzungen zu verhindern.

Vorbild sein

Wer in anderen Kulturen als effektive Führungskraft akzeptiert sein will, muss kulturspezifische Überzeugungs- und Wertesysteme verstehen. Die Globe-Studien zeigten, dass sich Führungserwartungen zwischen Ländern unterscheiden. Um diese zu antizipieren, helfen eine

bewusste Auseinandersetzung mit den spezifischen Kulturen sowie eine kontinuierliche internationale Führungskräfteentwicklung. Hilfreich ist transformationales Führen, das auf der Schaffung einer inspirierenden Vision für alle, der Vorbildfunktion der Führungskraft und ihrem Selbstverständnis als fördernder Coach für das einzelne Teammitglied beruht. Transformationale Führungskräfte schaffen ein unterstützendes Umfeld, engagieren sich für die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und motivieren und inspirieren ihr Team durch eine kulturübergreifende, inspirierende Vision. Dieses Führungsverständnis kann die positiven Effekte bei interkultureller Teamarbeit verstärken. Wichtig dabei ist die Fähigkeit der Führungskraft, Teammitglieder als einzigartig zu betrachten. Wenn Sie demnach jeden Ihrer Mitarbeiter unabhängig seines kulturellen Hintergrunds respektieren, Ihre Anerkennung ausdrücken und seine Bedürfnisse berücksichtigen, verhindern Sie, dass sich eine Gruppe gegenüber einer anderen benachteiligt fühlt. Indem Sie proaktiv alle Mitarbeiter motivieren und durch anspruchsvolle Ziele herausfordern, tragen Sie zudem zur Entwicklung einer gemeinsamen Teamkultur bei.

Gemeinsame Kultur schaffen

Menschen unterschiedlicher Kulturen bringen unterschiedliche Erfahrungen, Denkmodelle, Informationsverarbeitungsstrategien und Problemlösungsansätze mit. Der Vorteil interkultureller Teams – ihre Perspektivenvielfalt – kann sich in kreativen Lösungen für das Unternehmen auszahlen. Effektive interkulturelle Teamarbeit erfordert jedoch einen aufwendigen Prozess der Klärung von „Spielregeln“ und der Entwicklung einer gemeinsamen Kultur, wobei Mitarbeiter wie Führungskräfte eigenes und fremdes Erleben und Verhalten immer wieder vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede reflektieren müssen.

Als Führungskraft müssen Sie diesen Prozess aktiv mitgestalten, indem Sie bei sich selbst, den Teammitgliedern und der Teamstruktur die richtigen Voraussetzungen schaffen.

Julia Albrecht ●

Tipps für die Praxis

Erkenntnisse. Aus der Forschung ergeben sich folgende Ansatzpunkte, um die interkulturelle Zusammenarbeit im Team zu fördern:

- Als (deutsche) Führungskraft ebenso beziehungsorientiert kommunizieren
- Interkulturelle Kompetenz durch interkulturelle Trainings fördern und Gemeinsamkeiten betonen
- Interkulturelle Teams aus mehr als zwei gleich großen kulturellen Gruppen zusammensetzen
- Teamentwicklung gezielt fördern – gemeinsam Kommunikations- und Interaktionsstrukturen entwickeln
- Als Führungskraft jeden Einzelnen und jede kulturelle Subgruppe wertschätzen und eine gemeinsame inspirierende Vision schaffen



SAVE THE DATE

15.-16. Mai 2018
Hamburg Messe
und Congress

SPOTLIGHT 2018

Disruptive Leadership

Führung im digitalen Zeitalter

Join us #PNord18
www.personal-nord.com



SAVE THE DATE

24.-25. April 2018
Messe Stuttgart

SPOTLIGHT 2018

Data-Driven HR

Mittelstand im Fokus

Join us #PSued18
www.personal-sued.de

Probleme lösen mit dem PDCA-Zyklus

KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG. Unternehmen achten derzeit sehr darauf, innovativer zu werden. Aber gleichzeitig sollten sie es nicht vernachlässigen, interne Abläufe kontinuierlich zu verbessern und die hausgemachten Probleme schnell zu lösen. Ein smartes Hilfsmittel hierbei ist der PDCA-Zyklus, empfiehlt die Fachexpertin Dr. Daniela Kudernatsch in diesem Artikel.

Mitarbeiter und Arbeitsteams auf der wertschöpfenden Ebene sollten in jedem Unternehmen in der Lage sein, eigenständig jene Probleme, die dem Erreichen der Unternehmensziele im Wege stehen, zu erkennen, deren Ursachen zu analysieren, Maßnahmen zu deren Beseitigung zu definieren, diese umzusetzen und hieraus neue (Verhaltens-)Standards abzuleiten.

Einfache Tools für den Betriebsalltag

Viele Projekte, die darauf abzielen, eine KVP-Kultur in Unternehmen zu verankern, scheitern nicht an einer mangelnden Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für das Erreichen der Unternehmensziele zu engagieren. Die Ursache ist vielmehr, dass den Mitarbeitern und Führungskräften auf der operativen Ebene die Werkzeuge fehlen, um parallel zum Tagesgeschäft die angestrebten Veränderungen und Verbesserungen zu realisieren.

Doch solche Instrumente existieren. Eines von ihnen ist der A3-Report, der auf Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran zurückgeht. Er empfahl in den 1950er-Jahren japanischen Topmanagern, Problemlösungen, Entscheidungsgrundlagen und Strategien auf einem Blatt Papier darzustellen – aus Gründen der Übersicht. Toyota folgte diesem Rat und wählte hierfür Papier im DIN-A3-Format: Der A3-Report war geboren. Der A3-Report gibt den Mitarbeitern eine Schablone an die Hand, welche Analyse- und Handlungsschritte beim Lösen eines Problems zu durchschreiten sind. Diesem Prozess liegt ein systematisiertes Vorgehen zugrunde: der

sogenannte Plan-Do-Check-Act-Zyklus (kurz: PDCA-Zyklus). Er wird zuweilen auch als Deming-Rad oder Deming-Kreis bezeichnet – nach dem US-amerikanischen Qualitätsmanagement-Pionier William Edwards Deming. Faktisch geht der PDCA-Zyklus jedoch auf Demings Lehrer, den US-Amerikaner Walter Shewart, zurück, der als Vater der Statistical Quality

Control gilt und unter anderem als Qualitätsverbesserer beim Konzern „Western Electric“ war.

Die vier Phasen des PDCA-Zyklus

Von allen zur Qualitätsverbesserung genutzten Werkzeugen ist der PDCA-Zyklus



Foto: Andrey Burmakin / shutterstock.com

Durchblick. Wer die Lösung vor lauter Fragezeichen nicht mehr sieht, ist froh, wenn er ein systematisches Werkzeug wie den PDCA-Zyklus zur Verfügung hat.

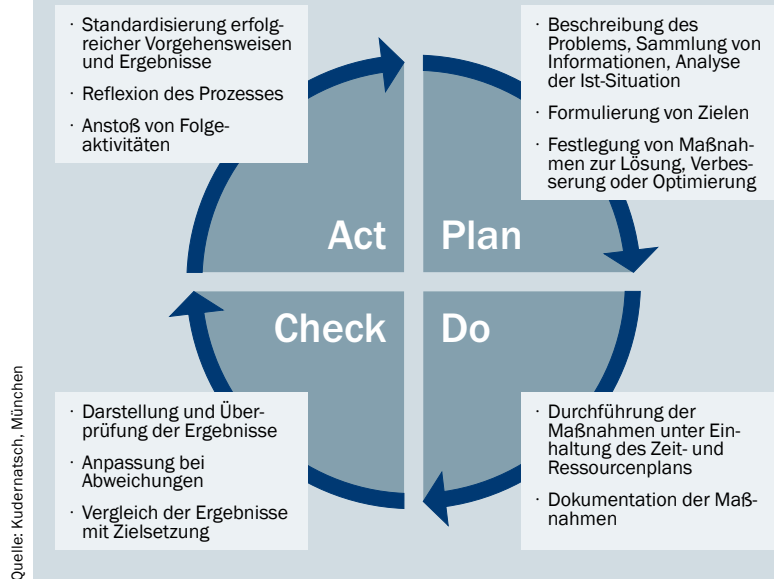
das wichtigste. Er beschreibt die Grundlagen eines Verbesserungsprozesses und gliedert ihn in vier Phasen:

- **Phase 1: „Plan“.** In Phase 1 werden das Problem und der Ist-Zustand beschrieben sowie die (Kern-)Ursachen des Problems analysiert. Außerdem wird der Ziel-Zustand formuliert. Zudem werden Messgrößen für das Erreichen des Ziel-Zustands definiert.
- **Phase 2: „Do“.** In Phase 2 werden die Maßnahmen zum Erreichen des Ziel-Zustands fixiert.
- **Phase 3: „Check“.** In Phase 3 werden die beim Umsetzen der Maßnahmen gesammelten Erfahrungen sowie erzielten Ergebnisse reflektiert und die Maßnahmen bei Bedarf nachjustiert.
- **Phase 4: „Act“.** In Phase 4 werden die im Prozess der Problemlösung gesammelten Erfahrungen evaluiert und hieraus Standards für das künftige Vorgehen abgeleitet.

Den PDCA-Prozess durchlaufen die Arbeitsteams stets, wenn sie ein Problem

Mehr als eine schnelle Lösung

PDCA-Zyklus. Dieser Zyklus mit seinen vier Phasen beginnt mit der Plan-Phase und wird im Uhrzeigersinn abgearbeitet. Wegen ihrer Einfachheit ist die Methode leicht zu erlernen und als eine Art Allzweckwaffe bei unterschiedlichsten Problemen einzusetzen.



oder eine für die Zielerreichung relevante Verbesserungschance erkannt haben. Dann wird jeweils ein neuer PDCA-Zyklus gestartet, mit dem Ziel, einen neuen Standard im Unternehmen zu etablieren, der als Basis für weitere Verbesserungen dient. Wie die Arbeit mit dem PDCA-Zyklus funktioniert, sei an einem Fallbeispiel illustriert:

Im Sommer 2016 verabschiedete der Vorstand eines Flaschenherstellers eine neue Strategie. Diese zielte darauf ab, die Qualitätsführerschaft bei der Flaschenproduktion auszubauen und die Kundenzufriedenheit weiter zu erhöhen. Ausgehend von dieser Vision definierte das Managementteam sogenannte Durchbruch-Ziele für das Realisieren der Strategie. Sie lauteten für die Produktion:

- Die Produktionsverfahren müssen dem neusten Stand der Technik entsprechen.
- Die Arbeit muss sich am Null-Fehler-Prinzip orientieren.
- Das Streben nach Verbesserung muss sich in den Genen der Mitarbeiter verankern.

Diese Ziele wurden in Meetings auf alle Ebenen heruntergebrochen, sodass Ende

2016 alle Bereiche, Abteilungen und Teams ihren Soll-Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele kannten. Außerdem wurden die Führungskräfte in der Produktion zu Kata-Coachs ausgebildet, die ihre Mitarbeiter beim Analysieren und Lösen neuer Aufgaben und Probleme unterstützen – so auch der Abteilungsleiter Flaschenfertigung Claus Schmitt und seine Gruppenleiterin Etikettierung Karla Haas. Bei einem ihrer Meetings im Januar 2017 wies Abteilungsleiter Schmitt die Gruppenleiterin darauf hin, dass die von ihr betreuten fünf Etikettierlinien weniger als die angestrebten 25.000 Flaschen pro Tag produzieren, was zu Lieferengpässen und Unzufriedenheit bei Kunden führt. Er bat sie, dieses Problem zu lösen.

PDCA-Phase 1: Plan!

Nach dem Gespräch mit ihrem Chef analysierte Haas die Produktionszahlen der zurückliegenden Wochen und stellte fest: Bei der von Teamleiter Heinz May betreuten Etikettierlinie gibt es eine große Soll/Ist-Abweichung: Statt der angestrebten 5.000 Flaschen pro Etikettierlinie/Tag lieferte sie im Schnitt nur 4.200 Flaschen aus. Also analysierte die Gruppenleiterin →

→ mit Teamleiter May das Problem. Dabei zeigte sich: Die Lieferung sank in den zurückliegenden Wochen kontinuierlich – auf 4.000 Flaschen aktuell. Haas bat May, Vermutungen über die Ursachen zu äußern. Seine Vermutung: Es liegt am hohen Ausschuss. Also schauten sich die beiden im Ausschusslager die aussortierten Flaschen an und registrierten: Bei fast allen Ausschussflaschen sind die Etiketten faltig und schief angebracht. Haas fragte May, was die Problemursachen sein könnten. Seine erste Vermutung: Die gelieferten Etiketten sind nicht okay. Ein Anruf bei der Eingangsprüfung ergab: Sie

sind okay. Also war klar: Beim Etikettieren läuft etwas schief. May schaute sich daraufhin in den Schichtberichten die Ausschusszahlen an. Dabei zeigte sich: Über 80 Prozent der Ausschussflaschen werden in der Nachtschicht produziert. Also beobachteten die Gruppenleiterin und der Teamleiter in der folgenden Nachtschicht den Etikettierprozess. Dabei stellten sie fest: Das Etikettierband staut sich zuweilen in der Spenderstation und deshalb werden die Etiketten schief angebracht. Als Ursache vermutete May: Das Etikettierband wird von einigen Mitarbeitern beim Wechseln falsch eingefä-

delt – „und zwar von den beiden neuen.“ Damit stand für ihn die Kernursache des Problems fest. Haas bat May, ein Ziel für eventuelle Gegenmaßnahmen zu formulieren. Mays Antwort: Das Ziel sei doch klar, den Ausschuss zu reduzieren. Seine Vorgesetzte erinnerte ihn daran, dass Ziele „smart“ sein sollten. Daraufhin formulierte May das Ziel neu: Die Ausschussquote der Nachtschicht soll in acht Wochen, am 31. März, 50 Prozent niedriger sein – und dieses Ziel wolle er durch eine Schulung der neuen Mitarbeiter erreichen. Damit war die Sache für ihn erledigt.

Auf eine konsequente Umsetzung kommt es an

Buchtipps. Einen „praktischen Leitfaden“, um den PDCA-Zyklus umzusetzen, hat der Amerikaner Jeffrey K. Liker verfasst. Damit das Problemlösungstool optimal greifen kann, sollte sich langfristig die Unternehmenskultur ändern. Daniela Kudernatsch hat das Buch ins Deutsche übertragen.



Foto: Gajus / AdobeStock

Lösungsprozess. Der PDCA-Zyklus führt nur über mehrere Stufen zur optimalen Lösung.

Lean-Management führen sollen, auch regelmäßig anwenden. Wenn Profis von Lean-Management sprechen, dann ist damit in erster Linie der PDCA-Zyklus als ein Basiswerkzeug gemeint. Die meisten Manager, die mit dem Lean-Gedankengut in Verbindung gekommen sind, kennen den Zyklus. Das Problem ist jedoch, dass er nicht konsequent genug angewandt wird. Man muss sich im Alltag viel zu oft auf das Löschen von Feuern konzentrieren und hat keine Zeit, methodisch sauber zu den eigentlichen Ursachen von Problemen vorzustoßen. Wer den PDCA-Zyklus gewinnbringend durchlaufen will, muss konsequent vorgehen und braucht Geduld, so Kudernatsch. Erst recht fehle oft auch die Zeit für eine Selbstreflexion. Dabei könnte der PDCA-Zyklus zusätzlich eine Art Turbolader sein, der die Lernprozesse der Mitarbeiter und der Führungskräfte beschleunigt.

