



# wirtschaft weiterbildung

05\_15

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

**New Work**\_Was der Dokumentarfilm „Augenhöhe“ bringt s. 14

**Executive-MBA**\_Immer größeres Interesse an China s. 38

**Präsentieren**\_Es muss auch mal ohne Vorbereitung gehen s. 50

## 70-20-10-Wunschdenken

Zweifel an der Realitätsnähe der „Bildungsformel“

Prof. Dr. Axel Koch  
vermisst im Berufsalltag  
die kompetenten und  
motivierten Selbstlerner





Selbstreflexion macht  
Sinn, Feedback einholen  
auch.

Persönlichkeitsseminare  
für die Chance auf  
Veränderung!

**IME<sup>®</sup>**

Institut für  
Management-Entwicklung

**Wie sehen mich die anderen?**

18. – 19. Juni 2015	Hannover
25. – 26. Juni 2015	Nürnberg
13. – 14. Juli 2015	Berlin
23. – 24. Juli 2015	München

**Die eigene Persönlichkeit stärken**

08. – 10. Juni 2015	Bielefeld
18. – 20. August 2015	München

**Selbstführung - der innere Lotse**

08. – 09. Juni 2015	Bielefeld
05. – 06. November 2015	Esslingen

**Selbstmarketing für Führungskräfte**

19. – 20. Oktober 2015	Düsseldorf
------------------------	------------

**Persönlichkeitscoaching mit dem INSIGHTS<sup>®</sup> Check**

Termine nach Vereinbarung



## Weiter mit Selbstlernkompetenz

**Märchen-Tipp:** Wer unsere aktuelle Titelgeschichte liest, wird sich möglicherweise an das Märchen „Des Kaisers neue Kleider“ des dänischen Schriftstellers Hans Christian Andersen erinnern. Die Erzählung gilt als Beispiel für eine gewisse Leichtgläubigkeit und eine fehlende Distanz zu den Modethesen von Experten. Die Titelgeschichte geht – für viele wahrscheinlich überraschend – auf Distanz zur bekannten 70-20-10-Bildungsformel. Diese setzt den motivierten Selbstlerner voraus, der seine eigenen (Lern-)Stärken und (Lern-)Schwächen kennt. Doch den gibt es nur selten – was sich bis jetzt niemand so recht zu sagen traute.

**Social-Media-Tipp:** Eine Schlussfolgerung für Personalentwickler könnte lauten: Lasst in den Präsenzseminaren und natürlich auch in den E-Learning-Kursen von Trainern und Tutoren mehr Selbstlernkompetenz einüben. Wie man Mitarbeiter einzeln oder als Gruppe in die Lage versetzt, für sich selbst Lernprozesse zu initiieren, das wird auch Thema des mit Spannung erwarteten MOOCs mit dem Titel „Corporate Learning 2.0“ sein. Auf Seite 57 steht dazu mehr.

**Messe-Tipp:** Was bringt ein MBA aus Sicht der Unternehmen? Und was nützt ein MBA für die individuelle Karriereplanung? Über dieses Thema informiert nicht nur unser MBA-Schwerpunkt ab Seite 38; darüber diskutieren auch Thomas Mattes (Deutsche Börse) und Torsten Kronshage (IBM Deutschland) sowie Professor Florian Kraus (Mannheim Business School) und Professor Dirk Zupancic (German Graduate School of Management, Heilbronn). Veranstaltungsort ist die Messe „Personal Süd“ in Stuttgart. Moderatorin wird unsere Autorin Bärbel Schwertfeger sein. Die Podiumsdiskussion findet am Dienstag, 19. Mai, von 14.45 bis 15.30 Uhr im Praxisforum 2 statt. Herzliche Einladung!



Viel Spaß beim Lesen  
unseres neuen Heftes  
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



### FERNSTUDIUM NEBEN DEM BERUF **HUMAN RESOURCES**

-  Erwachsenenbildung
-  Organisationsentwicklung
-  Personalentwicklung
-  Schulmanagement
-  Sozialwissenschaften:  
Organisation und  
Kommunikation
-  Systemische Beratung
-  Systemic Management



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

 **TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
KAISERSLAUTERN**

**DISTANCE AND INDEPENDENT  
STUDIES CENTER** 



**Bildungsformel.** Für Prof. Dr. Axel Koch (Foto) klingt die 70-20-10-Bildungsformel nicht nach einer neuen Weisheit. Warum wird nach mehr als 20 Jahren diese Formel so oft zitiert und ihre Missachtung als Todsünde bewertet? Eine Antwort gibt Koch in Form der aktuellen Titelgeschichte.



**Impuls-Trainings.** Eberspächer setzt auf kurze Trainingseinheiten, die möglichst praxisnah konzipiert sein sollen.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews sowie Rechtstipps für Trainer und Coachs

### menschen

## 14 Dieser Film soll Sehnsucht wecken

Wie kann Demokratisierung am Arbeitsplatz funktionieren? Das zeigt der Dokumentarfilm „Augenhöhe“. Lesen Sie unser Interview mit einem der Filmmacher

### titelthema

## 18 Das 70-20-10-Wunschdenken

Hinter der 70-20-10-Formel steht die Annahme, dass Mitarbeiter motivierte und selbstgesteuerte Lerner mit großem Interesse an beruflicher Weiterentwicklung sind, die selbstverantwortlich jene Skills erwerben, die ihre Arbeit erfordert. Doch wie sieht Lernen am Arbeitsplatz in der Wirklichkeit aus?

## personal- und organisationsentwicklung

## 26 Neue Häppchen im Lernmenü

Da für längere Lerneinheiten im stressigen Arbeitsalltag oft nur wenig Zeit bleibt, hat der Automobilzulieferer Eberspächer sogenannte „Power-Trainings“ etabliert, die längere Formate ergänzen

## 30 Von Kennern zu Könnern

Internationale Zusammenarbeit kann durch kulturelle Missverständnisse erschwert werden. Roche Diagnostics setzt auf eine möglichst bedarfsnahe interkulturelle Qualifizierung in zwei Stufen

## 34 Das Streben nach Excellence verankern

Wer im globalen Wettbewerb überleben will, muss sich ständig verbessern. Um seine Performance zu erhöhen, hat der Technologie-Konzern Mahle ein Projekt auf Grundlage des Planungs- und Steuerungs-Instruments „Hoshin Kanri“ gestartet

## training und coaching

## 38 Der China-MBA im Aufwind

China ist für deutsche Unternehmen ein wichtiger Markt. Aufgrund der Bedeutung Chinas sind die finanziellen Unterstützungen für Mitarbeiter, die sich ins Reich der Mitte trauen, größer denn je

## 42 Interview mit Ceibs-Dean Schütte

Die China Europe International Business School (Ceibs) in Shanghai gilt als eine der besten Business Schools in Asien. Nun will sie ihre Aktivitäten in Europa ausweiten. Lesen Sie dazu unser Interview mit dem Dean Professor Hellmut Schütte



38

**Executive MBA.** China-Kompetenz ist bisher wenig verbreitet. Neue MBA-Programme sollen das ändern.



52

**Trainermarketing.** Viele Profis möchten in Fachzeitschriften publizieren. Soll das gelingen, gilt es spannende Themen zu finden.



**Die Führungskraft als Personalentwickler**  
ab 18. Mai 2015

**Personalreferent/-in (IHK)**  
ab 3. September 2015 [online](#)

**Personalfachkaufmann/-frau**  
ab 18. September 2015 [online](#)

**Personalassistent/-in (IHK)**  
ab 7. Oktober 2015 [online](#)

IHK-Akademie Koblenz e. V.  
Ansprechpartner: Artur Laux  
Telefon 0261 30471 - 71  
laux@koblenz.ihk.de  
www.ihk-akademie-koblenz.de

**IHK** Akademie Koblenz

#### 46 Mögliche Brandherde frühzeitig ermitteln

Es ist oft wichtig, im Verlauf eines Projekts regelmäßig die Stimmung im Unternehmen zu ermitteln, um mögliche „Brandherde“ früh zu erkennen. Wie dies geht, beschreibt ein Projektbericht

#### 50 Präsentationen im Handumdrehen

Kurzfristig eine Präsentation planen und halten – vor dieser Herausforderung stehen Berufstätige immer wieder. Einige Tipps, wie man im Handumdrehen eine Präsentation konzipiert

#### 52 Fachartikel schreiben

Wenn Berater Fachzeitschriften Artikel zu 08/15-Themen offerieren, dann erwidern deren Redakteure meist: kein Bedarf. Aber neue, interessante Artikelthemen zu finden, ist nicht schwer

#### 55 Entlarvter Entlarvungs-Experte

Jack Nasher, „Deutschlands bekanntester Lügenforscher“ („Bild“-Zeitung), setzt auf umstrittene Verhörtechnik und nennt sich „Wirtschaftspsychologe“, obwohl er dazu nicht berechtigt ist

### messen und kongresse

#### 56 Cebit: Mehr „Collaborative Learning“ gefordert

Zur Cebit in Hannover gehörte in diesem Jahr auch eine Sonderfläche, auf der sich Aussteller und Redner zum Thema „Lernen und Arbeiten mit sozialen Medien“ ein Stelldichein gaben

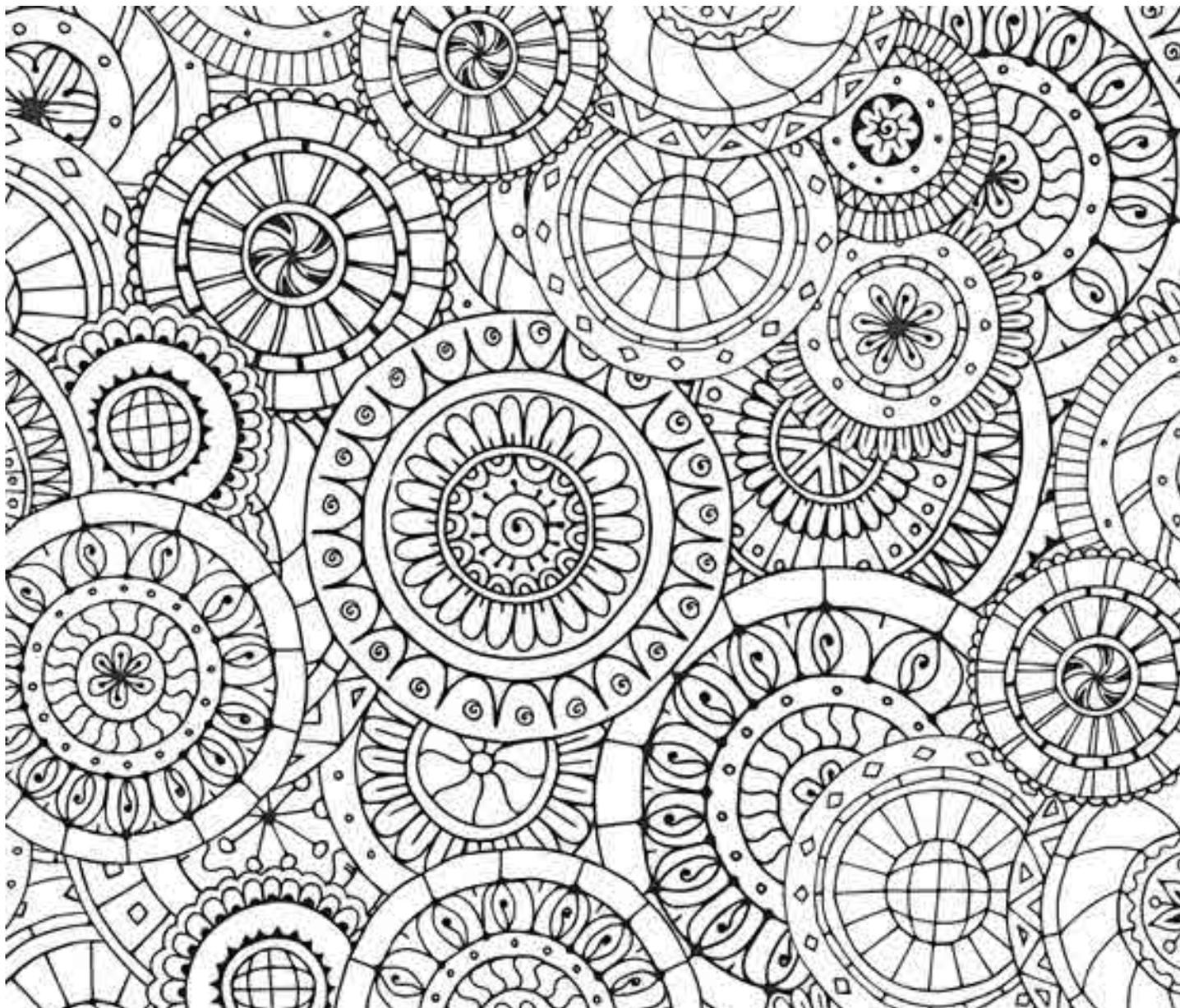
#### 58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

#### Rubriken

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





**WAS** Diese Grafik stammt aus dem Buch „Inspiration Weltreise“, das von der Edition Michael Fischer ([www.emf-verlag.de](http://www.emf-verlag.de)), Anfang 2015 auf den Markt gebracht wurde (64 Seiten; 4,99 Euro).

**WAS NOCH** Es handelt sich um ein „Ausmalbuch für Erwachsene“ mit 50 Ornamenten aus aller Welt. Die Zeichnungen haben größtenteils einen mandalaähnlichen Aufbau.

**WER** Diese Zeichnung aus „Inspiration Weltreise“ stammt von Julia Snegireva/ Shutterstock.com. Weitere Ausmalbücher des Verlags tragen Titel wie „Inspiration Happy Zen“ oder „Natur Inspiration“.

**Ausmalen und entspannen.** Voll im Trend: Ausmalbücher für Erwachsene! Auf Platz eins und zwei der Amazon-Bestsellerliste in den USA liegen Malbücher für Erwachsene, berichtete die „Welt am Sonntag“ (12. April 2015) und empfahl ihren deutschen Lesern Ausmalbücher zum Kauf: „Ausmalen entspannt wirklich sehr“.

„Mit der bewährten Entspannungstechnik ‚Malen‘ schöpfen Sie schnell und einfach Ruhe, Gelassenheit und neue Inspiration“, wirbt die Edition M. Fischer aus München für ihr Buch „Inspiration Weltreise“. Es bietet 50 Ornamente aus aller Welt von Indien bis Südamerika, die alle nur darauf warten, mit Farbstiften ausgefüllt zu werden. Bevor Sie jetzt den Niedergang der Literatur beklagen, sollten Sie Ihre Ausmalfertigkeiten auf dieser Seite einfach ausprobieren. Vielleicht funktioniert ja die neue Anti-Stress-Strategie gerade auch bei Ihnen.



REINSCHEISEN

# Alles Wichtige mach' ich selbst!

**LEXWARE**

Einfach erfolgreich

**Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.**

Buchhaltung, Aufträge, Rechnungen oder Lohn und Gehalt: Mit Lexware haben Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen selbst im Blick – im Büro, zu Hause oder unterwegs. Egal, ob Sie das erste Mal mit Buchhaltung zu tun haben oder Vollprofi sind. **Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!** [www.lexware.de](http://www.lexware.de)



Foto: Tempus-Consulting®

**Spielerpremiere.** Erfinder Prof. Jörg Knoblauch (1. von rechts) und Entwickler Uwe Schirmmacher (2. von rechts) mit Mitspielern.

**RECRUITING-BRETTSPIEL**

# „Die digitalen Medien stoßen an Grenzen“

Unternehmen wie SNCF machen es vor: Gaming kann auch im Recruiting funktionieren. Für ihre Bewerberspiele setzen SNCF und Co. meist – ganz im Sinne der Digitalisierung – auf Lösungen im Videospielformat. Ein neues Recruiting-Spiel für Personal, das die Tempus GmbH vor Kurzem auf den Markt gebracht hat, kommt allerdings entgegen

dem Trend im Brettspielformat daher. Wie kommt man in einer zunehmend digitalisierten Welt mit Trend zum virtuellen Spiel auf die Idee, ein Brettspiel zu entwickeln? Uwe Schirmmacher, Entwickler des Spiels, erklärt: „Die digitalen Medien stoßen an Grenzen, wenn es um Verhaltensthemen geht, wenn die Spieler diskutieren und Erfahrungen austauschen sollen

und es nicht die eine richtige Lösung gibt“, so die Begründung. „Zudem erleben die Spieler am Computer weder Mimik, Gestik noch Tonfall des Gegenübers.“ Doch egal, ob digital oder analog gespielt wird: „Aus der Lernforschung wissen wir, dass das spielerische Lernen zu den effektivsten Arten des Lernens gehört“, so Schirmmacher. Noch gebe es Vorurteile: „Viele

haben falsche Vorstellungen von Planspielen, sie halten Spielen für kindlich und ziellos.“ Professor Jörg Knoblauch, Geschäftsführer der Tempus GmbH und Erfinder des Recruiting-Brettspiels, verfolgte bei der Konzeption einen pragmatischen Lernansatz: „Erwachsene sind nichts anderes als langgezogene Kinder, und die spielen gern“, sagt Knoblauch.

**VERBÄNDE I**

## Positionspapier zum Coaching

Der Roundtable der Coachingverbände (RTC), zu dem sich zweimal jährlich Vorstände und ehemalige Vorstände von Coachingverbänden treffen, hat ein Positionspapier zum Coaching vorgelegt. Der RTC versteht das Papier als einheitlichen Coachingstandard, er nimmt darin Stellung zu Themen wie „Grundverständnis des Coachings“, „Ethik“, „Kompetenzerwerb“ oder die „Aufgabe des Coachings im gesellschaftlichen Kontext“. Den Text des Positionspapiers finden Sie unter [www.coachfederation.de](http://www.coachfederation.de).

**VERBÄNDE II**

## Susanne Lübben ist neue DVCT-Vorsitzende

Auf einer Mitgliederversammlung des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. (DVCT) Ende März in Hamburg wurde die Germanistin Susanne Lübben zur neuen Vorstandsvorsitzenden des Verbands gewählt. Ihre neu gewählten Vorstandskollegen sind Birgit Thedens als Vize-Vorsitzende und Silke Anbuhl. Finanzvorstand Raimund Paugstadt, der seit 2008 im Amt ist, wurde in seiner Position bestätigt. Lübben folgt auf Vivi Dimitriadou, die nicht zur Wiederwahl antrat.



Foto: DVCT

**Susanne Lübben.** Die Germanistin folgt auf Vivi Dimitriadou.

## MMB-TRENDMONITOR

### Bezeichnung „E-Learning“ bald überflüssig?

Bald werde der Begriff „E-Learning“ überflüssig sein – das prognostizieren einige Experten im „MMB Learning Delphi 2014“. Die Begründung: Die Befragten gehen davon aus, dass die Märkte für digitales Lernen und Präsenzunterricht künftig weiter verschmelzen werden, was eine Unterscheidung der beiden Lernwelten überflüssig machen werde. Die Marktforscher von MMB befragen dafür 60 der 73 E-Learning-Experten aus Deutschland,

Österreich und der Schweiz, die bereits am ersten Teil der Trendstudie 2014 (wir berichten in Heft 01/2015) teilgenommen hatten. Darin zeigen sich die Experten vorwiegend optimistisch, dass sich das digitale Lernen im deutschsprachigen Raum weiter etablieren werde. Die Voraussetzung darin sehen sie allerdings in einem konsequenteren Handeln von Politik, HR-Verantwortlichen und nicht zuletzt auch der E-Learning-Branche selbst.

## VIDEO-VORTRÄGE

### Mit Robotern arbeiten

Anfang März fand in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Dortmund der erste Workshop „Mensch-Roboter-Zusammenarbeit“ statt. Rund 100 Teilnehmer befassten sich dabei mit Themen wie „Einsatzmöglichkeiten von Robotern“, „Sicherheit und Produktivität in Mensch-Roboter-Teams“ sowie mit Rechtsfragen. Die Vorträge können Sie im Internet ansehen unter [www.baua.de/dok/6075160](http://www.baua.de/dok/6075160).

## BESCHÄFTIGUNG ÄLTERER

### Wer wechselt, bleibt gesund und zufrieden

Arbeitnehmer, die sich schon früh beruflich weitentwickeln und Tätigkeiten wechseln, sind im Alter gesünder und zufriedener. Das ist ein Ergebnis der Studie „Neue Wege bis 67 – gesund und leistungsfähig im Beruf“, die die „Zeit“-Stiftung zusammen mit der Handelskammer Hamburg und dem Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung durchgeführt hat. Für die Studie wurden zwei Metallbetriebe in Hamburg untersucht: die Kupferhütte Aurubis AG mit 88 Mitarbeitern und der Schmelz- und Gießbetrieb der Arcelor Mittal Hamburg GmbH mit 58 Mitarbeitern.

Helmut Schmidt, Ex-Bundeskanzler und Kurator der „Zeit“-Stiftung, forderte anlässlich der Studienvorstellung eine längere Lebensarbeitszeit. „Wenn wir den Wohlfahrtsstaat aufrechterhalten wollen, dann müssen wir in Zukunft länger arbeiten“, zitiert die „Welt“ den Ex-Kanzler. Schmidt nannte sich selbst als gutes Beispiel: Auch mit 96 arbeite er immer noch 30 oder 40 Stunden in der Woche. Wichtig dafür sei, dass man im Alter die Tätigkeit wechsle – von einer körperlich belastenden Arbeit in der Produktion zum Beispiel an eine Posi-



**Produktion.** In belastenden Tätigkeiten können Ältere oft nicht bis zur Rente arbeiten.

tion am Schreibtisch. Im hohen Alter könne man nicht mehr „dasselbe Dach decken oder denselben Tunnel bauen“, so Schmidt laut der „Welt“. Voraussetzung dafür sei ein gesamtgesellschaftliches Umdenken im Bereich individueller Berufsbiografien.

Wie die Erkenntnisse aus der Studie in die Praxis umgesetzt werden können, soll ein Leitfaden der Handelskammer Hamburg und der „Zeit“-Stiftung zeigen, der kostenlos bereitsteht unter [www.zeit-stiftung.de](http://www.zeit-stiftung.de).

## Kurz und Knapp

**Betriebsrat und E-Learning.** Wer E-Learning-Software implementiert, muss die Mitbestimmung des Betriebsrats beachten. Wie die Kooperation mit der Arbeitnehmervertretung gelingt, soll ein Seminar der Steinbeis-Hochschule am 28. und 29. Mai in Frankfurt am Main zeigen. Inhalte sind Betriebsvereinbarungen und das Etablieren eines Abstimmungsprozesses. Mehr Infos: [www.idm-steinbeis-hochschule.de](http://www.idm-steinbeis-hochschule.de).

**MBA mit Stipendium.** Für den Studiengang „Executive MBA Leadership & Human Resources Programm“ an der Quadriga Hochschule Berlin, der im September startet und sich an Führungskräfte richtet, werden Stipendien vergeben. Infoveranstaltungen finden am 9. Mai und 6. Juni in Berlin statt, Informationen stehen unter [www.quadriga.eu](http://www.quadriga.eu) bereit.

**Master ohne Bachelor.** Für Master-Interessierte ohne Bachelor-Abschluss hat die Friedrich-Schiller-Universität Jena die Studienordnung im berufsbegleitenden Studium „Weiterbildung & Personalentwicklung“ geändert. Nun können sich auch Personaler ohne Studium bewerben, die über eine Berufsausbildung und relevante Erfahrung verfügen. Infos zum Studiengang finden Sie unter: [www.master-erwachsenbildung.de](http://www.master-erwachsenbildung.de).

**Auch das noch.** Das Germanwings-Unglück Ende März hat Europa und die Welt in Schrecken und Trauer versetzt - manchem ist seither beim Fliegen sehr mulmig zumute. Ein Coaching-Verband nutzte den Anlass zeitnah, um ein Coaching gegen Flugangst zu bewerben. Meditation und spezielle Coaching-Techniken sollten rasch helfen, Flugängste trotz Medienhysterie abzubauen.

TRENNUNGSMANAGEMENT

# Manager erleben Kündigung wie ein Gewitter



Karriereumbrüche – wie eine unerwartete Kündigung – können Top-Manager aus der Bahn werfen. Welche Auswirkungen eine solche Erfahrung auf die Betroffenen hat, hat eine Masterarbeit der Hochschule Fresenius untersucht. Für die zugrunde liegende Studie, die

die Hochschule und die HPO Research Group gemeinsam mit dem Personalberater von Rundstedt durchführte, befragte Studienautor Jörg Bauer 21 Top-Manager in jeweils zweistündigen Gesprächen zu ihren Erfahrungen. Er stellte einen prototypischen Verlauf mit fünf

Phasen fest, den er mit einem schweren Gewitter vergleicht.

**Phase 1: Wolken ziehen auf**

Der Top-Manager beobachtet, dass Spannungen in der Luft liegen. Je sicherer sich ein Topmanager fühlt, so Bauers Beobachtung, umso weniger bezieht er diese Vorboten jedoch auf sich selbst.

**Phase 2: Der Blitz schlägt ein**

Nun zerstört die Trennungsnachricht die Hoffnung des Betroffenen darauf, dass die Wolken an ihm vorüberziehen. Der Schock trifft den Topmanager hart und lässt ihn buchstäblich abstürzen.

**Phase 3: Ruhe vor dem Sturm**

Die Aufregung klingt langsam ab. Der Top-Manager zeigt sich überzeugt davon, dass er schnell wieder auf eine ähnliche Höhe gelangen wird

wie vor dem Absturz. Gelingt das Comeback in einer Spitzenposition nicht wie erwartet, ist die Enttäuschung groß.

**Phase 4: Langer, dunkler Regen**

Hier zerschlägt sich oft die Hoffnung auf einen schnellen Wiedereinstieg. Dies ist der Ausgangspunkt für eine emotionale Talfahrt. Zudem stellen viele Top-Manager fest, wie wenige Anknüpfungspunkte sie an ihr soziales Umfeld haben.

**Phase 5: Wolken brechen auf**

In dieser Phase ist das Gewitter vorbei. Einige Wolken sind zwar noch am Himmel zu sehen. Doch die Besinnung auf die ganz persönlichen Ziele und Wertvorstellungen hilft dem Topmanager letztlich, den Umbruch konstruktiv zu bewältigen und in einer neuen Position durchzustarten.

MEETING-TECHNIK

# Sitzungen im Cockpit durchsteuern

Wer sich auf der Cebit in Hannover beim Anblick dieser Neuerung an das Interieur eines Flugzeug erinnert fühlte, lag richtig: Dort wurde das sogenannte „Top-Manager-Cockpit“ vorgestellt, hinter dem sich ein Softwaresystem mit speziellem Sitzungsambiente verbirgt. Entwickelt haben das System Studenten des Hasso-Plattner-Instituts (HPI) und der Stanford University gemeinsam mit einem deutschen Konzern.

Es soll Managern helfen, beim Meeting grafisch aufbereitete Daten in Echtzeit einzusehen und ad hoc auf Unternehmensdaten zurückzugreifen, die ständig mit ihrer Präsentation synchronisiert werden. Des Weiteren soll das System es den Managern ermöglichen, per Sprachsteuerung Rechercheaufträge auszulösen – auch wenn sie keine Nerds sind: Technisches Spezialwissen soll dafür nicht erforderlich sein.



**Messepräsentation.** Das „Top-Manager-Cockpit“ wurde im März auf der Cebit vorgestellt.

Foto: HPI/K. Herschelmann

FÜHRUNGSKRÄFTE

# Machiavellismus liegt in den Genen

Manche Chefs sind herrschsüchtig und wollen ihre Macht um jeden Preis sichern – ganz wie der Fürst in Niccolò Machiavellis Renaissance-Klassiker „Il Principe“. Den nach ihm benannten machiavellistischen Chef haben nun Forscher der Universitäten Ulm, Bonn und der walisischen Cardiff University um den Ulmer Psychologieprofessor Christian Montag genauer untersucht. Bei der Auswertung mehrerer Studien stellten sie fest, dass Träger einer bestimmten Genvariation eher zu Machiavellismus neigen. Bei Personalentscheidungen wie Manager-Einstellungen und Beförderungen künftig Genetiker zu Rate zu ziehen, empfehlen die Studienautoren aber nicht.

AWARDS

## Dritter Deutscher Bildungspreis verliehen

Zum dritten Mal haben in diesem Jahr die EuPD Research Sustainable Management und die Tüv Süd Akademie den Deutschen Bildungspreis verliehen. Insgesamt 171 Unternehmen hatten sich in diesem Jahr für den Preis beworben, mit dem die Initiatoren jährlich vorbildliche Leistungen im betrieblichen Bildungs- und Talent Management auszeichnen. Diejenigen unter ihnen, die die Jury mit ihrem Konzept überzeugen konnten, wurden am 22. April bei einer Preisverleihung im Humboldt Carré in Berlin geehrt. Der Preis wurde – wie in den Vorjahren auch – an die besten Unternehmen in fünf Kategorien verliehen. Diese hatten nach der Auswertung eines umfangreichen Fragebogens einen ganztägigen Audit durchlaufen. Auf Grundlage der Auditberichte hatte der Expertenbeirat des Bildungspreises die folgenden fünf Preisträ-

ger bestimmt: die Firma Dornseif Winterdienst mit System in der Kategorie Dienstleistung kleine und mittlere Unternehmen, die Dentsu Aegis Network Germany GmbH in der Kategorie Dienstleistung Großunternehmen, die D+H Mechatronic AG in der Kategorie Produktion kleine und mittlere Unternehmen, die Areva GmbH in der Kategorie Produktion Großunternehmen und die Bayer Business Services GmbH in der Kategorie Innovationspreis. Neben den fünf Gewinnern kürte die Jury 14 weitere Unternehmen, die das Audit ihres Bildungs- und Talent Managements erfolgreich absolviert hatten.

Mehr zu den Gewinnern des Bildungspreises und deren Konzepte lesen Sie in unserem nächsten Heft 06/2015, vorab auf [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) sowie unter [www.deutscher-bildungspreis.de](http://www.deutscher-bildungspreis.de).



Foto: Tüv Süd Akademie

**Ausgezeichnet.** Fünf vorbildliche Konzepte aus dem Bildungs- und Talent Management.

HR NEXT GENERATION AWARD

## Nachwuchspersonaler gesucht

Mit dem HR Next Generation Award werden junge Nachwuchspersonaler ausgezeichnet, die am Beginn ihrer Karriere bereits Außergewöhnliches leisten. Der Award geht dieses Jahr in die siebte Runde. Interessierte können sich bis 22. Mai formlos mit einer E-Mail an [Brigitte Pelka](mailto:brigitte.pelka@haufe-lexware.com) bewerben ([brigitte.pelka@haufe-lexware.com](mailto:brigitte.pelka@haufe-lexware.com)). Darin sollten sie in etwa zehn Sätzen begründen,

warum sie ein würdiger Gewinner wären und einen Lebenslauf anhängen. Die Bewerber werden dann zu einem strukturierten, zeitversetzten Videointerview eingeladen. Die Top 5, die eine hochrangige Jury auswählt, sind zur Preisverleihung und einer Kurzpräsentation beim DGFP Lab am 24. September in Berlin eingeladen. Weitere Infos: [www.hr-next-generation-award.de](http://www.hr-next-generation-award.de).

# Medien und Materialien für Ihre Seminare

**Aktionsangebote**  
**Sonderpreise**  
**Neuheiten**  
**Content**  
**Kostenlose Materialien**  
**Aktuelles**

**Besuchen Sie unsere neue Website**  
**[www.juenger.de](http://www.juenger.de)**

Einfach Code einscannen



(Einfach den Code auf Ihrem Handy einlesen. Kostenlose Handy-Software gibt es im Internet.)

