



# **+** wirtschaft weiterbildung

07/08\_19

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

**Reportage**\_Wie ein Finanzdienstleister Holacracy einführte s. 26

**Metaanalyse**\_Coachs leiden unter ihren Fehlern s. 38

**Freiburg**\_Neuer Kongress für „Wirtschaft und Spiritualität“ s. 48

## **Lesefutter für PE-Profis**

Unsere Buchempfehlungen für Ihren Urlaub s. 18





# ZUKUNFT PERSONAL

EUROPAS FÜHRENDE EXPOS, EVENTS & CONFERENCES FÜR DIE WELT DER ARBEIT

**GET YOUR  
TICKET NOW!**



## KÖLN

Zukunft Personal Europe  
17. - 19. September 2019



## STUTTGART

Zukunft Personal Süd  
12. - 13. Mai 2020  
Corporate Health Convention  
12. - 13. Mai 2020



## HAMBURG

Zukunft Personal Nord  
21. - 22. April 2020



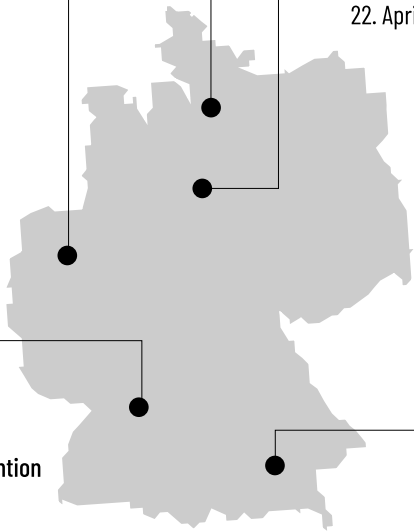
## HANNOVER

Future of Work in Industry  
22. April 2020



## MÜNCHEN

Digital Mind Change - Vol. 3  
24. Oktober 2019





## Internationale Sales- und Leadership- Trainings



### Individuelle Lösungen

seit 1912

90 Länder

30 Sprachen

9 Mio. Teilnehmer

**carnegie.de**

089/12 50 90-500

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

## Als Denis Scheck scherzte

„Ein gutes Buch ist ein Buch, das beim Leser den Blick auf die Welt verändert“, sagte im vergangenen Jahr einmal Denis Scheck, TV-Moderator der Sendung „Druckfrisch“ in der ARD. „Man nimmt andere Facetten der Welt wahr und manchmal sieht man die ganze Welt mit anderen Augen“, so der Literaturkritiker aus Leidenschaft. „Das ist es, wonach ich als Leser süchtig bin!“

Ich hoffe, dass die aktuellen Fachbücher, die wir ab Seite 18 vorstellen, Sie – „den Blick auf die Welt ändernd“ – auf interessante Gedanken bringen. Und vielleicht ist das eine oder andere Buch für Sie ja so wichtig, dass Sie es mit dem Stift in der Hand lesen und es für Ihre Zwecke auswerten können.

Ich kann mir vorstellen, dass Sie sich nicht nur an der sehr subjektiven Auswahl der Redaktion orientieren wollen. Deshalb haben wir in diesem Jahr „Get Abstract“, einen Anbieter von Buchzusammenfassungen, gebeten, die am häufigsten bei ihm heruntergeladenen Summarys von Management-Büchern in eine Hitliste zu übertragen (ab Seite 24).

Denis Scheck scherzte einmal: Bestsellerlisten seien nicht die Listen der besten Bücher, sondern nur ein Ranking der am meisten verkauften Bücher. Sich daran zu orientieren, sei so, als ob man sich von der Hitliste der am meisten verkauften Speisen beim heimischen Kochen beeinflussen ließe. Für das Get-Abstract-Ranking kann dieses Bonmot nicht gelten. Hinter jedem Download steht ein ernsthaftes berufliches Interesse an etwas Neuem. Und zumindest die ersten fünf der Get-Abstract-Tipps standen auch auf der Wunschliste der Redaktion.



Viele Inspirationen mit  
unserem neuen Heft  
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



**Buchtipps für den Sommer.** Zehn Fachbücher hat die Redaktion von „wirtschaft + weiterbildung“ ausgesucht, um sie den Lesern als Begleiter durch den Sommer zu empfehlen.



**Holakratie.** Das neuartige „Betriebs-system für Organisationen“ aus den USA setzt auf Selbstorganisation in Kreisen.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

### menschen

## 14 „Vermummungsverbot für Algorithmen“

Algorithmen beeinflussen bereits heute unser Leben. Jörg Dräger, Bertelsmann Stiftung, fordert daher einen gesellschaftlichen Diskurs über die Chancen und Risiken.