Jeffrey K. Liker: Sein praktischer Leitfaden gilt als der Buchtipp zum PDCA-Zyklus

Kudernatsch übertrug 2016 das Buch „Lean Leader auf allen Management-Ebenen entwickeln: Ein praktischer Leitfaden“ des amerikanischen Lean-Management-Gurus Jeffrey K. Liker ins Deutsche. Liker ist Professor für Wirtschaftsingenieurwesen und Betriebstechnik an der University of Michigan. Bekannt wurde er einer breiten Öffentlichkeit durch sein Buch „The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer“. Sein detaillierter „Leitfaden“ stellt den PDCA-Zyklus in den Mittelpunkt jeder Lean-Führungskultur.

Martin Pichler ●

Einer der häufigsten Gründe, warum der Aufbau einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung scheitert ist, dass man die Einführung als ein Projekt betrachtet, das relativ schnell endet. Man glaubt, dass die Werkzeuge, die einem von der Methode zur Verfügung gestellt werden, schon automatisch „irgendwie“ dafür sorgen, dass sich langfristig alles ändert. „Leider ist das ein großer Irrtum“, warnt Daniela Kudernatsch. Denn selbst der einfache PDCA-Prozess müsse von den Mitarbeitern immer wieder aktiv durchgeführt werden, damit daraus eine Kultur des problemlösenden Denkens werden könne.

PDCA: Immer noch tiefer bohren, um Probleme ganzheitlich zu lösen

Um die Mitarbeiter bei der Stange zu halten, seien die Führungskräfte gefordert. Sie müssten dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter die neuen Werkzeuge, die letztlich zu einem

PDCA-Phase 2: Do!

Anders lag die Sache für Haas. Sie fragte den Teamleiter, ob er genau wisse, wie die Mitarbeiter beim Rollenwechsel vorgehen. Außerdem wollte sie wissen, ob es eine schriftliche Beschreibung gebe, wie dieser zu erfolgen habe – auch zum Einarbeiten neuer Mitarbeiter. Mays Antwort auf beide Fragen lautete: Nein. Also schauten sich Haas und May in einer weiteren Nachtschicht den Rollenwechsel durch erfahrene und unerfahrene Mitarbeiter an. Dabei registrierten sie Unterschiede: Die erfahrenen Mitarbeiter achteten darauf, dass das Band beim Wechsel den Boden nicht berührte, so dass kein Schmutz in den Spender kam. Bei den unerfahrenen hingegen glitt das Etikettenband oft auf den Boden. So sammelte sich allmählich Schmutz im Etikettenspender, sodass sich das Band von Zeit zu Zeit verhakte. Dies führte zu den Ausschussflaschen. Haas bat den Teamleiter daraufhin, sich mit seinem Team mögliche Gegenmaßnahmen zu überlegen, diese zu priorisieren und einen Aktionsplan zu erstellen. Das tat May mit seinem Team. Als mögliche Gegenmaßnahmen formulierten sie unter anderem:

- Der Boden wird alle zwei Stunden gereinigt.
- Auf dem Boden vor dem Etikettenbandabwickler wird ein Gitterrost montiert, durch den eventueller Schmutz fallen kann.
- May definiert schriftlich den idealen Prozessablauf beim Rollenwechsel und schult seine Mitarbeiter entsprechend.

Aufgrund der Priorisierung erstellten die Teammitglieder einen konkreten Maßnahmenplan – nebst Verantwortlichkeiten. Außerdem vereinbarten sie, dass der aktuelle Status des Projekts bis Ende März stets an der Shopfloor-Tafel der Etikettierlinie dokumentiert wird und hierüber regelmäßig in der täglichen Shopfloor-Runde des Teams zu sprechen ist.

PDCA-Phase 3: Check!

In den folgenden Wochen trafen sich Haas und May wöchentlich, um die Entwicklung der Ausschusszahlen zu studieren. Zudem definierten sie aufgrund der bisher im Projekt gesammelten Erfahrungen weitere Maßnahmen – zum Beispiel, dass die Maschine stets gestoppt wird,

wenn das Etikettenband den Fußboden berührt. Das führte dazu, dass am 31. März der Ausschuss um fast 70 Prozent gesunken war. Das geplante Ziel wurde somit übertroffen. Haas gratulierte May zu dem Erfolg und bat ihn, eine Einschätzung der Wirkung seiner Maßnahmen hinsichtlich der Kunden, der Flaschenfabrik und seiner eigenen Person vorzunehmen. Außerdem sollte er ihr die Gründe für den Erfolg nennen. May antwortete: Der Rollenwechsel sei nun prozesssicher. Das führe zu weniger Reklamationen und einer höheren Kundenzufriedenheit und die Flaschenfabrik spare wegen des geringeren Ausschusses Geld. Und er selbst? Sein Selbstvertrauen sei durch die Problemlösung gestiegen, was ihn dazu animiere, auch andere Probleme aktiv anzugehen. Durch das sehr strukturierte Vorgehen bei der Problemanalyse wurde also nicht nur die Kernursache des Problems ermittelt, sondern auch eine pragmatische und nachhaltige Lösung gefunden. Tatsächlich alle Mitarbeiter brachten ihre Erfahrungen in den Verbesserungsprozess ein.

PDCA-Phase 4: Act!

Nach dieser Einschätzung fragte Haas den Teamleiter, was er hinsichtlich einer Standardisierung tun wolle. Er erwiderte, er werde eine schriftliche Beschreibung des optimalen Prozesses „Wechsel der Etikettenrolle“ erstellen – auch zum Einarbeiten neuer Mitarbeiter. Außerdem werde er fortan täglich eine Prozesskontrolle durchführen, um Soll/Ist-Abweichungen und Verbesserungschancen früher zu erkennen. Haas lobte May und bat ihn, im nächsten Teamleiter-Meeting die Teamleiter der vier anderen Etikettierlinien über den neuen Standard und die Erkenntnisse in dem PDCA-Problemlösungsprozess zu informieren, damit sie von seinen Erfahrungen lernen könnten. Sie selbst informierte den Abteilungsleiter Flaschenfertigung, dass das Problem „zu geringe Flaschenproduktion“ gelöst sei. Das Lösen von Problemen mit dem PDCA-Zyklus, wie in dem Fallbeispiel beschrieben, erfordert von allen Beteiligten spezielle Fähigkeiten – insbesondere von den Führungskräften.

Sie müssen sich unter anderem als Coach und Lernbegleiter ihrer Mitarbeiter ver-

AUTORIN



Dr. Daniela Kudernatsch

ist Managing Director der Unternehmensberatung Dr. Kudernatsch

Consulting & Solutions, Straßlach bei München. Sie hält unter anderem Seminare zum Thema „Hoshin Kanri – Policy Deployment – der effektive Strategieumsetzungsprozess“.

Dr. Daniela Kudernatsch
Fußsteinerstraße 3
82064 Straßlach bei München
Tel. 08170 92233
www.kudernatsch.com

stehen und bereit sein, sich intensiv mit ihnen und den wertschöpfenden Prozessen zu befassen. Hierfür gilt es wie im Fallbeispiel auch begleitende Schulungen durchzuführen. Sonst zeigt sich rasch ein Problem, das man häufig bei Unternehmen, die den PDCA-Zyklus ohne eine Schulung ihrer Führungskräfte einsetzen, registrieren kann: Sie sind zwar ziemlich gut in den Phasen „plan“ und „do“ des PDCA-Prozesses, haben aber Schwierigkeiten bei den Phasen „check“ und „act“ – also dann, wenn es darum geht, aus den ersten Initiativen die erforderlichen Schlüsse zu ziehen und eventuell das geplante Vorgehen zu variieren sowie aus den Erfahrungen in dem Projekt neue Standards abzuleiten und diese im Unternehmen zu etablieren. Die zentrale Ursache hierfür: Die Führungskräfte haben noch nicht ausreichend das erforderliche Selbstverständnis verinnerlicht, dass sie primär Coaches und Lernbegleiter ihrer Mitarbeiter sind.

Deshalb geben sie ihnen aufgrund ihrer fachlichen Expertise in den Phasen „plan“ und „act“ oft noch (unbewusst) die Lösung des Problems vor. Dann finden bei den Mitarbeitern nicht die gewünschten Lernprozesse statt – weshalb ihre Problemlösekompetenz nicht steigt. Dies verhindert, dass sie im Arbeitsalltag auf Probleme mit der gewünschten Flexibilität reagieren.

Dr. Daniela Kudernatsch ●



Foto: imageBROKER / Jörg Horstmann / mauritius-images.com

Trainervermittlung: zwei Welten verbinden

TRAINERMARKT. Der „Club professioneller Trainer“ (www.professionelle-trainer.club) führt regelmäßig Weiterbildungsveranstaltungen durch. Auf dem letzten Event waren Ute Roehl und ihre Tochter Nadja als Referenten eingeladen. Sie leiten in Hannover eine Trainervermittlung (www.roehl-trainer.de) und riefen Personaler wie Trainer auf, schneller Vertrauen zueinander zu fassen. Vertrauen sei riskant, aber unabdingbar in agilen Zeiten.

Ute Roehl wird von Personalentwicklern großer Unternehmen beauftragt, nach den „richtigen“ Trainern für eine Weiterbildungsmaßnahme zu suchen. Für Roehl ist das kein Problem, denn sie kennt die Trainingsbranche seit langen Jahren aus unterschiedlichen Blickwinkeln: Sie hat acht Jahre lang als Personalentwicklerin im VW-Konzern gearbeitet und war 14 Jahre lang als Führungskräftetrainerin selbstständig. Im Jahr 2004 gründete sie in Hannover eine „Trainervermittlung“, weil sie eine Marktlücke erkannte, deren Bearbeitung sie heute noch reizt. Nach den Erfahrungen von Roehl wer-

den die Mitarbeiter in den Personalentwicklungsabteilungen immer jünger und haben sich noch nicht die Netzwerke erarbeitet, die man braucht, um sich von erfahrenen Kollegen aus anderen Unternehmen gute Trainer empfehlen zu lassen. Roehl dagegen kennt die unterschiedlichsten Trainer persönlich, weiß größtenteils sehr genau, wie sie arbeiten und mit welchen Unternehmen sie aufgrund ihrer Persönlichkeit am besten harmonieren.

Und sie versteht das zentrale Problem der Personalentwickler. Diese haben eine große Angst davor, dass ein Trai-

ner ein firmeninternes Seminar „in den Sand setzt“ und ihnen dafür die Schuld zugeschoben wird. Diese Angst ist laut Roehl in den letzten Jahren immer größer geworden, weil die Auswertung der Feedbackbögen eines Seminars sofort im Intranet erscheint und die Teilnehmer sich auch nicht scheuen, regelmäßig aus einem Seminar Twitter-Feeds abzusetzen. Wenn jemand twitterte „Hilfe, sitze gerade in einem grottenschlechten Seminar“, dann schade das dem Ansehen der ganzen Personalabteilung.

„Alle Personalentwickler sagen, die Entscheidung für einen neuen Trainer sei



richtiger Stress. Es bleibe in der Regel nur die Wahl zwischen Unbekannt und Unbekannt“, berichtet Roehl. Die freiberuflichen Trainer unterschätzten diese Unsicherheit der „Einkäufer“. Dabei könnten sie alleine schon durch ein erhöhtes Maß an Zuverlässigkeit (schnelle Rückrufe, pünktliche Erledigung von Zusagen) und eine gewisse Freigiebigkeit mit Arbeitsproben die Personalentwickler beruhigen. „Ein Trainer erhält nur dann einen Auftrag, wenn der Personalentwickler ihm vertraut“, so Roehl. „Vertrauen ist eine riskante Vorleistung, aber ohne sie ist eine Zusammenarbeit nicht möglich, denn nur Vertrauen steigert das Tempo der Zusammenarbeit.“ Über Vertrauen entstehe Vertrautheit und der Trainer entwickle sich so zum gefragten Berater. Oft leiten laut Roehl die Personalentwickler ihre Einschätzung der Kompetenz eines Trainers aus „Ersatzkriterien“ ab, denen sie viel zu viel Beachtung schen-

ken. Ersatzkriterien seien zum Beispiel die Größe (Mitarbeiterzahl) eines Trainingsinstituts – frei nach dem Motto „Wer viel zu tun hat, kann nicht schlecht sein“. Auch der Bekanntheitsgrad sei so ein Ersatzkriterium. Die Personalentwickler sagen sich: „Ich nehme den Guru zu einem bestimmten Thema. Wenn der es nicht bringt, konnte das niemand ahnen.“ Der Unterschied zwischen „gut und günstig“ und „gut und teuer“ liege im Bekanntheitsgrad, hat Roehl beobachtet und stellt fest: „Promi-Trainer sind nicht so viel besser als ein guter Trainer, dass es berechtigt wäre, ihnen das doppelte Honorar zu zahlen.“

Um bei den Ersatzkriterien nicht allzu schlecht abzuschneiden, empfiehlt Roehl den Trainern, auf ihrer Homepage ein paar Videos zu zeigen, auf denen man sehen könne, wie sie mit echten Teilnehmern in einem Seminarraum interagierten. Um ein besseres Gespür für die Erfordernisse des Eigenmarketings zu bekommen, sollte sich jeder Trainer klar machen, dass er kein Produkt verkaufe, sondern dass er selbst das Produkt sei. In diesem Zusammenhang mache es Sinn, Vertrauen und Sicherheit auszustrahlen, denn das suchten die Personalentwickler am meisten. Außerdem mache es Sinn, sich als Trainer zu fokussieren – auf Themen, eine spezielle Branche oder eine branchenübergreifende Zielgruppe. Gerade um einen Fuß in die Tür zu bekommen, sei eine Fokussierung wichtig.

Trainer sollten die Stolpersteine kennen

Die „Trainervermittlung“ schließt einen (Rahmen-)Vertrag mit einem Unternehmen und berät Unternehmen, welche Trainer sie zu welchen Anliegen wählen sollen. In den meisten Fällen fungiert Roehl auch als Sparringspartner für den Personalentwickler, mit dem sie den Bedarf kritisch analysiert und den sie bei der Konzeption eines einzelnen Seminars oder einer ganzen Weiterbildungsmaßnahme mit ihrer Fachkompetenz unterstützt. In der Regel wählt Roehl dann drei Trainer aus ihrem Trainerpool aus und schickt sie zum Erstgespräch zu ihrem Kunden. Es liegt in der Natur der Sache, dass nur ein Trainer zum Zuge kommt.