Dr. Achim  
Zimmermann

Foto: Achim Zimmermann

Rechts-Kolumne

## „Der Beste der Besten“

Lässt man seinen Blick durch die Werbung von Trainern und Coaches streifen, so bekommt man nicht den Eindruck, dass dort Zurückhaltung gepflegt wird. Stattdessen wird an vielen Stellen richtig dick aufgetragen. Da finden sich dann Formulierungen wie „Deutschlands Motivationstrainer Nr. 1“, „Der Beste der Besten“ oder „Der Profi unter den Profis“. Was sich so leicht dahin sagt und aus Marketingsicht durchaus verständlich ist, bringt Juristen ins Schwitzen. Wer in der Werbung Behauptungen aufstellt, muss auch in der Lage sein, sie zu beweisen. Das mag bei Formulierungen wie „Ein erfolgreicher Trainer“ oder „Von den Besten lernen“ noch im Rahmen sein. Wird im Marketing aber dazu gegriffen, sich von anderen abzusetzen und/oder sogar eine Alleinstellung für sich in Anspruch zu nehmen, wird es schon problematischer. Die Aussage, man sei die „Nr. 1“, bedeutet im Klartext, dass niemand anders einem das Wasser reichen könne. Wer das für sich proklamiert, der muss es auch beweisen können. Natürlich lässt sich so etwas bei „weichen“ Themen wie einem Training oder Coaching nicht so deutlich abgrenzen wie

### „ Hat ein Trainer nur eine durchschnittliche Marktposition, kann er sich nicht als High-End-Anbieter bewerben. “

etwa bei einem Möbelhaus. Allerdings lässt sich bei einem Trainer etwa durchaus anhand seiner Umsatz- oder Teilnehmerzahlen nachweisen, wie er im Markt steht. Hat er dort nur eine durchschnittliche Position, so kann er nicht zu den High-End-Anbietern gehören. Deshalb sollte in der Werbung nur das gesagt werden, was auch stimmt. Etwas

anderes ist es, wenn etwa eine Zeitung jemandem solch eine Bezeichnung „verleiht“. Dann ist es aber zwingend erforderlich, dass ein Hinweis angebracht wird, von wem diese Aussage stammt. Ein ähnliches Problem besteht bei Auszeichnungen, die durch verschiedene Institutionen verliehen werden. Unabhängig davon, ob die Kunden solchen „Qualitätssiegeln“ glauben, stellt sich die Frage nach deren Zulässigkeit. Unproblematisch sind Titel, die durch neutrale Institutionen anhand objektiver Kriterien verliehen werden. Anders sieht es da schon aus, wo allein durch die Zahlung eines bestimmten Geldbetrages so eine Auszeichnung vergeben wird. Denn letztlich kann jedermann einen Preis verleihen. Wird allerdings der Eindruck erweckt, dass es sich dabei um einen Wettbewerb handelt, der durch eine Jury entschieden wird und stellt sich später heraus, dass allein die Zahlung von Geld zur Bezeichnung geführt hat, ist die Aussagekraft verloren. Dann stellt sich die Frage, ob die Werbung mit dem Siegel noch zulässig ist. Problematisch wird es auch, wenn mit fachlich umstrittenen Aussagen geworben wird. Bietet

zum Beispiel ein Coach eine Behandlung an und verspricht er die Linderung von körperlichen Beschwerden und eine Besserung bei Burn-out und Depressionen, so muss er sein Versprechen am Heilmittelwerbe-gesetz messen lassen. Dabei

wird er in den meisten Fällen verlieren. Unabhängig davon, dass bei solchen Behandlungsmethoden in den meisten Fällen zumindest eine Zulassung zum Heilpraktiker erforderlich sein dürfte, müssen solche Werbeaussagen wissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen entsprechen. Ist das nicht der Fall, sollten sie unterlassen werden.

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

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



Jetzt auch als App!



## Digitales Lesevergnügen auf Ihrem Tablet.

Mit der »personal**magazin**« App lesen Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen ab sofort auf Ihrem Tablet. Erleben Sie das »personal**magazin**« auf eine ganz neue Art mit animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.



Jetzt kostenlos testen:  
[www.haufe.de/pm-app](http://www.haufe.de/pm-app)

**HAUFE.**

**Das Projektteam.** Die Initiatoren des Films „Augenhöhe“ (von links nach rechts): Philipp Hansen, Ulf Brandes, Daniel Trebien, Silke Luinstra und unser Interviewpartner Sven Franke.

# Dieser Film soll Sehnsucht wecken

**DEMOKRATIE IM UNTERNEHMEN.** Mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz – das hört sich für viele Menschen verlockend an. Doch wie kann mehr Demokratie am Arbeitsplatz funktionieren? Wir sprachen mit Sven Franke, Mitglied des Kernteams des Dokumentarfilms „Augenhöhe“ (<http://augenhoehe-film.de>). Der Film stellt Unternehmen vor, die den sogenannten „New-Work-Ansatz“ praktizieren.

Fotos: Augenhöhe-Film.de



## Worum geht es genau bei dem Film „Augenhöhe“?

**Sven Franke:** In den Medien ist eine Diskussion darüber angekommen, inwiefern Unternehmen sich mit einer „Demokratisierung von Führung“ neu positionieren können. Steigender internationaler Konkurrenzdruck, die Digitalisierung der Wirtschaft, Fachkräfteengpässe und Innovationsfähigkeit sind die zentralen Treiber dieser Debatte. Mit dem Film zeigen wir, dass es dabei nicht nur um ein Medienthema geht, sondern dass Selbstbestimmung und Partizipation schon vielfach gelebt wird. Wir haben eine ganze Bandbreite von Beispielen ausgewählt – von einem Metallverarbeiter aus dem produzierenden Gewerbe, bei dem die Mitarbeiter nicht alle am Rechner sitzen und vernetzt sind, über eine Klinik Einrichtung bis hin zum Großkonzern Adidas. Wir lassen die Menschen in diesen Organisationen zu Wort kommen, sodass eine Idee davon entsteht, was Augenhöhe am Arbeitsplatz bedeutet. Der Film soll vor allem einen Sehnsuchtsgedanken wecken. Wir möchten die Vorstellung aus den Köpfen bekommen, dass es „den“ großen Plan für eine neue Form der Zusammenarbeit in Unternehmen gibt. Denn es sind immer die kleinen Schritte. Man probiert etwas aus und schaut, ob es funktioniert.

## Wie ist insgesamt das Echo auf den Film?

**Franke:** Zur Premiere kamen 400 Gäste, was für uns unglaublich war. Denn bereits im Vorfeld war klar, dass der Film am nächsten Tag für nicht-kommerzielle Zwecke zum kostenlosen Download zur Verfügung steht. Zudem waren schon vor der

Premiere rund 20 Veranstaltungen geplant, um den Film zu zeigen. Das war ein immenser Vertrauensvorschuss und zeigt: Das Thema bewegt und der Film ist nur Anstoß für die weitere Diskussion.

## Wer interessiert sich denn für die Filmpräsentationen und das Thema insgesamt?

**Franke:** Das hängt bei den lokalen Terminen davon ab, wer in seinem Netzwerk einlädt. Wir haben Veranstaltungen, bei denen viele aus dem Beraterumfeld sind, und wieder andere, bei denen das Publikum alle Bevölkerungsschichten abdeckt: Da ist dann zum Beispiel der Student, der merkt, ich steuere jetzt auf den Arbeitsmarkt zu und meine Vorstellung ist eine ganz andere als das, was ich bisher in Praktika schon erlebt habe. Hinzu kommen Führungskräfte, Unternehmenslenker und Personalier. Diese Bandbreite zeigt sich dann auch immer in den Diskussionen.

## Welche Hauptthemen poppen dabei immer wieder auf?

**Franke:** Auf wohl jeder Veranstaltung kommt die Fragestellung auf, ob so eine Veränderung nur von oben funktioniert. Der zweite Diskussionspunkt dreht sich meist darum, was die ersten Schritte sein können. Und als drittes kommt meist die Frage: Wo finde ich solche Unternehmen? Da merken wir diese Sehnsucht gerade von Berufsbegängern und Studierenden.

## Setzt sich eine Veränderung nur von oben durch?



**Sven Franke.** Seit 1997 unterstützt Franke Unternehmen bei der Implementierung von Beteiligungsmodellen ([www.equitycm.de](http://www.equitycm.de)).

**Franke:** Nein, jeder Entscheider, der ein Projekt umsetzt, kann auch sagen: „Hey, ich probiere das.“ Das muss nicht der Geschäftsführer oder Vorstand sein. In dem Film zeigen wir deshalb auch die Bandbreite vom kleinen Unternehmen bis hin zum großen Konzern. Bei adidas ging die Veränderung zum Beispiel nicht vom Vorstandsvorsitzenden aus, sondern von mutigen Menschen in der Organisation, die sich ihre Arbeitskultur anders vorstellen. Wir haben oft Grenzen und einen gewissen vorausseilenden Gehorsam im Kopf. Aber wenn wir uns auf den Weg machen, merken wir, dass die Grenzen gar nicht da sind oder zumindest, dass wir viel mehr machen können, als wir uns ausgemalt haben.

**Aber die Gefahr besteht doch, dass man für ein solch eigenmächtiges Verhalten einen Rüffel bekommt ...**

**Franke:** Kürzlich sagte eine Dame auf einer der Film-Veranstaltungen in Mannheim: „Wie viele gesellschaftliche Veränderungen kamen denn von oben? Die kamen immer von unten.“ Da brauchen wir nur die Geschichte der deutschen Wiedervereinigung anzuschauen. Das lässt sich zwar nicht direkt vergleichen, aber man kann einen Gedanken mitnehmen: Vielleicht ist der, der glaubt, alleine zu sein, einfach nur der erste, der den Mut hat. Aber natürlich besteht immer die Gefahr, dass sich die Organisation wehrt. Dabei spielt das Machtthema eine große Rolle: Wer sich bisher etwa als Abteilungsleiter und Vorgesetzter über seinen von oben verliehenen Titel identifizierte, braucht ein neues Rollenverständnis.

**Worin besteht denn dann in einer partizipativen Organisation die Rolle von Führungskräften noch?**

**Franke:** Führungskräfte werden dann nicht mehr dafür entlohnt, dass sie Macht und Wissen für sich behalten, sondern dass sie es teilen und weitergeben. Dieses Umdenken fällt vielen schwer. Ich kenne Unternehmen, die versucht haben Titel abzuschaffen. Als sie das gemacht haben, waren die Leute aber plötzlich total unzufrieden, weil sie nicht mehr wussten, was sie Freunden auf dem Fußballfeld erzählen sollten. Was bin ich denn jetzt? Ein Abteilungsleiter wird vom Titel her wertgeschätzt. Aber jetzt ist er plötzlich nicht mehr Abteilungsleiter. Da heißt es dann im gesamten Umfeld: „Oh, was ist denn mit dem passiert?“

**Das Karrieredenken sitzt demnach in der Wirtschaft noch sehr tief. Inwiefern könnte das bei der jungen Generation in Zukunft anders sein?**

**Franke:** Ich arbeite viel mit Startups und unterstütze sie beim Thema Mitarbeiterbeteiligung und Organisationsentwicklung. Selbst da erleben Sie diesen Automatismus: Sobald man an die acht bis neun Mitarbeiter hat, glaubt man Abteilungsleiter zu brauchen. Das kann ja richtig sein, aber die Entscheidung muss bewusst getroffen werden. Denn die „Nerds“ gehen dann lieber zwei Türen weiter. Wenn sich Unternehmen das leisten können, dann können sie sich auch einen Abteilungsleiter holen. Da dieses hierarchische Denken noch so tief verankert ist und wir es oft schon an Hochschulen oder noch früher im →



**Film ab.** Der Film „Augenhöhe“ zeigt ganz normale Werkshallen und nicht die „üblichen“ Internet-Start-ups, die ohnehin keine Hierarchie kennen.

→ Schulsystem lernen, wollen wir mit dem Projekt „Augenhöhe“ auch dort ansetzen und das Thema ins Gespräch bringen. Wir haben im letzten Semester schon mit der Fresenius Hochschule in Hamburg zusammen gearbeitet und gemeinsam mit Studenten eine Guerilla-Kampagne für „Augenhöhe“ entwickelt. Das Feedback der Studenten war hammermäßig. Plötzlich hieß es nicht mehr, ich stelle eine Frage und darauf gibt es eine fertige Antwort. Nun wurden sie gefragt. Sie haben uns gesagt, dass sie noch nie so hart für einen Schein arbeiten mussten, aber auch noch nie so viel gelernt hätten. Da sieht man, wie groß der Nachholbedarf ist.

**Wie wird es mit dem Projekt „Augenhöhe“ weitergehen?**

**Franke:** Wir sind gerade dabei, eine Plattform für Unternehmen zu schaffen, die das Thema Augenhöhe angehen möch-

ten. Angedacht haben wir eine Art Selbstverpflichtung, die mit der Auflage einhergeht, regelmäßig auf einem Blog über die Entwicklung zu berichten – also über Fortschritte und Rückschritte zu sprechen. Aber auch dem Medium Film möchten wir treu bleiben – mit einem weiteren Film oder einer thematischen Aufbereitung unseres Filmmaterials. Viele unserer Zukunftspläne sind noch nicht spruchreif, aber wir haben noch viel vor.

**Interview: Stefanie Hornung** ●

**Veranstaltungstipp:**

Sven Franke hält jeweils einen Vortrag und diskutiert mit Interessierten auf der Messe „Personal 2015 Nord“ in Hamburg (7. Mai 2015, 16.40 Uhr, [www.personal-nord.com](http://www.personal-nord.com)) und auf der Messe „Personal 2015 Süd“ in Stuttgart (19. Mai.2015, 16.40 Uhr, [www.personal-sued.de](http://www.personal-sued.de)).

## „Augenhöhe“ – ein Film über den Wandel der Arbeitswelt

**New Work.** Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten arbeiten auf Augenhöhe zusammen. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass diese Form der Zusammenarbeit nicht nur zeitgemäß, sondern auch sehr erfolgreich sein kann. Was genau macht den Wandel aus?

Mit der Frage nach mehr Wertschätzung, Fairness und Demokratie im Berufsalltag beschäftigt sich das Projekt „Augenhöhe – Film und Dialog“. Das Filmteam hat Unternehmen, die als Pioniere einer modernen Arbeitswelt gelten, über mehrere Monate hinweg besucht. Ungewöhnliche Denk- und Arbeitsweisen wurden dokumentiert und eine von Werten geprägte Unternehmenskultur wurde sichtbar gemacht. Der Dokumentarfilm wurde rein über Crowdfunding finanziert.

Zu den fünf Vorzeigeunternehmen, die in diesem Film zu Wort kommen, gehört zum Beispiel die Allsafe Jungfalk GmbH aus dem badischen Engen. Außerdem wird über den Getränkehersteller „Premium Cola“ in Hamburg berichtet, der von einem Internetkollektiv nach dem Prinzip der Konsensdemokratie gesteuert wird. Mit dabei ist auch das

Unternehmen „Hhpberlin“ und das „Systemios Gesundheitszentrum“. Selbst bei den Konzernen Adidas und Unilever ging das Filmteam der Frage nach, welche ermutigenden New-Work-Ansätze es in sehr großen Unternehmen bereits zu beobachten gibt. Ein Interview mit Querdenker Thomas Sattelberger fehlt auch nicht.

Das Projekt sei selbst auch eine Erfolgsgeschichte von Gründergeist und eigenverantwortlich gestalteter Zusammenarbeit, berichtet Regisseur Daniel Trebien. Außerdem gebe der Film Antworten auf die Frage, wie Menschlichkeit, Anstand und Vertrauen in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts neu definiert werden können. Besucher des Films fanden es ausgesprochen anregend, was Menschen aus Betrieben mit flachen Hierarchien, hoher Eigenverantwortung und viel Transparenz zu sagen hatten.



## Top-Forschung für die Personalpraxis – fundiert und verständlich!

In **PERSONALquarterly** lesen Sie vierteljährlich die neuesten **Erkenntnisse aus der Personalforschung** – wissenschaftlich fundiert und verständlich aufbereitet. Nutzen Sie das Know-how der führenden Wissenschaftler für mehr Qualität in der Personalarbeit!

- Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis
- Herausgegeben von den führenden Köpfen der deutschen HR-Forschung
- Entscheidungs- und Gestaltungshilfen für die Personalarbeit

Informationen, Beratung und Abo unter  
Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos) oder [www.personalquarterly.de](http://www.personalquarterly.de)

**HAUFE.**

## titelthema

**Prof. Dr. Axel Koch.** Der Diplom-Psychologe hat 15 Jahre lang zuerst als Personalentwickler und später als Führungskräftetrainer gearbeitet. Er entwickelte die „Transferstärkemethode“, die mit dem „Deutschen Weiterbildungspreis 2011“ ausgezeichnet wurde. Jetzt ist Koch Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Erding bei München.



**SELBSTLERN-  
KOMPETENZ**

hat zu tun mit ...

**LERNTHEORIE.** Die populäre 70-20-10-Bildungsformel hat einen Haken. Sie setzt einen selbstverantwortlichen, selbstgesteuerten, lernwilligen, motivierten und transferstarken Mitarbeiter voraus. Und genau dieser Typ ist in Deutschlands Unternehmen in der Minderheit. Der Autor unserer Titelgeschichte analysiert, worauf es jetzt beim Lernen am Arbeitsplatz ankommt.

# Das 70-20-10-Wunschdenken

**01.**

... Menschen, die offen sind für **ungewohnte Sichtweisen**

**02.**

... Menschen, die Rückschläge **wegstecken können**

**03.**

... Menschen, die das eigene Verhalten **reflektieren können**



→ Zwei junge Männer stehen gebeugt vor ihrem Küchentisch. Ihr ratloser Blick trifft die glasigen Augen eines toten Fisches. „Google, zeige mir Videos, wie man einen Fisch filetiert“, spricht einer überdeutlich in sein Smartphone. Sein Kumpel steht mit einem scharfen Messer im Anschlag, schaut konzentriert auf das erste Video und fängt an, den Worten zu folgen: Direkt am Kopf schneidet man ...

Dieser Filmclip trifft genau ins Herz all jener Menschen, die Lernen einfach und mundgerecht haben wollen. Die Botschaft lautet: Frag' Google oder das firmeneigene E-Learning-System und Du bekommst genau die Information, die die Situation aktuell erfordert. Corporate Learning kann so einfach sein. Online-Lernen ist die perfekte Antwort auf die aktuellen Herausforderungen, die in Form eines Zeit-, Globalisierungs- und Kostendrucks auf den Schultern der Personalentwickler lasten. Und im Gefolge dieser Entwicklung ist plötzlich eine fast 20 Jahre alte Formel wieder aufgetaucht, die in aller Munde zu sein scheint. In zahlreichen Gesprächen mit Personalentwicklern taucht neuerdings die magische 70-20-10 Bildungsformel auf. Weiß Gott, wer diese vom Staub befreit hat. Aber nun ist sie da und gilt in ihrer Einfachheit als die perfekte Weiterbildungsphilosophie. Was ist dran an der Formel?

## Die verschütteten Ursprünge der 70-20-10-Bildungsformel

Auf der Suche nach dem Ursprung des 70-20-10-Bildungsmodells stößt man auf den Blog von Charles Jennings, einem der weltweit führenden Experten zur Implementierung von 70-20-10-Lernstrategien. Folgt man seinen Gedanken (vom 4. Au-

gust 2011), so liegt der Ursprung im Jahr 1971. Zu diesem Zeitpunkt veröffentlichte Allen Tough, ehemals Professor an der University of Toronto, die Ergebnisse seiner Forschung in dem Buch „The Adult's Learning Projects“. Dort tauchte erstmals die Zahl 70 Prozent auf, die sich zu Lern- und Veränderungsbemühungen im Sinne des informellen Lernens in Beziehung setzen lässt.

Seinen Studien zufolge werden Erwachsene zu etwa 70 Prozent von sich aus aktiv, um Wissen und Fertigkeiten zu erwerben, Einstellungen oder Gewohnheiten zu ändern. Sie suchen dazu Hilfe und Lernmaterial bei Bekannten, Experten oder in Printmedien. Bei dieser Betrachtung sind alle Lernaktivitäten eingeschlossen – von der Buchlektüre bis zum Einzeltraining. Im Mittelpunkt seiner Forschung stand die Frage, warum in bestimmten Situationen der Wunsch nach Lernen entsteht und dadurch sogar ganz bewusst Anstrengungen in Kauf genommen werden.

Im Jahr 1996 entstand durch die Forschungsarbeit von Morgan McCall und seinen Kollegen Bob Eichinger und Michael Lombardo vom Center for Creative Leadership ([www.ccl.org](http://www.ccl.org)) in North Carolina die 70-20-10-Formel. Eichinger und Lombardo schrieben in ihrem Buch „The Career Architect Development Planer“, dass Lernerkenntnisse bei erfolgreichen und effektiven Führungskräften sich wie folgt zusammensetzen:

- 70 Prozent aus anspruchsvollen Jobs
  - 20 Prozent durch andere Leute, besonders dem eigenen Chef
  - 10 Prozent durch Schulungen, Lektüre.
- Der Fokus der Betrachtung liegt auf der Führungskräfteentwicklung und der These, dass Führungskräfte am meisten

durch herausfordernde Aufgabenstellungen in der Berufspraxis lernen. Diesen Blickwinkel verdeutlichten einige Jahre zuvor Morgan McCall, Michael Lombardo und Ann Morrison im Jahr 1988 in ihrem Buch „The Lessons of Experience“. Gerade letztes Jahr hat nun das besagte Center for Creative Leadership (ein großer, weltweit agierender, kommerzieller Anbieter für Führungskräfteentwicklung mit eigener Forschungsabteilung) in einem White Paper seinen Blended Learning Approach for Leadership dargestellt, in dem dann auch wieder die 70-20-10-Formel auftaucht.

## Wem nutzt dieser Hype?

Diesmal gedanklich erweitert um neue technische Möglichkeiten von virtuellen Klassenzimmern bis hin zu verschiedensten Formen des On-Demand-Learnings und Social Learnings. Auch hier lautet die Botschaft: 90 Prozent des Lernens sollten informelles Lernen sein. Mittlerweile hat diese Bildungsformel eine Generalisierung erfahren. Sie wird für alle Beschäftigten (nicht nur für Führungskräfte!) als Nonplusultra angesehen - vermutlich, weil die Formel so eingängig klingt und wie ein einfaches Rezept für den Bildungserfolg wirkt. Wenn man diese Zusammenhänge betrachtet, klingt dies alles nicht nach neuer Weisheit. Warum also wird nun nach mehr als 20 Jahren diese Formel so häufig zitiert und deren Missachtung als Todsünde bewertet?

Die Erklärung für die Renaissance liegt auf der Hand: Mit der Digitalisierung und der 70-20-10-Formel ergibt sich ein attraktives Geschäftsfeld für Berater und mit den dazugehörigen Kosteneinspa-

04.

... Menschen, die selbst Gelegenheiten zum **Üben** suchen

05.

... Menschen, die sich **kollegiales Feedback** organisieren

06.

... Menschen, mit Sinn für **persönliches Wachstum**.



rungen ergibt sich auch eine Entlastung der Firmenkasse. Pioniere des neuen Lernzeitalters sind John Erpenbeck und Werner Sauter. Im Jahr 2013 veröffentlichten sie bei Springer-Gabler das Buch „So werden wir lernen - Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze“. Angesichts der technologischen Entwicklungen und der zunehmenden Vernetzung sehen sie „Workplace Learning“ im Mittelpunkt der betrieblichen Lernprozesse. Kompetenz (also selbstorganisierte Handlungsfähigkeit in neuen, unerwarteten Situationen) ist dabei das wichtigste Lernziel und nicht etwa der Erwerb eines Wissensvorrats.

Kein Thema wird zurzeit so oft bemüht wie die Digitalisierung und Individualisierung des Lernens - verbunden mit ausgeklügelten E-Learning oder Blended-Learning-Konzepten. Da ist die Rede von Apps, Tools, Plattformen, Social Learning, Massive Open Online Course (MOOCs), mobile Learning, Gamefication, Adaptive Learning Systems, Erklär-Videos auf YouTube, Wikis, Responsive E-Learning, Personal Learning Networks, und ein Ende ist nicht abzusehen. Der Einsatz von E-Learning-Lösungen spart Reise- und Arbeitsausfallkosten und verspricht gleichzeitig, viel individueller auf den Lernenden einzugehen. So soll der Lernstoff je nach Lernstil, bevorzugtem Lernkanal

und Wissensstand von einem Computer aufbereitet werden. Natürlich muss man dazu das entsprechende Investment tätigen und den Betriebsrat im Boot haben. Indem die Systeme zur Verfügung gestellt werden, lässt sich von Unternehmensseite das Thema Qualifizierung abhaken und kein Qualitätsmanagement-Auditor hat etwas zu meckern. Ob die Technik am Ende tatsächlich bessere und nachhaltigere Lernprozesse begünstigt, ist jedoch offen.

### Lernen wird zur „Holschuld“

In einem Papier einer Unternehmensberatung zum Thema „Corporate Learning“ (Roland Berger Strategy Consultants: Unternehmen lernen online, Corporate Learning im Umbruch, Mai 2014) heißt es: „Online-Lerntechnologien begünstigen intrinsisch motiviertes, selbst organisiertes Lernen und helfen, in der Weiterbildung an die Stelle der früher üblichen Bringschuld der Unternehmen eine „Holkultur“ der Mitarbeiter zu setzen. Technologien machen agile, lern- und anpassungsfähige Organisation möglich.“

Andererseits gilt auch: Online-Lerntechnologien sind eher eine Strafe für Mitarbeiter, die früher zum Lernen in ein Seminarhotel durften. Man sitzt jetzt allein vor einem Bildschirm. Es gibt selten Kontakt zu anderen und es gibt zumin-

dest eine gefühlte Distanz, wenn die anderen Menschen irgendwo im virtuellen Raum sitzen. Man muss sich mühsam im Tagesgeschäft ein Eckchen suchen, wo man online lernen kann. Besonders ungünstig ist dies in Großraumbüros oder produzierenden Bereichen. Lernen wird konsequenterweise gerne ins Privatleben verlagert, was natürlich keiner offiziell fordert. Aber nur wenige Unternehmen geben einem Mitarbeiter bewusst freie Zeiten für das Lernen am Arbeitsplatz und belohnen das Lernverhalten noch mit einem zeitlichen Sonderbonus.

Weiterbildungsprofis wissen es längst: Es gibt eine Abneigung der Lernenden gegenüber E-Learning. Selbst die so hochgelobten MOOCs als innovatives Bildungsformat sind am Zenit verglüht wie ein Meteorit. Vorläufige empirische Ergebnisse über Teilnahmeverläufe bei MOOCs ergeben folgendes Gesamtbild: Obwohl die Teilnehmerzahlen von 95 bis zu 230.000 Menschen sehr stark variieren, wiesen fast alle MOOCs eine Abbruchquote in der Größenordnung von 90 Prozent auf. So ist es in einem „Beitrag zur Hochschulpolitik“ aus dem Jahr 2014 mit dem Titel „Potenziale und Probleme von MOOCs“ zu lesen (Hochschulrektorenkonferenz (2014): Potenziale und Probleme von MOOCs. Eine Einordnung im Kontext der digitalen Lehre. Beiträge zur Hochschulpolitik 2/2014, Juni 2014, →



Inspirieren.



Gestalten.



Weiterkommen.



## Wir professionalisieren Führung und Management – seit 1956

Unser Vorgehen bei der Weiterbildung von Fach- und Führungskräften beginnt mit der Persönlichkeit. Erst wer sich selbst führen kann, kann andere führen, inspirieren sowie von innerer Sicherheit geprägt Verantwortung übernehmen.

Neben 400 frei buchbaren Seminaren und Qualifizierungsprogrammen gestalten wir pro Jahr auch über 1.400 maßgeschneiderte Inhouse-Lösungen, damit Menschen und Unternehmen weiterkommen.

Sprechen Sie mit uns!  
+49 7551 9368-185  
[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

- ✓ Qualifizierungsprogramme
- 👤 Führung
- 🧠 Persönlichkeitsentwicklung und Selbstmanagement
- 🏠 Gesundheit
- 📊 Management, Strategie und Unternehmensentwicklung

- 👤 Personalentwicklung, Training und Coaching
- 📈 Vertrieb und Marketing
- ⚙️ Projektmanagement
- 🗣️ Kommunikation und Verhandlung
- 🗣️ Moderation und Präsentation



→ Bonn). Ob das alles auf Defizite in der Didaktik zurückzuführen ist, muss bezweifelt werden. Ein Geschäftsführer einer Firma erklärte kürzlich, er habe in guter Absicht den Zugang zu einem Online-Bildungsanbieter für seine Führungskräfte freigeschaltet. Der Bildungsanbieter wirbt damit, beste Business-Video Trainings und hochwertige Schulungsfilme anzubieten. Doch – so die Erfahrung des Geschäftsführers – der einzige, der die Video-Lektionen genutzt habe, sei er selbst gewesen.

### Wasser auf die Mühlen der gestressten Führungskräfte

Eine der schon seit zig Jahren bekannten Kernaufgaben der Führungskräfte ist es, als oberste Personalentwickler im Unternehmen zu fungieren. Ihre Rolle für den Lerntransfer ist in wissenschaftlichen Studien unbestritten. Vorgesetzte können über Anerkennung, Belohnung, Ermutigung, Feedback, Unterstützung beim Austausch über das neu Gelernte den Erfolg der Trainingsteilnehmer unterstützen. Doch dieses Wissen stößt in der Praxis auf taube Ohren. Und nun verspricht das

Online-Lernangebot genau das, was der Chef hören will: Stelle dem Mitarbeiter ein geeignetes Content- und Lernmanagementsystem zur Verfügung und er wird sich eigenverantwortlich stets fit für die beruflichen Anforderungen halten. Das ist Wasser auf die Mühlen eines gestressten Vorgesetzten, der hüftief im operativen Tagesgeschäft steckt. Da stellt man dem Mitarbeiter auch gerne einen Tablet PC zur Verfügung, damit er jederzeit und an jedem Ort, ganz nach seinem Bedarf, lernen kann.

Echte Entwicklung, Veränderung und Lernen funktioniert so nicht! Es existieren einfach zu wenige motivierte und selbstgesteuerte Lerner. Davon gibt es unter den Beschäftigten eines Unternehmens aber höchstens 20 Prozent. Die anderen benötigen Unterstützung – also einen Menschen und kein technisches System, was man wegklicken oder ignorieren kann, wenn man keine Zeit hat. Die Versprechen der Online-Lern-Industrie sind am Ende wie Opium für's Volk: Halluzinationen im Dienst der vermeintlich guten Sache. Man fühlt sich gut, aber es bringt nichts.

Halten wir nochmal fest: Hinter der 70-20-10-Formel steht die unausgesprochene Annahme, dass alle erwachsenen Mitarbeiter eines Unternehmens motivierte und selbstgesteuerte Lerner sind. Sie besorgen sich selbstverantwortlich das nötige Wissen. Machen wir es kurz: Das ist eine Lüge. Menschen sind längst nicht alle so. Das hat schon der Urvater der 70-20-10-Regel, Allen Tough, Anfang der 1970iger erkannt. Und so beschreibt er auch gleich 21 psychologische Charakteristiken, die einen Menschen beeinflussen und festlegen, wie viel Zeit jemand für das Lernen investiert.

Dazu zählen Aspekte wie das geistige Niveau, der Energielevel, die Fähigkeit zum zukunftsorientierten Handeln, die Wichtigkeit der persönlichen Entwicklung, die Klarheit von Zielen, die Leistungsmotivation, die Neugier und der Grad der Selbstreflexion. Nach seinen Studien verbringt der durchschnittliche Erwachsene etwa 700 Stunden im Jahr mit Lernbemühungen. Die „High Learners“ verbringen dagegen rund 2.000 Stunden im Jahr mit 15 bis 20 verschiedenen Lernprojekten. Lernen ist für sie zentrale Aktivität. Und

## „Die 70-20-10-Bildungsformel verklärt die Realität“

**Zusammenfassung.** Vor knapp 20 Jahren erblickte die 70-20-10-Bildungsformel das Licht der Welt. Die Kritik an dieser Formel lässt sich so zusammenfassen:

1. Durch die Digitalisierung ist die 20 Jahre alte 70-20-10-Bildungsformel plötzlich wieder aufgetaucht. Lernen on Demand verspricht nicht nur „Lernstoff passend zum aktuellen Bedarf“, sondern hilft auch Reise- und Arbeitsausfallkosten zu sparen. Es wird aber eines übersehen: Damit dies funktioniert, braucht es einen selbstverantwortlichen, selbstgesteuerten, lernwilligen, motivierten und transferstarken Mitarbeiter im Unternehmen.

2. Am selbstgesteuerten Lerner aber fehlt es: Die „wahre“ Formel müsste lauten: 20-30-30-20. Gemeint ist damit die Verteilung von lernstarken und veränderungsstarken Menschen in den Unternehmen. Da gib es nur etwa 20 Prozent Top-Lerner. 30 Prozent könnte man recht leicht auf dieses Niveau bringen, aber schon bei den nächsten 30 Prozent braucht es viel Begleitung, Zeit-, Arbeits- und Geldeinsatz, um Lernziele zu erreichen. Und bei den restlichen 20 Prozent ist eher „Hopfen und Malz verloren“.

3. Dieser Sachverhalt wird ausgeblendet. Denn die 70-20-10-Formel ist in Verbindung mit der Digitalisierung ein attraktives Geschäftsfeld. Und die sirenenhafte Verheißung lautet: Online-Lernen ist die perfekte Antwort auf die aktuellen Herausforderungen von Zeit-, Globalisierungs- und Kostendruck. Das Problem ist nur: Die Versprechen der Online-Lern-Industrie sind am Ende wie „Opium für's Volk“ – Halluzinationen im Dienst der vermeintlich guten Sache. Man fühlt sich gut, aber es bringt nichts.

4. Richtig wäre es, den Trend der Individualisierung wirklich ernst zu nehmen. Da der Mehrheit der Menschen eine gut ausgeprägte Selbstlernkompetenz fehlt, gilt es für diese Lerner genau passende Lernprozesse zu schaffen. Und dazu braucht es Menschen als Begleiter und nicht Technik. Das pädagogische Know-how dazu ist da. Doch die 70-20-10-Formel vernebelt diesen Sachverhalt.

Axel Koch ●

# Medien und Materialien für Ihre Seminare

## Seminarpakete

Coachingtools Methoden PC-Lernquiz  
Spielanleitungen

## Trainerleitfäden

Tools für Trainer  
Illustrationen Übungen

## 30-Minuten-Trainings

Über 200  
lieferbare Titel.

Besuchen Sie unsere neue Website  
[www.juenger.de](http://www.juenger.de)

Einfach Code einscannen



(Einfach den Code auf Ihrem Handy einlesen. Kostenlose Handy-Software gibt es im Internet.)

auch die Forscher Morgan McCall, Bob Eichinger und Michael Lombardo vom Center for Creative Leadership, die die 70-20-10-Regel formuliert haben, sind sich sehr wohl bewusst, dass nicht jeder Mitarbeiter gleichermaßen aus Erfahrungen lernt. Es braucht demnach eine „Learning Agility“. Lernagile Führungskräfte suchen aktiv nach persönlichen Wachstumsmöglichkeiten. Lernen hört für sie nicht auf. Sie stellen sich selbst infrage, reflektieren Schwächen, sind offen für neue Wege und trennen sich von überholten Sichtweisen und Fertigkeiten, wenn es die Situation erfordert.

Learning Agility besteht aus fünf Facetten, die laut Mitchinson/Morris mit dem „Learning Agility Assessment Inventory“ erfasst werden können. Förderliche ist es, wenn man folgende Faktoren hat: Innovating, Performing, Reflecting, Risking. Nachteilig ist der Aspekt „Defending“. Lernagilen Führungskräften gelingt es, aus herausfordernden Situationen wichtige Lerneinsichten zu destillieren und diese künftig gewinnbringend anzuwenden. Schlussendlich ist es aber nicht die Erfahrung, die zum Lernen führt, sondern die Tatsache, dass darüber reflektiert wurde. Es kommt immer darauf an, dass Schlüsse für künftiges Handeln gezogen werden. Erst durch die bewusste Auswertung von Erfahrungen wird Erfahrungslernen wirksam. Informal Learning besteht demnach aus vier Stufen: 1. der Erfahrung, 2. dem Feedback, 3. der Reflexion und 4. der Absicht, etwas zu lernen. Wie Vera Hagemann in ihrer Dissertation „Trainingsentwicklung für High Responsibility Teams“ ausführt, lässt sich diese Form des Erfahrungslernens bewusst in den Arbeitsalltag als „After Action Review“ (AAR) integrieren. Laut Studien von Michael Lombardo sind in der Belegschaft größerer Firmen nur etwa 10 Prozent lernagile Menschen vertreten. 60 Prozent sind lerntechnisch eher passiv. Die restlichen 30 Prozent haben mit Lernen gar nichts am Hut.

### Forschung zum Lerntransfer

Auch die Lerntransfer-Forschung leistet einen Beitrag zum Thema. Bereits Timothy Baldwin und Kevin Ford machten in ihrem Lerntransfer-Modell von 1988 deut-

lich, dass bestimmte Charakteristika von Personen, den Lerntransfererfolg deutlich beeinflussen. Rebecca Grossmann und Eduardo Salas haben in ihrem 2011 veröffentlichten Artikel „The transfer of training: what really matters“ im International Journal of Training and Development den Stand der Forschung zusammengefasst. Insgesamt zeigen sich die stärksten Zusammenhänge bei den folgenden vier Faktoren:

#### 1. Kognitive Fähigkeiten

Das sind alle geistigen Prozesse, die man braucht, um sich Wissen und Fertigkeiten anzueignen, zu merken und anzuwenden, aber auch, um aus Erfahrungen zu lernen. Ein Maßstab dafür ist die Intelligenz.

#### 2. Selbstwirksamkeit

Damit ist das Vertrauen in die eigenen Einflussmöglichkeiten gemeint, das sich darin ausdrückt, dass man sich von Hindernissen nicht abhalten lässt, Aufgaben zu bewältigen und Ziele zu erreichen. Das ist für Trainingsprogramme besonders bedeutsam, weil es Anstrengung und Ausdauer braucht, neues und ungewohntes Verhalten in der Praxis umzusetzen und nicht bei den ersten Rückschlägen und Anfangsschwierigkeiten aufzuhören. Hohe Selbstwirksamkeit wirkt sich letztendlich auch positiv auf die eigene Motivation aus.

#### 3. Transfermotivation

Die Motivation bestimmt, wie intensiv, zielorientiert und konsequent eine Person versucht, Ziele zu erreichen. Und dazu ist erforderlich, dass die Trainingsteilnehmer sich als lernfähig erleben und der Meinung sind, dass ihre Lernanstrengungen am Ende zu besseren Leistungen im Job führen, die den Aufwand lohnen.

#### 4. Wahrgenommener Nutzen

Eng mit der Motivation verbunden ist der wahrgenommene Wert beziehungsweise der Nutzen, den die Umsetzung von Trainingsinhalten mit sich bringt. Teilnehmer müssen den Eindruck haben, dass der Erwerb von neuen Fertigkeiten hilft, im Job erfolgreicher zu sein. Dazu müssen sie aber zunächst auch einen Handlungsbedarf sehen. Genauso wichtig ist, dass gelernte Inhalte praktisch anwendbar erscheinen.

Zur neuesten Forschung gehört in diesem Zusammenhang das „Transferstärke-Mo- →

→ dell“. Es wird ausführlich in einem Buch beschrieben, das im September 2015 beim Springer-Verlag in Heidelberg erscheinen wird (A. Koch: Die Transferstärke-Methode – Lern- und Veränderungsziele in Personalentwicklung und Weiterbildung wirksam erreichen). Das Modell wurde in einem mehrstufigen Prozess auf der Basis der Befragungen von rund 2.500 Probanden entwickelt.

Eine hohe Transferstärke drückt sich demnach in vier Faktoren aus: „Offenheit für Fortbildungsimpulse“, eine „Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg“, ein „aktives Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“, ein „positives Selbstgespräch bei Rückschlägen“. In diesem Modell zeigt sich, dass nur 20 Prozent der Befragten in Summe transferstark sind! Kurzum: Nur eine kleine Anzahl von Menschen sind lernagil, offen für Veränderung und transferstark. Und dennoch wird bei der 70-20-10-Formel so getan, als wäre alles genau andersherum. Kein Wunder, dass in den Unternehmen Frust herrscht und der Wunsch aufkommt, endlich das Selbstlern-Tabu zu brechen. Doch sollte man die Freiwilligkeit des Lernens aufgeben und mehr Druck machen? Tests schreiben? Noten vergeben? Alle von Präsenzseminaren ausschließen, die sich nicht nachweisbar mittels E-Learning vorbereitet haben? Wenn das helfen würde, würden zum Beispiel alle Universitätsstudenten täglich vor Lernbegeisterung auf den Stühlen stehen, weil es Prüfungen gibt und sie Studiengebühren bezahlen müssen (bei privaten Hochschulen ganz ordentlich). Bei Studenten geht es letztlich um die berufliche Zukunft. Doch was passiert? Es fehlt trotzdem an Lernmotivation und es gibt Aufschieberitis und das generelle Gefühl der Überforderung.

### Das 70-20-10-Modell umformulieren

Angesichts der Tatsache, dass der selbstorganisierte Lerner eine Minderheit darstellt, sollte man das 70-20-10-Bildungsmodell umformulieren und damit den Weg zu einer tatsächlichen Individualisierung des Lernens ebnen. Die (aus Sicht des Autors dieses Fachartikels) „richtige“ Formel für das neue Lernzeitalter lautet

vielmehr „20-30-30-20“. Folgendes steckt dahinter:

- 20 Prozent der Lerner sind lernagil, veränderungsoffen und transferstark. Je mehr ein Unternehmen davon hat, umso besser. Hier funktioniert die alte 70-20-10-Welt.
- 30 Prozent der Lerner sind immerhin besser als der Durchschnitt aller Beschäftigten. Hier geht es um das Feintuning, den letzten Schliff. Es gilt, den eigenen Lernstil noch besser kennenzulernen und wirksame Lern- und Veränderungstechniken zu nutzen.
- 30 Prozent der Lerner sind unter dem Durchschnitt. Das bedeutet, dass es an Wissen, Einstellungen und Techniken fehlt, sich selbst gut etwas beizubringen oder die eigene Veränderung zu managen. Hier müssen Firmen Zeit, Arbeit und Geld investieren, damit der Lernprozess funktioniert und diese Lerner auf einen höheren Level der Lern- und Veränderungsfähigkeit kommen. Es braucht die Begleitung durch Führungskräfte als Transferverantwortliche oder die Begleitung wird von einem Trainer oder Coach übernommen.
- 20 Prozent der Lerner sind aufgrund ihrer Persönlichkeit und Lernbiografie „gehandikapt“. Es kommt schon eher einer therapeutischen Anstrengung gleich, sie in Richtung der gewünschten Lern- und Veränderungsziele bringen zu wollen. Das bedeutet Millimeterarbeit.

Woher kommen diese Zahlen? Sie ergeben sich aus dem Blickwinkel der Normalverteilung von Merkmalsausprägungen. Ob Schuhgröße oder Veränderungsfähigkeit: Ab einer genügend großen Zahl von Messwerten ergibt sich die bekannte Glockenkurve. Im Sinne des 20-30-30-20-Bildungsmodells zu denken, macht durchaus Sinn. Insgesamt existiert schließlich etliches an Know-how und an Techniken, wie Menschen das Lernen lernen können. Dieses Wissen ist auch wissenschaftlich gut untersucht, da es unter anderem auch von der Therapieforschung evaluiert wurde. Hier sind zum Beispiel die Kognitive Verhaltenstherapie oder die Selbstmanagementtherapie zu nennen. Dieser therapeutische Kontext wird gern vergessen, wenn es um die Erhöhung der Selbstlern- und Selbstveränderungskom-

### AUTOR



**Dr. Axel Koch** ist Professor für Training & Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Erding. Er hat den Bestseller „Die Weiterbildungslüge“ geschrieben. Der Diplompsychologe entwickelte die „Transferstärke-Methode“, die mit dem „Deutschen Weiterbildungspreis 2011“ ausgezeichnet wurde. Im Mittelpunkt der Methode steht, was eine Person können muss, damit der Praxistransfer gelingt.

**Hochschule für angewandtes Management GmbH**  
**Am Bahnhof 2, 85435 Erding**  
**Axel.Koch@fham.de**  
**www.fham.de**  
**www.transferstaerke.de**

petenz im betrieblichen Kontext geht. Die Basis für Lern- und Veränderungserfolg sind Self-Leadership-Fähigkeiten. Marco Furtner und Pierre Sachse haben in einem Experiment untersucht, inwiefern sich diese Kompetenzen erfolgreich trainieren lassen. Einschränkung muss gesagt werden, dass es nur eine kleine Untersuchungsgruppe von 58 Bachelor-Studenten der Psychologie von der Universität Innsbruck gab, die über den Zeitraum von einem Monat beobachtet wurde. Im Vergleich zu einer Kontrollgruppe konnte jedoch gezeigt werden, dass insbesondere gedankliche Selbstbeeinflussungsstrategien (zum Beispiel sich erfolgreiche Leistungen vor Augen zu führen) oder Selbsterinnerungsstrategien die stärksten Trainingseffekte aufwiesen („Wirtschaftspsychologie aktuell“ 2/2011). Anita Pachner konnte in ihrer Dissertation aus dem Jahr 2009 nachweisen, dass sowohl das klassische Lernstrategietraining als auch Lerntagebücher geeignet sind, die Lernmotivation und das selbstgesteuerte Lernen zu verbessern. Untersucht wurden 176 Erstsemester verschiedener Studiengänge einer Hochschule. So kommt die Autorin unter anderem zu dem Schluss, dass durch den Einsatz des

Lerntagebuches die Motivation dadurch gefördert wird, dass allgemeine Fortschritte, Entwicklungen und Lernerfolge bewusst erkannt wurden. Eigene Lernstrategien werden zudem bewusst und so kann ineffektives Lernhandeln verbessert werden. Bei den Lernstrategien sind besonders diejenigen nützlich, die die eigene Selbstwirksamkeitswahrnehmung fördern.

### Coaching hilft beim Lernen des Selbstlernens

Da bei Studenten oft der Lernwille nachlässt, haben Markus Deimann, Benjamin Weber und Theo Bastiaens von der Fernuniversität in Hagen das Konzept der „Volitionalen Transferunterstützung“ entwickelt. Studenten können mittels des „Volitionalen Personen Tests“ erfahren, wie es um ihre Motivations-, Emotions- und Kognitionskontrolle steht und wie sie mit schwach ausgeprägten Bereichen am besten umgehen, damit sie besser beim Lernen dranbleiben – zum Beispiel wenn der Lernstoff langweilig ist oder es Störungen im Lernumfeld gibt.

Für alle, die Schwierigkeiten mit dem „Transfer“ haben, wurde das „Transferstärke-Coaching“ entwickelt. Es besteht im Kern darin, dass ein Teilnehmer seine Transferstärke durch einen Selbsttest kennenlernt. Durch die Auswertung erfährt er, in welchen Bereichen er seine Transferstärke stärken muss, um ein bestimmtes Lernziel effektiv zu erreichen. Ein häufiges Risikofeld ist dabei der Faktor „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“. Passend dazu erhält er Tools, die sich in Wissenschaft und Praxis bewährt haben – wie zum Beispiel die Technik des „Aktiven Rückfallmanagements“. Ein Auswertungsgespräch unterstützt ihn.

In einem Zeitraum von zwei bis drei Monaten verfolgt der Teilnehmer sein Lernziel und wendet gleichzeitig die Tools zur Förderung der Transferstärke an. Der Transferstärke-Coach bespricht im Abstand von etwa einem Monat, wie gut die Anwendung der Transferstärke-Tools auf das aktuelle Lernziel funktioniert hat und gibt weiterführende Impulse. Am Ende hat der Teilnehmer einen Doppelnutzen: Er erreicht effektiv sein Lernziel und ist zugleich transferstärker gewor-

den. Zukünftige Lernprozesse sind somit wirksamer. Im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen hat sich gezeigt, dass sich Transferstärke nicht im Selbststudium entwickeln lässt, sondern dass es dafür eine (zumindest anfängliche) Begleitung und Unterstützung braucht. Selbst-Coaching mittels bereitgestellter Materialien ist nicht hilfreich, weil sich die Teilnehmer damit einfach nicht befassen.

Neue technische Möglichkeiten erlauben es, immer dichter an den Lerner und seine Eigenheiten heranzukommen. Mit der Methode „Learning Analytics“ kann man quasi dem Lerner beim Lernen im Netz über die Schulter schauen. Darunter versteht man die Interpretation lernerspezifischer Daten durch die Lehrenden mit dem Ziel, individuelle Lernprozesse zu verbessern. Die Lehrenden bleiben dabei im Zentrum des pädagogischen Handelns und nutzen dazu webbasierte Tools und Werkzeuge. An der RWTH Aachen hat Ana Lea Dyckhoff mit Kollegen das „Exploratory Learning Analytics Toolkit“ (eLAT) entwickelt. Damit können Lehrende sehen, wann und wie lange Studenten im Lernmanagement-System angemeldet waren und wie aktiv sie sich etwa in Foren beteiligt haben. Besonders interessant: Wie hängen Lernverhalten und Noten zusammen? Während auf der einen Seite mit dieser Technik die Individualisierung gesteigert werden kann, wird die Angst vor einem Missbrauch vermutlich noch lange dazu beitragen, dass diese Technik nicht zum Einsatz kommt.

**Fazit:** Wer mehr Lern- und Veränderungserfolg in den Zeiten der Digitalisierung und Individualisierung erreichen möchte, muss umdenken und Lernprozesse gestalten, die für die Mehrzahl der Lerner funktionieren. Er muss sich also viel stärker um diejenigen kümmern, die wenig lernagil, lernoffen, selbstgesteuert und transferstark sind. Das kostet Zeit sowie Geld und erfordert den begleitenden Einsatz von Menschen, die zum Lernen animieren und in der Lage sind, anderen Menschen fehlende Lern- und Veränderungs-Skills beizubringen. Ob die Individualisierung des Lernens in den Unternehmen so ernst gemeint ist, um diesen Weg zu gehen, darf man bezweifeln.

Axel Koch ●

# Auftrieb für Ihren Aufstieg.

Besuchen Sie uns:  
**Personal Nord vom 06.–07.05.15**  
in Hamburg, Halle A4 Stand C.14  
**Personal Süd vom 19.–20.05.15**  
in Stuttgart, Halle 6 Stand K.18

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

Mehr unter  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)



**PRAXIS.** Für Weiterbildung bleibt im Arbeitsalltag oft wenig Zeit. Der Automobilzulieferer Eberspächer setzt daher auf kurze, praxisnahe Impuls-Trainings. Diese sogenannten „Power-Trainings“ ergänzen die bewährten Weiterbildungsformate.

## Neue Häppchen im Lernmenü

Das Fahrzeug-Technologie-Unternehmen Eberspächer hat sich in den vergangenen Jahren zu einem internationalen Konzern entwickelt. Mittlerweile arbeiten rund 8.000 Mitarbeiter in mehr als 25 Ländern bei dem schwäbischen Familienunternehmen mit Hauptsitz in Esslingen. Die Mitarbeiter der Gruppe sind derzeit mit internationalen Change-Prozessen und Lean-Management beschäftigt. Wichtige Anforderungen an sie sind Flexibilität und Qualität. In diesen Zeiten der Veränderung sind Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter besonders wichtig und müssen aufgrund der begrenzten Zeit besonders effizient erfolgen. Daher wurde ein kompaktes Trainingsformat konzipiert, das es ermöglicht, Mitarbeiter selbst

bei engen zeitlichen Ressourcen konsequent zu fördern und zu entwickeln. Mit zweistündigen Kurz-Impulsen, sogenannten „Power-Trainings“, adressiert Eberspächer vor allem Mitarbeiter, die sich schon früher mit dem Thema des jeweiligen Trainingsmoduls befasst haben. Die Kompakteinheiten ergänzen das bestehende Weiterbildungsportfolio. Sie dienen dazu, verborgenes Wissen ans Tageslicht zu holen und ergänzen dies um neue zusätzliche Aspekte und Perspektiven. Erprobt wurde das neue Konzept in einer Pilotphase mit technischen Themen. Im Anschluss entwickelte Eberspächer das Angebot zusammen mit der O & P Consult GmbH auf Verhaltensthemen bezogen weiter. In der Regel bilden acht

bis zehn Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen der Firma eine Trainingsgruppe. Meist finden die Trainings vor Ort in drei aufeinander folgenden Einheiten statt.

### **Konzept: Kontakt, Vertrauensaufbau und Praxisorientierung**

Rund vier Dutzend Trainings mit etwa 500 Teilnehmern hat Eberspächer bisher nach diesem Design durchgeführt. Thematisch stehen dabei Fachinhalte rund um Qualitäts- oder Funktionssicherheit sowie Kommunikationsthemen wie „Feedback und Gesprächsführung“ oder „Auftritt und Wirkung“ auf der Trainingsagenda (siehe nebenstehender Kas-



Praxisorientiert. Zum Konzept der Power-Trainings bei Eberspächer gehört es, die betriebliche Praxis mit einzubeziehen.

Fotos: Eberspächer

ten). Die Mitarbeiter können die Module einzeln oder als Serie besuchen und die Trainings thematisch verbinden, um ihre Kenntnisse zu erweitern. Das Inhaltsportfolio entwickelt sich ständig weiter und stützt sich auf die Nachfrage, die sich aus regelmäßigen Bildungsbedarfsgesprächen sowie aus den Eberspächer Development Centern ergibt. Aktuelle Anforderungen geben dabei die Richtung vor: Künftig sollen Vertriebs-Skills, wie zum Beispiel Verhandeln nach dem Harvard-Konzept, in der neuen Form trainiert werden.

Konzeptionell steht bei den Kurztrainings dreierlei im Mittelpunkt: schneller Kontakt, zügiger Vertrauensaufbau und konsequentes Einbeziehen der betrieblichen Praxis. „Wir setzen auf kurze Input-Sequenzen, verbunden mit der schnellen Anwendung des Gelernten – zwei Drittel der Zeit verbringen die Teilnehmer mit Übungen, auf diese Weise ist ein guter Wissenstransfer gewährleistet“, sagt Kirsten Rolf Wittmann, Qualitätsleiter bei der Climate Control Systems GmbH & Co. KG.

## Umsetzung: Raum für Wissen statt wilder Folienschlacht

Wie wird dieses Trainings-Konzept in die Praxis umgesetzt? Den Auftakt jedes ge-

lungenen Power-Trainings macht seine punktgenaue Ausschreibung. Sie umreißt klar Gegenstand und Ziel der Veranstaltung und hilft somit, von vornherein mögliche falsche Erwartungen der Teilnehmer zu vermeiden. Beispielsweise muss die Ankündigung eindeutig kommunizieren, dass es beim Thema „Konfliktmanagement“ um das Führen von Kritikgesprächen und nicht um das Herausarbeiten und Verändern persönlichkeitsbezogener Verhaltensweisen geht. Die Erfahrung zeigt: Je präziser eine Ausschreibung den Gegenstand des Trainings umreißt, desto leichter lassen sich die Beteiligten auf das Trainingsgeschehen ein.

Daneben erfordert das Trainingskonzept eine gute Vorbereitung und einen methodisch-didaktisch versierten Trainer. Statt einer hektischen Folienschlacht im engen Zeitkorsett soll er nämlich den Teilnehmern bei den Power-Trainings Raum bieten, um ihr Wissen zu erweitern und ihre Erkenntnisse direkt anzuwenden. Dabei sorgen Tandem-Übungen, ein reflektierendes Team als Sparringspartner aus dem eigenen Unternehmen, Kollegen-Feedback sowie der Einsatz unterschiedlicher Medien dafür, dass die Teilnehmer vornehmlich durch Handeln lernen. Der Aufbau der Trainings (siehe Abbildung „Ablauf“) sieht intensives Lernen →

## AUTOREN



**Rainer Wenzel**  
ist Manager Human Resources Development bei Eberspächer in Esslingen.

**Eberspächer Climate Controls Systems GmbH & Co KG,**  
Eberspächerstr. 24, 73730 Esslingen  
Tel. 0711 939-0478  
[rainer.wenzel@eberspaecher.com](mailto:rainer.wenzel@eberspaecher.com)



**Dr. Peter Dreyer**  
ist Senior-Berater bei der O & P Consult GmbH in Heidelberg.

**O & P Consult GmbH**  
Waldhofer Straße 102  
69123 Heidelberg  
Tel. 06221 43337-0  
[peter.dreyer@op-consult.de](mailto:peter.dreyer@op-consult.de)

# personal- und organisationsentwicklung

→ zwischen Input und Übungen vor. Wer viel Stoff in wenig Zeit lernen muss, weiß dies zu schätzen: In den Power-Trainings würden Inhalte verdichtet, die sonst nur in Tagesseminaren zu bewältigen seien, so die Rückmeldung der Teilnehmer. Zudem, so ein weiteres Teilnehmer-Feedback, könne man durch diese Art der Schulung mehr Mitarbeiter erreichen als mit herkömmlichen Formaten. Das deckt sich mit der Erfahrung der Eberspächer Personalentwickler mit den Trainings: Bei Themen, die bei den Mitarbeitern weniger populär sind – wie „Auftritt und Wirkung“ –, fällt es zurückhaltenden Teilnehmern leichter, sich bei einer Zwei-Stunden-Sequenz auf neue Denkansätze einzulassen. Der schlanke Input des Power-Trainings kann so als Türöffner für ein tieferes Eintauchen in die Materie wirken.

## Methoden: Teilnehmer rational und emotional ansprechen

Dabei kommt eine kombinierte Methode zum Einsatz: Die Teilnehmer werden auf rationaler und emotionaler Ebene gleichermaßen adressiert. Inputs und aktive Phasen sprechen die verschiedenen Wahrnehmungskanäle der Beteiligten an. Inhaltlich ist das Training sehr bedarfsorientiert und richtet sich an den Praxiserfahrungen der Beteiligten aus. Statt die Teilnehmer mit Wissen zu überfrachten,

richten die Trainer jedes Training nach der Frage „Was brauchen die Teilnehmer?“ aus. Zudem sind sie gefordert, eine Balance zwischen Gruppendynamik, individuellen Anliegen der Teilnehmer und dem straffen Zeitplan zu finden.

Die Erwartungen und Voraussetzungen der Teilnehmer können nämlich durchaus heterogen sein, gehören zur Zielgruppe der Trainings doch Mitarbeiter aller Alters- und Hierarchiestufen. Das Feedback der Mitarbeiter zeigt jedoch: Das Format mit seinen „Quick-Wins“ kommt nicht nur jungen Mitarbeitern aus der Generation der „Digital Natives“ entgegen, die mit der schnellen und kaum eingeschränkten Verfügbarkeit von Informationen und Wissen zu jeder Zeit an jedem Ort aufgewachsen sind.

Auch erfahrene Führungskräfte und Projektmanager nutzen gerne die arbeitsplatznahen Impulse. Die Rückmeldungen zeigen im Einzelnen, dass die Alltagsnähe des Programms, der schnelle Transfer in die Praxis und damit die Einsparung wertvoller operativer Zeit, dem Angebot bei Eberspächer eine hohe Akzeptanz quer über alle Hierarchiestufen hinweg sichern. Führungskräfte heben dabei besonders hervor, dass sich die Veranstaltungsdauer auch in einem eng getakteten Terminplan unterbringen lässt. Auch die ins Training integrierten Planspiele bewerten sie als gute Methode, um den Lerneffekt zu fördern.

Damit der Lerneffekt bei den Teilnehmern erhalten bleibt, sind die Inhalte der Trainings systematisch aufgebaut und werden Schritt für Schritt vertieft. Ein Thema entwickelt sich über mehrere Stufen, im Idealfall über sechs Module. So wird den Teilnehmern das Thema intensiver vermittelt, als es in einer ein- bis zweitägigen Weiterbildung möglich wäre.

Auch der Lerntransfer spielt eine wichtige Rolle: Ein Trainings-Extrakt als einseitiges, laminiertes Handout für den täglichen Gebrauch soll die Wirkung der Power-Trainings bei den Mitarbeitern gezielt nachhalten. Die zu jedem Training zugehörigen Follow-up-Mails mit Fragen zum Thema erinnern die Teilnehmer an ihre Vorhaben und transportieren den Lerneffekt aus dem Training in den Arbeitsalltag.

## Nutzen: Entwicklung auf mehreren Ebenen

Unsere Erfahrung bei Eberspächer hat gezeigt, dass der konkrete Nutzen des neuen Formats sich je nach Thema auf drei Ebenen abbilden kann: Das Training kann erstens zur persönlichen Entwicklung der Teilnehmer beitragen, indem es die eigene Wahrnehmung in einem Themenkomplex schärft, die Kompetenz des Einzelnen optimiert, seinen Kommunikationsstil flexibilisiert und seine Selbstwahrnehmung schärft und verändert.

## Inhalte und Funktion der Power-Trainings

**Konzept.** Eberspächer setzt die zweistündigen Trainings für Fachinhalte rund um Qualitäts- und Funktionssicherheit sowie Kommunikationsthemen ein. Das Konzept ermöglicht eine schnelle, aktive und praxisnahe Durchführung.

Mögliche Module	Darum geht's	So funktioniert's
<ul style="list-style-type: none"><li>• Feedback geben und nehmen</li><li>• Gesprächsführung in Konfliktsituationen</li><li>• Fragetechniken</li><li>• Gesprächseinstieg</li><li>• Mitarbeitergespräche</li><li>• emotionale Gesprächsführung</li><li>• nonverbale Kommunikation</li><li>• virtuelle Kommunikation</li><li>• Präsentation</li><li>• Kundengespräche</li><li>• interkulturelle Kommunikation</li><li>• Verhandeln nach dem Harvard-Konzept</li><li>• unterschiedliche, fachspezifische Themen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• schnell und arbeitsplatznah: Mitarbeiter trainieren zwei Stunden vor Ort.</li><li>• erlebnisintensiv und aktiv: Die Teilnehmer lernen Inhalte durch Handeln.</li><li>• für alle und jeden: Acht Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen trainieren gemeinsam.</li><li>• einzeln oder als Serie: Mitarbeiter können die Module im Paket oder alleine besuchen.</li><li>• Organisation und Durchführung: Drei aufeinander folgende Power-Trainings finden pro Tag vor Ort statt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ein dynamischer Einstieg bringt die Beteiligten in Bewegung.</li><li>• Die Erfahrungen und Erwartungen der Teilnehmer ergänzen bedarfsorientiert die geplanten Inhalte.</li><li>• Tandem-Übungen, reflektierendes Team, Feedback und der Einsatz von Medien sichern Lernen durch Handeln.</li><li>• Der Trainer gibt kurze Inputs zu Modellen, Techniken und Instrumenten.</li><li>• Die Gruppe erarbeitet Einsatzmöglichkeiten der Theorie.</li><li>• Die Power-Trainings werden als Transfer-Unterstützung mit E-Learning verknüpft.</li></ul>

Quelle: Eberspächer



**Eberspächer in Esslingen.**  
Die Power-Trainings finden meist vor Ort in dem schwäbischen Familienunternehmen statt.

Zweitens können Teams vom Zusammenwachsen der Teilnehmer als Mannschaft profitieren – auch über die eigentlichen Trainingsinhalte hinaus. Die Trainings können zudem Vertrauen und Kooperationsverhalten stärken und das Lernen voneinander fördern. Auf Unternehmensebene kann drittens der Arbeitgeber von der systematischen Entwicklung ganzer Hierarchieebenen profitieren. Auch der Transfer der Lerninhalte in die Umsetzung von Veränderungen zahlt sich für den Arbeitgeber aus. Zudem steigert der schlanke Input unserer Erfahrung zufolge die Akzeptanz von Entwicklungs- und

Veränderungsimpulsen innerhalb der Organisation.