Um ihren Service optimieren zu können, bittet Roehl regelmäßig um Hintergrundinformationen, warum die beiden anderen Trainer nicht genommen wurden. Für die Teilnehmer der Weiterbildungsveranstaltung des „Clubs professioneller Trainer“ hat Roehl aus den Ablehnungen allgemeingültige Stolpersteine für akquirierende Trainer abgeleitet. Diese Stolpersteine sind:

Berufsmythen glauben. Ein Trainer hatte vor 20 Jahren ein Lehramtsstudium absolviert. Der Personalentwickler hatte Angst, dass die Seminarteilnehmer belehrt würden und lehnte ihn ab. Berufsmythen sollte man als Trainer humorvoll wegwischen können. Ein Psychologe könnte zum Beispiel sagen: „Keine Angst, ich nehme meine Couch nicht mit zum Training.“ Ein Trainerprofil sollte keine Formulierungen enthalten, die zu Spekulationen über Berufsmythen einladen.

Rollenklärung vergessen. Ein Trainer kommt zum Erstgespräch und hat sich vorgenommen, analytisch den Auftrag zu hinterfragen, aber die Gesprächspartner erwarten, ohne dass sie es sagen, dass er ein amüsantes Probetraining abhält. Selbst im Vorgespräch sollten vorab die Rollen klar sein.

Schlechte Erfahrungen machen. Ein Kunde hat mit einem psychologischen →



Ute (II.) und Nadja Roehl. Die Trainerin und ihre Tochter Nadja, eine Verkaufsfrau, sind die „Trainervermittlung“.

Foto: Pichler

→ Ansatz oder einem bestimmten Persönlichkeitstest schlechte Erfahrungen gemacht und will deshalb auf gar keinen Fall einen „NLP“-Trainer oder einen „Organisationsaufsteller“ mehr sehen. Ein Trainer sollte möglichst früh fragen, was in einem bestimmten Unternehmen schon einmal richtig schiefgelaufen ist. Darauf gilt es (anfangs) besonders Rücksicht zu nehmen.

Feintuning unmöglich. Kunden wollen oft ein ausgesprochen maßgeschneidertes Training, aber nehmen sich dann doch keine Zeit für Analysen und engagieren denjenigen Trainer, der zum Erstgespräch ein fertiges Konzept mitbringt, das angeblich schon woanders geklappt hat. Für den Notfall, dass eine ausführliche Bedarfsanalyse oder das Feintuning eines Grobkonzepts nicht zustande kommt,

sollte man ein schriftliches, sorgfältig ausgearbeitetes Musterkonzept dabei haben, um etwas zum Nachdenken, Diskutieren und Wiederkommen überreichen zu können.

Englisch zu schlecht. Oft entscheiden sich Personalentwickler in der letzten Sekunde für den Trainer, der auch auf Englisch trainieren kann. Das Unternehmen bereitet sich so darauf vor, dass es bei Bedarf jederzeit Teilnehmer aus ausländischen Niederlassungen zu Seminaren in Deutschland einladen kann. Wer auf Englisch (auf halbwegs muttersprachlichem Niveau) trainieren kann, sollte das unbedingt herausstellen. Wer nicht richtig sattelfest ist, sollte sich in einer ruhigen Minute überlegen, ob er auf Englisch trainieren will oder nicht. Nichts ruiniert das Ansehen eines Trainers schneller, als ein

Herumstammeln in einer fremden Sprache, während eine Seminargruppe auf die Antwort auf eine Frage wartet.

Fachabteilung will prüfen. Ein Stolperstein kann laut Roehl auch darin bestehen, dass der Trainer sich auf ein analytisches Gespräch mit der Personalabteilung vorbereitet, stattdessen aber mit der Fachabteilung (zum Beispiel dem Verkaufsleiter) reden muss. Hier will man über ganz andere Dinge sprechen als in der Personalabteilung und darauf sollte sich der Trainer schnell einstellen können. Außerdem sollte er sich nicht wundern, wenn seine inhaltliche Fachkompetenz und seine branchenspezifische Erfahrung noch einmal aus einem ganz anderen Blickwinkel abgefragt werden.

Aktuelles Thema

Ute und Nadja Roehl beobachten quasi nebenbei, wie sich neben den Dauerbrennern und Seminarklassikern „Führung“ oder „Projektmanagement“ das Auf und Ab der „Modethemen“ entwickelt. Derzeit bemühen sich fast alle Unternehmen, ihre Führungskräfte auf die „Digitalisierung“ vorzubereiten. Sie suchen deshalb auch nach Trainern, die eine flächendeckende Grundqualifizierung zu diesem Thema gewährleisten können und den Managern eine Vorstellung davon vermitteln, was Digitalisierung für das Geschäftsleben konkret bedeutet. Nach herrschender Meinung geht es um nichts weniger als die Neuausrichtung, wenn nicht gar Neuerfindung der Art und Weise, wie in den Unternehmen gedacht und gehandelt wird.

Sorgen bereitet Ute Roehl, dass sie mehr denn je mit ihren Kunden über die Dauer eines Seminars oder Workshops reden muss. Es gebe immer mehr unrealistische Vorstellungen darüber, wie Menschen lernen. Wenn ein Seminar nur noch einen Tag dauern solle, dann fordere sie mit Nachdruck, dass es von zwei Trainern durchgeführt werde, um jedem Teilnehmer wenigstens eine individuelle Lernsituation zu verschaffen. Außerdem schlage sie dann ein ganzes Arsenal an virtuellen Lernmöglichkeiten zur Vor- und Nachbereitung vor – von einer App bis zum individuellen Online-Coaching.

Martin Pichler ●

Trainings-Trends

Hintergrund. Für das Jahr 2017 haben Ute und Nadja Roehl folgende Weiterbildungstrends beobachtet:

Trend 1: Trainingsinhalte. Vonseiten der Personalentwickler erfolgten vermehrte Anfragen für folgende Themenbereiche:

- IT-Themen (Die Digitalisierung der Unternehmen soll schnell vorangebracht werden)
- Projektmanagement (verfeinerte Grundlagen)
- Persönlichkeitsentwicklung (Mit Persönlichkeit soll eine verschwindende formale Autorität ausgeglichen werden)
- Noch bessere englische Sprachkompetenzen (unabhängig von den beruflichen Schwerpunkten)

Trend 2: Veränderte Seminar-Settings. Die Personalentwickler fordern:

- Immer kürzere Seminare oder Workshops
- Konflikt: Die Lernziele sind nicht mehr so „tief“. Der Einzelne hat weniger Zeit zum Üben im Seminar
- Mehr Internationalität bei den Teilnehmern

Trend 3: Hybride Weiterbildung. In einer Maßnahme sollen mehrere Lern-Dimensionen angeboten werden:

1. Ein vertrauenswürdiger Trainer soll gleichzeitig eine Mischung aus Beratung, Coaching und Training bieten
2. Mischung der Themen. Ein Seminar zum Projektmanagement wird zum Beispiel mit einem Vertriebsthema kombiniert. Oder: Ein IT-Seminar enthält auch Teile eines agilen Führungstrainings
3. Es gibt eine intensive Vermischung von virtuellen Lernangeboten und Präsenztrainings

DIE WICHTIGSTEN ÄNDERUNGEN AUF EINEN BLICK!



NEU:

nur 26,90 €
inkl. MwSt.

DIESE ÄNDERUNGEN ZUM JAHRESWECHSEL MÜSSEN SIE KENNEN

Mit der Broschüre Personalrecht 2018 verschaffen Sie sich einen schnellen Überblick:

- ✓ Die wichtigsten Änderungen im Arbeitsrecht und bei Lohnsteuer & Sozialversicherung.
- ✓ Alle wichtigen Tabellen, Übersichten und Daten.
- ✓ Wertvolle Praxistipps – täglich griffbereit!

Jetzt vorbestellen und bis zu 20 % Mengen-
rabatt sichern!

www.haufe.de/personalrecht

0800 72 34 247 (kostenlos)

Gesetzesinitiative will Coaching-Markt regulieren

ICF-COACHINGTAG. Brauchen wir ein Gesetz, das den deutschen Coaching-Markt reguliert? Der Coach und SPD-Politiker Michael Siebel aus Darmstadt hat jetzt einen von ihm entworfenen Gesetzesentwurf auf dem ICF-Coachingtag in München vorgestellt und um Feedback gebeten. Die Reaktion der anwesenden Coachs war eher verhalten.

In den USA wurden gerade in drei Bundesstaaten Gesetze zum Coaching verabschiedet. In Österreich gilt Coaching als Gewerbe im Rahmen eines Beraterberufs und bedarf eines speziellen Befähigungsscheines. In Frankreich hat sich die Definition „Professionelles Coaching“ so stark etabliert, dass sie sogar zur Steueridenti-

fikation von Coachs dient. Die Schweizer haben ein Bundesdiplom mit dem Namen „Supervisor-Coach“ verabschiedet. Portugal plant, die gesetzliche Regulierung von Coaching und Therapie zusammenzufassen. Italien ist in der Beratungsphase eines Gesetzesentwurfs zur Regulierung von Coaching. Es tut sich weltweit etwas

in Sachen Regulierung. Und in Deutschland?

Bereits im November 2016 gab es einen offenen Brief „Frisst das Coaching seine Kinder? Eine ordnungs- und marktpolitische Stellungnahme vor der Selbstaufgabe!“ zum Titelschutz für Coachs. Initiatoren waren unter anderem Elke Berninger-Schäfer, Uwe Böning, Anna Dollinger, Professor Siegfried Greif, Thomas Hoefling, Professorin Heidi Möller und Professor Frank Strikker. „Der seriöse Beruf des (Business-)Coachs verlangt eine akademische und staatliche Anerkennung. Nur ein eindeutiger Titelschutz sichert die weitere Entwicklung der seriösen und wissenschaftlich begründeten Profession Coaching“, heißt es in diesem offenen Brief.

Prozesse bewerten

Markttransparenz. Im vergangenen Jahr sorgte das „Top Coach Siegel“ des Netzwerks „Xing“ und des Magazins „Focus“ aufgrund eines unseriösen Vorgehens für Entsetzen bei Coachs und den Coaching-Verbänden. Wir berichteten in Heft 9/2016 (Foto). Nun verhandelt Xing mit neuen Gesprächspartnern über Möglichkeiten, die Dienstleistung „Coaching“ zu bewerten.

Als ein möglicher Kooperationspartner ist die Universität Salzburg im Gespräch. Dort besteht man darauf, dass eine Analyse des Coaching-Markts von Anfang an wissenschaftlich seriös ablaufen müsse. Eine Möglichkeit bestehe darin, die Qualität eines Coaching-Prozesses zu messen. Dazu müssten Coach und Coachee jeweils mittels Fragebogen einen gemeinsamen Coaching-Prozess schildern und bewerten. Pro Coach sollen mindestens fünf Coaching-Prozesse unter die Lupe genommen werden. Dabei könnte der Coachee zum Beispiel nach der Zielerreichung und dem Verhalten des Coachs gefragt werden. Xing spricht derzeit neben der Uni Salzburg auch mit dem „Roundtable Coaching“ (RTC) und dem Handelsblatt-Verlag. Neben der Universität Salzburg soll auch Professor Siegfried Greif, Uni Osnabrück, in das Vorhaben involviert sein.



Die „Definitionshoheit“ sollte nicht beim Staat liegen

Spätestens seit der Veröffentlichung der wissenschaftsmethodisch fragwürdigen wie weitgehend intransparenten Rankinglisten, die ohne die Absicherung erkennbarer Qualitätskriterien veröffentlicht wurden, sei nach Ansicht der Briefschreiber eine Situation entstanden, die dringend einer ordnungspolitischen Regelung bedürfe, um eine professionelle Ausübung von „Coaching“ zu sichern und Kunden vor fachlichen Irreführungen und Schaden zu bewahren. Die gemeinsamen Qualifikations- und Qualitätskriterien des RTC (Round Table Coaching) würden nicht ausreichen. Daher seien schnell angemessene Schritte in Richtung Politik und Öffentlichkeit umzusetzen. Doch passiert ist bisher nichts. Der Brief habe

den RTC eine Stunde vor Sitzungsbeginn des halbjährlich stattfindenden Live-Treffens erreicht, schreibt Lutz Salamon, Pressesprecher des RTC. Die Agenda sei bereits eng getaktet gewesen und daher sei keine Zeit zur eingehenden Bearbeitung geblieben. Nach kurzer Diskussion sei das Thema für unerwartet komplex befunden und vertagt worden. Aufgrund anderer Prioritäten sei man bisher nicht weitergekommen. „Bezüglich einer gesetzlichen Regulierung gibt es grundsätzlich eine klare Position des RTC“, so

tätig ist, auf dem Coachingtag der International Coaching Federation (ICF) seine ganz eigene Gesetzesinitiative vor. Er wisse, wie man Gesetze schreibe und ein Gesetz hätte den Vorteil, dass es einheitliche Vorgaben gebe, was ein Coach zur Ausübung seines Berufs vorweisen müsse, warb Siebel für seine Initiative. Dabei bildeten die vom RTC verabschiedeten Qualitätsstandards eine „fundierte Grundlage“. Coach dürfe sich so nur bezeichnen, wer eine zertifizierte Coaching-Ausbildung bei einem der im RTC ver-

wird“, forderte Siebel. Das sei letztlich aber nur zu erreichen, wenn die Coachs kontinuierlich neue Märkte erschließen würden. Im Visier hat der Politiker dabei vor allem Schüler und Arbeitslose, aber auch Mitarbeiter in den Sozialberufen wie zum Beispiel Krankenschwestern. Im Prinzip seien das alle Menschen, die man als „kleine und einfache Leute“ bezeichnen könne. Und die sollten durch ein Coaching-Gesetz geschützt werden. An den Schulen und in den Arbeitsämtern habe doch bisher keiner eine Ahnung



Michael Siebel. Der Darmstädter Coach und SPD-Politiker wirbt bei Kollegen um Unterstützung für seine Gesetzesinitiative.

Foto: ICF Deutschland, Ben Donderer

Salamon. Der RTC lege Wert darauf, dass der Staat die Definitionshoheit der Profession Coach an die Professionellen selbst delegiere (beziehungsweise dort belasse) – also an den RTC als einzige Interessenvertretung aller relevanten Berufs- und Fachverbände. „Nur so kann unserer Überzeugung nach nachhaltig die Qualität im Coaching weiter gesteigert und gesichert werden“, so Salamon. Bezüglich möglicher Umsetzungsformen sei man sich im RTC aber noch unklar. Nun stellte der hessische SPD-Politiker Michael Siebel, der selbst auch als Coach

tretenen 14 Coaching-Verbände oder an einer Hochschule absolviert habe. „Die Kunden können sich sicher sein, dass ein zertifizierter Coach auch Qualität bringt“, so Siebel, der gerade eine Ausbildung in Sachen Pferde-Coaching macht. Seine Initiative würde dazu führen, dass der Markt bereinigt werde und das sei auch gut so. Denn der Wettbewerb um die Coaching-Kunden werde härter. Derzeit wachse der Coaching-Umsatz um zehn Prozent pro Jahr. „Die Verbände haben die Verpflichtung, dass diese Umsatzsteigerung pro Jahr aufrechterhalten

von Coaching. Daher könne ein Gesetz hier sehr gut helfen. Dasselbe gelte für kleinere und mittlere Unternehmen.

„Ich will ein Gefühl bekommen, ob es sich lohnt, mit dem Gesetzentwurf weiterzumachen“, erklärte Siebel und schaute dabei den Anwesenden auf dem ICF-Coachingtag tief in die Augen. Im RTC gebe es bisher keine endgültige Meinung zu der vorgestellten Gesetzesinitiative des SPD-Mannes, erklärte RTC-Sprecher Salamon. Markus Väh, Psychologe und Coach sowie Experte für New Work, gab zu bedenken: „Dem Kunden ist das →

ICF-Coachingtag 2017.