### Fazit: herkömmliche Formate und Kurz-Trainings verbinden

Die positiven Erfahrungen haben jedoch nicht dazu geführt, dass die neuen Kompakt-Trainings bei Eberspächer die herkömmlichen Weiterbildungsformate verdrängen. Denn ein Halbtagesseminar kann nicht zwei volle Tage intensiver Beschäftigung mit einem Thema ersetzen. Diesem Irrglauben unterliegen die Mitarbeiter aber auch meist nicht: Das ultra-

kurze Format der Power-Trainings stellt erfahrungsgemäß von vornherein sicher, dass niemand mit der Erwartung einer mehrtägigen Qualifizierung antritt. Für Qualifizierungen rund um individuelle Stärken und Persönlichkeitsentwicklung werden nach wie vor auch mehrtägige Veranstaltungen empfohlen.

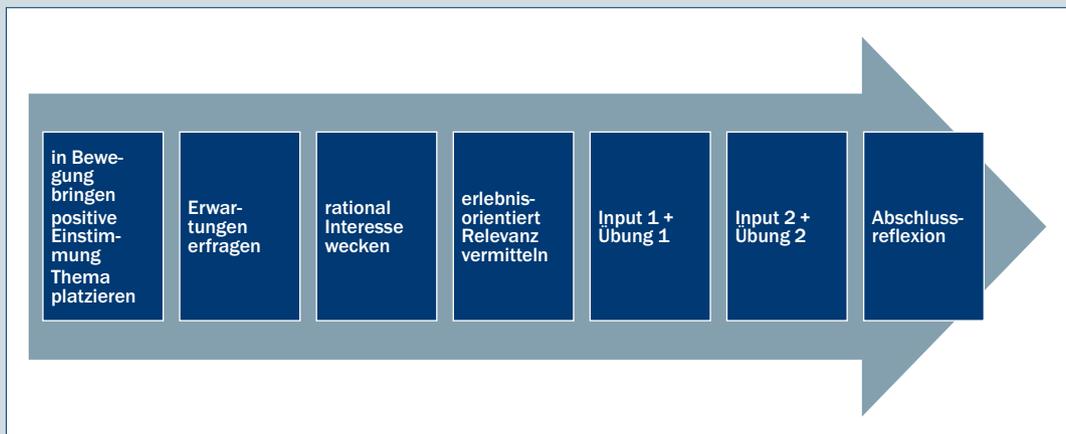
Der Konzern wird daher in Zukunft zweigleisig fahren: Neben bewährten klassischen Mehrtagesformaten – zum Beispiel zum Konfliktmanagement oder zur Entwicklung persönlicher Stärken – werden die Power-Trainings weiterhin für ausgewählte Inhalte das Schulungsangebot sinnvoll flankieren. Bei der Auswahl des richtigen Qualifizierungsmix für die Entwicklung der Mitarbeiter kommt den Personalentwicklern eine zentrale Rolle als Berater der Führungskräfte zu.

Der kompakte Ansatz der Power-Trainings ist ein Beispiel dafür, wie Eberspächer das KVP-Konzept („Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“) vorantreibt. Dadurch, dass sie von den Mitarbeitern gut angenommen werden, stellen die Kurzimpulse zudem eine wertvolle Ergänzung des internen Themen-Marketings des Personalbereichs dar. Vor allem aber bietet das neue Format der Eberspächer-Gruppe die Chance, bei der Mitarbeiterentwicklung weiterhin am Ball zu bleiben – auch und gerade in Zeiten eines ressourcenintensiven Wandels.

**Rainer Wenzel und Peter Dreyer ●**

## Ablauf der Power-Trainings

**Überblick.** Die zweistündigen Impuls-Trainings sollen eine praxisorientierte Mischung zwischen Input und Übungen sowie rationaler und emotionaler Ansprache garantieren.



Quelle: Eberspächer

**INTERKULTURELLE KOMPETENZ.** Bei der Roche Diagnostics GmbH arbeiten Teams länderübergreifend zusammen. Dabei können kulturelle Unterschiede zu Missverständnissen führen. Um Mitarbeiter bedarfsnah kulturell zu sensibilisieren und Länderwissen zu vermitteln, wurde ein zweistufiges Qualifizierungskonzept entwickelt.

# Von Kennern zu Könnern

Die bereits spürbaren Auswirkungen von Megatrends wie Globalisierung, Individualisierung und New (Knowledge) Work haben sich als Akronym der neuen Arbeitswelt etabliert: Die „VUCA-G-Welt“ steht für eine Welt, die volatil, unsicher, komplex, ambig und globalisiert ist. In dieser neuen Welt verändern sich die Rahmenbedingungen sehr schnell, Zielsetzungen und Interessenslagen der Beteiligten wechseln folglich häufig und es können immer seltener tragfähige Prognosen erstellt werden. Veränderungsprozesse gehören mittlerweile zum Alltag von – vor allem großen – Organisationen.

## Paradox: Nachfrage steigt – doch oft fehlen die Teilnehmer

In der Pharmabranche, einer Branche mit sehr langen Produktentwicklungszyklen, wird das Ausmaß all dieser Veränderungen erst allmählich spürbar. Dies gilt auch für die Roche Diagnostics GmbH. Das Unternehmen ist in den vergangenen Jahren immer internationaler geworden: Nicht nur die Kunden und Lieferanten sind um den ganzen Globus verteilt, auch immer mehr Mitarbeiter sind in zahlreichen Ländern tätig oder arbeiten in Teams mit Kollegen unterschiedlicher Nationen. Viele Führungskräfte oder Projektleiter werden zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, Mitarbeiter unterschiedlichster kultureller Prägung möglichst einfühlsam zu führen. Herausfordernder wird das Ganze noch, wenn das Team nur im virtuellen Raum existiert.

Diese in den Fachbereichen erlebte Veränderungsdynamik hatte zur Folge, dass Prognosen für einen konkreten Schulungsbedarf immer schwerer zu treffen

waren. Die Trainingsmaßnahmen des internen Fortbildungskatalogs wurden oft kurzfristig wegen eines Mangels an Teilnehmern abgesagt, obwohl gleichzeitig die Anfragen nach genau diesen Maßnahmen zunahmen. Denn oft hatten sich die Teilnehmer lange im Voraus angemeldet, doch zum Zeitpunkt der Fortbildung keinen akuten Trainingsbedarf – entweder noch nicht oder nicht mehr.

Folglich stellten wir uns Fragen wie: Ist es wirklich sinnvoll, die Projektleiterin Frau Bauer schon Anfang 2015 für ein offenes interkulturelles Indien-Training im Dezember 2015 anzumelden, wenn zwischenzeitlich vielleicht die Zusammenarbeit mit den indischen Kollegen verschoben wird – oder wenn sich etwa die virtuelle Zusammenarbeit an einem konkreten Projekt als eigentliches Hindernis herauskristallisiert?

Andererseits ist es gut möglich, dass noch lange vor Frau Bauers geplantem Training im Dezember 2015 konkrete Veränderungen eine spontane, flexible Trainingsmaßnahme für sie erforderlich machen – anstehende Vertragsverhandlungen mit indischen Lieferanten oder die aktuelle Zusammenarbeit im Projektteam, die nach der Aufstockung um fünf neue Mitglieder aus unterschiedlichen Kulturkreisen nicht mehr rund läuft. Hier braucht Frau Bauer also dringend Unterstützung und wendet sich mit ihrem Wunsch („möglichst bald, maximal bedarfsnah, aber bitte nicht länger als einen halben Tag“) an die interne Personalentwicklung.

Diese neue Realität erforderte sowohl eine andere Ausrichtung des Gesamtangebots als auch eine andere Gestaltung der spezifischen interkulturellen Trai-

ningsmaßnahmen, die deutlich über das bisherige Programm im Trainingskatalog (zweitägiges interkulturelles Grundlagen- und eintägiges vertiefendes, länderspezifisches Modul) hinausgingen. Zielstellung der Trainingsmaßnahmen sollte es sein, eine allgemeine interkulturelle Sensibilisierung zu erreichen und darauf aufbauend einen tieferen Einblick in die einzelnen Länder zu vermitteln. All das sollte bei wenig Zeitaufwand geschehen, da die Teilnehmer nur für kurze Zeit von ihrer Arbeit abgezogen werden können. Zudem sollten die Maßnahmen spezifisch auf die konkreten Arbeitsanforderungen zugeschnitten sein, sich auf unterschiedlichen Interventionsebenen abspielen und „on demand“ verfügbar sein.

## Interkulturelle Kompetenz nie auf Do's und Don'ts reduzieren

Unter dem Eindruck vermehrter Anfragen nach neuen interkulturellen Qualifizierungsformaten bei der Roche Diagnostics GmbH begannen wir vor zwei Jahren, zusammen mit den interkulturellen Experten der Münchner Personalentwicklung Twist Consulting Group ein Konzept zu entwickeln, das die Anforderungen der Fachbereiche bedarfsorientiert umsetzen sollte. Die Anforderungen stellten uns als Personalentwickler und Berater anfänglich vor Herausforderungen – denn wir waren uns einig: Interkulturelle Kompetenz kann und darf nicht auf reine Do's and Don'ts reduziert werden. Zudem lässt sich ein Land nicht eben kurz in einer Stunde erklären – und erst recht nicht begreifen. Nichtsdestotrotz mussten wir eine Lösung für die Kundenbedarfe finden.

Wir entschieden uns letztlich, die interkulturellen Qualifizierungsmaßnahmen in zwei Hauptbereiche zu untergliedern (siehe auch Abbildung „Interkulturelle Qualifizierung“ auf Seite 33):

- **vorbereitende Maßnahmen** zur allgemeinen oder länderspezifischen interkulturellen Sensibilisierung – noch recht nah am früheren Schulungsalltag
- **aufgaben- beziehungsweise anlassspezifische Maßnahmen** („on demand“/ „just in time“) zur länderspezifischen interkulturellen Sensibilisierung mit klarem Fokus auf konkrete Rahmenbedingungen und Anforderungen des aktuellen Business – sehr individuell und oft mit prozessbegleitendem Charakter.

### Erster Maßnahmen-Bereich: vorbereitende Trainings

Zum ersten Bereich gehören zum einen die interkulturellen Trainings aus dem offenen Seminarkatalog. Hierzu bieten wir ein eintägiges Grundlagentraining für interkulturelle „Anfänger“ (sogenanntes „Kenner-Niveau“) an, bei dem es länderübergreifend um das allgemeine Bewusstsein für Zusammenarbeit im interkulturellen Kontext geht, etwa durch Reflexion von eigener kultureller Prägung, Selbst- und Fremdbild, Umgang mit Stereotypen, zentrale Kulturdimensionen und deren Auswirkung auf den Arbeitsalltag. Des Weiteren haben wir ein anderthalbtägiges (Aufbau-)Training für Fortgeschrit-

tene (sogenanntes „Köner-Niveau“) konzipiert, bei dem ein bis zwei Länder, in der Regel die USA und die Schweiz, und konkrete Fallbeispiele im Fokus stehen. Ergänzt wird das Training durch die Auswertung des interkulturellen Fragebogens CWQ (Culture at the Workplace Questionnaire), der auf den Kulturdimensionen von Professor Geert Hofstede beruht und die Selbsteinschätzung der eigenen kulturellen Prägung in den Kontext zu den anderen ausgewählten Ländern stellt.

Mit diesen Trainings werden die Teilnehmer in die Verantwortung genommen, selbst die eigene kulturelle Brille abzunehmen, sich anhand kleiner Simulationen, ausgewählter Kulturdimensionen (zum Beispiel Machtdistanz und Leistungsorientierung oder „high“ versus „low context“) und ihrer individuellen Ergebnisse des interkulturellen Fragebogens in die für ihre Arbeit relevanten Kulturen hineinzusetzen. Zudem leiten die Teilnehmer mithilfe eines interkulturell breit aufgestellten Trainers konkrete Verhaltens- und Wahrnehmungsunterschiede ab. Ergänzt wird das Training durch eine einstündige moderierte Skype-Session mit einem Experten für ein vorab ausgewähltes Land, das den Teilnehmern besonders fremd ist. Mit der Skype-Session und dem Fragebogen wird der Anforderung Rechnung getragen, dass in möglichst kurzer Zeit möglichst viele Länder abgedeckt werden sollen.

Trainer für Schulungsmaßnahmen dieser Art müssen erfahrene interkulturelle Experten sein, deren Wissen über einen Länderschwerpunkt hinausgeht. Denn bei einem globalen Unternehmen wie die Roche Diagnostics GmbH werden wir in der Personalentwicklung immer wieder mit der Anforderung konfrontiert, mehrere Länder in einem Training abzudecken. Klar muss jedoch von Anfang an sein, dass aufgrund der kurzen Zeitdauer lediglich eine erste Sensibilisierung für ein konkretes Land erreicht werden kann. Mit dieser Vorgehensweise werden zunächst Grundbedürfnisse abgedeckt, die für manche Teilnehmer ausreichend sind oder anderen Teilnehmern erst im Training aufzeigen, wohin die Reise eigentlich geht. Diese Teilnehmer gehen aus dem Training mit konkreten Fragestellungen für einen Folgetermin und ihre selbstgesteuerten Lernaktivitäten heraus.

Ein weiteres Beispiel sind Trainings für einzelne Fachbereiche, die in Bezug auf konkrete Länder mittel- und langfristig Unterstützung brauchen und ihren Mitarbeitern den nötigen „Werkzeugkoffer“ in die Hand geben möchten, um kulturelle Unterschiede (Synergien oder Konfliktpotenziale) schneller erkennen und mit interkultureller Kompetenz angemessen und somit effektiver interagieren zu können. Hierunter fallen Fachbereiche, deren Mitarbeiter dauerhaft im interkulturellen Kontext arbeiten und darauf effektiv vorbereitet werden sollen – so haben zum →



Foto: Xiang Hong Liu

**International.** Bei der Roche Diagnostics GmbH stehen je nach Bedarf unterschiedliche Länder im Fokus der interkulturellen Qualifizierung – hier erfahren die Mitarbeiter mehr zu China.

→ Beispiel Mitarbeiter eines Roche Call-Centers inzwischen viele Kunden in unterschiedlichen Ländern zu betreuen. Für die Teilnehmer der oben beschriebenen Maßnahmen bieten wir nach circa sechs Monaten einen halbtägigen Follow-up-Termin zur weiteren Unterstützung des Praxistransfers an, der dann sehr zielgruppenspezifisch gestaltet werden kann. Dort können sich die Teilnehmer im Detail mit einem konkreten Land oder einer Region beschäftigen und die Ergebnisse ihrer selbstgesteuerten Lernaktivitäten in der Gruppe vertiefen. Deutlich wurde, dass diese interkulturellen Trainings vor allem dadurch erfolgreich sind, dass den Teilnehmern die Grundlagen so vermittelt werden, dass sie eigenständig mit ihren Ergebnissen weiterlernen können.

## Zweiter Maßnahmen-Bereich: spezifische Qualifizierung

Anhand von zwei Projekten wollen wir darstellen, wie wir Maßnahmen aus dem zweiten, dem aufgaben- beziehungsweise anlassspezifischen Bereich, in der Praxis durchgeführt haben.

### Projekt 1: Deutsch-chinesisches Teambuilding mit Onboarding

In einem virtuellen Quality-Team, das gemeinsam asiatische Lieferanten betreut, sollte die Zusammenarbeit zwischen den deutschen Teammitgliedern in Mannheim und zwei neuen chinesischen Kollegen in Shanghai optimiert werden. Ziel war es, Missverständnisse in der virtuellen Kommunikation aufgrund interkultureller Unterschiede in einem Workshop auszuräumen. Ein Baustein des Workshops stand somit schon fest: die interkulturelle Sensibilisierung aller Teilnehmer. Dafür setzten wir ein deutsch-asiatisches Trainerteam ein. Die beiden Trainerinnen gaben den Teilnehmern wissenschaftlich fundierte Inputs zu deutsch-asiatischen Unterschieden und sprachen auch heikle interkulturelle Themen einfühlsam an – wo nötig auf der Metaebene, damit die beiden neuen chinesischen Teammitglieder vor ihren deutschen Kollegen nicht das Gesicht verloren. So erörterten die Trainerinnen beispielsweise typische deutsch-asiatische Unterschiede bei der Planung

von Projekten oder Diskrepanzen bei der Wahrnehmung von Konfliktsituationen anhand ihrer konkreten Zusammenarbeit im Trainerteam und konnten somit auf praxisnahe Weise zeigen, welche Synergien entstehen können, wenn offen und auch humorvoll mit interkulturellen Unterschieden umgegangen wird.

Der zweite Baustein des Workshops war das fachliche und zwischenmenschliche Onboarding der beiden Chinesen mit zielführender Workshop-Moderation und Teambuilding-Elementen, um trotz großer räumlicher Distanz einen ersten Schritt in Richtung gemeinsames Team zu tun. Hier ging es etwa darum, sich zu einzelnen Lieferanten auszutauschen, gemeinsam Spielregeln zu definieren sowie Prozesse und ein gemeinsames Verständnis vom Umgang mit Verantwortung zu entwickeln. „Die Herausforderung bestand darin, dass die Deutschen die Verantwortung loslassen können und dass die Chinesen somit die Verantwortung auch annehmen können und sich bewusst machen, dass es bei bestimmten Themen kein Backup mehr gibt“, formulierte Auftraggeber Winfried Akermann, Director Supplier Quality Diabetes Care, dessen Bereich das Team unterstellt ist, das Ziel des Trainings.

Dabei war es besonders wichtig, potenzielle Kritikpunkte konstruktiv anzusprechen, die Erfahrungen der Zusammenarbeit zu reflektieren und in positive, neue Abläufe und Vereinbarungen zu wandeln. Dies ist erstaunlich gut gelungen: Das Team definierte wichtige Themen selbst, setzte diese in Interessensgruppen in Ei-

genregie um und dokumentierte sie. Die Onboarding-Phase mit dem interkulturellen Training und vielen gemeinsamen Erlebnissen am deutschen Standort hat zudem Berührungspunkte schwinden und Gemeinsamkeiten entstehen lassen.

Im Follow-up sechs Monate später zeigte sich, dass seit dem ersten Workshop viel passiert war. Die chinesischen Mitarbeiter konnten dank des Onboardings und des guten Beziehungsaufbaus nun ganz konkret mit sachlich-fachlichen Fragestellungen konfrontiert und herausgefordert werden. Rückmeldung und konkrete Arbeitsplanung sowie Austausch über Learnings aus den bisherigen Arbeitserfahrungen waren in konstruktiver Atmosphäre möglich. „Der erste Workshop handelte vom kulturellen Miteinander und Herantasten, der zweite war sehr konkret und wir haben uns Gedanken über Teamrollen und pragmatische Prozesse gemacht“, resümierten die chinesischen Kollegen. „Das war hervorragend, denn jetzt sind wir wirklich Teil des Teams.“

### Projekt 2: Vorbereitung auf chinesische Auditoren

Ein anderes interkulturelles Projekt, das auch auf konkrete Businessanforderungen einer Abteilung zeitnah reagierte, befasste sich mit der Vorbereitung auf eine Inspektion chinesischer Gesundheitsbehörden. Das war das erste Mal, dass in Mannheim Auditoren aus China erwartet wurden. Hierfür sollten die involvierten Mitarbeiter gut vorbereitet werden. An dem Audit sollten 100 Personen mit ganz unterschiedlichen Funktionen teilneh-

## AUTOREN



**Dr. Anja Schmitz**  
ist Managerin  
Senior Projects  
Learning and Organizational Development bei der Roche Diagnostics GmbH. Zuvor war sie mehrere Jahre als Unternehmensberaterin tätig.

**Roche Diagnostics GmbH, Sandhofer Straße 116, 68305 Mannheim**  
Tel. 0621 75973554  
[www.roche.com](http://www.roche.com)

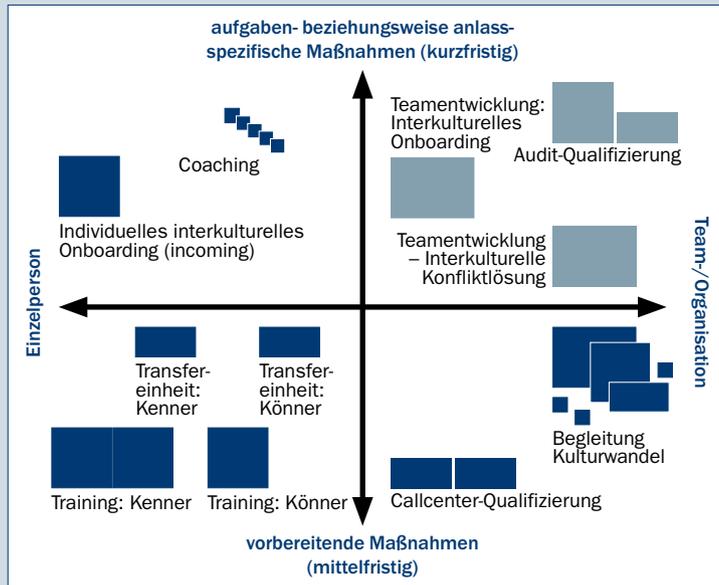


**Sonja Nitsch**  
ist Geschäftsführerin der Twist Consulting Group und dort als Senior Beraterin für nationale und internationale Personal- und Organisationsentwicklung tätig.

**Twist Consulting Group**  
Siegfriedstraße 8, 80803 München  
Tel. 089 8905194-0  
[www.twist.de](http://www.twist.de)

# Interkulturelle Qualifizierung

**Formate.** Das interkulturelle Trainingsangebot bei der Roche Diagnostics GmbH ist in zwei Bereiche aufgeteilt: vorbereitende und aufgaben-/anlassspezifische Maßnahmen. Dabei werden verschiedene Formate für Einzelne und Teams angeboten.



Quelle: Anja Schmitz

men, sodass uns sehr schnell klar wurde, dass wir hier keine ausführlichen interkulturellen Schulungen für alle durchführen konnten. Gleichzeitig sollten die Gruppen aber auch nicht zu groß werden, damit die Trainer auf die einzelnen Teilnehmer angemessen eingehen konnten. Gemeinsam mit der Auftraggeberin Martina Gärtner, Qualitätsmanagerin Training bei Roche, und der China-Expertin von Twist, Xiang Hong Liu, wurde erstmalig ein Konzept für ein nur dreieinhalbstündiges Training entwickelt, das für die Beteiligten die wichtigsten Aspekte in prägnanter Form vermittelte. Dabei standen beispielsweise Beziehungsaufbau beim ersten Zusammentreffen, Bedeutung der Hierarchie in chinesischen Behörden und Identifikation chinesischer Keyplayer sowie personen- und positionsfokussierte Kommunikation im Vordergrund. Für eine ausgewählte Teilnehmergruppe, das sogenannte „Escort-Team“, das besonders eng mit den Gästen zusammenarbeiten sollte, wurde ein eintägiges Training angeboten, das zusätzlich intensiver auf einzelne Aspekte der Kommunikation (zum Beispiel Videokonferenzen zur Vorbereitung der Inspektion oder Firmenpräsentation) oder die Bedeutung eines gelungenen Rahmenprogramms und der Betreuung der Gäste einging.

Trainerin Xiang Hong Liu zeigte sich nach anfänglicher Skepsis überzeugt von dem neuen Ansatz – gerade vor dem Hintergrund, dass in kurzer Zeit möglichst viele Personen geschult werden sollten, die alle sehr stark in Projekte eingebunden waren und daher maximal einen halben Tag für ein interkulturelles Training investieren konnten. „Das halbtägige Training gibt einen guten ersten Einblick und Überblick und ist daher ideal geeignet, um das Thema breit zu streuen“, so die China-Expertin. „Meistens zeigt sich dann im Training bei den ersten Aha-Effekten recht schnell, für welche Teilnehmer und zu welchen konkreten Fragestellungen eine weitere Vertiefung noch sinnvoll ist.“ Auch die Auftraggeberin zeigte sich abschließend sehr zufrieden mit dem Format und den Inhalten der Kurztrainings. „Aus unserer Sicht war vor allem wichtig, den Mitarbeitenden die genau auf ihre Fragestellungen zugeschnittenen Antworten bieten zu können und das in einer möglichst kurzen Zeit, da wir von vielen verschiedenen Behörden auditiert werden“, so Martina Gärtner. „Wir brauchten ein passgenaues Training, das auf unsere zeitliche Verfügbarkeit zugeschnitten war und von einer Expertin geleitet wurde, die die wesentlichen Inhalte aus ihrer erlangten Erfahrung heraus vermitteln kann.“

Von den Trainern erforderten die beiden beschriebenen Personalentwicklungsmaßnahmen, die vor dem Hintergrund ganz konkreter Anforderungen aus dem Arbeitsalltag sehr zeitnah und flexibel umgesetzt werden mussten, auch Kompetenzen, die über die interkulturelle Expertise hinausgehen: Es brauchte hier breit aufgestellte methodische und inhaltliche Fertigkeiten, um einen Teambuilding-Prozess zu begleiten oder neben interkulturellen Themen noch auf weitere Bedürfnisse der Teilnehmergruppe, wie zum Beispiel Zielvereinbarungsgespräche, Präsentationstechniken oder Stakeholderanalysen, einzugehen.

## Fazit: Kurze Trainings machen Lust auf mehr

Eine interkulturelle Qualifizierung dieses Formats verfolgt also (wie beim Teambuilding und Onboarding im deutsch-asiatischen Team) mehrere Zielstellungen oder kann (wie bei der Vorbereitung auf den Besuch der chinesischen Auditoren) stark inhaltlich fokussieren und somit in einer kurzen Zeit ein zentrales Thema breit streuen. Aus der anhaltenden Nachfrage nach den so konzipierten Maßnahmen schließen wir, dass wir bei der Roche Diagnostics GmbH mit der Flexibilisierung des interkulturellen Schulungsangebotes den Kern getroffen haben und die internen Auftraggeber gut bei ihren Bedürfnissen aus der VUCA-Welt abholen können. Nach unserer anfänglicher Skepsis in Hinblick auf interkulturelle Kurztrainings sehen wir hierin einen zielführenden Kompromiss zwischen dem Bedarf nach kurzen, flexiblen Formaten und dem Verständnis von einem fundierten, nachhaltigen Training. Oft machen die halb- bis ganztägigen Trainings, bei denen die Teilnehmer plötzlich eigene Verhaltensweisen von einem anderen Standpunkt aus sehen oder einen tieferen Blick in eine vorher ferne Kultur werfen, Lust auf mehr. Ein Folgetermin hat nicht nur den Charme, dass relevante Themen vertieft interaktiv behandelt werden können, sondern dass somit auch der Praxistransfer reflektiert werden kann und die Veranstaltungen einen prozessbegleitenden Charakter bekommen.

Dr. Anja Schmitz, Sonja Nitsch ●

# Das Streben nach Excellence verankern

**STRATEGIE.** Unternehmen müssen, um auf Dauer zu überleben, nach einem permanenten Verbessern ihrer Leistung streben. Der Technologie-Konzern Mahle, Stuttgart, startete in seinem Geschäftsbereich „Industry“ ein Projekt, bei dem mithilfe der Planungs- und Steuerungsmethode „Hoshin Kanri“ das Streben nach Excellence in der Unternehmens-DNA verankert wurde.

Der weltweit agierende Technologiekonzern Mahle, Stuttgart, startete 2013 in seinem Geschäftsbereich „Industry“ damit, die Management-Methode „Hoshin Kanri“ einzusetzen, um die Performance zu erhöhen. Der Geschäftsbereich „Industry“ von Mahle ist in Form von vier Einzelunternehmen (Divisionen) organisiert. „Industry“ beschäftigt circa 2.300 Mitarbeiter, die an 20 Standorten weltweit einen Umsatz von etwa 470 Millionen Euro erwirtschaften. Ein zentrales Element von Hoshin Kanri ist die

Fokussierung auf wenige Schwerpunktthemen. Deshalb wurden von der ersten Führungsebene „nur“ zwei messbare Fünf-Jahres-Durchbruchziele (Breakthrough-Ziele) vorgegeben, die eine signifikante Steigerung des Umsatzes und Betriebsergebnisses zum Inhalt hatten. Aus ihnen wurden wiederum Jahresziele und Schwerpunkte abgeleitet, auf die sich die Management-Teams der Divisionen konzentrieren sollten.

Diese sogenannten „Improvement Priorities“ (IP) auf der Top-Ebene, an deren

Gestaltung die Divisionsleiter beteiligt waren, kann man als strategische Pfade bezeichnen. Sie beinhalteten Unterziele und Leitplanken, die zum Erreichen der übergeordneten Breakthrough-Ziele als entscheidend angesehen wurden:

- Zum Erreichen der Wachstumsziele durften die beiden größten Divisionen maximal drei der jeweils neun bearbeiteten Kundensegmente in Betracht ziehen.
- Internationale Expansionsprogramme wurden auf eine Region beschränkt.

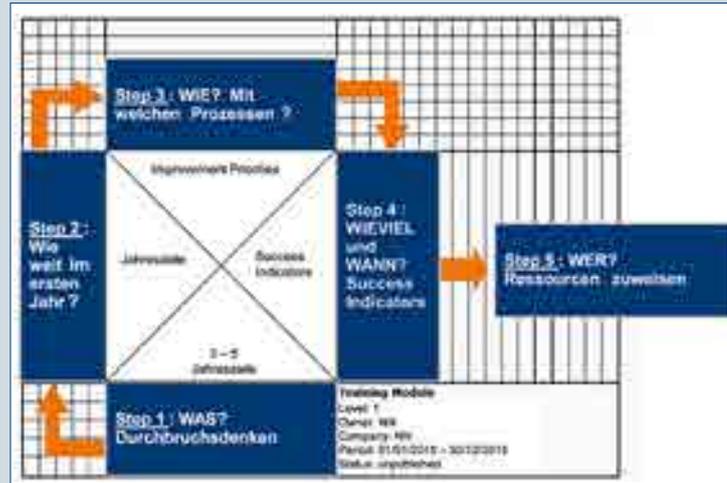


Foto: Mahle

**Firmenzentrale.** Das Hauptquartier des Technologiekonzerns Mahle am Rande Stuttgarts.

## Aufbau einer X-Matrix

**Abbildung 1.** Ein strategisch wichtiges Ziel wird bei der Methode Hoshin Kanri in einer X-Matrix, die aus fünf Schritten besteht, dokumentiert. Die X-Matrix erklärt quasi die Unternehmensstrategie.



Quelle: Dr. Kudernatsch

- Die messbare Verbesserung der Abläufe in den direkten und indirekten Bereichen gehörte für die Divisionen zum Pflichtprogramm.

Ganz im Sinne einer Fokussierung auf die maßgeblichen Hebel konzentrierten sich die Aktivitäten auf die beiden größten Divisionen, die zusammen etwa 75 Prozent des Umsatzes generieren.

Damit Hoshin Kanri wirkt, müssen alle Beteiligten verstehen, wohin die Reise gehen soll. Ausgangslage, strategisches Zielbild, Umsetzungsstrategie, Durchbruchziele, Schwerpunkte und Prioritäten, Rahmenbedingungen und Leitplanken – all dies muss in der Organisation verstanden werden. Diese Kommunikationskaskade anzuführen, war Aufgabe des Top-Managements des Geschäftsbereichs. Im Rahmen einer Roadshow besuchte es mit dem jeweiligen Divisionsleiter alle beteiligten Standorte. Folgende drei Komponenten haben sich als Motivationssäulen bewährt:

1. Vermittlung der Perspektive. Es gibt anspruchsvolle, aber machbare Ziele
2. Vermittlung des Gestaltungsfreiraums beim Weg zum Ziel durch konsequente Übertragung der Verantwortung für die Prozesse
3. Vermittlung von Sicherheit und Orientierung durch klare Ausrichtung und Vorgaben.