65 Aussteller und 60 Referenten boten an zwei Tagen Einblicke in die aktuelle Entwicklung des Coaching-Markts.



Fotos: ICF Deutschland, Ben Dondere



→ wurscht.“ Markus Weingärtner, stellvertretender Bereichsleiter der IHK München, glaubt, dass es über die Verbände schon Standards und eine gewisse Regulierung gebe. „Ich bin ambivalent und wäre für Selbstregulierung“, sagte Geertje Tutschka, ICF-Deutschland-Vorsitzende.

Bald Coaching-Prozesse per App?

Wie unsicher die Zukunft von Coaching ist, hatte sich bereits in einer anderen Diskussionsrunde gezeigt. „Coaching wird demokratischer und digitaler werden“, glaubt Stefan Stenzel, zuständig für Global Leadership Development und die Entwicklung des Coaching-Systems bei SAP. Künstliche Intelligenz werde zu immer mehr Expertensystemen führen, die Coaching-Prozesse per App ohne Coach abwickeln. So biete seine Krankenkasse schon heute eine App für Depressive an. Und wenn die Prognosen stimmen, dass in einigen Jahren 60 Prozent der Arbeitnehmer nur noch einen Teilzeitjob haben, könne sich auch keiner mehr ein teures Coaching leisten. In der Diskussion um den Gesetzent-

wurf gingen die Meinungen auseinander. Ein Gesetz mache Coaching seriöser, glaubte eine Teilnehmerin. „Wer entscheidet letztlich über eine Zulassung als Coach?“, fragte eine andere. Das könne man über eine staatliche Anerkennung machen oder der Staat könne das – wie zum Beispiel bei der Architektenkammer – an den Berufsverband delegieren, erklärte Siebel. Voraussetzung dafür sei allerdings ein stabiler Dachverband.

Dass ein Gesetz auch unerwünschte Nebenwirkungen haben könne, beschrieb eine Zuhörerin am Beispiel des Psychotherapeutengesetzes. Nachdem dies in Kraft trat, konnte sie als Betriebswirtin und ausgebildete Gestalttherapeutin nicht mehr psychotherapeutisch tätig sein. Allerdings lasse sich die Beschränkung durch die Heilpraktikerprüfung in Psychotherapie beheben. Mit dem Psychotherapeutengesetz habe er sich noch nicht beschäftigt, wolle das aber tun, erklärte Siebel. „Warum machen wir nicht Aufklärung statt einem Gesetz?“, fragte ein Coach und regte an, dass der von den Coaching-Verbänden getragene Round Table Coaching (RTC) mehr Öffentlichkeitsarbeit betreiben solle. Ein Coach

äußerte die Befürchtung, dass Coaching durch ein Gesetz möglicherweise zu akademisch werde. Aber Coaching müsse etwas Praktisches bleiben. Ein Gesetz verhindere nicht, dass Coachs ganz praktisch neue Methoden erfinden dürften, betonte Siebel.

So hätte eine Kollegin gerade die neue Methode „EMDR und Trampolinspringen“ entwickelt. Erklärt wird dieses „Neo Wave Coaching“ in der Coaching-Szene als neue Coaching-Methode, die das Schwingen und Springen auf einem klassischen Trampolin mit EMDR-Interventionen und der lösungsfokussierten Skalenarbeit nach Steve de Shazer kombiniere. Erfunden hat es Julia Schwarzer-Wild, die wiederum Ausbildungsleiterin einer vom BDVT zertifizierten Coaching-Ausbildung bei Wild Consulting Training Coaching in Bonn ist. Ein Blick auf die Inhalte dieser Ausbildung zeigt eine Mischung von lösungsfokussierten Kurzzeitinterventionen über NLP und „New Life Design“, Embodiment, EMDR und The Work nach Byron Katie. EMDR (Eye Movement Desensitization and Reprocessing) ist eine Psychotherapiemethode, die bei Posttraumatischen Belastungsstörungen eingesetzt wird und deren autorisierte Ausbildung nur Psychotherapeuten offensteht.

„The Work“ von der Amerikanerin Byron Kathleen Reid ist eine umstrittene Fragemethode, bei der belastende Überzeugungen einfach umgekehrt werden sollen. Damit werde einem Ratsuchenden die Schuld an seinem Unglück zugeschoben, kritisiert die Psychologin Heike Dierbach in ihrem Buch „Die Seelenpfuscher“. Das führe so weit, dass ein Krebskranker in einem Youtube-Video

von Reid zu der Aussage gedrängt werde, er wüsche sich, dass sein Krebs weiterwache.

Besser Selbstregulierung als ein Gesetz?

Ahnungslos zusammengeschusterte Ausbildungen sind durchaus symptomatisch für eine bestimmte Coaching-Szene, waren Diplom-Psychologen schon seit Langem. Da bekommen Coachs eine Schmal-spurausbildung in psychotherapeutischen Methoden, die – falsch eingesetzt – beim Klienten auch erheblichen Schaden anrichten können. Zwar wissen die meisten Coachs, dass sie keine Klienten mit psy-

chischen Problemen behandeln dürfen. Allerdings fehlt ihnen oft ein praxisnahes Wissen, seelische Nöte richtig einzuschätzen.

Die Diskussionsrunde, die sich auf dem ICF-Coachingtag 2017 mit der Gesetzesinitiative von Michael Siebel, Darmstadt, auseinandersetzte, brachte kein Ergebnis, aber aus den meisten Beiträgen war eine eher ablehnende Tendenz herauszuhören. IHK-Manager Weingärtner war gegen ein Gesetz, weil die Selbstregulierung schon ganz gut funktioniere. „Kann man machen, hätte für mich nicht höchste Priorität“, meinte der Coach Markus Väth. Der RTC habe noch keine abschließende Meinung, so Sprecher Lutz Salamon (Nä-

heres siehe Kasten unten). ICF-Deutschland-Präsidentin Tutschka konnte sich zu einem „Ja, aber ...“ durchringen.

Der ICF-Coachingtag fand erstmals in den Gebäuden der MyQ-Messe in München statt. Während es am ersten Tag ein Fachprogramm zu Themen wie „Coaching-Business“, „Coach-Tech“, „Coaching in Unternehmen“ und „Coaching in Politik und Gesellschaft“ gab, konnten Coachs und Trainer am zweiten Tag Live-Demos ihrer Arbeit vorführen, um vom Publikum bewertet zu werden. 65 Aussteller und 60 Referenten nahmen insgesamt teil. Der Coachingtag 2018 soll am 15. und 16. November 2018 in München stattfinden.

Bärbel Schwertfeger ●

RTC möchte Definitionshoheit

RTC-Stellungnahme. Der Roundtable der Coachingverbände (RTC) versteht sich als Interessengemeinschaft der wichtigsten Coaching-Verbände im deutschsprachigen Raum. Er hat keine offizielle Rechtsform, sondern regelt seine Aktivitäten über eine „Vereinbarung“.

Der RTC legt Wert darauf, dass die Definitionshoheit rund um die Dienstleistung „Coaching“ bei den professionellen Coachs selbst liegen muss – also beim RTC als der „einzigen Interessenvertretung aller relevanten Berufs- und Fachverbände“ in diesem Kontext. Diese Definitionshoheit solle „gegebenenfalls“ per Gesetz vom Staat klargestellt werden. Nur so könne die Qualität im Coaching weiter gesteigert und gesichert werden.

Der RTC hat sich bezüglich der Gesetzesinitiative von Michael Siebel noch nicht festgelegt. Da alle Experten des RTC bei ihren (sie entsendenden) Herkunfts-Verbänden Rücksprache halten müssten, könne man nicht immer gleich einen Konsens verkünden, auch wenn die Position des RTC absehbar erscheine. Das bedeute aber nicht, dass eine einheitliche Meinung nicht hergestellt werden könne. Vorab war vom RTC zu erfahren:

- Natürlich könne nur der Staat Gesetze erlassen und durchsetzen. Der RTC fordere aber, fachliche Definitionen selbst festlegen zu dürfen. Als Zusammenschluss vieler Coaching-Verbände baue er gerade im Coaching-Markt eine starke Reputation auf und wolle so zu „der“ maßgeblichen, fachlichen Stimme bei der Definition von Coaching-Begriffen und Ausbildungsverfahren werden.
- Ein entsprechendes staatliches Gesetz könne im Idealfall die Definitionshoheit des RTC festschreiben und Anbieter, die den (dann staatlich sanktionierten) Kriterien des RTC nicht entsprechen, verbieten.

Draufhauen?

Wenn der Staat mit strengen Gesetzen in den Coaching-Markt eingriffe, könnte Wildwuchs rasch verboten werden.



Foto: RapidEye / istockphoto.com

Im RTC (www.roundtable-coaching.eu) sind folgende Coaching-Verbände vertreten: Austrian Coaching Council (ACC), Berufsverband für Training, Beratung und Coaching e.V. (BDVT), Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC), Deutscher Coaching Verband e.V. (DCV), Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V. (DGFC), Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF), Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSV), Deutscher Verband für Coaching und Training e.V. (DVCT), European Association for Supervision and Coaching e.V. (EASC), European Mentoring and Coaching Council (EMCC), Gesellschaft für Personzentrierte Psychotherapie und Beratung e.V. (GWG), International Coach Federation (ICF), Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. (QRC) und die Systemische Gesellschaft e.V. (SG).



Informelles Lernen: Die Lösung aller Probleme?

LEARNTEC 2018. Die nächste Learntec, Leitmesse für digitale Bildung in Schule, Hochschule und der beruflichen Bildung, wird vom 30. Januar bis zum 1. Februar 2018 in Karlsruhe stattfinden. Mehr als 7.500 Fachbesucher werden auf 280 Aussteller, erstmals verteilt auf zwei Hallen, treffen. Außerdem wird an allen drei Messtagen ein umfangreiches Kongressprogramm geboten.



Fotos: KWK / Behrendt und Rausch

Learntec.
257 Aussteller
(plus zehn Prozent)
kamen im Jahr
2017 zur 25. Learn-
tec nach Karlsruhe.

weil sie intensiver in den produktiven Arbeitsprozess eingreifen muss als jemals zuvor. Bislang beschäftigte man sich im Unternehmen vor allem damit, Seminare und Trainings zu entwickeln. In einer neuen Rolle könnte es für die Personalentwickler jetzt darum gehen, den Arbeitsplatz zugleich als Lernort zu sehen und Möglichkeiten zu schaffen, das Lernen genau dort zu ermöglichen. Denn gerade weil Mitarbeiter vor allem durch Erfahrung lernen, brauchen sie während der Arbeit auch genügend Zeit zum Reflektieren und Ausprobieren von neuen Methoden.

Charles Jennings: „From Course to Resource“

Laut Jennings planen zu viele Unternehmen ihre Personalentwicklung immer noch mit einer „kurszentrierten Mentalität“, wo der Stoff in Kurse, Programme und Curricula gepackt werde. Anschließend versuche man den Transfererfolg zu messen. „Wir können nicht wirklich Wissen transferieren. Man kann anderen helfen, ihr eigenes Wissen aufzubauen, aber Wissen ist kein Eimer, den man weiterreich“, erklärt Jennings. „Das Wissen von Leistungsträgern ist größtenteils implizit. Es kann demnach nicht erfasst und verpackt werden.“ Die Personalierer sollten ihr Denken und Handeln weniger dem Wissenstransfer widmen als vielmehr der Unterstützung von Mitarbeitern bei deren täglichen Arbeitsabläufen. Jennings nennt diese Verlagerung „From Course to Resource“.

Wie sollten Arbeitsplätze strukturiert und gestaltet werden, um ein effektives Lernen zu unterstützen? Als Erstes muss man laut Jennings an der Lernkultur der Organisation arbeiten. Ein Beispiel sei das Lernen aus Irrtümern und Fehlern. Die Luftfahrt beispielsweise sei deutlich sicherer als die Medizin, denn sie pflege eine Kultur, aus Fehlern zu lernen. Wenn Piloten einen Fehler machten, berichteten sie darüber, denn sie seien gesetzlich vor einer Entlassung geschützt. Die Fluglinien teilten ihre Erkenntnisse mit anderen, so dass jeder davon profitiere.

Am schwierigsten ist es immer noch, Lernprozesse in die Geschäftsprozesse zu integrieren, ohne die Arbeitsabläufe →

Wer regelmäßig zur „Learntec“ kommt, fragt sich zuerst, welcher namhafte E-Learning-Guru als Keynote Speaker verpflichtet werden konnte. Diesmal kommt die Rolle des Kongresshighlights dem Briten Charles Jennings zu. Am 30. Januar wird er zum Thema „Exploiting Learning in the Workplace: informal learning and the 70-20-10-model“ sprechen. Wie un schwer zu erraten ist, ist Jennings der herausragende Vertreter eines modernen 70-20-10-Modells, das die Bedeutung des informellen Lernens für die Unternehmen herausstellt.

Die Zahlen stehen für drei unterschiedliche Lernformen: Die „70“ steht für Lernen durch Arbeit, Erfahrungen, Praxis und Reflexion. Die „20“ steht für Lernen von und mit anderen wie etwa Kollegen, Vorgesetzten, Leistungsträgern oder Mitgliedern von Communities. Die „10“ ist das formelle Lernen in den traditionellen Seminaren. Für Jennings ist informelles Lernen am Arbeitsplatz wichtiger ist als formelles Lernen. Je näher das Lernen am Arbeitsplatz stattfindet, desto effektiver sei es. Für Jennings steht die Personalentwicklung vor einem Rollenwechsel,

→ zu stören. Jennings setzt auf Hilfsprogramme (Performance Support Tools). Er sagt: „Ich habe schon Situationen erlebt, in denen Mitarbeiter trotz eines 12-Wochen-Trainings ihre Arbeit nicht erledigen konnten. Als wir einen bildschirmbasierten Performance Support einführten, steigerte sich ihre Leistung sofort um 20 Prozent.“ Personalern, die Angst haben, auf die 70-20-10-Methode zu setzen, beruhigt Jennings: „Unter den mehr als 200 Organisationen, die ich bisher betreut habe, ist nicht eine Einzige, bei der die Einführung der 70-20-10-Methode zu Mehrkosten geführt hat.“

Soziale Netzwerke sind übrigens sehr wichtig für das Lernen am Arbeitsplatz. Je besser Menschen vernetzt seien, desto mehr Leistung könnten sie erbringen. „Wir lernen ständig von anderen in unserer täglichen Arbeit. Studien haben ergeben, dass, gemessen an ihrer Leistung, die oberen 20 Prozent der Manager tendenziell stärkere Netzwerke betreiben als ihre weniger leistungsfähigen Kollegen“, ist sich Jennings sicher.