Zur Dokumentation der erarbeiteten Ziele wurde die X-Matrix verwendet (Abbildung 1). Sie besteht aus vier Quadranten, in denen

- die festgelegten Fünf-Jahres-Durchbruchziele (Was?)
- die Jahresziele (Wie weit im ersten Jahr?)
- die Improvement Priorities (Mit welchen Prozessen schaffen wir den Durchbruch?)
- die Success Indicators (Wie viel und wann?)
- die Ressourcen (Wer?)

visuell dargestellt werden. Um die Zusammenhänge zwischen den vier Quadranten und den Verantwortlichkeiten darzustellen, werden diese mit Punkten in der X-Matrix gekennzeichnet. In einem ersten Schritt wurde die X-Matrix auf dem Corporate Level erstellt. Sie war quasi die Strategieerklärung und wurde den Divisionsleitern als Vorgabe gegeben. Danach

erfolgte die Zielkaskadierung von der Geschäftsbereichs- auf die Divisionsebene. Für die Zielkaskadierung stellte die X-Matrix ebenfalls den methodischen Rahmen bereit (siehe Abbildung 2 auf der nächsten Doppelseite).

Nach dem Festlegen der Ziele und der Zielkaskadierung war der Planungsprozess beendet. Dann ging es darum, mit den Management-Teams der Divisionen, die zur Zielerreichung erforderlichen Prioritäten zu entwickeln. Die Divisionen sollten nun ihre Improvement Priorities ausarbeiten, um die Durchbruch-Ziele zu erreichen. Improvement Priorities (IP) zielen darauf ab, die für den Durchbruch erforderlichen Strukturen und Prozesse zu schaffen. Man muss sich überlegen, wie künftig beispielsweise die Produktstruktur, die Variantenvielfalt, das Leistungsportfolio, die Organisations- oder Standortstruktur aussehen soll. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung sollen dabei aus den neu geschaffenen Strukturen und Prozessen neue Standards werden, auf denen im Folgejahr weitere Verbesserungen aufbauen können. Beim Festlegen der Improvement Priorities (IP) stehen folgende Fragen im Zentrum:

- Welche Veränderungen müssen wir bei den Strukturen oder Prozessen vornehmen, um den Durchbruch zu erreichen?
- Auf was konzentrieren wir uns hierbei im kommenden Jahr?

Angenommen das Durchbruchziel lautet zum Beispiel: „Verdreifachung des Umsatzes im chinesischen Markt im Kundensegment A mit dem Produkt B in zwölf Monaten“. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die Abläufe im Vertrieb, der Entwicklung, der Materialwirtschaft und der Produktion auf eine so markante Steigerung ausgerichtet sind.

### A3-Problemlösungsprozess

Ein zentrales Anliegen besteht darin, neue Lösungswege für das Erreichen der Durchbruchziele zu finden. Also gilt es zu ermitteln, welche Strukturen und Prozesse hierfür nötig sind. Dabei gilt: Je höher die Zielvorgabe ist, umso intensiver muss die Ursachenanalyse (root cause analysis) sein. Im Rahmen von Hoshin Kanri wird hierfür die Systematik der „A3-Problemlösung“ verwendet. Sie bietet einen methodischen Ansatz für eine systematische Ursachenanalyse.

Klassisch wird der A3-Report zum Identifizieren der Kernursachen eines Problems verwendet (negative Abweichung vom Standard). Er kann aber auch für das Ermitteln der wirksamen Hebel zum Erreichen eines Ziels verwendet werden (positive Abweichung vom Standard). Beim Erarbeiten eines A3-Reports geht es nicht darum, lediglich einen Report auszufüllen. Vielmehr sollen der Prozess der Problemlösung und der hierbei durchlau- →

→ fene Denkprozess transparent gemacht werden (siehe Abbildung „A3-Report“). Deshalb wurden in dem Mahle-Projekt die Divisionsleiter und das Management-Team beim schrittweisen Ausarbeiten des A3-Reports gemäß dem PDCA-Zyklus gecoacht. Dabei wurden in einem ersten Schritt die Hindernisse zum Erreichen der Zielvorgaben identifiziert und priorisiert. Danach galt es, das Hindernis mit der höchsten Priorität in eine Improvement Priority umzuwandeln und die Success Indicators zu formulieren.

## Grundlagentrainings wichtig

Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Einführen und Umsetzen von Hoshin Kanri ist, dass in der Organisation ein Verständnis für den hiermit verbundenen kulturellen Wandel besteht – insbesondere die Erwartungen an das Führungsverhalten gilt es zu vermitteln und top-down vorzuleben. Deshalb entschied die Leitung des Geschäftsbereichs, begleitend zum Einführungsprozess eintägige Grundlagen-Trainings für die zweite bis vierte Ebene in den Divisionen durchzuführen. Diese Trainings sollten die Voraussetzungen für einen reibungslosen und effektiven Einführungsprozess schaffen. In ihnen wurden die Führungskräfte

außer in den Hoshin-Kanri-Grundlagen im A3-Prozess geschult. Anhand eines Planspiels wurde die Einführung von Hoshin Kanri simuliert, die Anwendung der A3-Problemlösung vermittelt und das Umsetzen in der Praxis geübt. Außerdem wurde den Teilnehmern vermittelt, welche Rolle die Führungskräfte hierbei spielen.

Die Divisionsleiter hatten die Aufgabe, in Reviews der Leitung des Geschäftsbereichs ihre ausgearbeiteten Improvement Priorities (IP) vorzustellen. Hierbei sollten sie diese davon überzeugen, dass mit ihnen die Ziele tatsächlich erreicht werden. Erfahrungsgemäß erfolgt im ersten Review keine finale Verabschiedung der IP durch die obersten Entscheider. Denn häufig zeigt sich in ihm, dass keine ausreichende Ursachenanalyse betrieben wurde und die IP-Ersteller es nicht schafften, die Komfortzone zu verlassen und über völlig neue Lösungswege nachzudenken. In diesem Prozess hatte die Leitung des Mahle-Geschäftsbereichs die Funktion des Coachs und Supervisors, und das Ziel des Prozesses war es unter anderem zu ermitteln: Stieß das Team, das die IP formulierte, auf den tatsächlichen „Root-Cause“ und kann es somit zielführende Aktionen einleiten? Ein Beispiel: Angenommen eine IP lautet

„Reduktion des Work in Process (WIP), also der Umlaufbestände, im Werk A um 50 Prozent durch Einführung eines Pull-Prozesses in der Produktion“. Ein solches Verbesserungsvorhaben erscheint erstrebenswert und hat Einfluss auf die Umsatzrendite. Trotzdem gilt es in diesem Fall zu prüfen, ob mit dieser Verbesserung ein entscheidender Beitrag zum Erreichen des Ziels „Steigerung der Umsatzrendite von x auf y Prozent“ geleistet wird. Schließlich gilt es, eine Verzettelung zu vermeiden. Bei Verzettelungsgefahr darf die IP so nicht freigegeben werden. Idealerweise gelangt das Team im Verlauf der Diskussion selbst zu dieser Erkenntnis. Ansonsten erhält es eine Aufgabe, die dazu geeignet ist, einen Schritt in die richtige Richtung zu gehen. Beispielsweise: Durchführung einer Prozesskosten- oder Wertstromanalyse.

In dem Mahle-Projekt waren drei Reviews nötig, bevor die X-Matrix mit den klar formulierten Improvement Priorities und Success Indicators von der Leitung des Geschäftsbereichs verabschiedet wurde. Wie „gut“ ein IP ist, lässt sich unter anderem mit folgenden Fragen ermitteln:

1. Hat die IP die Schaffung eines neuen Prozesses zum Kernthema?
2. Wird damit ein neuer Standard geschaffen?
3. Orientiert sie sich am Kundenbedarf?
4. Ist sie leicht verständlich und gut kommunizierbar?
5. Sind die erwarteten Ergebnisse messbar?
6. Ist zum aktuellen Zeitpunkt noch unbekannt, wie die Umsetzung erfolgt?

In einem letzten Schritt wurden in dem Mahle-Projekt Maßnahmenpläne auf Basis folgender Regeln ausgearbeitet:

- Der Maßnahmenplan ist auf den nächsten Zielzustand in vier Wochen ausgerichtet.
- Er ist hochdynamisch und damit sehr kurzzyklisch (To do's auf Tagesbasis).
- Er enthält eine konkrete Formulierung des nächsten Zielzustands (Milestone).
- Er beschreibt die Schritte für die nächsten vier Wochen inklusive der erwarteten Wirkung.
- Er enthält die Erkenntnisse aus der Umsetzung der To do's aus der Vorwoche.

Um die Umsetzung der Ziele konsequent voranzutreiben, wurde festgelegt: In

The image shows a template for an A3-Report, which is a tool used in Hoshin Kanri. The form is divided into several sections:

- Plan:** This section includes the title, author, and date. It also contains the first three steps: 1. Hintergrund und Problem beschreiben, 2. Aktuelle Situation erfassen, and 3. Zielzustand.
- Do, Check, Act:** This section includes the fourth step: 4. Ursachen bzw. Potentialanalyse.
- Do:** This section includes the fifth step: 5. Maßnahmen (PDCA). It is a table with columns for 'Werk', 'Wert', 'Termin', and 'Status'.
- Check:** This section includes the sixth step: 6. Erfolgswirkung.
- Act:** This section includes the seventh step: 7. Standardisierung und Follow-up.

**Analyse.** Der A3-Report identifiziert Kernursachen eines Problems (negative Abweichung vom Standard) oder Hebel zur Zielerreichung (positive Abweichung vom Standard).

einem Zyklus von vier Wochen finden Reviews zwischen der Geschäftsbereichsleitung und den Divisionsleitern sowie zwischen den Divisionsleitern und ihren Abteilungsleitern statt. Dabei sollen die Reviews der Divisionsleiter mit den Abteilungsleitern zeitlich jeweils vor den Reviews der Geschäftsbereichsleitung mit den Divisionsleitern stattfinden, um den Bottom-up-Informationsfluss sicherzustellen.

Ein gutes Review ist darauf fokussiert, den Teilnehmern zu vermitteln, was die Ursachen für Abweichungen von den Zielen sind und welche nachhaltig wirksamen Gegenmaßnahmen ergriffen wurden. Es basiert auf Fakten und Analysen und ermöglicht eine konstruktive inhaltliche Diskussion. Ist ein Review nicht ausreichend vorbereitet, wird es abgebrochen. Oberstes Projektziel war es, Hoshin Kanri in das Tagesgeschäft des Mahle-Geschäftsbereichs zu integrieren und damit die Umsetzung der Ziele unterjährig voranzutreiben. Deshalb wurden die Führungskräfte im Grundlagen-Workshop bereits in der notwendigen Führungsmethodik sowie im Durchführen von Reviews geschult. Als Ansatz hierfür wurde die Systematik der Toyota-Kata verwendet. Sie hilft, die notwendige Führungsroutine tatsächlich zu leben. Ziel der Reviews auf Basis der Kata ist es, den Umsetzungsstatus der Improvement Priorities mithilfe des PDCA-Zyklus regelmäßig zu überprü-

fen, Hindernisse zu identifizieren und bei Bedarf Kurskorrekturen (Countermeasures) vorzunehmen.

### Lessons learned

Hoshin Kanri sollte nur eingeführt werden, wenn die operativen Prozesse stabil laufen. Denn ansonsten entsteht das nötige Durchbruch-Denken nicht, weil die Hoshin-Kanri-Einführung primär als lästige Zusatzaufgabe zum Tagesgeschäft

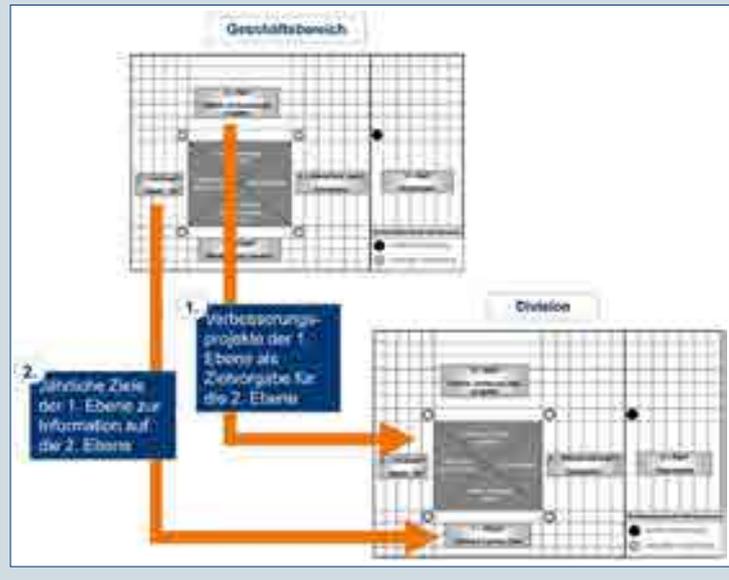
gesehen wird. Ist Hoshin Kanri wie im Mahle-Projekt auf das Erreichen von Durchbruchzielen ausgerichtet, empfiehlt es sich zur Identifizierung der Hebel mit der A3-Problemlösung zu arbeiten. Das hiermit verbundene Problemlösungsdanken setzt jedoch eine intensive Schulung und Begleitung im Sinne eines Problemlösungs-Coachings voraus. Entscheidend für das Hineintragen der Ziele in die Organisation ist eine durchgängige Leadership-Kette.

Das bedeutet: Die Führungskräfte auf allen Ebenen akzeptieren die Durchbruchziele und arbeiten an deren Erreichung. Existiert ein Bruch in der Leadership-Kette, besteht die Gefahr, dass die Ziele nicht auf die nächsten Ebenen weitergetragen werden. Eine regelmäßige und intensive Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg ist unabdingbar. Diese kann wie im beschriebenen Projekt mit einer Road-Show durch das Top-Management beginnen, muss danach aber von den nächsten Führungsebenen weitergeführt werden. In dem Projekt zeigte sich auch: Durch Präsentationen allein kann die Philosophie von Hoshin Kanri nur schwer vermittelt werden. Zum allgemeinen Verständnis leistete ein Simulationsspiel einen großen Beitrag.

Dr. Daniela Kudernatsch,  
Dr. Michael Matros ●

## Kaskadieren von Zielen

**Abbildung 2.** Ziele werden von „oben“ (Geschäftsbereich) nach „unten“ (Division) kaskadiert. Für die Zielkaskadierung stellte der Hoshin-Kanri-Ansatz auf der Basis der X-Matrix ebenfalls den methodischen Rahmen bereit.



Quelle: Dr. Kudernatsch

### AUTOREN



**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



**Dr. Michael Matros**

ist Corporate Executive Vice President and General Manager Industry

(I) bei der Mahle Industry GmbH. Als Entwicklungspartner der Automobil- und Motorenindustrie bietet Mahle Systemkompetenz in den Bereichen Motorsysteme, Filtration, Elektrik/Mechatronik und Thermomanagement.

**Mahle Industry GmbH**  
Pragstraße 26 - 46  
70376 Stuttgart  
Tel. 0711 501-0  
www.mahle-industry.com



# Der „China-MBA“ im Aufwind

**EXECUTIVE MBA.** China ist für deutsche Unternehmen nach wie vor ein wichtiger Markt, aber auch immer mehr chinesische Firmen expandieren in den Westen. Grund genug für führende Business Schools, neue MBA-Programme für Führungskräfte anzubieten. Aufgrund der Bedeutung Chinas für die Unternehmen sind die finanziellen Unterstützungen für Mitarbeiter, die sich nach China trauen, größer denn je.

Für das IMD ist es eine Premiere. Erstmals vergibt die europäische Topschule einen MBA-Titel zusammen mit einer anderen Schule. Im April startete der neue IMD-CKGSB Dual Executive MBA, bei dem sich die Business School in Lausanne mit der Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB) in Peking zusammengetan hat, um einen gemeinsamen Executive MBA für Führungskräfte mit mehr als zehn Jahren Berufserfahrung anzubieten. „Wir waren bisher nicht sehr aktiv in China“, sagt Professor Phil Rosenzweig, Programmdirektor des neuen Studiengangs. Weil aber die CKGSB ein Partner

sei, der ausgezeichnet zum IMD passe, mache das Programm Sinn. Die Gemeinsamkeiten: Beide Business Schools sind private Institute und nicht Teil einer Universität, was sie flexibler bei ihren Entscheidungen macht. Beide sind zudem Experten im Bereich hochkarätiger Executive Education – also Managerweiterbildung ohne akademischen Abschluss. Beide sind stolz auf die Zusammenarbeit mit Topmanagern von führenden Unternehmen.

Die 2002 gegründete CKGSB bietet mehrere MBA-Studiengänge und Weiterbildungsprogramme an und hat neben

ihrem Hauptcampus in Peking auch Standorte in Shanghai und Shenzhen sowie Büros in Hongkong und London. Zu ihren Absolventen gehören einige der prominentesten Unternehmer in China wie Jack Ma, Gründer der Alibaba Group. Zielgruppe des neuen IMD-CKGSB Dual Executive MBA (Studiengebühren 105.000 Schweizer Franken) sind sowohl Mitarbeiter aus europäischen Unternehmen, die in Asien expandieren, als auch Manager aus chinesischen Unternehmen, die in Europa Firmen kaufen und natürlich auch chinesische Führungskräfte von multinationalen Konzernen

**Geschafft.** Die Absolventen des europäisch-chinesischen TIEMBA-MBA feiern ihren Abschluss auf dem Campus der Tsinghua University in Peking.

in China. „Wir haben aber auch Gründer aus China, die ihr Wissen ausbauen wollen“, betont der IMD-Professor. Gerade bei deutschen Unternehmen gebe es in Sachen fundierter China-Kompetenz manchmal noch Nachholbedarf, glaubt der Professor für Strategie und internationales Management. Auch Manager aus mittelständischen Unternehmen, die von chinesischen Firmen aufgekauft wurden und sich daher mit der chinesischen Kultur und dem Managementstil vertraut machen müssen, sieht er als ideale Zielgruppe. „Voraussetzung für das Studium ist ein intensives Interesse an China und den Beziehungen zwischen Ost und West“, sagt Rosenzweig.

### Fünf einwöchige Module im Hauptstudium

Um den Teilnehmern möglichst viel Flexibilität zu ermöglichen und gleichzeitig die Abwesenheitszeiten vom Arbeitsplatz zu reduzieren, hat sich die Schule eine ausgefeilte Programmstruktur ausgedacht. Sie besteht aus einer Foundation Stage – also einer Grundstufe – mit drei verschie-

denen Varianten sowie einer Mastery Stage, die alle Teilnehmer im festen Klassenverband durchlaufen und die fünf einwöchige Module in London, Südafrika, der Schweiz sowie je ein Modul in Peking und Shanghai umfasst. Bei der Foundation Stage können die MBA-Studenten wählen, ob sie 20 Tage am IMD verbringen oder zweimal zehn Tage an der CKGSB in China und zudem jeweils fünf Wochen Fernstudium absolvieren oder ob sie insgesamt 40 Tage am IMD und an der CKGSB lernen und sich dafür das Fernstudium ersparen. In der Mastery-Stufe gibt es dann keine Wahlmöglichkeiten mehr. Hier müssen alle Teilnehmer an den fünf Modulen teilnehmen und in den Phasen dazwischen Assignments bearbeiten. Das sind Aufgaben, die sich stets mit Problemen oder Projekten im eigenen Unternehmen befassen. „In der Tiefe macht das keine andere Business School so konsequent“, behauptet Programmdirektor Rosenzweig.

Aufgrund der Bedeutung Chinas für die Unternehmen werde die Entscheidung für das Studium stärker als beim „normalen Executive MBA“ vonseiten der Firmen angetrieben und die Teilnehmer würden daher auch öfter finanziell unterstützt, glaubt der Professor. „Der Nutzen für das Unternehmen ist einfach noch viel eindeutiger.“ Obwohl das Programm, bei dem die Absolventen die

MBA-Abschlüsse beider Schulen bekommen, bereits im April begonnen hat, ist ein Einstieg noch bis August möglich. Im November startet dann die Mastery Stage, wo die Klasse erstmals komplett zusammenkommt. Im ersten Durchgang rechnet Rosenzweig mit 30 bis 40 Teilnehmern. Die kommen bisher unter anderem aus Russland, Korea, Italien oder der Schweiz. Deutsche sind noch nicht dabei.

### Auch Insead ist in China aktiv

Die China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai (siehe Interview ab Seite 42) wird ab nächstem Jahr in Europa aktiv und startete gemeinsam mit der IESE Business School in Barcelona einen neuen World Executive MBA (Studiengebühren: 136.000 Euro). Drei Module werden an Standorten der CEIBS in Shanghai, Peking und Shenzhen stattfinden, drei weitere bei IESE in Barcelona, New York sowie auf dem neuen Campus in München.

Professor Urs Peyer sieht die neue Konkurrenz eher gelassen. „Der Markt für englischsprachige EMBA-Programme in China ist noch relativ klein“, sagt der Dean für Degree-Programme am Insead. Denn noch immer seien gute Englischkenntnisse eine große Hürde für viele Führungskräfte in China. Das ändere sich jedoch mit der jüngeren Generation und →

Foto: Tsinghua University



- Berufsbegleitendes Fernstudium mit Präsenzseminaren an der Exzellenzuniversität Freie Universität Berlin
- **Masterabschluss** (Master in Business Marketing)
- Dauer: **1 Jahr** (Beginn im Oktober)
- Inhalte: Marketing, Vertrieb, Strategie, Management, Controlling und Pricing

Bewerbungsschluss 30.06.2015

[www.mbm.fu-berlin.de](http://www.mbm.fu-berlin.de)

Berufsbegleitend in  
einem Jahr zum Master



→ daher werde der Markt für internationale MBA-Programme auch weiter wachsen. An der europäischen Topsschule Insead gibt es bereits seit 2007 einen gemeinsamen Executive MBA mit der Tsinghua University in Peking (Studiengebühren 100.000 US-Dollar). Inzwischen haben 271 Manager den TIEMBA, wie das Tsinghua-Insead EMBA Programm abgekürzt wird, absolviert. Im letzten EMBA-Ranking der Financial Times landete der Studiengang sogar auf Platz drei weltweit. Das Studium dauert 18 Monate und

umfasst zehn Module, fünf davon finden in Peking statt, der Rest in Singapur, Abu Dhabi und Fontainebleau bei Paris, den drei Standorten von Insead. Dabei verbringen die Teilnehmer insgesamt zwölf Wochen auf dem Campus. „Zielgruppe sind Manager, die in China tätig sind oder mit einem chinesischen Unternehmen zusammenarbeiten und vertieftes Wissen suchen“, erklärt Professor Peyer. Auch am Insead beobachtet man ein zunehmendes Interesse bei Managern aus chinesischen Unternehmen. „Die Ausrichtung hat sich

deutlich verändert“, sagt Peyer. „Immer mehr Firmen suchen nach Expansionsmöglichkeiten im Westen und wollen wissen, wie man dort Geschäfte macht.“ In der aktuellen Klasse sind 13 Nationalitäten vertreten. Darunter seien natürlich auch viele Chinesen, die im Ausland leben, so Peyer. Die durchschnittliche Berufserfahrung der 38 Teilnehmer liegt bei 13 Jahren. Rund ein Viertel wird von ihrem Arbeitgeber gesponsert. Vereinzelt sind auch deutsche Teilnehmer dabei. Auf der Insead-Homepage

## China-Experte bei Miele

**Porträt.** Björn Altemeier begleitete in China für den Gütersloher Vorzeige-Mittelständler Miele & Cie. KG den Aufbau einer Fertigungsanlage. Nebenberuflich fand er noch die Zeit, seine praktischen Erfahrungen im Rahmen eines MBA-Studiums akademisch zu vertiefen.

„Ich bin ein Miele-Kind“, sagt Björn Altemeier und dabei schwingt Stolz mit. Der 36-Jährige hat seine Ausbildung und sein duales Studium zum Diplom-Betriebswirt bei dem Hersteller von Haushaltsgeräten mit Sitz in Gütersloh absolviert. Hinzu kam ein Fernstudium zum Wirtschaftsingenieur. Von 2008 bis Anfang 2013 ging Altemeier dann für Miele nach China. Dort begleitete er zunächst als Assistent der Geschäftsführung den Aufbau eines Werkes in Dongguan in Südchina und war danach zwei Jahre zuständig für den Aufbau und die Optimierung der Fertigung.

Um „etwas in der Hand zu haben“, absolvierte der Manager ein berufsbegleitendes Executive-MBA-Studium, das die Mannheim Business School zusammen mit der Tongji Universität in Shanghai anbietet. Je drei der Module des Studiums finden in Mannheim und Shanghai statt. Miele unterstützte Altemeier beim Studium. „Wenn ein Unternehmen einen Mitarbeiter ins Ausland schickt, ist der doch vor allem mit dem Alltagsgeschäft beschäftigt“, erklärt Altemeier. Durch das MBA-Studium habe er zusätzlich zur Praxis ein viel tieferes Wissen über die Wirtschaft und Kultur bekommen. „Gerade in den zahlreichen Gruppenarbeiten habe ich hautnah erlebt, wie Chinesen denken“, erinnert sich der Miele-Manager. „Da wurde oftmals sehr offen und kritisch diskutiert.“ Das habe er bei seinem Job in China in der Form nicht erlebt.

Besonders gut kann er sich an ein Rollenspiel erinnern, in dem er als deutscher Manager eines Joint-Ventures Qualitätsprobleme in China ansprechen sollte, obwohl das Joint-Venture zu platzen drohte. „Ich habe dabei voll mein Gesicht verloren, weil ich zu ungeduldig war“, amü-



**Björn Altemeier.** Er gilt bei Miele aufgrund seiner fünfjährigen Erfahrung vor Ort als einer der besten China-Kenner.

siert er sich noch heute. Vor allem die Reflexion über sein Verhalten und die umfangreichen historischen und kulturellen Hintergründe für das völlig andere Herangehen der Chinesen an Probleme hätten ihm sehr viel gebracht. „Man bekommt viele Werkzeuge an die Hand, wie man sich adäquat in der Kultur bewegen und gute Ergebnisse erzielen kann“, sagt Altemeier. Sehr wertvoll seien auch die Firmenbesuche in China gewesen. Dabei hat er seine Klasse auch in das Miele-Werk in Südchina eingeladen und neben einer Werkstour Fachgespräche zum Thema Lean Production mit den Managern vor Ort organisiert. Und die Kontakte, die er während seines Studiums geknüpft hat, werden ihm auch künftig helfen.

schwärmt Nico Ranke, damals CFO/Director Finance and Administration bei BMW Russland Trading, von dem Studium: „Das durch die Studenten und Professoren geschaffene internationale Umfeld hat mir tiefere Einblicke in die Erfolgsfaktoren für Geschäfte in Asien gegeben.“ Am meisten hätten ihn dabei die Vorlesungen und Diskussionen im Bereich Organizational Behaviour beeindruckt. „Wichtig ist vor allem der intensive Austausch der Teilnehmer“, betont auch Insead-Professor Peyser. „Da geht es ja oftmals um Nuancen und das erlebt man nur, wenn man länger vor Ort ist.“ Daher sei der TIEMBA auch nicht vergleichbar mit einem einwöchigen China-Modul, wie es auch zum Global Executive MBA der Schule gehört. „Viele waren noch nie in China und möchten etwas über die Entwicklungen dort wissen“, erklärt der Insead-Professor. Das ließe sich in einer Woche durchaus vermitteln. So gehe es in China längst nicht

mehr nur darum, nur Dinge zu kopieren, sondern auch um Innovationen. China verändere sich und werde immer stärker zu einem Innovator, beobachtet auch Professor Jens Wüstemann, Präsident der Mannheim Business School, die seit 2011 zusammen mit der School of Economics and Management an der Tongji Universität in Shanghai den gemeinsamen Mannheim-Tongji Executive MBA anbietet. Daher gebe es auch ein Modul zum Thema Innovation. Das sei ein Bereich, in dem es in Deutschland und China noch Verbesserungsbedarf gebe. Derzeit absolvieren 75 Teilnehmer das Programm. 59 haben es bisher abgeschlossen. Je 40 Prozent der Teilnehmer kommen aus Deutschland und China, der Rest aus anderen Ländern. Um den Teilnehmern mehr Flexibilität zu bieten, kann man das Studium, das aus je drei Modulen in Mannheim und Shanghai besteht, jeweils im März und September beginnen. Zudem lässt sich die Studi-

enzeit auf bis zu 48 Monate ausweiten. Mehr China soll es künftig auch an der ESCP Europe geben. Dazu kooperiert die Schule mit fünf Standorten in Europa ebenfalls mit der Tongji Universität. Zwar gibt es im Executive MBA bereits heute ein Seminar in China, in dem es neben den Vorlesungen auch Firmenbesuche und Gespräche mit Entscheidungsträgern gibt, geplant ist aber zudem ein eigener „Shanghai Track“. Dabei absolvieren die Teilnehmer die Kernkurse in Shanghai, müssen dann aber für die Wahlkurse nach Europa. Einen anderen Weg geht die WU Executive Academy mit ihrem Global Executive MBA. Dort können die Teilnehmer seit Kurzem einige Module etwa zum Thema Führung oder Finanzmanagement am südchinesischen Lignan University College an der Sun Yat-sen University in Guangzhou absolvieren und so vor Ort erfahren, wie man in China erfolgreich Geschäfte macht.

Bärbel Schwertfeger ●



# One of a kind!

**You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.**




---

**We offer you programs for all career stages:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mannheim MBA (full-time or part-time)</li> <li>■ ESSEC &amp; MANNHEIM Executive MBA (part-time)</li> <li>■ MANNHEIM &amp; TONGJI Executive MBA (part-time)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mannheim Master of Accounting &amp; Taxation (part-time)</li> <li>■ Open Courses</li> <li>■ Company Programs</li> </ul>
--	--



**MANNHEIM BUSINESS SCHOOL**  
www.mannheim-business-school.com



**ISM**  
INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

International. Individual. Inspiring.

## Wer von beiden wird international Karriere machen? Beide.

**Master-Studiengänge**

- M.A. International Management
- M.A. Strategic Marketing Management
- M.Sc. Finance
- M.A. Psychology & Management
- M.Sc. International Logistics & Supply Chain Management
- M.A. Luxury, Fashion & Sales Management
- M.A. International Business (nicht konsekutiver Master)

**Berufsbegleitende Studiengänge**

- MBA General Management
- MBA Energy Management



www.ism.de

Campus Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg und Köln



# „Wir haben weltweit das größte Executive-MBA-Programm“

**MBA.** Die China Europe International Business School (Ceibs) in Shanghai gilt als eine der besten Business Schools in Asien. Nun will sie ihre Aktivitäten in Europa ausweiten. Lesen Sie dazu unser Interview mit dem Dean der Schule, Professor Hellmut Schütte. Er startete im Jahr 1981 seine Professoren-Karriere als Lehrstuhlinhaber für internationales Management an der Insead-Business-School.

**Zahlreiche große und mittelständische deutsche Unternehmen sind in China aktiv. Wie intensiv nutzen diese die Weiterbildungsangebote Ihrer China Europe International Business School Ceibs?**

**Prof. Dr. Hellmut Schütte:** Im Bereich der Executive Education – also der Managerweiterbildung ohne einen akademischen Abschluss – arbeiten wir mit vielen deutschen Unternehmen zusammen. Das reicht von Bayer und Bosch über Evonik, Merck und SAP bis zu VW. Viele der Konzerne machen ihre Weiterbildung inzwischen auch intern und schicken nur die Topmanager zu uns. Im Moment kommt ein Drittel unserer Einnahmen aus der Executive Education, den größeren Teil machen aber die Degree-Programme aus, also die Master-Studiengänge.

**In den vergangenen 20 Jahren haben gerade mal 37 Deutsche an der Ceibs ein Vollzeit-MBA-Studium absolviert. Woran liegt das?**

**Schütte:** In Deutschland ist man für die MBA-Ausbildung generell nicht so aufgeschlossen. Dabei bieten wir in Shanghai ein sehr gutes MBA-Studium in einem spannenden wirtschaftlichen Umfeld an. Allerdings sind Studenten aus Europa generell bisher nur schwach bei uns vertreten. Das wollen wir aber ändern und attraktiver für ausländische Studenten werden. Vor 20 Jahren ist die Ceibs angetreten, um Managementwissen aus Europa nach China zu bringen. Heute geht es darum, Ost und West zusammenzubringen und daher setzen wir verstärkt auf eine internationalere Ausrichtung.



Foto: Ceibs

**Hellmut Schütte.** Er ist Vice-President und Dean der Ceibs in Shanghai. Zuvor war er Gastprofessor an der University of Tokyo, der Boston University und der Harvard University. Er ist außerdem Autor von neun Büchern, darunter des Bestsellers „Strategies for Asia Pacific“.



## BERLIN MBA

Ihre Ziele – unser  
Managementprogramm

Studieren Sie berufsbegleitend:

- | International Management
- | Entrepreneurship
- | Change Management
- | Health Care Management

Online Info-Session  
19. Mai 2015 / 18.30–19.00 Uhr

[www.mba-berlin.de](http://www.mba-berlin.de)



### Wer einen MBA in China macht, möchte meist auch später dort einen Job. Wie gut sind die Chancen für Deutsche?

**Schütte:** Es ist heute nicht einfach, für Nicht-Chinesen einen guten Job zu finden. Denn es wird überall erwartet, dass man auch fließend Chinesisch spricht. Schließlich gibt es inzwischen auch genügend gut ausgebildete Chinesen. Deutsche Firmen suchen zwar durchaus auch Ausländer mit interkultureller Kompetenz, aber auch hier braucht man gute Sprachkenntnisse. Diejenigen, die diese haben, gehen weg wie warme Semmeln. Aber wer bei uns den MBA macht, muss ja nicht unbedingt in China bleiben. Wer sein MBA-Studium in Spanien absolviert, sucht ja auch nicht unbedingt danach dort einen Job. Aber mit einem MBA von der Ceibs gehört man zu den wenigen, die über China mitreden können und die sind weltweit sehr gefragt.

### Bisher kommt der Großteil der Teilnehmer an Ihrem Executive-MBA-Programm aus China oder Asien. Ist da nicht auch mehr Internationalität gefragt?

**Schütte:** Das stimmt. Wir haben zwar mit rund 800 Teilnehmern das größte Executive-MBA-Programm für erfahrene Führungskräfte weltweit, doch die meisten kommen aus Asien. Das liegt natürlich vor allem an unserer Programmstruktur. Wenn der Unterricht einmal im Monat am Wochenende in Shanghai stattfindet, ist das für Europäer kaum machbar. Deshalb starten wir ab Januar 2016 mit einem neuen World Executive MBA zusammen mit der Iese Business School in Barcelona. Da gibt es dann sechs mehrtägige Module, die an den Standorten der Ceibs in Shanghai, Peking und Shenzhen sowie an den Niederlassungen von IESE in Barcelona, New York und München stattfinden.

### Plant die Ceibs einen eigenen Campus in Europa?

**Schütte:** Nein, ein zweiter Campus kommt nicht infrage. Viele Schulen haben inzwischen Vertretungen in anderen Ländern, das muss nicht gleich ein eigener Campus sein. Ich bin der Überzeugung, dass eine Business School künftig sowieso völlig anders aufgestellt sein muss. Die meisten Schulen sind doch nicht

wirklich international. Das trifft auch auf Harvard zu. Die haben im Ausland zwar eine Andockstation für Besucher oder Forscher oder Mitarbeiter, die von dort Studenten für die USA anwerben, sind aber weiter eine zutiefst amerikanische Schule. Große Ausnahmen sind Iese und Insead, das es mit seinen Standorten in Frankreich, Singapur und Abu Dhabi geschafft hat, sich wirklich international aufzustellen.

### Wie würde denn Ihr Business-School-Modell aussehen?

**Schütte:** Ich bin davon überzeugt, dass Business Schools künftig wie ein professioneller Dienstleister agieren müssen - wie es große Wirtschaftsprüfer tun. Die sind überall auf der Welt vertreten und beraten sowohl lokale als auch multinationale Kunden.

### Aber eine Business School ist immer noch eine akademische Einrichtung und braucht auch Forschung.

**Schütte:** Forschung kann man auch international über viele Standorte hinweg betreiben, wie es auch internationale Unternehmen tun. Aber wer sagt denn, dass eine Business School auch Forschung betreiben muss, die sehr akademisch ausgerichtet ist und wenig Realitätsbezug hat? Warum sollte man das nicht trennen und stärker darauf achten, was die Teilnehmer oder die Unternehmen wollen?

### Im Februar gab das Lorange Institute of Business in Zürich eine strategische Allianz mit der Ceibs bekannt und der Gründer und Eigentümer Peter Lorange behauptet, dass sich die Ceibs auch finanziell an der Schule beteiligen und sie langfristig vielleicht sogar übernehmen will ...

**Schütte:** Das kommentiere ich nicht. Die Ceibs hat das auch bisher nicht offiziell bestätigt. Wir haben Gespräche geführt. Wenn wir in Europa aktiv werden wollen, können wir das an vielen Orten tun.

### Auch in Deutschland?

**Schütte:** Deutsche Unternehmen spielen zwar eine wichtige Rolle in China, aber Deutschland ist nicht das Land, das eine große Nachfrage für unsere Programme verspricht. Da käme eher Großbritan- →

Bleibt das  
Wasser auch  
über Nacht  
im Meer oder  
lassen sie es  
abends ab?

Alle Kinder sollten unbeschwert  
die Welt erkunden.

Neugierig und voller Fragen!

In Bethel schenken wir  
behinderten, kranken und  
vernachlässigten Kindern einen  
besseren Weg in die Zukunft.

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

Bethel

→ nien infrage. Und das wohl schon allein wegen der Sprache. Auch der Standort ist ein Problem. In Großbritannien geht man nach London und in Frankreich nach Paris. In Deutschland ist man immer am falschen Ort.

### Wie sind die Entwicklungen im Bereich Business School in China?

**Schütte:** Es gibt inzwischen rund 400 Business Schools in China, die bekanntesten sind an großen Universitäten wie Tsinghua, Peking oder Fudan. Und es gibt natürlich auch viele ausländische Schulen, die hier ihr Glück versuchen. Da kann man sich manchmal nur wundern. Oftmals haben die Professoren kaum Ahnung von China. Aber sie haben die

Vorstellung, dass man als ausländische Schule hierherkommt und die Studenten einem dann automatisch die Bude einrennen. Das funktioniert schon längst nicht mehr. Da muss eine Schule schon etwas ganz Besonderes anbieten. Die chinesischen Business Schools arbeiten hart an Verbesserungen. Sie sind finanziell gut aufgestellt. Sie investieren in Gebäude

## Mit Bayer nach China und zurück

**Porträt.** Josephine Schoenemann, 25, kam nach dem Abitur zum Pharma- und Chemiekonzern Bayer. Nach der Ausbildung zur Industriekauffrau absolvierte sie berufsbegleitend ein Bachelor-Studium in „Business Administration“ an der FH der Wirtschaft in Bergisch Gladbach.



Foto: privat/CEIBS

**Josephine Schoenemann.** Ihr Arbeitgeber erlaubte ihr, sich eine MBA-Schule in Asien selbst auszuwählen.

Im Juli 2012 durfte Josephine Schoenemann mit einem 18-monatigen MBA-Studium in Shanghai an der Ceibs beginnen. Ihr Arbeitgeber Bayer zahlte nicht nur die Studiengebühren, sondern auch einen Teil ihres Gehalts weiter. Rund 60 Prozent ihrer Kommilitonen kamen aus China und den angrenzenden Ländern. Die übrigen Studenten kamen ebenfalls überwiegend aus Asien. Es gab aber auch noch vier weitere Deutsche. Der große Anteil der Chinesen sei gewollt, meint die MBA-Absolventin. Weil die Studenten aus allen Bereichen kamen (vom Militär über Staatsunternehmen bis hin zu Weltkonzernen), konnte man alle Facetten der chinesischen Wirtschaft kennenlernen.

In China ist vieles anders als in Europa. Die Unterschiede reichen vom Verhalten in der Gruppe oder dem persönlichen Netzwerkmanagement bis hin zu betriebswirtschaftlichen Gepflogenheiten wie der Beurteilung von Eigenkapitalquoten, die für ausländische Unternehmen in China mitunter deutlich höher angesetzt werden als in westlichen Ländern. „Den Professoren ging es immer darum, das Spannungsverhältnis herauszuarbeiten und das dua-

listische Verständnis zu fördern“, erklärt Schoenemann. Zudem wurde eine sogenannte „China Discovery Week“ veranstaltet, bei der Experten aus verschiedenen Fachbereichen Einblicke in die wirtschaftlichen und politischen Beziehungen Chinas zum Rest der Welt gaben.

### Von Grund auf verstehen, wie China funktioniert

Besonders lehrreich waren für Schoenemann jedoch die beiden Strategie-Projekte, in denen sie im Team drei Monate lang für ein Unternehmen ein reales Thema zu bearbeiten hatte. „Wir mussten untereinander Teams bilden und uns dann für eines der angebotenen Projekte bewerben“, berichtet sie. Und weil die Projekte von Partnerfirmen der Business School eingereicht werden, landete sie mit ihrem Team bei der Firma „Bayer Material Science“. Dort entwickelte sie ein finanzielles Modell zur Schaffung von Synergien im Forschungsbereich, das inzwischen vom Unternehmen auch genutzt wird.

Nach dem MBA-Studium übernahm Schoenemann einen Job als Business Partner Accounting für „Bayer Crop Science“ in deren Zentrale in Monheim am Rhein. „Ich wollte einfach noch mal von Grund auf verstehen, wie die Prozesse zur Unternehmenssteuerung funktionieren“, sagt sie. Nach gut einem Jahr in Deutschland geht es im Juni wieder nach China, wo sie zunächst für mindestens ein Jahr die Integration einer lokalen Geschäftseinheit unterstützen wird. „Mein Traum ist es, vielleicht in fünf Jahren CFO bei einer kleinen Landesgesellschaft zu sein“, hofft sie. Aber dafür müsse sie flexibel sein. Doch das MBA-Studium helfe ihr auch bei einer Karriere in anderen Teilen der Welt. Schoenemann: „Wenn ich einen Job im Verkaufsbereich in den USA habe und die Fabrik in China steht, muss ich doch auch wissen, wie dort das Geschäft funktioniert.“

**Bärbel Schwertfeger ●**

und gute Professoren. Auch wir sind inzwischen attraktiv genug und können den Professoren gute Gehälter zahlen. Inzwischen haben wir allein fünf Professoren vom IMD gewonnen.

#### Wie lange wird der Nachfrage-Boom in China noch anhalten?

**Schütte:** Management ist für chinesische Führungskräfte noch immer etwas relativ Neues. Sie dürfen nicht vergessen, dass wir mit 20 Jahren die älteste Business School in einem offiziell noch immer kommunistischen Land sind. Vor allem der chinesische Mittelstand ringt damit, gute Manager zu finden. Aber auch viele große Unternehmen brauchen moderne Manager. Der Markt für Weiterbildung wird noch lang weiter wachsen. Wir befinden uns daher in einer komfortablen Lage. Während europäische Schulen oftmals um jeden Studenten kämpfen müssen, brauchen wir uns um die fehlende Nachfrage wenig Gedanken zu machen.

**Vor Kurzem hat die chinesische Regierung Parteimitglieder und Regierungsbeamte gezwungen, die MBA-Ausbildung abzubrechen. Weil sie ihr Executive-MBA-Studium nicht selbst bezahlt haben, sah man darin eine ernstzunehmende Form der Korruption. Wie stark war die Ceibs davon betroffen?**

**Schütte:** Das hat vor allem die Schulen in Peking getroffen, wo mehr Regierungsbeamte an den Programmen teilnehmen. Da sollen bis zu 50 Prozent der Teilnehmer aufgehört haben. Wir sind stärker mit der Wirtschaft verbunden und gehören auch nicht zu einer großen Universität, sondern sind eine eigenständige Business School. Wir haben dadurch vielleicht 60 bis 70 Teilnehmer in unserem Executive MBA verloren. Aber wir haben eine lange Warteliste.

**Wohin entwickelt sich China Ihrer Meinung nach? In letzter Zeit hört man ja eher von einer Zentralisierung der Macht**

**inklusive einer zunehmenden Internet-Zensur ...**

**Schütte:** Das Internet ist in China sehr langsam, Twitter und Youtube sind gesperrt, aber man kann ausländische Nachrichtenseiten lesen. Mehr Zensur wäre kontraproduktiv. Das sage ich auch öffentlich. China muss innovativer werden und das geht nur, wenn man auch eng mit der Außenwelt verbunden ist. Derzeit gibt es zwei Lager: Die einen wollen alles unter Kontrolle halten und die anderen wollen einen freien Zugang und mehr Markt. Staatspräsident Xi Jinping pendelt zwischen beiden Polen und keiner weiß so recht, wo es hingehet. Aber das Rad lässt sich auch nicht mehr zurückdrehen. Es gibt 500.000 chinesische Studenten im Ausland und China ist das Land mit der drittgrößten Zahl an ausländischen Studenten nach den USA und Großbritannien. Allerdings kommen die bisher vor allem aus Asien.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**



**Ich werde mal Ihre Chefin.**

**SPENDEN BILDET!**

**Aller Anfang ist Bildung.  
Spenden Sie heute für morgen.**

Spendenkonto 230 52 57 07  
BLZ 100 700 00  
[www.spendenbildet.de](http://www.spendenbildet.de)

**deutsche kinder- und jugendstiftung**



**An der HFH  
berufsbegleitend  
studieren**



**Betriebswirtschaft (B.A. und M.A.)  
Betriebswirtschaft dual (B.A.)  
Wirtschaftsrecht (LL.B.)  
Wirtschaftsrecht  
online (LL.B. und LL.M.)  
General Management (MBA)**

**Infoline: 040/350 94 360  
(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)**

**[www.hfh-fernstudium.de](http://www.hfh-fernstudium.de)**

# Mögliche Brandherde frühzeitig ermitteln

**PROJEKTMANAGEMENT.** Gegen größere Projekte formiert sich oft (für die Projektverantwortlichen unverhofft) hartnäckiger Widerstand, der das Gesamtprojekt gefährden kann. Deshalb ist es wichtig, im Projektverlauf regelmäßig die Stimmung im Unternehmen zu ermitteln, um mögliche „Brandherde“ früh zu erkennen. Wie dies geht, beschreibt dieser Projektbericht.

Analysiert man, warum bei Projekten die Ziele nicht erreicht wurden, dann zeigt sich meist: Viele Mitglieder der Organisation spürten schon früh „Hier läuft etwas schief. Wenn wir nicht aufpassen, fährt das Projekt gegen die Wand.“ Doch Konsequenzen wurden hieraus nicht gezogen – aus vielerlei Gründen. Zum Beispiel, weil sich niemand zuständig fühlte. Oder weil niemand sein flaves Gefühl artikulierte. Oder weil Mitarbeiter befürchteten: Wenn ich vorpresche, stehe ich am Pranger. Oder weil schlicht ein Instrument fehlte, das die Abweichungen

vom rechten Weg frühzeitig signalisierte. Also bekamen die Verantwortlichen in den Bereichen sowie im Steuerungsteam des Projekts die Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig mit. Folglich konnten sie auch nicht gegensteuern. Also wurstelten alle Beteiligten weiter so vor sich hin, als sei alles im Lot. Bis das Scheitern so offensichtlich wurde, dass es nicht mehr verschleiert werden konnte.

„Das kann uns bei der Neustrukturierung unseres Werks auch passieren, wenn wir nicht aufpassen.“ Zu dieser Erkenntnis kam Anfang 2014 ein weltweit agierendes Unternehmen, das in einem seiner deutschen, fast tausend Mitarbeiter zählenden Standort die Prozesse neu strukturieren wollte, um die Profitabilität zu steigern. Denn der Unternehmensführung war bewusst: Das Projekt birgt einen erheblichen Sprengstoff, weil mit der Restrukturierung ein Personalabbau von circa zehn Prozent einher geht und sich aufgrund der Neustrukturierung die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter stark verändern werden.

## Die Stimmung im Betrieb regelmäßig ausloten

Deshalb kam die Unternehmensführung überein: Wir brauchen in dem Projekt ein Instrument, um regelmäßig auszuloten:

- Wie ist die Stimmung an dem Standort und in dessen verschiedenen Abteilungen und Bereichen?
- Inwieweit verändert sich diese? Und:
- Wo sollten wir intervenieren, damit das Ziel des Projekts erreicht wird?

**Feuerlöscher.** Nur wer die richtigen Tools griffbereit hat, kann aufkommende Brandherde eindämmen.

## AUTOR



**Dr. Georg Kraus** ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung

Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist unter anderem Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag) und zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Er ist seit 1994 Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal.

**Dr. Kraus & Partner**  
Werner-von-Siemens-Str. 2-6  
76646 Bruchsal  
Tel. 07251 989034  
[www.krauspartner.de](http://www.krauspartner.de)

Also beauftragte die Unternehmensleitung die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, die das Changeprojekt begleitete, ein solches Instrument zu entwickeln. Dieses Tool soll ähnlich wie ein Fieberthermometer funktionieren. Das heißt, ohne einen großen Aufwand an Zeit und Energie sollte mittels Befragungen ermittelt werden, wie aktuell die Stimmung an dem Standort ist und wie sich diese seit der letzten Messung verändert hat. Wichtig war der Unternehmensleitung nämlich, dass das Messen der „Betriebstemperatur“ in recht kurzen Zeitabständen erfolgt, damit



Veränderungen, aus denen Probleme erwachsen könnten, frühzeitig erkannt werden und rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.

Klar wurde in den Gesprächen schnell: Die Befragung darf nicht allzu viele Fragen umfassen. Sonst ist das Instrument nicht mehr handhabbar, und es wird von den Mitarbeitern, die während des Projekts ohnehin tendenziell überlastet sind, nicht akzeptiert. Zugleich sollte die Befragung jedoch folgende vier Dimensionen erfassen:

- **Informationsfluss:** Wie gut fühlen sich die Befragten informiert und wie beurteilen sie den Informationsfluss?
- **Engagement:** Inwieweit identifizieren sie sich mit den Zielen des Projekts und sind sie bereit, sich hierfür zu engagieren?
- **Dialog:** Inwieweit fühlen sie sich in den Prozess integriert und wie beurteilen sie die Möglichkeit, eigene Anregungen sowie Ideen einzubringen? Und:
- **Handlungsunterstützung:** Erhalten sie, sofern gewünscht und nötig, die nötige Unterstützung, um ihren Beitrag zum Erreichen der Ziele zu leisten?

Nach Abwägung der Pros und Contras wurde entschieden: Zu den vier Themenfeldern soll den Mitarbeitern jeweils nur eine Frage gestellt werden, sodass sehr schnell eine Art „Blitzlicht“ der Stimmung in den einzelnen Bereichen des Unternehmens erstellt werden kann. Basierend auf diesen Vorgaben entwickelte der Berater ein Changebarometer genanntes Tool, mit dem im Verlauf des Restrukturierungsprozesses alle vier Wochen die Stimmung an dem Standort erfasst werden sollte.

Im März 2014 startete das Projekt mit dem bei Changeprojekten weitgehend üblichen Procedere. Zunächst wurden unter anderem in einer Auftaktveranstaltung den Mitarbeitern die Gründe sowie Ziele des Restrukturierungsprojektes erläutert. Anschließend wurden in Workshops detaillierte Maßnahmenpläne erstellt. Danach begann die Umsetzung, die von einem breit angelegten Qualifizierungsprogramm begleitet wurde. Sie erstreckte sich über ein halbes Jahr. In diesem Zeitraum wurden im Monatsrhythmus bei den routinemäßigen Besprechungen sowie Meetings, die auf Standorts-, Be- →

# GGS LEADERSHIP CERTIFICATE

Wissen und Methoden  
für neue Führungskräfte

NÄCHSTER  
TERMIN

26.–30.10.2015  
jeweils 09–17 Uhr  
Heilbronn

*Education*

IS THE MOST POWERFUL WEAPON  
WHICH YOU CAN USE  
TO CHANGE THE WORLD

NELSON MANDELA

Entwickelt von Spezialisten

Kompakt und praxisnah

Erfahrene Dozenten

Wir entwickeln verantwortungsvolle  
Führungspersönlichkeiten.

Jetzt informieren unter  
[www.ggs.de/leadership-certificate](http://www.ggs.de/leadership-certificate)

**GGS**  
GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW  
HEILBRONN

→ reichs- sowie Abteilungsebene ohnehin stattfanden, die Mitarbeiter jeweils zu Beginn gebeten, folgende vier Fragen zu beantworten:

- **Informationsfluss:** „Fühlen Sie sich ausreichend über das Projekt und den Projektverlauf informiert?“
- **Dialog:** „Können Sie Ihr Wissen, Ihre Ideen usw. wie gewünscht einbringen?“
- **Engagement:** „Wie geht es Ihnen? Haben Sie alles, was Sie brauchen?“
- **Handlungsunterstützung:** „Wissen Sie, wo Sie nötige Unterstützung einfordern können und erhalten Sie diese?“

Die Fragen sollten die Mitarbeiter jeweils beantworten, indem sie ihnen eine der Schulnoten von 1 bis 6 zuordneten. Deshalb dauerte das Ausfüllen der betreffenden Formblätter maximal fünf Minuten. Die Daten wurden dann nach der Besprechung in ein spezielles Excel-Programm eingegeben und die jeweiligen Mittel-

werte ermittelt. Und schon war das aktuelle Stimmungsbild erstellt.

### Die „Problemfelder“ sichtbar machen

Sozusagen automatisch erstellte das Excel-Programm für die vier Fragen auch Verlaufsgrafiken, die die Entwicklung des Antwortverhaltens aufzeigten und so auch signalisierten, wo in absehbarer Zeit Probleme entstehen könnten. Erleichtert wurde den jeweiligen Vorgesetzten das Erkennen von aktuellen und künftigen Problemfeldern auch dadurch, dass die in der Excelauswertung ermittelten Mittelwerte jeweils mit einer der drei Ampelfarben farblich hinterlegt wurden. War der bei einer Frage errechnete Mittelwert im grünen Bereich, dann wurde die betreffende Zahl grün hinterlegt. War der Wert schlechter als 2,5, wurde er gelb hinterlegt, um der Führungskraft zu signalisie-

ren: Hier sollten Sie aufpassen. War der Durchschnittswert schlechter als 3,5, war er rot hinterlegt, als Zeichen dafür, dass die Führungskraft hier initiativ werden sollte – entweder alleine oder in Absprache mit dem Steuerungsteam des Changeprojektes.

### Ziel: Frühzeitig gegensteuern

An das Steuerungsteam wurden die aggregierten Ergebnisse der Befragungen in den einzelnen Abteilungen sowie Bereichen weitergeleitet. Folglich hatte dieses stets einen aktuellen Überblick über die Stimmung in den einzelnen Bereichen sowie im gesamten Werk. Dies versetzte das Steuerungsteam in die Lage, reagierend auf gewisse Entwicklungen, die es konstatierte, bezogen auf das Gesamtunternehmen gezielt Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen, um beispielsweise zu verhindern, dass aus Defiziten Probleme werden. Zudem konnte das Team, reagierend auf die Stimmungsbilder aus den einzelnen Bereichen, deren Leiter kontaktieren und zum Beispiel nachfragen: Wie erklären Sie sich, dass der Wert im Bereich Informationsfluss in Ihrem Bereich abgesackt ist? Des Weiteren: Sollen wir uns mal zusammensetzen und – allein oder mit ausgewählten Mitarbeitern – darüber sprechen, wie den Mitarbeitern wieder stärker das Gefühl vermittelt werden kann „Meine Meinung und mein Engagement sind gefragt“.

Unter anderem durch dieses zeitnahe Reagieren auf negative Entwicklungen, die sich in der Organisation beziehungsweise in einzelnen Befragungsbereichen abzeichneten, gelang es, das Projekt im vorgesehenen Zeitrahmen durchzuführen. Außerdem wurden die Ziele in vollem Umfang erreicht – und dies, obwohl der Restrukturierungsprozess unter anderem wegen des damit verbundenen Personalabbaus für viele Beteiligte recht schmerzhaft war und ein hohes Konfliktpotenzial in sich barg. Aufgrund dieser Erfahrung entschied denn auch die Unternehmensleitung im Oktober 2014 an zwei weiteren Standorten, in denen ähnliche Umstrukturierungsprozesse anstanden, ebenfalls das Changebarometer als Tool zur Steuerung des Projekts einzusetzen.

Dr. Georg Kraus ●

## Mehr interne Projektberater

**Neuer Leitfaden.** Dieser Praxisleitfaden stellt ein besonderes Modell der Beratung vor – eine Art Projektberatung durch interne Projektmanager. Mit deren Hilfe könnten laut Autor in vielen Fällen komplexe Aufgaben in mittelgroßen Unternehmen unternehmensintern gelöst werden.

Das Buch (Wilfried Mensing: „Erfolgreiches Projektmanagement ohne externe Berater in KMUs“, Verlag Springer/Gabler, Wiesbaden 2015, 270 Seiten, 39,99

Euro) beschreibt den Einsatz eines internen Projektberaters und stellt dabei jede Projektphase ausführlich dar. Die notwendigen Methoden und Tools werden Schritt für Schritt erläutert. Praxisbeispiele sowie mehr als 170 Abbildungen helfen bei der Umsetzung. Es geht um alle Aufgaben vor Projektstart, während des Projektes und nach Projektende. Außerdem werden alle praxisrelevanten Projektmethoden und -prozesse unter dem Aspekt der Implementierung beschrieben. Mensing hat mehr als 20 Jahre Erfahrung im Projektmanagement. Er war 18 Jahre in der Industrie tätig und anschließend neun Jahre in einer internationalen Unternehmensberatung. Seit 2006 ist er selbstständiger Unternehmensberater und Interimsmanager.



# Testen Sie GABAL jetzt!

Sie sind im Bildungswesen oder in der Personalentwicklung tätig? Dann sind Sie bei **GABAL** bestens aufgehoben, dem Verband, der knapp 900 Weiterbildner verlinkt – darunter Trainer, Berater, Führungskräfte, Personalverantwortliche ... Drei Plattformen bietet **GABAL**, seit fast 40 Jahren im Dienst von persönlichem Wachstum, um so die Mitglieder zukunftsfähig zu halten:

1. Das Internet – zum Beispiel **White Papers**
2. Die Regionalgruppe – „in Ihrer Nähe“, meist vier Veranstaltungen pro Jahr
3. Die **Impulstage** – erleben Sie Top-ExpertInnen mit sofort umsetzbaren Tipps



Sie möchten **GABAL** einfach mal kennen lernen? Das geht – unverbindlich und unentgeltlich: Werden Sie **Test-Mitglied**!

# GABAL

Wissen vernetzen

**GABAL** steht für die Offenheit neuen Trends gegenüber genauso, wie für das Bewahren gewachsener Werte: Methoden-übergreifend, nachhaltiger Lern-Transfer, ganzheitliches Denken und Handeln.

### Hier einige Mitglieds-Vorteile:

- Gratis-Abos der **GABAL** impulse und der wirtschaft + weiterbildung
- Sonderkonditionen auf Medien der Verlage GABAL + Jünger Medien
- Vergünstigte Teilnahme bei **GABAL** Veranstaltungen ...

Alle **GABAL** Leistungen finden Sie auf [www.gabal.de/leistungspakete.html](http://www.gabal.de/leistungspakete.html)



GABAL e.V. Bundesgeschäftsstelle  
Budenheimer Weg 67  
D-55262 Heidesheim  
Fon: 0 6132 - 509-50 90, Fax -50 99  
info@gabal.de, www.gabal.de

Bitte ausfüllen und faxen 06132.509-5099 oder per Post an **GABAL**



## Test-Gutschein für Zukunftsfähigkeit und persönliches Wachstum

(x) Ja, ich möchte **GABAL** näher kennen lernen und werde für sechs Monate **Test-Mitglied**. In diesem Zeitraum erhalte ich ein Leistungspaket – beitragsfrei.

Vorname	Name
Beruf	Firma
Telefon	Fax
E-Mail	@
www.	
Straße, Nr.	
PLZ	Ort

Nur wenn ich nach Ablauf der Schnuppermitgliedschaft den Aufnahmeantrag schicke, werde ich Mitglied mit sämtlichen Rechten und Pflichten, über die Sie mich mit meinen Test-Unterlagen informieren.

Datum

Unterschrift

# Wie Profis kurzfristig eine Präsentation „basteln“

**RATGEBER.** Kurzfristig eine Präsentation planen und halten – vor dieser Herausforderung stehen Berufstätige immer wieder und meist auch noch ganz unverhofft. Tipps, wie man im Handumdrehen eine überzeugende Präsentation konzipieren kann und bei ihrer Durchführung seine Ziele erreicht, gibt die Stuttgarter Kommunikationstrainerin Dr. Gudrun Fey.

Mitarbeiter von Unternehmen werden von ihren Vorgesetzten oft kurzfristig gebeten, eine Präsentation vorzubereiten und zu halten. Solche Schnellschüsse fallen keinem leicht, aber folgende Tipps können helfen:

## 1 Das Ziel sorgfältig und präzise definieren

Angenommen Ihr Chef bittet Sie morgens früh um 8 Uhr, der Geschäftsleitung zwei Stunden später einen zehnminütigen Bericht über den Stand Ihres Projektes zu geben. Dann sollten Sie sich zunächst fragen: Was ist mein Anliegen beziehungs-

weise Ziel bei der Präsentation? Zum Beispiel mehr Ressourcen bekommen? Oder der Geschäftsleitung vermitteln „Alles läuft wie geschmiert“?

## 2 Einen Zwecksatz formulieren

Wenn Sie das Ziel Ihrer Präsentation kennen, sollten Sie dieses in einem „Zwecksatz“ formulieren. Zum Beispiel: „Ich möchte erreichen, dass ...“. Hierfür benötigen Sie vielleicht fünf Minuten. Der Zwecksatz hilft Ihnen, das für die Präsentation Wichtige und Unwichtige zu unterscheiden. Das heißt, er reduziert die Gefahr, dass Sie sich bei Ihrer Präsentation verzetteln und „vom Hundertstel ins Tausendstel“ kommen. Und weil Sie wissen, was Sie wollen, können Sie Ihre Präsentation auch so aufbauen und gestalten, dass sie überzeugend ist. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihr Ziel erreichen. Angenommen Ihr Projekt „läuft wie geschmiert“.

Dann kann es Ihr Anliegen sein, genau darauf hinzuweisen – verbunden mit dem Ziel, dass Ihr Ansehen bei der Geschäftsleitung steigt. Oder dass diese die Zügel lockerer lässt und Sie seltener zum Rapport bittet. Dann könnte Ihr Zwecksatz lauten: „Ich möchte der Geschäftsleitung vermitteln, dass das Projekt termingerecht fertig wird und wir den Kostenrahmen voraussichtlich um zehn Prozent unterschreiten, weshalb sie ...“. Doch Projekte verlaufen selten wie geplant. Also kann Ihr Zwecksatz auch lauten: „Ich möchte der Geschäftsleitung vermitteln,

dass wir aus den Gründen a, b und c, um den geplanten Termin zu halten, noch eine Hilfskraft benötigen, und erreichen, dass uns diese bewilligt wird.“

## 3 Daten, Fakten und Argumente sammeln

Wenn der Zwecksatz formuliert ist, beginnt die Stoffsammlung. Nun tragen Sie alle für Ihr Anliegen relevanten Daten, Fakten und Argumente zusammen und schreiben diese jeweils auf ein DIN A7-Kärtchen – noch unsortiert. Das dürfte circa 15 Minuten dauern.