Kritik an der 70-20-10-Methode

Natürlich gibt es auch Kritik an der „70-20-10-Formel“. Hinter ihr stehe die Annahme, dass alle erwachsenen Menschen in den Unternehmen motivierte Lerner mit großem Interesse an einer Weiterentwicklung seien. „Das ist eine Lüge. Menschen sind nicht so“, sagt der Lerntransfer-Experte Dr. Axel Koch. Nur den wenigsten Menschen gelänge es, aus herausfordernden Situationen wichtige

Lerneinsichten zu destillieren und diese künftig gewinnbringend anzuwenden. Nicht die Erfahrung führe zum Lernen, sondern die Tatsache, dass darüber reflektiert werde.

Erst durch die bewusste Auswertung von Erfahrungen und bewusste Absichten, Dinge anders zu tun, würde ein Erfahrungslernen wirksam. Die Gesetzmäßigkeit des informellen Lernens besteht laut Koch aus vier Stufen: der Erfahrung, dem Feedback, der Reflexion und der Absicht zu lernen. Diese Form des Erfahrungslernens lasse sich bewusst in den Arbeitsalltag als After Action Review (AAR) integrieren. Doch Koch weist nachdrücklich auf Studien hin, dass nur zehn Prozent einer Belegschaft solch lernagile Persönlichkeiten seien. 60 Prozent seien lerntechnisch eher passiv. Die restlichen 30 Prozent hätten mit Lernen gar nichts am Hut.

Angeichts der Tatsache, dass der richtig gute selbstorganisierte Lerner eher die Minderheit darstellt, sollte man laut Koch das 70-20-10-Bildungsmodell komplett umformulieren und damit den Weg ebnen zu einer besseren Individualisierung des Lernens. Die „richtige“ Formel für das neue Lernzeitalter lautet nach Koch „20-30-50“:

- 20 Prozent der Lerner sind lernagil, veränderungsoffen und transferstark. Je mehr ein Unternehmen davon hat, umso besser.
- 30 Prozent der Lerner sind besser als der Durchschnitt. Es gibt vereinzelte Handicaps für selbstgesteuerte Lern- und Veränderungsprozesse. Doch wenn man die Risikofelder kennt, kann man gut gegen-



Foto: Duntroon Consultants

Charles Jennings. Der 70-20-10-Experte fordert mehr „Performance Support“.

steuern und diese Bereiche ausbauen und stärken.

- 50 Prozent der Lerner fehlen mehr oder weniger entsprechende Einstellungen und Fertigkeiten für selbstgesteuerte Lern- und Veränderungsprozesse.

Das informelle Lernen braucht laut Koch also Begleitung und Unterstützung. Besonders Führungskräfte seien hier gefordert. Je nach Mitarbeiter müsse man sich die Frage stellen, ob sich der Zeit- und Energieaufwand überhaupt lohne, fehlende Kompetenzen aufzubauen.

Weitere Keynote-Speaker

Die Besucher der Learntec dürfen sich auf eine interessante, kontroverse Diskussion mit Charles Jennings freuen. Weitere wichtige Speaker sind:

- Jane Massy, CEO der Abdi Ltd. (UK). Sie spricht zum Thema: „Better Evaluation in Technology Enhanced Learning“.
- Dr. Henning Beck, Neurowissenschaftler, Er hält den Vortrag: „Lernst du noch oder verstehst du schon – Der Weg des Wissens zu den Nervenzellen“.
- Außerdem gibt es eine Podiumsdiskussion zum Thema: „Der Digitalisierungs-Marathon – noch am Start oder Ziel in Sicht?“. Auf dem Podium sitzen Martin Schallbruch, Deputy Director des Digital Society Institute, European School of Management and Technology, Dr. Eberhard Niggemann, Leiter der Weidmüller Akademie, und Annika-Kristin Härtel, Manager Human Resources Learning & Development bei Telefónica.

Ansonsten kümmert sich die Learntec auch intensiv um den Nachwuchs. Aufgrund des großen Erfolgs in den vergangenen Jahren wurde die Start-up-Area noch einmal vergrößert. Insgesamt werden sich mehr als 20 junge Unternehmen dort prä-



Learntec. Viele Vorträge auf dem Trendforum der Messe sind echte Publikumsmagneten.

sentieren. Nach einer gelungenen Premiere auf der vergangenen Veranstaltung findet der sogenannte „Start-up-Pitch“ auf einer eigenen Aktionsbühne statt. Teilnehmern werden die Unternehmen, die in der Start-up Area ausstellen. Diese treten in verschiedenen Kategorien gegeneinander an und haben wenige Minuten Zeit, ihre Konzepte einer Jury zu präsentieren. Die Learntec widmet sich bereits zum

fünften Mal der „Schule der Zukunft“ und bietet hierfür den Themenbereich „School@Learntec“ an. In einer offenen Lernlandschaft mit Werkstattcharakter, die unter anderem mit der Hochschule der Medien Stuttgart konzipiert wurde, zeigen Experten beispielsweise, wie ein Smartphone als mobiles Physiklabor genutzt werden kann. Die Messebesucher erfahren, warum Lernateliers Ressourcen

für individualisiertes Lernen freisetzen oder sich Lehrer mittels Medieneinsatz fortbilden. Zudem wird eine Bildungsstudie der Bertelsmann Stiftung vorgestellt. Im Themenbereich „University@Learntec“ zeigen Experten der digitalen Hochschullehre zum dritten Mal, wie der Einsatz von digitalen Medien in der Hochschulpraxis gelingen kann.

Gudrun Porath ●

E-Learning für Einsteiger: Keine Angst vor den Kosten

Beratung. Es gibt immer noch genug Unternehmen, die erst jetzt mit E-Learning beginnen wollen. Die Learntec bietet Neulingen im Rahmen von Messe und Kongress vielfältige Orientierungsmöglichkeiten. Auch einige Aussteller haben sich auf die Beratung von Einsteigern spezialisiert.

Ein Unternehmen aus der Reinigungsbranche leidet unter einer großen Fluktuation. Die Seminarwoche, die man für die neuen Mitarbeiter durchführt, ist von der Stammbesatzung personell kaum noch zu schaffen. Ein Teil des Inhalts soll deshalb online geschult werden (mit Abschlusszertifikat). Bedingung ist, dass die Kurse von den eigenen Mitarbeitern erstellt werden. Es soll schnell losgehen, aber ohne teure Investitionen in ein Learning-Management-System (LMS). Geht das überhaupt?

Da die Firma aus der Reinigungsbranche ihre Kurse selbst erstellen will, werden einige Mitarbeiter von einem Berater online in viermal einer Stunde an einem Autorentool ausgebildet. In wenigen Wochen entstehen zwei Web-Based-Trainings (WBTs), die drei Tage einer Seminarwoche einsparen. Die WBTs bestechen durch ihre Authentizität: von Mitarbeitern für Mitarbeiter. Es wurde ein separater Server angemietet, um eine nach „Akademie“ klingende URL zu haben. Ein „kleines“ Berichtstool wurde zusätzlich erworben.

Sylvie Rumler, Geschäftsführerin der Balog & Co. GmbH in Wehrheim, ist seit mehr als zehn Jahren regelmäßig mit einem Stand auf der Learntec vertreten. Sie hat sich mit ihrem Team auf die herstellerunabhängige Beratung von E-Learning-Einsteigern spezialisiert. Es sind immer wieder die gleichen Fragen, die sie auf der Basis langjähriger Erfahrung beantworten muss:

1 Wo kommen die Inhalte her?

Die Frage nach den Kursinhalten ist alles andere als trivial. Erstaunlicherweise verlangsamen sich die meisten Projekte, wenn am Tag X der echte, „wirklich“ umzusetzende Inhalt eingefordert wird. Auf einmal ist er zu alt, nicht abgesprochen, nur halb verfügbar. Daher sollte der erste Schritt immer die sichere Bereitstellung des Inhalts sein – wenigstens für zwei Kurse!

2 Wie wird der Inhalt zum WBT?

Der Inhalt muss in eine E-Learning-Form gebracht werden. Dafür gibt es externe Dienstleister. Einige Unternehmen geben Inhalte nicht aus dem Haus und lassen deshalb ihre Mitarbeiter zu Online-Autoren ausbilden. Das technische und das didaktische Geschick zur Aufbereitung der Inhalte können sich Laien mit entsprechender Hilfe aneignen.

3 Gibt es Zertifikate?

Auch ohne ein Berichtstool kann man Online-Kurse so erstellen, dass am Ende ein Zertifikat gedruckt werden kann, sofern ein Test bestanden wurde und die sonstigen Voraussetzungen erfüllt sind.

4 Gibt es Lernberichte?

Oft erscheint die Anschaffung eines LMS unumgänglich, weil man wissen möchte, wie die Teilnehmer die Kurse im Detail bearbeitet haben und wie eventuell vorhandene

Tests bestanden wurden. Ein LMS kann hier mit allerlei Daten aufwarten. Doch in der Realität setzt sich in der Regel ein gewisser Minimalismus durch. Gerade bei Pflichtkursen wird oft nur überprüft, ob alle den Kurs bearbeitet und bestanden haben.

5 Wie wird ein Kurs bereitgestellt?

Kurse und ein eventuelles Berichtstool brauchen einen Webserver. Das eigene Intranet bietet sich an. Aber auch ein angemieteter Server kann genutzt werden.

„Wir stellen immer wieder fest, dass Unternehmen mit dem Kauf großer Learning-Management-Systeme ins E-Learning einsteigen, obwohl sie gar nicht wissen können, wie ihr E-Learning aussehen wird und was sie genau brauchen“, fasst Sylvie Rumler von Balog & Co. (www.digitalbalog.com) ihre Erfahrungen zusammen. Sie hat sich entschlossen, Anfängern die Möglichkeit zu bieten, mit „kleinen Tools“ E-Learning auszuprobieren und verschiedene Lernszenarien zu testen. Rumler bildet firmeninterne Know-how-Träger zu E-Learning-Autoren aus oder übernimmt selbst die Produktion von E-Learning-Kursen auf der Basis von gedruckten Schulungsunterlagen. Wenn man später doch noch auf ein LMS umsteigen wolle, könnten alle Kurse weiterverwendet werden. Der etablierte „Scorm“-Standard mache es möglich.

Gudrun Porath ●

Digitalisierung braucht authentische Beziehungen

DIGITAL-MIND-CHANGE-KONFERENZ. Der Veranstalter der Kölner Messe „Zukunft Personal“ hat sich eine Konferenz für Personalern namens „Digital Mind Change“ zugelegt. Die erste Ausgabe fand am 26. Oktober in der BMW Welt in München statt. Inhaltlich und organisatorisch gibt es Verbesserungsbedarf, berichtet die Münchner Journalistin Bärbel Schwertfeger.

92 Prozent der Dax-Vorstände haben keine Erfahrung mit Digitalisierung und von 196 Dax-Vorständen sind 66 Prozent völlig abstinent in den sozialen Medien. 80 Prozent der Mitarbeiter kennen keine agilen Methoden, 70 Prozent der Führungskräfte nützen keine agilen Methoden. Glaubt man Stephan Grabmeier, dann sieht es mit der digitalen Fitness in deutschen Unternehmen übel aus.

Das gilt vor allem auch für die Personalabteilungen. Die „Treiber“ der digitalen Transformation seien IT, Marketing und Kommunikation, das Schlusslicht sei HR, so der Innovation Evangelist, der inzwischen von Haufe zu Kienbaum gewechselt ist. Dabei sei Transformation in erster Linie die Fähigkeit, das Verhalten zu ändern. Schlüssel dafür sei ein Instant-Feedback, das unmittelbar und kontextbezogen sein müsse. „Über die Selbstreflexion haben sie einen viralen Effekt nach innen“, so Grabmeier.

Unterschiedliche Qualität der Workshops

Auf der „Digital Mind Change“ am 26. Oktober in der BMW Welt in München konnten sich HR-Mitarbeiter bei Keynote-Vorträgen und über 20 Workshops über verschiedene Facetten der Digitalisierung informieren. Die Qualität der Workshops, die aufgrund der kurzen Zeit meist nur Vorträge mit Fragerunde waren, erwies sich als recht unterschiedlich. So mancher Workshop erinnerte eher an eine PR-Präsentation und nicht bei allen war der Zusammenhang mit dem Thema Digitalisierung so recht erkennbar. Das um-

fangreiche Kongressprogramm stellte die – nach Angaben des Veranstalters – mehr als 375 Teilnehmer zudem vor erhebliche Herausforderungen. Neben den Keynote-Vorträgen im meist halbleeren Auditorium liefen parallel jeweils fünf verschiedene Workshops und Sessions, die zu unterschiedlichen Zeiten begannen und endeten. Wer einen Workshop komplett besuchen wollte, musste auf einen anderen verzichten und eine Zwangspause einlegen. Die Folge: Es gab einen ständigen Wechsel in den Räumen, was so manchen Referenten deutlich verunsicherte.

Thomas Vollmöller, CEO von Xing, einem Kooperationspartner der Konferenz, sparte nicht mit digitalen Superlativen: „Die Veränderung der Arbeitswelt ist revolutionär, die größte Revolution nach der industriellen Revolution.“ Die Technologie solle für produktivere und befriedigendere Arbeit, Mitarbeiter würden zur Hauptquelle für Innovationen. Innovation müsse dabei von innen kommen, externe Labs funktionierten nicht. Ein wesentliches Hindernis seien hierarchische Strukturen, wie sie in zwei Dritteln der Unternehmen vorherrschten. Weniger Hierarchie führe zu „hundert Prozent mehr Innovationen“. Eine extrem schwierige Sache sei die Etablierung einer Fehlerkultur.

Bei Xing gebe es daher eine Failebration. „Da erzählen wir uns, wo wir gescheitert sind“, so Vollmöller. Und mit einem Mood-o-Meter befrage man die Mitarbeiter einmal in der Woche, wie sie sich fühlten. Zudem bräuchten Unternehmen einen Purpose (Sinn). Mitarbeiter in sinnorientierten Firmen seien dreimal so en-

gagiert, behauptete der Xing-Chef und schloss seinen Vortrag mit den sprachlich etwas verunglückten Worten: „Embracen Sie Individualism.“

Der neue Chef ist Winnetou plus Gandhi

Thomas Walter, Geschäftsführer der Unternehmensberatung „Supersieben“, referierte über die Psychologie der Digitalisierung. „Jeder versteht etwas anderes unter Digitalisierung“, so der Wirtschaftsingenieur. Für viele sei sie wie ein fremdes Land, wo es vielleicht große Schätze gebe, aber man wisse nicht, wo es liege und wie man hinkomme. Mithilfe von Algorithmen messe seine Firma „Emotional Territories“, also Muster, Gefühle und Werte, zu einzelnen Themen. Bei einer Befragung von 500 Entscheidern zum Thema Digitalisierung kam dabei ein Bündel von Pflichtveranstaltung, Wagnis, und Verlassenheit heraus. Walters Fazit: Man brauche Führungskräfte, die eine Mischung aus Winnetou, Gandhi und Steve Jobs sind.