## 4 Die Präsentation planen und zielführend aufbauen

Nach der Stoffsammlung beginnen Sie, den Aufbau Ihrer Präsentation zu planen. Das ist sehr einfach. Sie müssen hierfür nur die Kärtchen in eine Reihenfolge bringen, die aus Ihrer Warte logisch, psychologisch geschickt und zielführend ist. Und was zum Erreichen des Ziels überflüssig ist? Einfach weglassen. Bewährt hat sich beim Aufbau einer Präsentation die „Problemlösungsformel“:

- Was ist die aktuelle Situation?
- Wie sollte die Situation sein?
- Wie können wir das erreichen?
- Vorteile und Nutzen der vorgeschlagenen Lösung
- Auffordernder Schlusssatz („Ich bin sicher, dass wir den Termin halten, wenn Sie uns eine Hilfskraft gewähren.“)

Für das Ordnen Ihrer Kärtchen gemäß dieser Gliederung benötigen Sie etwa

### AUTORIN



**Dr. Gudrun Fey** ist Geschäftsführende Gesellschafterin des Trainings- und

Beratungsunternehmens Study & Train. Die Kommunikationstrainerin und Rednerin ist unter anderem Autorin der Bücher „Gelassenheit siegt“, „Überzeugen ohne Sachargumente“ und „Sicher und überzeugend präsentieren“.

**Study & Train Gesellschaft für Weiterbildung mbH**  
Möhringer Landstraße 36  
70563 Stuttgart  
Tel. 0711 7168286  
[www.study-train.de](http://www.study-train.de)



**Schnellschuss.** Wer kurzfristig etwas präsentieren muss, sollte sich um seine Handschrift keine Gedanken machen. Hauptsache er hat einen „Zwecksatz“.

zehn bis 15 Minuten. Bedenken Sie vielleicht auch noch Folgendes: Auch das Top-Management liebt Geschichten und Beispiele aus dem wahren Leben. Verpacken Sie deshalb Ihre Kernbotschaft in eine Geschichte, die im Gedächtnis bleibt. Dabei können Sie sich an folgendem Leitfaden orientieren:

- eine „knackige“ Einleitung, die das Interesse und die Neugier des Publikums weckt
- eine prägnante Beschreibung des „Problems“ der Zuhörer, die diese zu einem kopfnickenden Zustimmen veranlasst,
- eine bildhafte Beschreibung des (erträumten) Idealzustands aus Sicht der Zuhörer, die deren Neugier auf die Lösung weckt,
- eine Präsentation der Lösung, die den Zuhörern plastisch vor Augen führt, wie sie (mit Ihrer Hilfe) den Idealzustand erreichen,
- ein großes Finale, das die Zuhörer dazu motiviert und auffordert, aktiv zu werden und den von Ihnen gewünschten nächsten Schritt zu tun.

## 5 Die Präsentation unbedingt laut üben

Danach sollten Sie Ihre Präsentation anhand der sortierten Kärtchen laut üben. Das ist nötig, denn erst beim lauten Sprechen merken Sie, wo Ihre Präsentation

noch „holpert“ und Sie zum Beispiel noch ein Argument oder einen verbindenden Übergangssatz brauchen. Kalkulieren Sie für das Üben und Überarbeiten einzelner Passagen Ihrer Präsentation nochmals circa 20 Minuten. Erst danach sollten Sie überlegen: „Brauche ich zur Visualisierung Power-Point-Charts oder wirkt es überzeugender, wenn ich mein Anliegen mithilfe der Kärtchen, die ich als Spickzettel nutze, frei vortrage und den Zuhörern dabei in die Augen schaue?“

## 6 Entspannt eine Tasse Tee oder Kaffee trinken

Wenn Sie für die Präsentation tatsächlich zwei, drei Charts benötigen sollten, dann haben Sie für deren Gestaltung noch ausreichend Zeit. Denn seit Ihnen Ihr Chef den Präsentationsauftrag erteilt, ist maximal eine Stunde vergangen. Also können Sie vor der Präsentation auch noch relaxt eine Tasse Tee oder eine Tasse Kaffee trinken.

Denken Sie immer daran, dass Sie nur Charts präsentieren, die mindestens eine der folgenden Funktionen erfüllen:

- Die Kernbotschaft wird unterstrichen.
- Ihr Anliegen wird veranschaulicht.
- Die gewünschten Emotionen werden erzeugt.

Für das Erstellen Ihrer Charts können Sie

Powerpoint nutzen. Beim Präsentieren selbst sollten jedoch Sie und Ihre Zuhörer im Zentrum stehen – und nicht die Technik. Denn die Charts selbst hätten Sie den Zuhörern auch per Mail oder Post senden können. Wer überzeugen muss, sind Sie – mit Ihrem Auftritt und Ihrer Persönlichkeit. Gestalten Sie deshalb die Charts, um die Aufmerksamkeit nicht von sich abzulenken, eher schlicht. Denn es ist Ihr Job als präsentierende Person, Ihr Publikum in die Stimmung zu versetzen, die zum Erreichen Ihres Ziels nötig ist – die Charts oder bewegten Bilder sind nur Hilfsmittel hierbei.

Am einfachsten gelingt Ihnen dies, indem Sie mit Ihrem Publikum kommunizieren statt einen Monolog zu führen. Stellen Sie den Zuhörern immer wieder (rhetorische) Fragen wie „Kennen Sie die Situation, ...“ oder „Träumen Sie davon, ...“. Holen Sie regelmäßig Zustimmung ein („Sind Sie auch der Meinung, dass ...?“ „Stimmen Sie mir zu, dass ...“) und sprechen Sie Ihr Publikum und speziell die wichtigsten Entscheider immer wieder persönlich an. Eine gute Präsentation ist stets interaktiv. Der Präsentator kommuniziert also mit seinem Publikum – auch mit den Augen. Halten Sie deshalb Blickkontakt mit den Zuhörern. Und kehren Sie ihnen nicht wie bei vielen Powerpoint-Präsentationen den Rücken zu.

Dr. Gudrun Fey ●

# Fachartikel schreiben und in den Medien unterbringen

**TRAINERMARKETING I.** Wenn Berater, gleich welcher Couleur, Fachzeitschriften Artikel zu 08/15-Themen offerieren, dann erwidern die Redakteure meist: „Kein Bedarf!“. Also sollte man zunächst versuchen, interessante Artikelthemen zu finden. Das ist eigentlich ganz einfach, meint Marketingberater Bernhard Kuntz.

Sie wollen, dass ein Fachartikel, den Sie als Experte geschrieben haben, in einer Zeitschrift erscheint? Dann sollten Sie dem zuständigen Redakteur zunächst ein Themenangebot unterbreiten, das dieser natürlich attraktiv finden muss. Mit 08/15-Themen wie „Mitarbeiter führen“, „Erfolgreich verkaufen“ oder „Konflikte moderieren“ kommen Sie nicht weit.

Mit einer Ausnahme: Sie bieten Ihr Manuskript ganz gezielt sogenannten „Branchenmagazinen“ wie „Baumarkt“, „Stahlmarkt“ oder „Dentallabor“ an – also Zeitschriften, die ihre Leser primär über das Geschehen in einer bestimmten Branche informieren. Diese Branchenmagazine publizieren zuweilen Artikel zu Standardthemen im Bereich Personal- und Unternehmensführung – unter zwei Voraussetzungen:

- Die Artikel müssen praxisnah geschrieben sein. Das heißt, sie enthalten konkrete Tipps, wie zum Beispiel der Leiter eines Baumarktes seine Mitarbeiter besser führen kann.
- Die Artikel und ihre Beispiele dürfen ausschließlich nur auf die spezielle Branche, für die die Fachzeitschrift produziert wird, bezogen sein.

Um besagte Anforderungen erfüllen zu können, muss der Autor entweder die betreffende Branche kennen oder sich zumindest vor dem Schreiben des Artikels folgende Fragen beantworten:

- Wie ist die Branche strukturiert?
- Welche Kultur haben die meisten Betriebe in ihr?
- Vor welchen speziellen Herausforderungen stehen diese Unternehmen?

Solche Vorüberlegungen sind wichtig. Denn führen ist nicht gleich führen, und

verkaufen ist nicht gleich verkaufen – selbst wenn dies manche Berater noch glauben sollten. So ist zum Beispiel die Führungssituation in einem Stahlkonzern, für den Tausende von Mitarbeitern weltweit arbeiten, eine andere als in einem Dentallabor, in dem der Chef und seine fünf Mitarbeiter sozusagen den ganzen Tag im selben Raum sitzen. Deshalb kann man viele Aussagen, die für Stahlkonzerne gelten, nicht auf Dentallabore übertragen.

Dasselbe gilt für den Verkauf. Der Verkauf von Industrieanlagen funktioniert anders als der Verkauf von Dienstleistungen. Und wer ein guter Schuh-Verkäufer ist, der ist noch lange kein guter Verkäufer von Industrieversicherungen – und umgekehrt. Deshalb bewegen sich Artikel, die nicht die Spezifika einer Branche berücksichtigen, oft so stark an der Oberfläche, sodass sich die Zielgruppen der Branchenmagazine in ihnen nicht wiederfinden. Und zuweilen sind Aussagen schlicht falsch, weil die Rahmenbedingungen andere sind.

Das Zuspitzen von Themen auf einzelne Branchen fällt vielen Beratern schwer – zum Beispiel weil ihnen die nötige Felderfahrung fehlt. Zuweilen sind sie auch schlicht denkfaul. Sie denken nicht darüber nach, welche speziellen Herausforderungen sich beispielweise im Bereich Führung aus gewissen Merkmalen einer Branche ergeben – zum Beispiel daraus, dass in ihr viele Teilzeitkräfte und gering qualifizierte Mitarbeiter arbeiten. Oder sie beachten nicht, dass die Unternehmen meist dezentral strukturiert sind oder dass die Betriebe in der Regel kleine Familienunternehmen sind.

Für „passende“ Manuskripte sind die Redakteure vieler Branchenzeitschriften fast dankbar, weil sie ihnen so selten angeboten werden.

Schwieriger wird es, wenn Sie einer auf personalwirtschaftliche Themen spezialisierten Zeitschrift einen Artikel anbieten wollen. Ein Beispiel: Angenommen, Sie würden einem Redakteur einer Weiterbildungsfachzeitschrift einen allgemeinen Artikel zum Thema „Coaching“ anbieten. Dann denkt dieser vermutlich: „Was soll ich mit dem Kram?“ Denn seit Jahren publizieren diese Magazine in fast jeder Ausgabe zwei, drei spezialisierte Artikel

**Autorität kommt von „Autor sein“.** Doch für viele ist schreiben zuerst einmal nur eine Qual.

zu diesem Thema. Deshalb können sie allgemeine Coaching-Artikel nicht mehr gebrauchen. Ähnlich verhält es sich mit allen Zeitschriften, die auf bestimmte Themenkomplexe spezialisiert sind. Wenn Sie in ihnen einen Artikel platzieren möchten, müssen Sie in der Regel zunächst ein neues Thema generieren. Das ist zum Glück recht einfach. Dies sei an einigen Beispielen illustriert.

Angenommen, Sie wären ein Führungskräftetrainer und würden gerne Artikel zum Thema „Mitarbeiter führen“ in diversen Zeitschriften platzieren. Dann könnten Sie Ihr Thema zum Beispiel auf einzelne Mitarbeitergruppen zuspitzen. Das Ergebnis wären Themen wie „Produktionsmitarbeiter führen“ oder „Projektmitarbeiter führen“ oder „Außendienstmitarbeiter führen“. Sie könnten aus Ihrem Kernthema aber auch Themen wie „selbstständige Handelsvertreter führen“ ableiten, denn es macht einen Unterschied beim Führen, ob die Mitarbeiter Angestellte des Unternehmens sind oder nicht.

In allen genannten Fällen hätten Sie ein neues Thema generiert, das Sie den relevanten Zeitschriften offerieren können. Doch damit wäre Ihr Fundus an mögli-

chen Themen noch nicht erschöpft. Sie könnten Ihr Kernthema „Mitarbeiter führen“ auch auf bestimmte Unternehmenssituationen zuspitzen, sodass zum Beispiel Themen entstehen wie „Führen in Zeiten von Personalabbau“ oder „Mitarbeiter in Umbruchsituationen führen“. Und wenn Sie sich dann noch überlegen, welche Umbruchsituationen es in Unternehmen gibt, können Sie hieraus erneut Artikelthemen ableiten.

Möchten Sie noch mehr Themenvorschläge haben? Kein Problem! Sie könnten Ihr Kernthema auch auf bestimmte Mitarbeitertypen zuspitzen und den Zeitschriften zum Beispiel einen Artikel anbieten mit dem Titel „Stars und Sternchen führen“, in dem es darum geht, wie man Primadonnen wie (Chef-)Ärzte, Softwareentwickler und Fondsmanager führt – also Spezialisten, die ein ausgeprägtes Ego haben. Möglich wäre auch ein Artikel zum Thema „Low-Performer führen“, der darstellt, wie man Mitarbeiter führt, deren Arbeitseinstellung und -haltung oft nicht den Erwartungen entspricht, weshalb man ihnen zuweilen auf die Füße treten muss.

Sie sehen, aus dem Thema „Mitarbeiter führen“ können Sie eine schier unend-

liche Zahl von Subthemen ableiten, die interessante Artikelthemen sind. Das Bearbeiten solcher Themen setzt aber mehr Fachwissen und Praxiserfahrung voraus, als das Verfassen von allgemeinen Artikeln zum Thema Führung. Deshalb können Sie als Autor mit solchen Artikeln auch mehr Kompetenz zeigen, als mit Artikeln, deren Inhalte in jedem Führungshandbuch stehen.

Einfach gelingt Ihnen das Entwickeln neuer Artikelthemen mit der Mindmap-Methode – zum Beispiel indem Sie in die Mitte eines Blattes Papier „Erfolgreich verkaufen“ schreiben. An einen Hauptarm, der von „Erfolgreich verkaufen“ ausgeht, können Sie dann zum Beispiel schreiben „Produktarten“. Und hiervon können dann Seitenarme abzweigen, an denen zum Beispiel solche Begriffe stehen wie „Konsumgüter“, „Investitionsgüter“ und „Serviceleistungen“, die Sie dann erneut differenzieren. So gelangen Sie schnell zu Artikelthemen wie „Industriedienstleistungen verkaufen“ oder „Serviceleistungen verkaufen“.

An einem weiteren Hauptarm, der von „Erfolgreich verkaufen“ ausgeht, kann stehen „Vertriebswege“. Und an den damit verbundenen Seitenarmen können Sie dann solche Begriffe notieren wie „Fachhandel“, „Direktvertrieb“ und „Außendienst“, um diese anschließend erneut zu differenzieren. Und an einem dritten Hauptarm könnte stehen „Vertriebsaufgaben“ und an den Seitenarmen „Zielkunden identifizieren“, „Beziehungsaufbau“ sowie „Bedarfsermittlung“. An einen vierten Hauptarm könnten Sie zudem schreiben „Vertriebsziele“, um anschließend an den Seitenarmen solche Ziele wie „Neukunden gewinnen“, „Umsatz erhöhen“ und „Ertrag steigern“ zu notieren, bevor Sie schließlich an weiteren Abzweigungen die verschiedenen Wege auflisten, wie dies geht – zum Beispiel durch das Forcieren von Zusatzverkäufen. Oder durch das Erzielen höherer Preise. Oder durch das Erhöhen der Abschlussrate. So gelangen Sie schnell zu einer Vielzahl möglicher Artikelthemen – insbesondere wenn Sie die Begriffe oder Aussagen, die auf dem Blatt Papier stehen, miteinander kombinieren. Dann gelangen Sie zu solchen Artikelthemen wie „Neue Kunden für Industrielieferungen →



→ identifizieren“ oder „Mit Serviceleistungen den Umsatz steigern“. Oder „Höhere Pro-Kopf-Umsätze im Fachhandel erzielen“. Oder „Kunden Wartungsverträge schmackhaft machen“. Sie sehen, hinter jedem Thema verbergen sich zahllose Subthemen, die interessante Artikelthemen wären. Das sei an einem weiteren Beispiel illustriert.

### Beispiel: Als Konfliktmoderator Profil zeigen

Im deutschsprachigen Raum gibt es ein unüberschaubares Heer von Konfliktberatern. Entsprechend häufig werden den Zeitschriften Artikel zum Thema Konfliktmoderation offeriert. Diese sind in der Regel „blutleer“, denn in ihnen wird meist nur schematisch ein bestimmtes Vorgehen beschrieben, ohne auf konkrete Problemkonstellationen einzugehen – gerade so, als seien alle Konflikte identisch und könnten nach einem Schema F gelöst werden.

Dabei gibt es allein im Privatbereich völlig unterschiedliche Konflikte. Zum Beispiel Konflikte zwischen Lebens- und Lebenspartnern. Oder Konflikte zwischen Eltern und ihren pubertierenden Kindern. Oder Konflikte zwischen Nachbarn. Und schaut man sich die einzelnen Konfliktkonstellationen an, dann können die Konfliktursachen erneut völlig verschieden sein. So können sich Lebenspartner zum Beispiel streiten, weil sie sich nicht mehr lieben. Sie können aber auch noch im „Honeymoon“ sein und sich trotzdem beispielsweise wegen der Kindererziehung in die Haare geraten. Oder sie sind sich uneins darüber, ob das gemeinsame Einkommen gespart oder verprasst werden soll. Neben der Ursache der Konflikte, ist auch die Art, darauf zu reagieren, verschieden. So beginnen manche Personen in solchen Situationen zu keifen und den Partner mit Vorwürfen zu überziehen, andere ziehen sich in ihr persönliches Schneckenhaus zurück. Also wären auch Artikelthemen möglich wie: „Hilfe, mein Partner redet nicht mehr mit mir“. Oder „Was tun, wenn der Partner das Geld verprasst?“

Ähnlich verhält es sich mit Konflikten im Business-Kontext. Auch hier gibt es völlig verschiedene Konfliktkonstellationen.

Mal liegen sich Kollegen in den Haaren. Mal kann ein Mitarbeiter nicht mit seinem Chef oder umgekehrt. Mal bestehen Spannungen zwischen Abteilungen oder Bereichen. Mal stimmt die Chemie zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten oder Kunden nicht. Ebenso verschieden sind die Konfliktursachen. Mal sind die Führungskräfte unterschiedlicher Auffassung darüber, wie sich das Unternehmen entwickeln sollte und wofür folglich die Ressourcen verwendet werden sollten. Mal streiten sich die Mitglieder eines Projekts darüber, wer was bis wann tut und wer welche Befugnisse hat. Und mal fühlen sich einige Mitarbeiter einer Abteilung schlicht von ihrem Chef benachteiligt.

Bei allen genannten Konflikten ist sowohl die Konfliktkonstellation als auch der Konfliktinhalt verschieden. Also muss auch das Vorgehen bei der Konfliktlösung partiell verschieden sein. Folglich lassen sich hieraus auch verschiedene Artikelthemen ableiten – Artikelthemen, bei denen die Redakteure viel eher Ja zu einer Veröffentlichung sagen, als wenn ihnen ein allgemeines Manuskript zum Thema Konflikte offeriert wird. Denn weil diese Artikel auf bestimmte Konfliktkonstellationen und -situationen eingehen, sind ihre Inhalte auch konkreter. Folglich bieten sie auch den Lesern mehr Nutzen. Je konkreter ein Artikel ist, umso größer ist seine Chance, publiziert zu werden.

Doch darüber, was konkret bedeutet, gehen die Vorstellungen von Beratern und Redakteuren oft auseinander. Berater erachten einen Artikel oft schon als konkret, wenn er sich zum Beispiel mit dem Gestalten von Veränderungsprozessen befasst. Ein Redakteur hingegen denkt: „Ein Veränderungsprozess kann alles mögliche sein. Wenn in einem Unternehmen die Büros neu gestrichen werden, ist dies auch ein Veränderungsprojekt. Ein Changeprojekt ist es auch, wenn ein Betrieb eine neue CRM-Software einführt. Und wenn ein Firmeninhaber seinem Sohn das Ruder übergibt? Dann ist dies ebenfalls ein Veränderungsprozess. Um welche Art von Changeprozessen geht es also, wenn der Berater von Changemanagement spricht?“

Ähnlich verhält es sich hinsichtlich der vorgestellten Problemlösung. Auch sie ist den Redakteuren oft zu „nebulös“. Meist beschränkt sich die von Beratern in ihren Artikeln zum Thema Changemanagement vorgestellte Problemlösung darauf, dass sie zunächst darauf verweisen, dass Unternehmen beim Gestalten von Changeprozessen nicht ausreichend beachten, dass strukturelle Veränderungen Auswirkungen auf die Unternehmenskultur haben. Danach beschreiben sie mehr oder minder ausführlich die Phasen, die Mitarbeiter beim Verarbeiten von Veränderungen durchlaufen. Mehr Infos erhält man in 95 Prozent der Artikel zum Thema Changemanagement nicht. Entsprechend gelangweilt reagieren die meisten Fachredakteure, wenn ihnen erneut ein Manuskript offeriert wird, das letztlich nur die Phasen eines Trauerprozesses nach Elisabeth Kübler-Ross beschreibt. Denn sie wissen: Diese Info reißt unsere Leser nicht mehr vom Hocker.

Also gilt es auch hier, zunächst interessante, weil nicht so allgemeine (und somit oberflächliche) Themen zu identifizieren. Nicht nur, um das Interesse der Redakteure zu wecken, sondern auch um den Lesern von deren Magazinen indirekt zu zeigen: Ich habe mehr Praxiswissen als die meisten meiner Beraterkollegen. Denn nur so können Sie letztlich als Berater deren Interesse an Ihnen und Ihrer Leistung wecken. Mit 08/15-Themen gelingt Ihnen das nicht.

**Bernhard Kuntz** ●



**AUTOR**

**Bernhard Kuntz**, Inhaber der Profilberater GmbH, hat zum 20-jährigen Bestehen seiner Beratungsfirma das kostenlose E-Book „Beratung, Training und Coaching verkaufen“ verfasst. Kuntz ist außerdem Autor der Fachbücher „Warum kennt den jeder?“, „Die Katze im Sack verkaufen“ und „Fette Beute für Trainer und Berater“.

**Die Profilberater GmbH**  
**Eichberg 1, 64285 Darmstadt**  
**Tel. 06151 89659-0**  
**www.die-profilberater.de**

**TRAINER-MARKETING II.** Jack Nasher, „Deutschlands bekanntesten Lügenforscher“ (Bild-Zeitung), nimmt es mit den Tatsachen offenbar selbst nicht so genau. Er nennt sich „Wirtschaftspsychologe“, obwohl er dazu nicht berechtigt ist. Nasher liefert ein weiteres Beispiel dafür, wie sich Trainer, Berater und Speaker gelegentlich gerne auch nach dem Motto „Mehr scheinen als sein“ positionieren.

# Entlarvter Entlarvungs-Experte

Sie wollen bis ins Detail erfahren, welche illegalen Handlungen Ihr Mitarbeiter vorgenommen hat? Sie wollen wissen, wie Ihr Mitarbeiter wirklich über Sie denkt? „Lügenpapst Jack Nasher präsentiert die effektivsten Verhörtechniken der psychologischen Forschung und internationaler Geheimdienste, die Sie sofort in den Alltag umsetzen können“, heißt es reißerisch auf dem Umschlag des Buchs „Entlarvt! Wie Sie in jedem Gespräch an die ganze Wahrheit kommen“, das im Februar 2015 im Campus-Verlag (256 Seiten, 19,99 Euro) erschien.

## Umstrittene Verhörmethode

„So wird aus Ihnen ein menschlicher Lügendetektor“, verspricht der Autor. Geht es nach ihm, sollen sich Führungskräfte und Personalmanager künftig als Hobby-Ermittler betätigen und ihre Mitarbeiter damit quasi auf die Stufe von vermeintlichen Kriminellen stellen. Selbst umstrittene Verhörtechniken, wie die von einem US-Polizisten entwickelte Reid-Methode, präsentiert „Deutschlands bekanntester Lügenexperte“ (Speakers Excellence) ausführlich und auffallend unkritisch. Die Reid-Verhörtechnik verstößt in Deutschland gegen die Strafprozessordnung, weil sie die Willensfreiheit eines Tatverdächtigen durch Täuschung beeinträchtigt und zudem laut Experten zu einer hohen Rate von falschen Geständnissen führt.

Dem Festgenommenen wird vorgelogen, man habe entscheidende Beweise gegen ihn. Gleichzeitig wird das Verbrechen kleingeredet („Jeder hätte an Deiner Stelle das Gleiche getan“), um den Eindruck zu erwecken, mit einer geringen

Strafe davonzukommen. Bei Speakers Excellence wird Nasher (Tageshonorar 7.000 bis 10.000 Euro) als „Wirtschaftspsychologe, Jurist und internationaler Bestsellerautor“ und als „der meistgelesene Wirtschaftspsychologe Kontinentaleuropas“ bezeichnet. Doch einen Hinweis über den Abschluss eines Psychologie-Studiums findet man nicht. Er habe einen Philosophie-Magister mit dem Hauptfach Psychologie an der Universität Trier erworben, behauptet Nasher. Dass das keinem ordnungsgemäßen Psychologie-Studium entspreche und er sich daher nicht als Wirtschaftspsychologe bezeichnen darf, weist er brüsk zurück. Das sei „schlampig recherchiert“ und völlig falsch, was er ohne Weiteres belegen könne. Nur das wollte er dann partout doch nicht. Peinlich für den „Lügenpapst“, dass nicht nur der entsprechende Fachbereich der Universität Trier, sondern auch der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) in Berlin bestätigten, dass es kein Magister-Studium in Psychologie gab und ein Magister-Abschluss daher auch nicht zur Bezeichnung Wirtschaftspsychologe berechtigt. Die Verwendung der Berufsbezeichnung kann sogar wettbewerbsrechtlich irreführend sein.

## Er wollte wie Uri Geller sein

Dabei hat der 35-Jährige, der angeblich auch ein Master-Studium in Oxford absolviert und am Sir Karl Popper Institut für Wissenschaftstheorie in Wien promoviert hat, eine steile „wissenschaftliche Karriere“ vom Mentalisten zum Professor hingelegt. Er trat 2008 bei der Pro7-



**Jack Nasher.** Mit der richtigen Gesprächsführung Lügen erkennen – Nasher weiß angeblich wie es geht.

Show „The next Uri Geller“ als Bewerber für den Nachfolger des Löffel-Verbiegers dank Gedankenkraft auf. Seine geheimnisvolle Aura hänge stark von seiner persischen Herkunft ab, heißt es in einem Video zu der Sendung. Sein Großvater habe ihm sein Geheimwissen vermacht. In der Show ließ er sich dann „formvollendet erhängen“, flog beim Psi-Casting aber raus.

Schon zwei Jahre später wurde er Professor für Leadership & Organizational Behavior an der Munich Business School in München – immerhin einer staatlich anerkannten Hochschule. Auch hier stand er als „Wirtschaftspsychologe“ auf der Homepage. Inzwischen ist der Titel verschwunden. Viel bedenklicher ist jedoch, dass dort ein Professor Führung lehren darf, der umstrittene Verhörmethoden nicht nur propagiert, sondern sie auch noch Führungskräften empfiehlt.

**Bärbel Schwertfeger ●**

# Cebit: Mehr „Collaborative Learning“ gefordert

**COMPUTERMESSE.** Die Cebit konzentriert sich seit zwei Jahren auf den professionellen Geschäftskunden. Oliver Frese, Vorstand der Deutschen Messe AG, hält dieses Konzept für richtig: Gut 3.300 Aussteller aus 70 Nationen und 201.000 Besucher (plus sechs Prozent) kamen in diesem Jahr nach Hannover.



Foto: Pichler

**Sonderfläche.** Die Social-Media-Szene traf sich zu Vorträgen und Diskussionsrunden im hinteren Bereich der Cebit-Halle 4 in der „Social Business Arena“.

Früher gab es auf der Cebit die große Sonderfläche „Forum Learning & Knowledge Solutions“. Doch das „Forum“ ist genauso verschwunden wie die „Webciety“, eine Sonderfläche für Web.2.0-Themen. Übrig geblieben ist die kleine „Social Business Arena“. Konzeption und Durchführung delegierte die Cebit an den Konferenzveranstalter „Kongress Media“, München. Dem gelang es immerhin, viele attraktive Referenten zu den Social-Business-Themen auf die Bühne zu stellen.

Für Weiterbildungsprofessionals war besonders der erste Cebit-Tag konzipiert worden. Hier gab es Denkanstöße, wie

die „sozialen Medien“ auch firmenintern genutzt werden können, um die Zusammenarbeit in den Unternehmen zu verbessern. Auf einer von sieben Podiumsdiskussionen ging es an diesem Tag auch um „Collaborative Learning“. Ellen Trude, selbstständige Beraterin aus Köln, schilderte in der Diskussion ein Beispiel aus der Welt eines Konsumgüterherstellers. Bestimmte Mitarbeiter mussten eine Zusatzqualifikation mit einem definierten Beginn und einem definierten Ende durchlaufen. Am Ende fand eine Prüfung statt, um ein bestimmtes Zertifikat zu erhalten. Die Fachinhalte wurden

in zehn Blöcke aufgeteilt und auf einer Lernplattform bereitgestellt. Die Blöcke sollten nacheinander in je einer Woche bearbeitet werden. Auf der Lernplattform standen auch Aufgaben, die zu lösen waren. Der Lernprozess musste „selbstorganisiert“ stattfinden. Nach einer Phase der Irritation konnten die Teilnehmer erleben, wie man erfolgreich betriebsinternes Wissen zur Lösung von Problemen zusammentragen und in Arbeitsprozesse implementieren kann. „Solch ein Erfolgserlebnis wird in Seminaren nie erreicht werden“, ist sich Ellen Trude sicher.

Ragnar Heil, Customer Success Manager bei Microsoft Deutschland, ein weiterer Teilnehmer der „Collaborative-Learning-Podiumsdiskussion“ musste erklären, was bei seinem Arbeitgeber unter „working out loud“ verstanden wird. Es geht darum, sich in firmeninternen Netzwerken über die Inhalte der eigenen Arbeit offen und fortwährend auszutauschen. Ziel ist, sich gegenseitig zu helfen und für sich selbst zu neuen Sichtweisen zu gelangen. Das soll das Gegenteil von „stillem Brüten“ sein. Jeden Montag schreibt bei Microsoft zum Beispiel jedes Mitglied eines bestimmten Teams, welche drei Punkte es in der laufenden Woche erreichen möchte. Jeden Freitag teilt jeder mit allen anderen die entsprechenden Erfolge oder Misserfolge. „Working out loud“ heißt auch, sich zu entblößen und Unterstützung anzufordern“, sagt Heil. „Die offene Kommunikation des Einzelnen und das Feedback, das er erhält, lösen Lernprozesse aus!“ Diese steuern zu wollen, dürfte aber für eine HR-Abteilung sehr schwierig sein.

Martin Pichler ●

## Konnektivismus mal ganz praktisch erleben

**MOOC.** Die „Corporate Learning Alliance“ (CLA) startet im Internet ein kostenloses Lernangebot, einen cMOOC, mit dem Personal, aber auch Trainer, ganz praktisch Erfahrungen sammeln (und reflektieren) können, wie sich selbstgesteuertes Lernen mit sozialen Medien fördern lässt.

Die Weiterbildungsabteilungen von Unternehmen können ab 21. September 2015 acht Wochen lang an einem MOOC teilnehmen, der nicht nur über Zukunftstrends beim Corporate Learning informiert, sondern der auch darauf ausgerichtet ist, dass möglichst viele MOOC-Teilnehmer miteinander diskutieren und neue Lernformate selbst entwickeln. Einzelne können sich genauso anmelden, wie ganze Teams.

Die Initiatoren stellen sich folgenden Ablauf vor: Immer montags gibt es einen Wocheninput. Im Verlauf der Woche diskutiert dann die Community und am Freitag gibt es eine kurze Zusammenfassung - vielleicht mit einem Experten-Statement. Am Freitag könnten sich zum Beispiel die PE'ler eines Unternehmens zusammensetzen und sich die Frage stellen, was sie für ihre Arbeit als „Ideen der Woche“ übernehmen könnten. „Da ist es sehr unwahrscheinlich, dass bei diesem MOOC nicht das eine oder andere Innovationsvorhaben beschlossen wird“, meint Mitinitiator Karlheinz Pape. „Und vielleicht kann man ja die MOOC-Community auch noch nach dem MOOC nutzen, um kollegialen Rat für neue Vorhaben zu bekommen.“ Der Bar-Camp-Experte ist sich sicher: „Es gibt viele Möglichkeiten, den „Corporate Learning 2.0“-MOOC als Innovationsanregung für die eigene Organisation zu nutzen. Das Lernen von den Kolleginnen und Kollegen aus anderen Unternehmen ist dafür bestimmt die beste Basis.“

### Was ist ein cMOOC?

Der „Corporate Learning 2.0“-MOOC wird als „cMOOC“ gestaltet. Das „c“ steht für „Connectivism“ und bezieht sich auf den Konnektivismus-Ansatz von George Siemens und Stephen Downes. Beide haben 2008 den ersten „Massive Open Online Course“ (MOOC) zum Ausprobieren ihrer konnektivistischen Lerntheorie veranstaltet. Diese Theorie sagt etwas verkürzt: Das Wissen liegt im Netzwerk und Lernen ist die Fähigkeit, in einem Netzwerk Verbindungen zu knüpfen. Aus dieser Grundannahme ergibt sich ein ganz anderes Kurs-Konzept, als man es üblicherweise kennt: Nicht der Veranstalter bereitet Wissen auf, um es zu vermitteln. Er regt stattdessen die Lerner-Community an, sich selbst mit dem Thema auseinanderzusetzen - und das möglichst öffentlich im Internet! Dafür benennt er einen sogenannten Hashtag, mit dem alle Beiträge zu diesem Thema gekennzeichnet werden sollen.

### PE'ler stellen ihre Projekte vor

Dieser Hashtag ermöglicht die Suche nach allen Beiträgen zu einem bestimmten Kurs. Teilnehmer können damit suchen, wer etwas zum Thema geschrieben hat und wo man sich in die Diskussion einklinken kann. So entstehen Communities, die sich mit Inhalten versorgen.

Beim „Corporate Learning 2.0“-MOOC gibt es übrigens jede Woche einen anderen „Veranstalter“. Das wird jeweils die Personalentwicklungsabteilung eines Unternehmens sein, die dann am Montag eines ihrer aktuellen Entwicklungsprojekte vorstellt. Die Diskussion in der MOOC-Community soll ihnen dann wertvolle Ideen und Anregungen für die Weiterentwicklung geben. „Lernen werden also alle in einem cMOOC – auch ohne dass es jemanden gibt, der weiß, was richtig ist“, betont Pape. „Wir nutzen das Wissen des Netzwerkes. Und die Teilnehmer können das Knüpfen von Verbindungen üben!“ Zu den Unternehmen, die PE-Projekte einbringen wollen, gehören unter anderem: Deutsche Bahn, Telekom, SAP, Miele, Sick und Festo.

Dieser MOOC ist ein erstes Projekt des neu gegründeten Netzwerkes Corporate Learning Alliance (CLA). Zu dieser Allianz gehören: Claudia Bremer, Goethe Universität Frankfurt; Simon Dückert, Cogneon GmbH; Dr. Martin Lindner, Wissmuth; Dr. Joachim Niemeier, Executive Consultant; Jochen Robes, Weiterbildungsblog; Dr. Werner Sauter, Blended Solutions GmbH; Karlheinz Pape, Berater Corporate Learning und Charlotte Venema, Hessenmetall.



Foto: Pichler

**MOOC-Mitinitiatoren (von links).** Karlheinz Pape, Simon Dückert und Jochen Robes. Sie stellten auf der CeBIT den „Corporate Learning-2.0“-MOOC vor.

# Das wird ein schöner Monat für ...



## ... Henning Schulze,

dem Vorsitzenden des Vorstandes der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse DGTA. Er zeichnet verantwortlich für den 36. Kongress der DGTA, der unter dem Motto „Zukunft denken - Wandel gestalten“ steht. Der Verband hat für den Kongress über 100 Redner eingeladen. Auch das Thema „Wirtschaft“ soll - natürlich aus der Sicht der immer noch sehr aktuellen Transaktionsanalyse - genau beleuchtet werden. Geplant sind unter anderem Vorträge zu den Themen „Führung und Komplexität“, „Passende Förderprogramme für Fach- und Führungskräfte“ oder „Psychopathologien in Organisationen“.

**1. bis 3. Mai in Augsburg**  
[www.dgta.de](http://www.dgta.de)



## ... Tim Cole,

deutsch-amerikanischer Internet-Publizist, Kolumnist und Autor. Er weiß, was Taxifahrer, Immobilienmakler und Köche gemeinsam haben: Ihre Berufe werden in den nächsten Jahren durch Computer ersetzt werden. Wie die digitale Vernetzung die Arbeitswelt verändert, darf er deshalb auch den Besuchern der beiden Personalmes- sen dieses Frühjahrs (in Hamburg und Stuttgart) in einem öffentlichen Keynote-Vortrag erklären. Zusätzlich bieten die Messen ein vielfältiges Rahmenprogramm zu den Trendthemen der Personalwirtschaft.

**6. und 7. Mai in Hamburg**  
**19. und 20. Mai in Stuttgart**  
[www.personal-messen.de](http://www.personal-messen.de)



## ... Dr. Thomas Bachmann,

der Chef des Ausbildungs- und Forschungsinstituts Artop hat es geschafft, zu seinem 6. Berliner Coachingtag Dr. Wolfgang Looss, den Pionier des deutschsprachigen Coachings als Keynote-Speaker zu engagieren. Mit weiteren Experten soll an diesem Tag ergründet werden, wie Coaching als „Beziehungskunst“ seine Wirkung entfaltet. Das klingt sehr nach einer Kampfansage an alle „Toolies“, die unter Coaching den bloßen Einsatz von Kommunikationswerkzeugen verstehen.

**8. Mai in Berlin**  
[www.artop.de](http://www.artop.de)





... Prof. Dr. Uwe P. Kanning,

Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Seine Schwerpunkte sind Personaldiagnostik und Personalentwicklung. Kanning darf den 10. Kongress für Wirtschaftspsychologie des Berufsverbands Deutscher Psychologen (BDP) eröffnen. Dazu wird er über den „Status quo der Personalarbeit in Deutschland – Potenziale, Realitäten, Perspektiven“ referieren. Neben weiteren Keynotes werden auf dem Kongress viele „interdisziplinäre Fallstudien“ zur Diskussion gestellt. Parallel zum Hauptkongress findet der „2. Fachtag Coaching“ des BDP statt.

**15. und 16. Mai in Göttingen**  
[www.kongress2015.wirtschaftspsychologie-bdp.de](http://www.kongress2015.wirtschaftspsychologie-bdp.de)



... Rebecca Stromeyer,

Chefin der ICWE GmbH in Berlin. Die Kongressveranstalterin richtet nicht nur die „Online Educa“ in Berlin aus, sondern ist auch verantwortlich für den mit 1.500 Besuchern sehr bedeutenden Event „E-Learning Africa“. Dieser Kongress findet in diesem Jahr in Addis Abeba, Äthiopien, statt. Afrikanische Bildungsexperten fordern mehr denn je einen internationalen Austausch, um Bildungschancen in Entwicklungsländern via Internet zu verbessern.

**20. bis 22. Mai in Addis Ababa**  
[www.elearning-africa.com](http://www.elearning-africa.com)



... Thomas Sattelberger,

den ehemaligen Personalvorstand der Telekom. Er wird auf der 14. Kienbaum-Jahrestagung mit Deutschlands Personalchefs wohl sehr leidenschaftlich über die „Arbeitswelt 4.0“ diskutieren. Personaler sollten nach Sattelbergers Meinung schnellstmöglich zum „Co-Architekt einer neuen Arbeits- und Führungskultur“ werden. Außerdem präsentieren Unternehmensvertreter auf dieser Jahrestagung aktuelle HR-Fallstudien. Mit dabei ist zum Beispiel Norman Gehrke von der Hornbach-Baumarkt AG. Sein Thema: „Agile Organisationen – neue Spielregeln für das Performance Management“. Personalbeurteilungen werden demnach künftig vom Team und weniger von der Führungskraft kommen!

**21. Mai in Ehreshoven bei Köln**  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31

# Mai 2015

check  it!

[www.anbietercheck.de/e-learning-software](http://www.anbietercheck.de/e-learning-software)

# E-Learning-Software

**Check it!** Marktübersicht aller E-Learning-Software-Anbieter, Marktnews, Top-Themen, Softwareinformationen, Whitepapers, Videos, Best-Practice-Beispiele, Checklisten u.v.m. **Jetzt kostenlos Anbieter vergleichen!**

---

# Themen im Juni

DIE AUSGABE 06/2015 ERSCHEINT AM 29. MAI 2015

## RÜCKBLICK

# Personalmesse in Hamburg

Mit einem Zuwachs auf 3.821 Besucher hatte sich die „Personal Nord“ in Hamburg im vergangenen Jahr als führende Messe für Personalmanagement in Norddeutschland etabliert. Mit diesem Erfolg steigen die Chancen, dass die nächste Ausgabe der Messe noch mehr zum Magneten für Personaler wird, die nach HR-Lösungen suchen.



Foto: Personal Nord 2013/Fotosstudio Franz Pfluegl

## HILLARY CLINTON

### Geheimnisse

Bücher und Zeitschriftenartikel befassen sich aktuell mit den „Leadership Secrets“ von Hillary Clinton, die jetzt US-Präsidentin werden will. Bewundert wird insbesondere ihre „Resilience“. Wir fassen die relevanten Expertenmeinungen zusammen.



Foto: stocklight / Shutterstock.com

## GRENOBLE

### Unternehmertum lernen

Die GGSB Grenoble Graduate School of Business gehört zu den führenden Management Schools in Europa. Wir berichten über neueste Anstrengungen, MBA-Teilnehmern Unternehmertum beizubringen. Der Campus der GGSB liegt inmitten von Grenoble (Foto).



Foto: EQRoy / Shutterstock.com

## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 28. Jahr

Herausgeberbeirat  
Helmut und André Jünger



Herausgeber  
Reiner Straub

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

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

### Autoren dieser Ausgabe

Peter Dreyer, Gudrun Fey, Boris Grundl, Axel Koch, Georg Kraus, Daniela Kudernatsch, Bernhard Kuntz, Stefanie Hornung, Michael Matros, Sonja Nitsch, Dr. Anja Schmitz, Bärbel Schwertfeger, Rainer Wenzel, Dr. Achim Zimmermann

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

### Verlag

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

### Titelbild

Julia Walker, Hochschule für angewandtes  
Management, Erding

### Druck

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

### Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung  
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,  
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Key Account Management:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



### Abonnentenservice

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

### Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 11,90 Euro;  
Abopreis 108 Euro inkl. MwSt. und Versand;  
Auslandsbezug 123 Euro  
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor  
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.  
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal  
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug  
mit der Zahlung Ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.  
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching  
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

## HAUFE.

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

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



**Christian Scholz und Joachim Zentes**  
 Schizo-Wirtschaft: Nur radikales Umdenken  
 und Andershandeln kann uns helfen, Campus,  
 Frankfurt 2015, 280 Seiten, 24,99 Euro

WIRTSCHAFTSKRITIK

## Happy End hängt vom Leser ab

Die Menschheit, oder zumindest ein Teil von ihr, lebt dauerhaft über ihre Verhältnisse – in vielerlei Hinsicht, sei es beim Konsum von Rohstoffen, der Ausbeutung der Natur oder von Arbeitern in armen Ländern. Obgleich diese Erkenntnis nicht neu ist, gibt es diesbezüglich kaum Fortschritte. Diesem Thema widmen sich nun die Professoren Christian Scholz und Joachim Zentes in ihrem neuen Buch „Schizo-Wirtschaft“. Gegliedert ist es – ähnlich wie ein klassisches Drama – in fünf Teile: eine Problemstellung („die Gesellschaft ist außer Rand und Band“), zwei Beispiele dafür, die alle angehen (erstens: ausbeuterische Beschäftigungsverhältnisse, zweitens: bewusst falsch deklariertes (Pferde-)Fleisch), eine Analyse („Was ist die verbindende Logik?“), die daraus resultierende Konsequenz („Umkehr und neue gesellschaftliche Realität“) und ein Fazit („die neue Lebensqualität“). Ob daraus letztlich eine Tragödie mit katastrophalem Ausgang oder eine Komödie mit versöhnlichem Ende wird und ob der Leser geläutert aus der Lektüre hervorgeht, entscheidet er selbst – denn er ist gleichzeitig selbst in unterschiedlichen Rollen Protagonist des Buchs: als Unternehmer, der immer günstiger produzieren und Gewinn machen will; als Mitarbeiter, der beste Arbeitsbedingungen und gleichzeitig viel verdienen will; als Kunde, der billig und bequem Qualität kaufen will; und als Bürger, der die Zukunft der Kinder sichern und die Umwelt retten will, wie Scholz und Zentes schreiben. Die vielen, teilweise widersprüchlichen Anforderungen zeigen: Wer all dies will, agiert „gespalten“. Davon leiten die Autoren den Begriff „Schizo“ ab: „Wir leben in einer Schizo-Wirtschaft, in der das eigene Handeln nicht den Normen entspricht, an denen man das Handeln

der Anderen misst oder die man selbst angeblich einhält“, so Scholz und Zentes. Als Therapie fordern sie nichts Geringeres als ein radikales Umdenken aller Wirtschaftsakteure. Dabei soll nicht nur an den Symptomen herumgedoktert werden; vielmehr soll das Handeln selbst als Therapie wirken.

„Schizo-Wirtschaft“ ist ein starkes Buch mit einer starken Botschaft, die wachrüttelt – hoffentlich nicht nur bis kurz vor der nächsten wirtschaftlichen Entscheidung.



Fotos: campus Verlag

### AUTOREN

**Christian Scholz  
 und Joachim  
 Zentes**

Die beiden Autoren sind Professoren für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes und Direktoren des dortigen Europa-Instituts. Zudem leiten sie das MBA-Programm der Universität. Beide sind auch neben ihrer universitären Tätigkeit aktiv: Scholz unter anderem als Kolumnist und Blogger („Per Anhalter durch die Arbeitswelt“) und Zentes unter anderem als Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Marketing ZFP – Journal of Research and Management“.

## Topaktuelle Zukunftsszenarien



„Arbeitsfrei“: Hinter dem Titel des Buchs von Constanze Kurz und Frank Rieger, das nun erstmals im Taschenbuchformat vorliegt, verbirgt sich eine Vorahnung dessen, was den Arbeitnehmern von heute möglicherweise in einer digitalisierten Zukunft dräut. Darin unternehmen die Autoren eine „Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen“, wie es im Untertitel heißt. In einem ersten Teil beschreiben

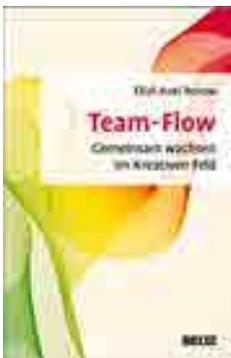
Kurz und Rieger Entwicklungen in Landwirtschaft, Produktion und Logistik. Im zweiten Teil wagen sie einen Blick auf Zukunftsszenarien wie Autos ohne Fahrer – und deren mögliche Risiken. Zukunftsmusik? Nein, ein topaktuelles und notwendiges Buch. Denn die darin beschriebenen Chancen und Ängste sind schon in der Lebensrealität angekommen. Das zeigte kürzlich die Diskussion über ein

vollautomatisiertes Flugzeug, nachdem bekannt wurde, dass der Absturz der Germanwings-Maschine durch eine bewusste Entscheidung des Piloten herbeigeführt worden war.

**Constanze Kurz und Frank Rieger**

Arbeitsfrei: Eine Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen, Goldmann, München 2015, 288 Seiten, 17,99 Euro

## Gemeinsam im Fluss – ohne Erfolgsgarantie



Den „Flow“ haben bereits einige Autoren beschrieben, so etwa Mihály Csíkszentmihály und Felix von Cube. Nun hat Olaf-Axel Burow, Professor für Allgemeine Pädagogik an der Universität Kassel, ein Buch dazu vorgelegt, wie der wünschenswerte Zustand, in dem die Arbeit leicht von der Hand und der Akteur ganz darin aufgeht, in Teams erreicht werden kann. Basis dieser Darstellung ist Burows Überzeugung, dass jede kreative Leistung Ergeb-

nis guter Teamarbeit ist. Das zeigt der Professor nicht anhand trockener wissenschaftlicher Abhandlungen, sondern kurzweiliger Beispiele aus der Welt der Kreativen, etwa den Comedian Harmonists, den Beatles und Charlie Chaplin – und verrät, was die Wirtschaft von ihnen lernen kann. So beschreibt er etwa die Jazzband als Führungsmodell der Zukunft, bei der jeder Mitarbeiter ohne Führung von oben improvisiert – was eben in einen

Flow-Zustand münden kann. Burow hat auf diese Weise ein inspirierendes Buch geschrieben, das sich wohltuend von Managementratgebern mit Erfolgsgarantie absetzt – denn: „Selbst die beste Jazzgruppe kann nie sicher sein, wie gut ihre Performance sein wird.“

**Olaf-Axel Burow**

Team-Flow: Gemeinsam wachsen im Kreativen Feld, Beltz, Weinheim 2015, 220 Seiten, 24,95 Euro

## Aus unserem Verlagsprogramm



Welchen Spielregeln folgt die Führung? Diese Frage wollen die beiden Berater Oliver Schrader und Lothar Wenzl in ihrem Erfahrungs- und Erkenntnisbericht beantworten. Da es in Unternehmen auf diese Frage ganz unterschiedliche Antworten gibt, erheben die Autoren keinen Anspruch auf Vollständigkeit: Vielmehr stellen sie das Thema anhand einzelner, qualitativer Analysen von Unternehmen dar, die

in der Praxis ihre Beratungsleistung in Anspruch genommen haben. Die Fallbeispiele haben die Autoren anonymisiert verfasst, da ihre Reflexionen für die Unternehmen nicht immer schmeichelhaft seien, wie sie schreiben. Daraus entstanden ist der erste Teil des Buchs mit neun Fallbeispielen, die der Leser ohne Verpflichtung zur Chronologie einzeln herausgreifen kann. Der zweite Teil des Buchs beschäftigt sich

mit einigen organisatorischen Schwerpunkten wie Kommunikation oder Change Management, die ebenfalls je nach Bedarf einzeln durchgearbeitet werden können.

**Oliver Schrader, Lothar Wenzl**

Die Spielregeln der Führung: Erfahrungen und Erkenntnisse aus Unternehmen, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2015, 261 Seiten, 39,95 Euro

Boris Grundl



Paragraf 35

## Modethemen ignorieren

Sie wachen auf. Ihr Körper fühlt sich wie ein schwerer, antriebsloser Sack an. Zuerst ins Bad. Routinehandlungen, Turbofrühstück, ab ins Büro. Auf dem Gang begegnet Ihnen ein unverschämte gut gelaunter Mitarbeiter: „Hallo Chef, wie geht es Ihnen an diesem tollen Tag?“ Sie ganz ehrlich: „Miserabel. Keine Lust. Ich würde am liebsten zu Hause die Füße hochlegen!“ Die Reaktion: „Chef, Sie sind so wunderbar authentisch!“

„Authentizität bedeutet nicht, jede Laune auszuleben und jedes Leid und jede Freude in die Welt zu posaunen.“

Natürlich passiert Ihnen das nicht mehr, aber vielleicht kennen Sie einen, der so tickt? „Authentizität“ heißt die Sau, die seit geraumer Zeit durchs Dorf der Führungstrainings getrieben wird: Immer Mensch bleiben. Sei ganz du, und alle werden dir folgen! Sei ungefiltert, sei stimmig, mach aus deinem Herzen keine Mördergrube! Szenenwechsel: Sie beim Kunden. Ein Millionendeal. Doch es gibt ein Problem. Die Vorstellung, sich künftig intensiv mit diesem Menschen auseinanderzusetzen, dreht Ihnen den Magen um. Sagen Sie jetzt auch total authentisch: „Tut mir leid. Ich mag Sie nicht. Wir sollten das beenden, bevor es begonnen hat“? So ist das mit Modeworten und Modewellen. Berater, Trainer, Coachs und Vortragsredner beglücken vom Alltag gelangweilte Führungskräfte. „Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“, sagte Hermann Hesse zu Recht. Ist doch das Neue, Frische, Moderne ach so animierend. Hesse verschweigt, dass dem Neuen nicht automatisch Substanz, Tiefe und erstklassige Ergebnisse innewohnen. Also erfindet ein marketingstarker Mensch eine geistige Maus und macht einen Elefanten daraus.

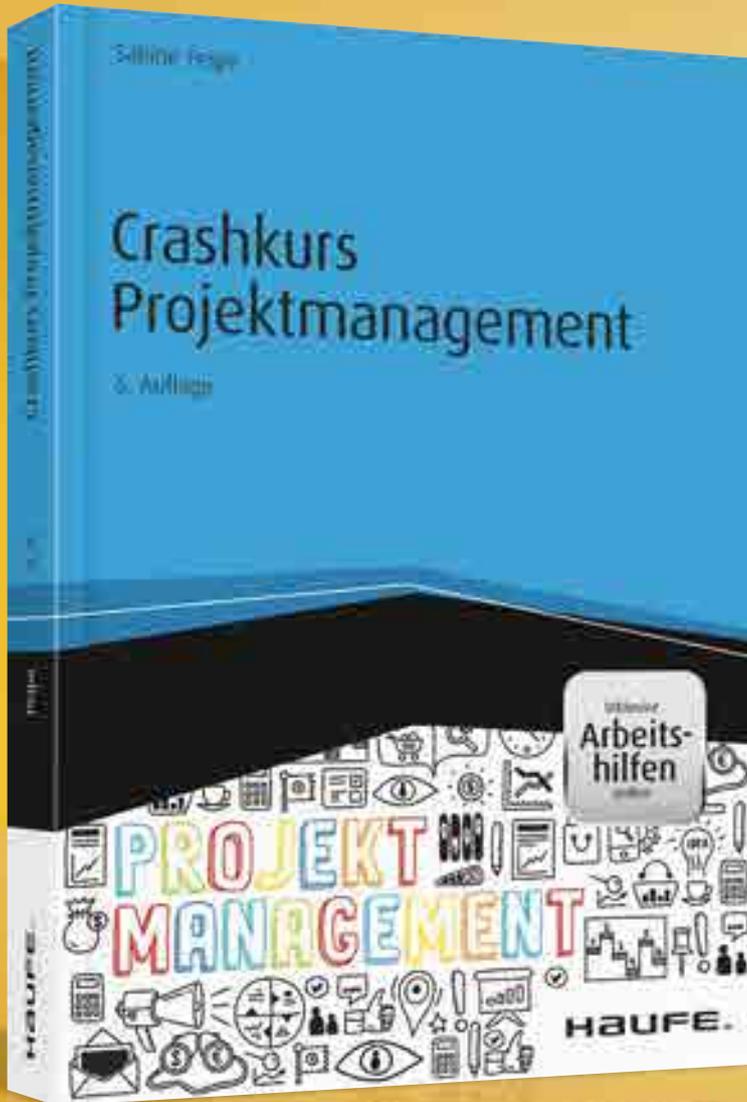
Er benennt einen Workshop danach, macht den Mini-Nager zum Vortragsthema und drückt ihn fett auf ein Buchcover. Weitere Bücher anderer Autoren folgen. Die Welle nährt sich selbst. Und weil immer mehr darüber reden, glauben alle, der Stein der Weisen sei ihnen vor die Füße gefallen. Doch da die Welle niemals Probleme an der Wurzel löst, geht die Suche weiter. Neue Schlagworte: „Nachhaltigkeit“ oder „Resilienz“. Auf zur nächsten Sau.

Dabei ist Authentizität überhaupt kein Mode-Gag, sondern die tiefe Stimmigkeit von innerem Erleben und äußerer Wirkung. Sie ahnen es. Hier wartet eine Lebensaufgabe, ein Lebenswegweiser! Authentizität lernt man weder im

45-Minuten-Vortrag noch im Tagesseminar. Sie tief zu verstehen und durch Ergebnisse und Leistungen das Recht zu erwerben, sie zeigen zu dürfen, ist ein Privileg. Das erreichen nur wenige. Tiefes Verstehen heißt, zu wissen, dass Authentizität nicht bedeutet, jede Laune auszuleben und jedes Leid und jede Freude in die Welt zu posaunen. Es geht eher um eine „professionelle Stimmigkeit“. Sie hat ihre Zeit, ihren Ort und ihre Art und Weise. Immer stimmiger werden und diese Stimmigkeit auch leben dürfen. Was für eine Gnade.

Konzentrieren Sie sich nicht auf Modethemen, sondern auf das, was nach der Welle bleibt – das Substanzvolle, meist Basics. Grundlegendes. Es war schon immer so: Wer Grundlegendes außergewöhnlich konsequent lebt, liegt weit vorne. Authentizität ist eine Frage der Stimmigkeit mit sich selbst. Nur wer sich selbst immer besser erkennt und anerkennt, kann dieser Stimmigkeit mutig folgen. Schritt für Schritt. Wenn Sie so leben, spüren Sie, wie Ihre Wirkung auf andere immer stärker wird. So lange, bis Sie ganz bei sich angekommen sind und genau das leben dürfen. Mehr geht nicht.

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



168 Seiten  
Bestell-Nr. E00353  
Buch: € 19,95 [D]  
eBook: € 16,99 [D]



312 Seiten  
Bestell-Nr. E10100  
Buch: € 29,95 [D]  
eBook: € 25,99 [D]



464 Seiten  
Bestell-Nr. E01069  
Buch: € 39,95 [D]  
eBook: € 35,99 [D]

## Erfolgreicher Einstieg ins Projektmanagement

Die richtigen Projektmanagement-Methoden ermöglichen zielorientiertes Arbeiten mit messbaren Ergebnissen. Dieser Crashkurs erklärt verständlich und übersichtlich alle relevanten Grundlagen zum Projektmanagement, gibt konkrete Anleitungen für alle Projektphasen und einen Überblick über Projektmanagement-Begriffe. Anhand eines Beispielprojekts kann das Gelernte leicht in die Praxis umgesetzt werden.

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

**HAUFE.**



” Ich würde Deutschland zum ersten Land umbauen, in dem der Besitz von Privatautos verboten ist. Der ganze Verkehr wird durch selbstfahrende Autos abgewickelt, die jedem als Taxi dienen. “

**Gunter Dueck**, ehemaliger Cheftechnologe bei IBM Deutschland, in seinem neuesten Buch „Schwarmdumm – So blöd sind wir nur gemeinsam“, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2015 ([www.omnisophie.com](http://www.omnisophie.com)).

„Den meditativen Flow (der Achtsamkeitsseminare) kann ich auch ganz einfach bekommen: Beim Lesen von Büchern.“

**Andrea Gerg**, Autorin des Buchs „Lesen als Medizin“, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 15. März 2015

„Less paper, more pepper.“

**Martin Winterkorn**, Vorstandschef der Volkswagen AG, fordert aussagekräftigere Entscheidungsvorlagen im Magazin „Bilanz“ vom 27. März 2015

„Unternehmensberater sollen eine irrationale Welt rational fassbar machen. Und diesen Schein zu erwecken – dafür eignet sich Powerpoint ziemlich gut.“

**Reinhard K. Sprenger**, Management-Guru, in der „Welt am Sonntag“ vom 29. März 2015

„Ich glaube, es wird Powerpoint noch lange geben. Solche Hilfsmittel sterben erst aus, wenn ihre Anwender aussterben.“

**Reinhard K. Sprenger**, Management-Guru, in der „Welt am Sonntag“ vom 29. März 2015

„Zehn Minuten Lachen entspricht in etwa zehn Minuten moderatem Joggen.“

**Harald-Alexander Korp**, Humortrainer, der Lachyoga empfiehlt, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 8. Februar 2015

„Jemand sagte zu mir: Du bist so reich an Wissen. Da antwortete ich ihm: Ich wäre lieber jung. Scheiß auf das viele Wissen.“

**Judi Dench**, 80, britische Schauspielerin, im US-Magazin „People“ vom 5. März 2015

„Mitarbeiter brauchen heute Fähigkeiten wie mitdenken, vorausschauen, Verantwortung übernehmen, teamfähig sein, ein wenig Frust aushalten und freundlich sein. Das alles können Unternehmen aber nicht nach dem alten Schema abrufen, also mit Strafe und Belohnung. Das bekommen sie nur von den Mitarbeitern geschenkt, wenn es denen im Unternehmen gutgeht.“

**Prof. Dr. Gerald Hüther**, Neurobiologe an der Universität Göttingen, in einem Interview mit dem „Göttinger Tageblatt“ vom 31. März 2015

„Der Vorstand kann den entlassen, der nicht mitzieht. Der Politiker kann aber sein Volk nicht entlassen.“

**Roland Koch**, Ex-Ministerpräsident und Ex-Vorstandschef über Unterschiede zwischen Wirtschaft und Politik, im „Handelsblatt“ vom 30.1.2015

„Ich investiere lieber in die Zukunft als in die Gegenwart.“

**Klaus Tschira**, SAP-Mitbegründer, auf die Frage warum er die Wissenschaft, aber nicht die Kultur fördere, in der FAZ vom 1. April 2015

# General Management Programm

CREATING EXCELLENCE

## Inspiration und exzellentes Know-how für Ihre Herausforderungen im Management

Zukunftsfähiges Management braucht Fortschritt und Wachstum, um auf dynamischen Märkten mit zunehmender Komplexität zu bestehen. Wie Sie auch in bewegten Zeiten Ihr Unternehmen sicher führen, erfahren Sie in den Seminaren der Haufe Akademie:

- Leadership Programm
- Strategisches Management
- Provokative Rhetorik
- **NEU:** Corporate Innovation
- **NEU:** Digital Leadership

Diese und weitere Veranstaltungen finden Sie im aktuellen General Management Programm:

Tel.: 0761 898-4422 · [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)

[www.haufe-akademie.de/general-management](http://www.haufe-akademie.de/general-management)

**Jetzt Programm anfordern**



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)



**Erstauflage**  
Erscheint im Mai 2015

**Jetzt vorbestellen!**

## Wichtige Änderungen bei Elterngeld und Elternzeit

Der **neue Praxiskommentar MuSchG und BEEG** von Haufe beantwortet Ihnen alle Fragen zu Mutterschutz, Elterngeld und Elternzeit schnell und rechtssicher. Profitieren Sie von der topaktuellen, praxisorientierten Kommentierung **mit allen** ab 01.01.2015 geltenden **Neuregelungen bei Elternzeit und Elterngeld**.

- Alle wichtigen Rechtsgrundlagen aus einer Quelle: MuSchG, BEEG, AAG, SGB V, Mutterschutzarbeitsverordnung
- Renommiertes Herausgeber- und Autorenteam aus Praxis und Wissenschaft
- Für die Praxis konzipiert: mit vielen Hinweisen, Beispielen und Handlungsempfehlungen

**Jetzt vorbestellen unter:**

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

Tel.: 0800 72 34 247 (kostenlos)

**HAUFE.**