Einen interessanten Einblick in die Wirkungen der virtuellen Realität bot Alissia Iljaitsch. Durch die Digitalisierung werde der Körper immer unwichtiger, erklärte die Mitgründerin und Digital Innovation Strategist bei der Beratung „IQ Gemini“. Aber die Emotionen entstünden im Körper. „Bevor unser Gehirn ein Signal interpretiert, weiß unser Körper es bereits“, so Iljaitsch. Virtuelle und erweiterte (augmented) Realität bringe den Körper wieder ins Spiel. „Man ist, wo man nicht ist und hat auch noch einen Kör-



Location. Die futuristische Umgebung der BMW Welt München passte sehr gut zur ersten Ausgabe der Konferenz „Digital Mind Change“.

per“, so die Referentin. So interagierten Versuchspersonen in einem Experiment mit ihrem zehn Jahre älteren Selbst – was nach sechs Monaten zu langfristigen Verhaltensänderungen führte: Sie sparten im Monat 30 Prozent mehr Geld. Nachhaltige Effekte zeigte auch das virtuelle Absägen eines Baums. Nachdem sie das Gefühl des Absägens erlebt hatten, verbrauchten die Testpersonen 40 Prozent weniger Papier. „Virtual Reality generiert nachhaltige Wirkung“, resümiert Iljaitsh.

„Das Magische an Virtual Reality ist, dass die Empathiefähigkeit durch die Präsenz verstärkt und schneller wird.“ Dabei räumte sie auch mit dem Mythos auf, dass eine Innovation stets Happiness brauche. So arbeite sie mit der Nachstellung von Krimiszenen, wobei die Leiche das Projekt ist, und die Mitarbeiter dann erzählen, warum das Projekt gestorben ist. Der Vorteil sei, dass dabei auch die Nein-Sager und Blockierer zu Wort kämen und das Team gemeinsam nach einer Lösung suche.

Einen „psychogenetischen Code“ berechnen?

„Ich bin Psychologin, aber nicht so wie die traditionellen Psychologen“, erklärte Suzanne Grieger-Langer. Für sie sei Leistung „Potential minus Störung“. Um die Störungen zu identifizieren, mache sie „Charakterprofilung“ und wähle damit auch Führungskräfte aus. „Seit der Jahrtausendwende können wir den psychogenetischen Code berechnen, ohne mit der Zielperson in Kontakt zu kommen“, behauptete die Diplom-Pädagogin. Schon der Name des Bewerbers, sein Geburtsdatum und ein Foto genüge. Dann suchten ihre Searcher aus dem Internet alles, was es zu der Person gebe und erstellten mithilfe von Algorithmen ein Charakterprofil, das sie dann als Expertin sorgfältig interpretiere.

In ihrem Vortrag zum Thema „Herausforderungen begegnen – 007 statt 08/15“ erzählte Grieger-Langer über Performer, Pfeifen und Psychopathen, wobei es ihr besonders die Pfeifen angetan hatten. Die Engländer hätten dazu ein passendes Sprichwort: Oben schwimmt nur der Rahm oder der Abschaum. Das sei bei →

Foto: Relaximages / Alamy / mauritius-images.com

messen und kongresse

Achtungserfolg. Zur ersten Konferenz „Digital Mind Change“ am 26. Oktober 2017 kamen rund 375 Teilnehmer nach München.



Fotos: Spring Messe



Zukunftsthemen. Die Teilnehmer tauschten sich in Workshops über „mobiles Arbeiten“, „Steuerung virtueller Teams“ und „Roboter- Recruiting“ aus.

→ Mitarbeitern ähnlich. Zum Rahm gehörten die Performer, zum Abschaum die Pfeifen und Psychopathen. „Die Pfeifen sind auf dem mentalen Niveau eines Vierjährigen und entwickeln sich nicht weiter“, behauptete Grieger-Langer. Sie könnten zwar Leistung bringen, fühlten sich aber nicht bemüßigt, das zu tun. Wichtig sei es daher, die Pfeifen in den Griff zu bekommen. „Achtsamkeit bedeutet, gnadenlos auszusortieren, mit wem Sie Kontakt haben“, empfahl sie. Kritische Nachfragen zu ihren teils abstrusen Aussagen gab es nicht, dafür Applaus.

Fragwürdig waren auch einige Aussagen des Experten für Digital Leadership, Ibrahim Evsan. Digital Leadership bedeute, die neuen digitalen Lebensbereiche zu verstehen, erklärte der Berater. Die meisten Führungskräfte hätten keine Social-Media-Strategie und wüssten nicht, wie sie die digitale Kommunikation umsetzen sollten. Digital bedeute „absolute Vernetzung“ und „etwas Höheres“. „Ihr könnt euer Umsatzziel so hoch setzen wie ihr wollt, ihr werdet es erreichen, wenn ihr das System versteht“, behauptete der Berater und bedauerte, dass es heute häufig an Magie fehle. „Nur wenn ich mich in den Dingen sehe, dann liebe ich es“, erklärte Evsan.

Sind Algorithmen die besseren Entscheider? Robindro Ullah, Blogger und Buchautor, präsentierte den Web-Dienst „Crystal“, der alle Daten einer Person im Internet durchforstet und daraus ein Persönlichkeitsprofil erstellt. Grundlage ist der wissenschaftlich umstrittene Persönlichkeitstest „DISC“. Der sei natürlich nicht valide, so Ullah. „Das ist das Niveau Bauchgefühl.“ Dennoch sei es wichtig, solche Angebote im Auge zu behalten.

Neues vom Zukunftsforscher

In Kleingruppen sollten sich die Teilnehmer zu der Frage austauschen: Ist das Tool für Sie als Personaler hilfreich und wie sehen Sie es, wenn Bewerber das auch bei Ihnen anwenden? Das sei eine zusätzliche Informationsquelle und daher durchaus hilfreich, erklärte eine junge HR-Mitarbeiterin. Und dass sie selbst vom Bewerber analysiert werde, sei für sie kein Problem. Die Persönlichkeitsspiele doch überhaupt keine Rolle bei der Bewerberauswahl, ergänzte ein Personaler aus dem IT-Bereich. „Bei uns geht es nur darum, dass ein Kandidat die Fachkompetenz hat.“

Nachdenklich stimmte der Abschlussvortrag von Zukunftsforscher Matthias Horx.

„Bei 60 Prozent der Anfragen von Unternehmen heißt es: Können Sie unserer Belegschaft sagen, dass Digitalisierung ganz toll ist? Uns glauben sie es nicht“, berichtete Horx und sieht die Digitalisierung irgendwo zwischen Euphorie und Paranoia. Er selbst probiere in seinem Haus stets neue Technologien aus, sieht aber auch mögliche negative Folgen. „Das Haus wird sich irgendwann allein verwalten und was machen wir dann?“ fragte er. „Macht uns das dann zu einer verhausschweinten Rasse?“ Kein Wunder, dass es bereits die „Rache des Analogens“ gebe: So boomen Vinylschallplatten und Lichtschalter zum Drehen.

Dabei schmiss der Zukunftsforscher immer wieder neue Wortkreationen in den Raum wie Infobesity (die Sucht nach Infos), Pseudonymität (digitaler Exhibitionismus), Feedback Failure (Man kann die Sau rauslassen und es passiert nichts) und Smart Tick (innere Leere). Und er warnte vor drei fundamentalen Irrtümern: Social Media sei eine neutrale Abbildung des Sozialen. Digitalisierung sei primär eine Effizienzsteigerungsmethode und künstliche Intelligenz ersetze den Menschen. „Wir verwechseln Bewusstsein und Intelligenz“, so der Berater. Beim Bewusstsein gehe es um das Erfühlen der Welt, das In-Verbindung-Treten, bei Intelligenz stehe das Lösen formaler Probleme im Vordergrund. Dabei plädierte Horx für eine humanistische Digitalisierung. „Zukunft entsteht, wenn Beziehungen gelingen und Digitalisierung gelingt, wenn sie authentische Beziehungen gestaltet“, so der Zukunftsforscher. Wenn eine Bank ihre Prozesse nur digitalisiere, um sich die Kunden vom Leib zu halten, werde das nicht zum Erfolg führen.

Bärbel Schwertfeger ●

RÜCKBLICK. Ende 2017 fand in der Schweiz der letztjährige „Basler Humorkongress“ statt. Experten tauschten sich über neueste Forschungsergebnisse aus und diskutierten, wie Humor als Ressource in unterschiedlichsten privaten und beruflichen Feldern genutzt werden kann.

Lustvoll scheitern

Kaum zu glauben: Im vergangenen Jahr konnte der „Basler Humorkongress“ auf eine über 20-jährige Tradition zurückblicken. Eine Veranstaltung, die sich der Gelotologie, der Wissenschaft des Lachens, widmete, war damals eine echte Innovation. Namhafte Experten wie der amerikanische Kommunikationswissenschaftler, Konstruktivist der ersten Stunde und Psychotherapeut Paul Watzlawick kamen zum Start in die Schweiz und sorgten mit klugen Reden für Aufmerksamkeit.

Auf dem jüngsten Kongress präsentierte Dr. Jenny Hofmann, Oberassistentin am Psychologischen Institut der Universität Zürich, neueste Erkenntnisse zum Thema „Wie Humor als Ressource genutzt werden kann“. Wie aktuelle Forschungsergebnisse der Universität Zürich zeigen, trägt der Sinn für Humor zu einem positiven Erleben, zu Stressbewältigung und zu einer gesteigerten Beziehungsfähigkeit bei. Die frohe Botschaft: Der Sinn für Humor kann trainiert werden. Nicht jedes Lachen hat per se eine positive Wirkung, sondern es muss eine echte Freude hinter dem Lachen stehen. Je nach persönlichem Temperament gibt es laut Hofmann durchaus Unterschiede. So lassen sich extravertierte Menschen deutlich leichter erheitern, während eher introvertierte Personen besonders von Humortrainings profitieren könnten. Ein höherer Grad an Heiterkeit, so die Uni Zürich, korreliert mit einer erhöhten Stressresilienz und einer höheren Zufriedenheit bezüglich Beziehungsfähigkeit und sozialer Einbindung.

Thomas Leuenberger, ein Clown des Circus Roncalli, war einer der heimlichen Stars des Kongresses. In einem sehr persönlichen Beitrag schilderte er, wie es ihm gelang, eine Krebsbehandlung mithilfe

Gruppenbild mit Luftballon. Rund 180 Teilnehmer kamen nach Basel, um 26 Referenten zu lauschen.



Foto: Scholpp

des Humors zu überstehen. So löste bei ihm die Frage eines Freundes, ob bei ihm noch „die Chemie stimme“, wohlthuende Erheiterung aus. Seine Chemotherapie erschien dem Clown plötzlich in einem anderen Licht.

Übung gegen Perfektionismus

Konkret erlebten die Teilnehmer „die befreiende Wirkung des bewussten Scheiterns“ während eines Vortrags des Psychotherapeuten Dr. Franz Dumbs, der im Coaching und der Therapie Humor gezielt als Werkzeug einsetzt. Im Rahmen einer Partnerarbeit sollte jeder das Porträt seines Sitznachbarn zeichnen – eine Anweisung, die bei den meisten Teilnehmern sofort das ungute Gefühl von Überforderung auslöste. Teil der Aufgabe war jedoch, dass derjenige, der porträtiert wurde, dem Zeichner eine Abdeckung über den Zeichenblock hielt, sodass dieser nicht sehen konnte, was er zu Papier brachte. Mit dieser zusätzlichen Anweisung war jedem Perfektionismus von vornherein der Boden entzogen. Die

Teilnehmer entspannten sich augenblicklich und konnten diese Aufgabe lustvoll scheiternd genießen.

Jan-Rüdiger Vogler, systemischer Coach und Inhaber des Instituts „Rollenwexel“ in Hamburg, nutzt Humor gezielt als Mittel, um Widerstandsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Lebenszufriedenheit seiner Klienten zu stärken. „Je mehr ich mich mit dem Humorthema beschäftigte, desto klarer wurde mir, welches Potenzial darin liegt“, so Vogler. „Humor hat dieses Verbindende. In der Regel führt es dazu, dass Menschen besser miteinander arbeiten. Auf der anderen Seite hat Humor einen beschützenden Charakter. Das heißt, dass man mit Humor eine Distanz zu Problemen bekommt. Gerade auch bei Menschen, die perfektionistisch veranlagt sind, kann Humor es ermöglichen, ein Stück zurückzutreten und dabei festzustellen, dass manchmal etwas gar nicht so wichtig ist oder dass das Problem sich auf andere Weise lösen lässt.“ Humorvoll zu agieren, bedeute letztlich, sich selbst kontrollieren zu können.

Verena Scholpp ●

RÜCKBLICK. Was aus der Not geboren wurde, erwies sich als Musterbeispiel für agiles Handeln: Die HR Power Days zeigten Wege der digitalen Transformation auf. Fünf Einsichten aus zwei Tagen mit 400 Teilnehmern.

Einfach machen

Großes Kino war in Berlin angekündigt. Das „coole“ DGFP Lab und der „renommierte“ Haufe Talent Management Gipfel wurden unter dem Titel „HR Power Days“ miteinander verzahnt, sodass sich insgesamt 400 Teilnehmer am 14. und 15. November über aktuelle Themen zur digitalen Transformation austauschten – in Mini-Labs, bei interaktiven Sessions, Preisverleihungen und großen Keynotes. Doch der Reihe nach.

Einsicht eins: Experimente lohnen sich
Geplant war alles anders: Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hatte ihr DGFP Lab zum selben Termin in Berlin geplant wie Haufe seinen Talent Management Gipfel. Als die beiden Organisatoren die Terminkollision feststellten, wagten sie das Experiment, die beiden etablierten Veranstaltungen unter dem neuen Titel HR Power Days zusammen-

zulegen. „Mit den HR Power Days als gemeinsames Format mit der DGFP konnten wir die Teilnehmer zweier führender HR-Veranstaltungen vernetzen und so wichtige Synergien schaffen“, sagte Joachim Rotzinger, Geschäftsführer in der Haufe Group. Auch für Katharina Heuer, Vorsitzende der Geschäftsführung der DGFP, ist das Experiment gelungen. „Wir müssen Vorbild sein für Experimente in Unternehmen. Wir werden nur dann als Treiber des Wandels ernst genommen, wenn wir mit gutem Beispiel vorangehen. Wir können vernetztes Arbeiten im agilen Unternehmen nicht einfach verordnen, wir müssen es selber vorleben“, so Heuer.

Einsicht zwei: Raus aus dem HR-Silo
Im Mittelpunkt der zwei Tage stand die digitale Transformation, nicht die Verbesserung von HR-Instrumenten. Janina Kugel, CHRO von Siemens, zeigte auf,

wie Siemens Innovationen fördern will. Auf der einen Seite gründete der Vorstand eine Start-up-Plattform, die disruptive Innovationen hervorbringen soll. Auf der anderen Seite müssten auch im laufenden Geschäft Innovationen entstehen, um die Zukunft zu sichern (mehr zur Innovationsförderung bei Siemens lesen Sie im Titelthema dieser Ausgabe). Ursula Schwarzenbart, Head of Talent Management bei Daimler, stellte das Projekt „Leadership 2020“ vor, das zu den großen Transformationsprojekten in der deutschen Industrie zählt. Schon bei der Auswahl der 144 Teammitglieder, die die neue Führungskultur erarbeiten, ging der Autokonzern neue Wege. Das Projekt wurde intern ausgeschrieben und Führungskräfte und Mitarbeiter aus der ganzen Welt konnten sich darum bewerben. „Im Auswahlprozess haben wir auf Diversity geachtet“, erläuterte Schwarzenbart. Teil des neuen Führungsverständnisses ist ein neuer Blick auf das Organigramm, in dessen Zentrum die Mitarbeiter stehen – und auch ein neues Selbstverständnis, wie Projekte initiiert und getrieben werden. „Wir müssen starten, bevor wir fertig sind – und dabei so weit springen, wie uns keiner zutraut zu springen“, so Schwarzenbart.

Einsicht drei: Beidhändigkeit

Joachim Rotzinger und Marc Stoffel, beide Geschäftsführer in der Haufe Group, forderten in ihrer Keynote ein „beidhändiges“ Betriebssystem, in dem Hierarchie und Agilität nebeneinander existieren. Für den Weg dorthin brauche es einen Dreiklang aus Mensch, Technologie und Organisation. Nur wenn diese drei Dimensionen ganzheitlich angegangen werden, ließen sich die drei größten Herausforderungen in der Transformation meistern: Zum einen das Vermeiden von „Zombie-Agilität“, die zwar nach außen

Nachwuchspersonalerin gekürt

Award. Zum Abschluss des ersten Tags der „HR Power Days“ traten die Finalisten des „HR Next Generation Award“ vor dem DGFP-Lab-Publikum auf. In energiegeladenen Vorträgen stellten die vier jungen Personaler – Sonja Karthaus (32, Thyssenkrupp), Ramona Kühn (33, Sana Kliniken), Anna Röser (28, L'Oréal) und Sergej Zimpel (31, Pro Sieben Sat) – ihre Herzensprojekte vor. Die meisten Fans beim anschließenden Publikumsvoting hatte Anna Röser (Bild): Sie überzeugte die Lab-Teilnehmer mit ihrem Praktikantenprogramm für Flüchtlinge. Mehr über den HR Next Generation Award und die Finalisten 2017 lesen Sie auf www.haufe.de/personal.



Foto: Jan Zappner / Raum 11 Agentur für Eventfotografie



Powerteams. Die Vorträge (links oben: Stephan Grabmeier und Katharina Heuer, rechts oben: Joachim Rotzinger und Marc Stoffel) und interaktiven Formate (unten) auf den HR Power Days drehten sich um Chancen und Grenzen von Agilität.

agil wirkt, der es aber an Blut und Leben fehlt. Zum anderen die Befähigung zum Wandel von Mitarbeitern, die meist in einem System von Weisung und Kontrolle sozialisiert wurden und daher eine natürliche Immunität gegen Veränderung haben. Und letztlich die Herstellung einer Balance zwischen Hierarchie und Agilität im „beidhändigen“ Betriebssystem.

Einsicht vier: Grenzen von Agilität

Beim ersten Tag des DGFP Labs schwärmten die Teilnehmer in sogenannten Mini-Labs in Unternehmen aus, um agile Arbeitsumfelder vor Ort kennenzulernen und Prototypen zu bauen. Dazu gehörte beispielsweise DB Vertrieb: Mitarbeiter der agilen Bahntochter nahmen ihre Lab-Teilnehmer mit ins Stellwerk am Berliner Nordbahnhof und berichteten nicht nur über die Vorteile ihrer agilen Kultur, son-

dern sprachen auch offen über Schwierigkeiten, die etwa das Zusammenspiel zwischen agiler Tochter und klassischer Mutter bereiten. Anschließend konnten die Teilnehmer Möglichkeiten für agile Leistungsbewertung, agile Karriere und agile Incentivierung bearbeiten – Themen, die DB Vertrieb noch nicht zufriedenstellend umgesetzt hat. Die Ergebnisse, konkret etwa den Vorschlag zu einem agilen Karriereboard, wollen die DB-Vertrieb-Mitarbeiter nun tatsächlich auf die Möglichkeit zur Umsetzung hin bewerten.

Nicht nur die Beispiele aus dem Unternehmen, auch die Arbeitsweise der Teilnehmer im Mini-Lab zeigten die Grenzen agiler Arbeit: In allen Gruppen war eine große Energie zu spüren, die viele Ideen befeuerte. In manchen selbstorganisierten Diskussionen kamen die Teilnehmer aber ohne Diskussionsleiter nicht zu einem

klaren Ergebnis und drohten sich zu verzetteln. Zudem dominierten in den Gruppen schnell zwei, drei starke Teilnehmer und hängten einige Introvertierte ab.

Einsicht fünf: Erfolgsformel

Während der HR Power Days führte das Personalmagazin zwei Preisverleihungen durch. Am zweiten Tag wurden die 40 führenden HR-Köpfe ausgezeichnet, am ersten Tag der HR Next Generation Award verliehen (siehe Kasten). Sonja Karthaus, Finalistin des HR Next Generation Awards, war es, die in ihrem Vortrag einen Satz formuliert hatte, den Katharina Heuer und Stephan Grabmeier bei ihrem „Wrap-up“ zur Botschaft der HR Power Days machten – eine Art Erfolgsformel für die digitale Transformation: Einfach machen – im doppelten Sinn.

Andrea Sattler und Reiner Straub ●



Foto: Bettercoach

Vermittler. Markus Veith (links) und Rouven Faasch bringen über ihre Online-Plattform „Bettercoach“ erfahrene Weiterbildungsexperten mit Unternehmen zusammen.



In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem Bereich Weiterbildung mit ihrer Idee vor. Diesmal: die Vermittlungsplattform **BETTERCOACH**.

Wer hat's gegründet?

Rouven Faasch (31) und Markus Veith (29) haben „Bettercoach“ 2016 in Berlin gegründet. Rouven kennt sich mit der Organisationsentwicklung im Konzern- und Start-up-Umfeld aus und war selbst als Coach tätig. Er hat Umweltökonomie an der University of Edinburgh und Management an der ESCP Europe studiert. Markus hat zuvor „Advo Assist“ mit aufgebaut, einen Online-Dienstleister für Anwälte mit über 10.000 Mitgliedern. Er hat BWL an der Rotterdam School of Management und VWL an der LMU studiert.

Was ist die Idee dahinter?

Die Idee für Bettercoach kam Rouven und Markus, als sie sich nach langer Suche einen Coach empfehlen ließen und die Chemie trotzdem nicht stimmte. Bettercoach war die Antwort darauf: Die Online-Plattform bringt Unternehmen, Coaches und Trainer zusammen, wobei der Suchaufwand möglichst gering sein soll. Über ein „Best-Matching-Verfahren“ schlägt Bettercoach Experten oder spezialisierte Agenturen vor – etwa zu Themen wie Führung, Transformation, Change Management oder Design Thinking. Personaler können so schnell die passenden Weiterbildungsexperten finden. Dabei berät das Bettercoach-Team auch im persönlichen Gespräch. Außerdem können Unternehmen ihren eigenen Expertenpool digital aufbauen und managen. Die Experten im Bettercoach-Pool erhalten wiederum Zugang zu Aufträgen und können langfristige Kundenbeziehungen aufbauen.

Wie war die Entwicklungszeit?

Angefangen haben wir mit einer Bedarfsanalyse bei Kunden. Danach haben wir Design-Thinking-Elemente und den Lean-Start-up-Ansatz genutzt, um das Geschäftsmodell zu entwickeln und die Website zu bauen. Das war spannend. Wir konnten so besser verstehen, was unsere Nutzer wollen. Nach einem Investor haben wir nicht gesucht – wir finanzieren uns selbst.

Was soll noch geändert werden?

Wir arbeiten derzeit an vielen Funktionen – etwa an einem intelligenteren Vermittlungsprozess und einem neuen Bewertungssystem. Insgesamt wollen wir Bettercoach mehr in Richtung eines Business-Partners entwickeln: Wir wollen Personalentwicklung und technische Dienstleistungen zugleich anbieten. Vertragsgestaltung, Billing, aber auch ein individuelleres Poolmanagement sowie ein automatisiertes Reporting sind die ersten Schritte.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Wir entwickeln nie etwas, wenn wir nicht sicher sind, dass es einen Mehrwert für den Kunden bringt. Wir haben durch viele Gespräche und Meetings inzwischen ein gutes Gespür für die Nachfrage entwickelt. Außerdem überlegen wir immer zweimal, wofür wir unser Geld ausgeben. Jede Investitionsentscheidung muss eine Kosten-Nutzen-Analyse überstehen. So erzeugen wir einen hohen Wirkungsgrad.

Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2018 ERSCHEINT AM 02. FEBRUAR 2018

PSYCHOLOGIE

Loslassen lernen

Loslassen ist nicht immer einfach, aber eine sehr hilfreiche und wichtige Kompetenz für das Leben. „Schlüssel zum Glück“ hat Buddha das Loslassen genannt, weil es die schweren Ketten löst, mit denen uns die Vergangenheit gefangen hält, weil es die Dinge wieder ins Schweben bringt.



Foto: Westend61 / Kike Arnaiz / mauritius-images.com

REIBUNGSLOSER ZUSAMMENARBEITEN

Workhacks nutzen

Sogenannte „Workhacks“ sind „minimal-invasive“ Tricks, um bestehende Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit in Teams reibungsloser und effektiver zu machen. Wir schildern konkrete Anwendungen aus der Praxis.



UNI MARBURG

Roboter als Tutor

Anglistikprofessor Jürgen Handke (Foto) setzt einen Roboter als Assistenten ein. Er nimmt ihm lästige Routinearbeiten ab – indem er zum Beispiel Kleingruppen mit Informationen versorgt und als Lernpartner zur Verfügung steht.



Foto: Pichler

IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

Redaktion
Martin Pichler (v. i. S. d. P.)
martin.pichler@haufe-lexware.com
Kristina Enderle da Silva
kristina.enderle@haufe-lexware.com
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
Julia Albrecht, Dr. Rüdiger Goyk, Dr. Sven Grote,
Boris Grundl, Dr. Daniela Kudernatsch, Gudrun Porath,
Lucia Sauer Al-Subaey, Verena Scholpp,
Bärbel Schwertfeger, Reiner Straub

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 Verwaltungs GmbH,
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert,
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann,
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger,
Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Martin Pichler

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2017
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
Media Sales:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

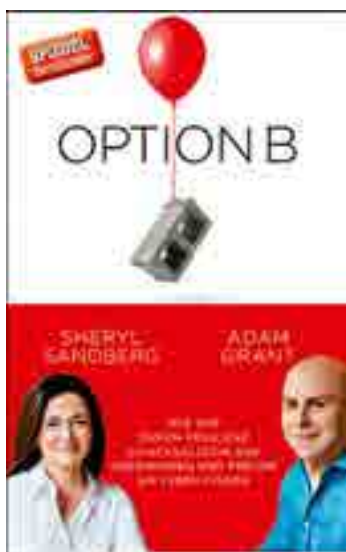
Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;
Abopreis 122 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 139 Euro

Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung Ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

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

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



Sheryl Sandberg, Adam Grant

Option B: Wie wir durch Resilienz Schicksalsschläge überwinden und Freude am Leben finden, Ullstein, Berlin 2017, 288 Seiten, 20 Euro

RESILIENZ

Plädoyer für das Leben

Es war ein Schock für sie: Vor gut zwei Jahren starb ihr Mann überraschend bei einem Sportunfall. Plötzlich stand sie als Witwe und alleinerziehende Mutter zweier kleiner Kinder da. Einen Vollzeitjob mit vielen Überstunden hatte sie außerdem: Die Rede ist von Facebook-Geschäftsführerin Sheryl Sandberg, die unerwartet ihren Mann Dave Goldberg verlor. Sandberg warf das – wie wohl alle in ihrer Situation – erst einmal um. Sie, die Topmanagerin, die sich als Macherin verstand und ihr Leben und ihren Job fest im Griff hatte, stand vor dem Unbegreiflichen. Im Buch „Option B“ berichtet sie schonungslos davon, wie sie nach dem Tod ihres Mannes litt, ständig in Tränen ausbrach und das alles nicht wahrhaben wollte.

Aber „Option B“ ist kein Buch über den Tod geworden, sondern über das (Weiter-)Leben. Der Titel beschreibt einen entscheidenden Moment, aus dem Sandberg eine Erkenntnis schöpfte, die zum Motto ihres Weiterlebens wurde: Wenige Wochen nach dem Tod ihres Mannes gab es in der Schule ihres Sohnes eine Vater-Kind-Aktion. Da der Vater nicht mehr da war, sprang ein Freund Sandbergs ein. Sie jammerte: „Aber ich will Dave, ich will Option A!“, worauf der Freund ihr antwortete: „Option A ist nicht mehr da – Du musst das Beste aus Option B machen.“

Doch „Option B“ ist mehr als eine autobiografische Erzählung einer verwitweten Topmanagerin. Das Buch gibt auch Erkenntnisse aus der Resilienzforschung wieder. Beigesteuert hat sie Sandbergs Co-Autor, der Psychologieprofessor Adam Grant, der Sandberg nach dem Verlust ihres Mannes als Wissenschaftler und Freund zur Seite stand. So lernt der Leser vieles darüber, wie es nach einem so einschneidenden Ereignis weitergehen kann.

In „Option B“ gelingt Sandberg und Grant das Kunststück, den Tod als unausweichlichen Teil des Lebens in den Mittelpunkt zu rücken, zu enttabuisieren und dennoch eine hoffnungsvolle Botschaft zu vermitteln: Das Schicksal schlägt zu – aber wir können lernen, damit klarzukommen. Das ist gleichermaßen berührend – durch die persönliche Geschichte – und erhellend – durch die wissenschaftlichen Erkenntnisse. Das ernste Thema wird in einer lockeren, humorvollen Sprache verpackt, Wissenschaftliches wird für Laien gut verständlich referiert.

Für alle, die beruflich mit Menschen zu tun haben – also so gut wie jeden – ist das Buch auch deshalb zu empfehlen, weil es daran erinnert, dass im Arbeitsleben immer Menschen miteinander agieren, die ihre persönliche Bürde nicht am Firmeneingang hinter sich lassen können.

AUTOREN

Sheryl Sandberg und Adam Grant

Die Facebook-Geschäftsführerin und der Psychologieprofessor an der Wharton Business School sind schon einige Jahre befreundet. Grant hatte bei Survey-Monkey, dessen Geschäftsführer Dave Goldberg war, einen Vortrag über seine Forschungsschwerpunkte Motivation und Sinnfindung gehalten. Sandberg hat bereits 2013 mit „Lean in“ einen Bestseller geschrieben.

Entwicklungspsychologie für Coachs



„Hört auf zu coachen – und fang an, wirklich zu helfen“, lautet der erste Satz im neuen Buch von Svenja Hofert. Dass diese Aufforderung ausgerechnet von jemandem kommt, der seit 20 Jahren als Coach und Berater arbeitet, spricht Bände. Denn Hofert greift auf ihre eigene Praxiserfahrung zurück, wenn sie feststellt, dass der Mensch im heutigen Coaching-Geschäft oft viel zu kurz komme. Das will Hofert ändern – schließlich könnten

Coachs nur dann wirklich helfen, wenn sie ihr Gegenüber auch erreichen. Darum zeigt Hofert in elf übersichtlichen Kapiteln, wie Coachs die Entwicklungspsychologie nutzen können, um ihre Methoden und Tools passgenau auf die Charaktere abzustimmen, mit denen sie es zu tun haben. Dazu beschreibt Hofert die fünf Phasen der Ich-Entwicklung und zeigt, wie und warum sie dabei helfen, die Bedürfnisse der Coachees zu

verstehen. Zugleich verschafft Hofert dem Leser damit aber auch das Handwerkszeug, um die eigene Persönlichkeitsentwicklung einzuschätzen. Das kann bestimmt nicht schaden. Denn Selbsterkenntnis ist ja bekanntlich der erste Weg zur Besserung.

Svenja Hofert

Hört auf zu coachen: Wie man Menschen wirklich weiterbringt, Kösel, München 2017, 256 Seiten, 19,99 Euro.

Denken für die Zukunft



Disruptiv sollen Führungskräfte und Mitarbeiter heute denken, um Innovationen zu ermöglichen, so eine oft gehörte Forderung. Als Beispiele für gelungenes disruptives Denken werden meist Uber und Airbnb genannt. Doch was verbirgt sich wirklich hinter dieser diffusen Forderung? Dieser Frage ist nun der Coach und Autor Bernhard von Mutius nachgegangen. In seinem Buch „Disruptive Thinking:

Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist“ zeigt er konkret, wie Menschen und Organisationen ein disruptives „Mindset“ entwickeln können. Dabei spannt von Mutius mühelos den Bogen vom theoretischen Background – etwa mit Verweis auf den Vordenker Clayton Christensen – hin zur Praxis, die er mit echten Beispielen aus seiner eigenen Erfahrung bereichert. So schafft von Mutius es, das Thema

praxisnah in drei „Gängen“ zu vermitteln. Deren Titel spiegeln die Extreme wider, zwischen denen sich die Arbeitswelt heute bewegt: „Wissen und Nichtwissen“, „Routinen und Nichtroutinen“, „Maschinen und Menschen“.

Bernhard von Mutius

Disruptive Thinking: Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist, Gabal, Offenbach 2017, 232 Seiten, 29,90 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm



Es war einmal eine frisch gebackene Führungskraft: Mit dieser Geschichte der fiktiven Neu-Chefin Svenja Peter, die zum ersten Mal vor Aufgaben wie Delegieren, Ziele setzen und Mitarbeitergespräche führen steht, startet das Buch „Führungstechniken“ von Christian Zielke. Das Besondere: Das Buch bietet nicht nur Lesestoff rund ums Thema „Führen“, sondern auch Multimedia-Elemente:

Über eine App kann sich der Nutzer insgesamt 40 Beispieldialoge zu Themen wie Kommunikation, Beurteilung und Motivation von Mitarbeitern anhören. Dabei kann der Nutzer selbst überlegen, ob die Führungskraft im Beispiel gut entschieden hat oder nicht. Im Anschluss an jeden Dialog kommentiert ein Experte, wie er die Situation bewertet, was dabei gut und was schief lief. Zusätzlich zu den Checklisten

und Selbsttests im Buch bietet die App weitere Checklisten und Votings – und gibt so einen umfassenden Überblick für neue Führungskräfte und alle, die es werden wollen.

Christian Zielke

Führungstechniken: Richtig kommunizieren, Mitarbeiter motivieren, Teams führen, Haufe, Freiburg 2017, 217 Seiten, 29,95 Euro

Boris Grundl



Paragraf 61

Gehe klug mit Verantwortung um

Wir werden mental immer kränker. Aus dem BKK Gesundheitsreport 2016 ist zu entnehmen: „Trotz rückläufiger Krankenstände in den letzten Jahren wächst der relative Anteil psychischer Erkrankungen am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Er kletterte in den vergangenen 40 Jahren von zwei Prozent auf 15,1 Prozent. Die durch psychische Krankheiten ausgelösten Krankheitstage haben sich in

„**Wer sich selbst permanent überfordert, leidet an einer Illusion der eigenen Stärke. Ein Schöpferwahn.**“

diesem Zeitraum verfünffacht.“ Mittlerweile sind psychische Probleme der häufigste Grund für Frühberentungen. Laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin belaufen sich die Krankheitskosten auf 16 Milliarden Euro pro Jahr. Soweit die Fakten.

Was hat sich in den letzten Jahren so dramatisch verändert, dass solch ein katastrophales Ergebnis zustande kommt? In Summe geht es um drei entscheidende Veränderungen. Die extreme Zunahme an Tempo, Transparenz und Komplexität in unserem Leben. Das alles zerrt an uns: an unseren Nerven, unseren Beziehungen, unserer Gesundheit. Das Interessante dabei ist: Diese Veränderungen erklären primär die Entstehung und die Entwicklung der mentalen Überforderung. Doch die mentale Unterforderung (und damit das Erleben von Sinnlosigkeit) nimmt ebenfalls zu. Wie passt das zusammen? Lassen Sie uns den Blickwinkel wechseln.

Was sind die tatsächlich positiven Aspekte dieser Veränderungen? Was können wir für uns daraus lernen und wie vielleicht sogar davon profitieren? Überbelastung und Unterbelastung lassen sich mit zu viel und zu wenig Verantwortung erfassen. Wer

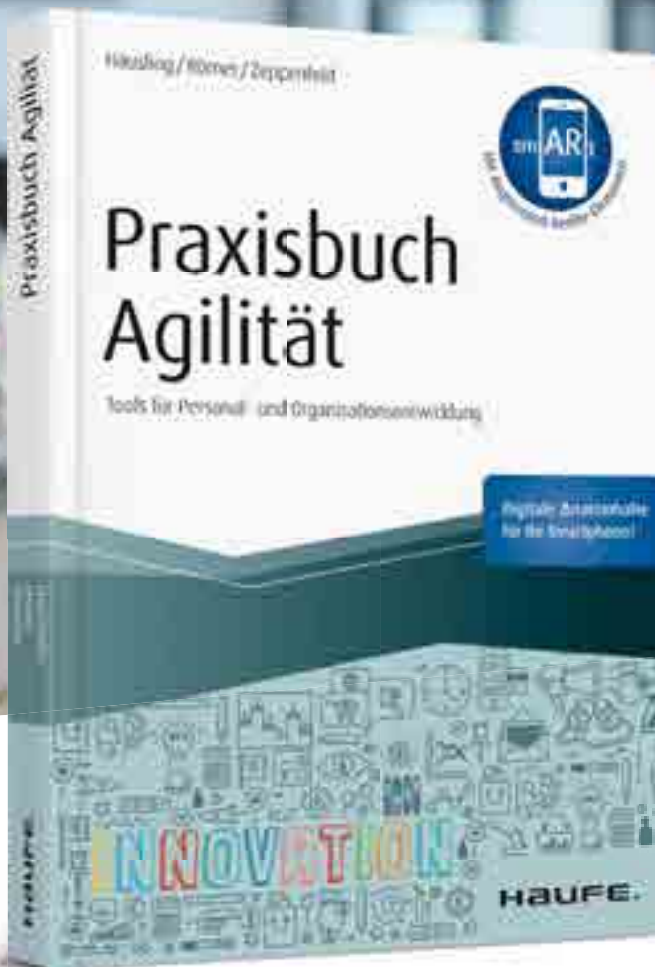
sich selbst permanent überfordert oder überfordern lässt, leidet an einer Illusion der eigenen Überlegenheit und Stärke. Ein Schöpferwahn. Und wer sich längere Zeit selbst unterfordert oder unterfordern lässt, leidet an einer Illusion der eigenen Unterlegenheit. Ein Opferwahn. Aus meiner Sicht geht es hier darum, bildlich gesprochen, ob wir zu viel oder zu wenig tragen. Also gibt es dazwischen einen Korridor der passenden, klugen Verantwortung. Um den geht es. Es geht darum, diesen Korridor zu erkennen und zu leben. Das scheint eine Kunst zu sein, die nicht jedem gelingt.

In den Unternehmen ergibt sich zukünftig daraus die Notwendigkeit, Verantwortung klug zu verteilen: 50 Prozent liegen beim Ermöglichen passender Verantwortungsübernahme (Unternehmen und Führungskräfte), die anderen 50 Prozent beim Willen zur Verantwortungserfüllung (Individuum). Also müssen Unternehmen lernen, wie sie klug mit Verantwortung umgehen und diese fordern – wie sie „gesunde Verantwortungsentwicklung“ ermöglichen. Doch das Thema „Verantwortung“ spielt in der Entwicklung von Führungskräften bis jetzt keine zentrale Rolle. Auf der anderen Seite muss das Individuum lernen, wo es wirklich hingehört. Denn nur dort, wo wir unsere Talente zu Stärken entwickeln, werden wir die geforderten Spitzenergebnisse konstant liefern können.

Wer seine Stärken entwickelt, muss genauso seine Schwächen kennen und Lösungen dafür suchen. Dazu bedarf es der Hilfe anderer, die dort Stärken haben, wo unsere Schwächen liegen. So entsteht Teamfähigkeit. Auf dem Weg dahin müssen wir bewusst eine weitere Illusion überwinden – die der Selbstgenügsamkeit. Wir Menschen brauchen einander. Um voneinander zu lernen, um uns aneinander zu reiben und um miteinander zu wachsen.

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

AGILER WANDEL SO GELINGT ER IN DER PRAXIS



ISBN 978-3-648-10158-2 | Bestell-Nr. E11427
Buch: € 29,95 [D] | eBook: € 25,99 [D]



ISBN 978-3-648-10598-6
Bestell-Nr. E10251
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]



ISBN 978-3-648-09599-7
Bestell-Nr. E14108
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]

smARt LESEN – MIT DER AUGMENTED-REALITY-APP

Um Transformationsprozesse im Rahmen der Digitalisierung bewältigen zu können, müssen Unternehmen agil sein. Je schneller und dynamischer sie sich ihrer Umwelt anpassen, desto erfolgreicher sind sie. Die Autoren stellen spielerisch die Methoden der agilen Transformation vor und erläutern Ablauf, Ziele und Nutzen. Die Augmented-Reality-App zu diesem Buch bietet zudem ein ganz neues Leseerlebnis.

- ✓ Grundlagen und Erfolgsfaktoren
- ✓ Agile Organisationsentwicklung: Reifegrade, Werte, Spielregeln und Tools
- ✓ Strategie, Prozesse und Struktur, Führung, Kultur und HR
- ✓ Mit der kostenlosen Augmented-Reality-App Zusatzinhalte nutzen: Experteninterviews zu Agilität, Spielanleitungen und -materialien zu den Tools und Bildergalerien mit Praxisbeispielen

**Jetzt versandkostenfrei
bestellen:**

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



Foto: Frank Eidel

„ Wir gewöhnen uns an eine Taktung und Beliebigkeit in der Informationsaufnahme – so wie beim Chipsessen: Immer reingreifen und ständig was vor sich hin fressen. Das tut keinem Hirn gut. “

Dr. Eckart von Hirschhausen, Arzt und Entertainer, kritisiert (auf www.youtube.com/watch?v=9CArTzTc3tU) den digitalen Dauerkonsum als „Gift fürs Gehirn“. Ab 2018 ist Hirschhausen zentrale Leitfigur des Magazins „Stern Gesund Leben“.

„Deutschland ist bei der künstlichen Intelligenz führend – noch. Wir waren ja auch mal bei der Entwicklung des Fax-Geräts führend. Wir sind auch beim autonomen Fahren oder der Blockchain-Technik vorne dabei. Aber es besteht die Gefahr, dass wir diesen Vorsprung einbüßen.“

Achim Berg, Bitkom-Präsident, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 16. Dezember 2017

„Intelligent gemachte TV-Serien schaffen es, dass sie ein Probehändeln beim Zuschauer bewirken. Wir überlegen ... wie würden wir uns selbst verhalten und welche Konsequenzen hätte das?“

Svenja Taubner, Direktorin des Instituts für Psychosoziale Prävention am Universitätsklinikum Heidelberg, in „Psychologie heute“, Nr. 1/2018

„Die Digitalisierung bedeutet für die meisten Unternehmen einen Wechsel in den Kernkompetenzen. Es geht also bei der Digitalisierung nicht um eine unangenehme Zusatzqualifikation, die man outsourcen kann.“

Gunter Dueck, Ex-Chief-Technology-Officer von IBM, in der „FAZ“ vom 11. November 2017

„Ich bin Metal-Musiker und will vor allem Alarm machen. Metal ist Lautstärke, eine positive Möglichkeit, Aggressionen auszuleben.“

Wolf Hoffmann, Gitarrist von „Accept“, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 15. Dezember 2017

„Wir werden Tausende unserer bestehenden Mitarbeiter umqualifizieren. Dazu bieten wir berufsbegleitende Fortbildung an, manche stellen wir dafür frei, anderen bieten wir ein Studium an. So eine Schulung kann bis zu 24 Monate dauern.“

Peter Mertens, Entwicklungsvorstand der Audi AG, über eine anstehende Transformation, in der „FAZ“ vom 12. November 2017

„Unser Hirn braucht Pausen, wenn es tagsüber unentwegt auf Sendung ist. Mich macht es im Zug ganz wütend, dass niemand aus dem Fenster schaut, alle klappen nur ihre Notebooks auf ...“

Christian Dogs, Ärztlicher Direktor der Max-Grundig-Klinik bei Baden-Baden, in der „FAZ“ vom 10. Dezember 2017

„Führen und Verkaufen – beides ist im Berufsleben wichtig und beides lernen Sie nicht im BWL-Studium. BWL ist nur gut, wenn Sie BWL-Professor werden wollen.“

Rolf Dobelli, Schweizer Bestsellerautor („Die Kunst des guten Lebens“, Piper Verlag 2017), in „Handelsblatt“ vom 17. November 2017

„Soziale Netzwerke sind die größte Neidmaschine, die die Menschheit je erfunden hat. Oft denkt man: Allen geht es besser als mir.“

Rolf Dobelli, Schweizer Bestsellerautor, in „Handelsblatt“ vom 17. November 2017

Gesundheit stärkt - Mitarbeiter UND Unternehmen



Ihr Spezialist für
gesunde Unternehmen,
gesunde Führung und
gesunde Mitarbeiter!

- Aus- und Weiterbildungsangebote
- Lehrgänge
- Inhouse-Trainings
- Consulting
- Digitales Lernen
- Blended Learning
- Webinare, Whitepaper

Tipps, Trends & vieles mehr auf
www.haufe-akademie.de/gesundheits

Zeitgemäß verhandeln

Telefon, E-Mail, Chat oder Videokonferenz: Moderne Medien verändern die Art, wie wir verhandeln. Klassische Face-to-Face-Strategien greifen hier nicht. Valentin Nowotny zeigt mit seinem neuen Titel „Agil verhandeln“, dass heutzutage die Kunst des Verhandeln darin besteht, je nach Situation und Medium die richtige Taktik zu wählen. In seinem Buch liefert er Tools und Verhaltenstipps, um gut vorbereitet in jede Verhandlungssituation zu gehen.

- Verhandlungen über verschiedene Kommunikationsmedien führen
- Tipps für den Umgang mit Verhandlungspartnern
- Mit Tools und Checklisten im Buch und auf sp-mybook.de

Nowotny

Agil verhandeln mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.

Die Toolbox mit Strategien, Verhaltenstipps und Erfolgsfaktoren

2017. 267 S. Kart. € 19,95

ISBN 978-3-7910-3823-0

Bequem online
bestellen unter
[www.schaeffer-
poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)



**SCHÄFFER
POESCHEL**