### titelthema

## 18 Lesefutter für Personalentwicklungsprofis

Welche Fachbücher sollten Trainer, Berater, Coaches und Personalentwickler mit in den Urlaub nehmen, um inspirierende Begleiter dabei zu haben, wenn sie in Ruhe ihr Wissen aufpolieren oder über ihr Geschäftsmodell nachdenken wollen?

## 24 Get Abstract: Gefragte Buch-Summaries

Get Abstract bietet Managern regelmäßig Zusammenfassungen von Büchern zum Herunterladen an. Wir veröffentlichen die begehrtesten zehn.

## personal- und organisationsentwicklung

## 26 Holakratie bei Hypoport eingeführt

Die Hypoport AG in Berlin ist die Muttergesellschaft eines Netzwerks von Technologieunternehmen für die Kredit-, Immobilien- und Versicherungswirtschaft. Für die Gruppe gilt Holakratie als die Organisationsform der Zukunft.

## 32 Von der Gruppendynamik lernen

Rund 50 Trainer und Berater trafen sich zu einer Fachtagung mit dem Titel „New Work und Gruppendynamik – zwischen Fremdheit und Komplementarität“.

## 34 Emotionale Folgen einer Betriebsübergabe

Viele Unternehmer schieben das Thema Unternehmensnachfolge auf die lange Bank. Dadurch gefährden sie ihr Lebenswerk, denn eine geordnete Übergabe erfordert Zeit.

## training und coaching

## 38 Coaches leiden unter ihrer Unzulänglichkeit

Die SRH Hochschule Berlin, erforscht seit 2011 die positiven Wirkungen und unerwünschten Nebenwirkungen des Business-Coachings. Neu ist, dass Coaches deutlich mehr unter unbefriedigenden Coaching-Sitzungen leiden als ihre Klienten.

## 42 Professor Schermuly schafft Vorlesungen ab

Carsten Schermuly, Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin, hat sich entschlossen, für Erstsemester keine Vorlesungen mehr zu halten, weil „Frontalberieselung“ ein didaktisches Format aus dem 14. Jahrhundert sei.





38

**Coaching.** Ein neues Buch kümmert sich um die positiven wie negativen Wirkungen des Coachings.



48

**Spiritualität.** Ein neuer Kongress will mit Vorträgen aus der Unternehmenspraxis überzeugen, die Gewinn mit Sinn befürworten.



## SINN & MOTIVATION 26. – 27.10.2019 ▶ KÖLN

42 Top-Referent\*innen in 37 Workshops, Gedankenaustausch, Netzwerken und eine rauschende Ballnacht - das wird der NLP-Kongress 2019 mitten in der Kölner City. Thema: „Sinn & Motivation“. Erlebter Sinn stärkt das Wohlbefinden, die Arbeitszufriedenheit, die Lebensfreude und den Leistungswillen. Sinn erleben und intrinsische Motivation stehen in einem direkten Zusammenhang. Doch wie entsteht er - der SINN?

Antworten dazu auf dem NLP-Kongress, veranstaltet vom DVNLP.

▶ [NLP-KONGRESS.DE](http://NLP-KONGRESS.DE)



### 44 Den Ruf als Spezialisten festigen

Public Relations (PR) kosten Zeit und Geld. Entsprechend strategisch sollten Trainer, Berater und Dienstleister die Pressearbeit nutzen, um ihre Ziele zu erreichen.

## messen und kongresse

### 48 Neuer Kongress für „Wirtschaft und Spiritualität“

In Kirchzarten bei Freiburg wird vom 3. bis 6. Oktober 2019 der erste deutsche Kongress zum Thema „Wirtschaft und Spiritualität“ stattfinden.

### 52 „Fühlen ist das neue Führen“

Auf der „1. Rethinking Work & Learning Conference“ diskutierten 70 Personalmanager über die Zukunft des Lernens in Zeiten von Agilität und digitaler Transformation.

### 54 Neuromarketing-Kongress „Vertrauen“

Vertrauen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen – und schnell zerstört – der 12. Neuromarketingkongress in der BMW Welt in München befasste sich mit dem Thema Vertrauen.

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

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

### 62 Hannover Messe: „Deep Dive Panel“ erprobt

Auf der Hannover Messe 2019 erlebten Besucher die Geburt der „Future of Work in Industry“. Mit attraktiven Keynote Speakern und deren prompter Einbindung in fundierte Diskussionsrunden begeisterte man das Publikum.

### Rubriken

- |              |            |
|--------------|------------|
| 03 editorial | 64 kolumne |
| 63 vorschau  | 66 zitate  |
| 63 impressum |            |





Foto: Robbie Jay Barratt – AMA / gettyimages.de

**WER** Das Foto zeigt Jürgen Klopp (Spitzname „Kloppo“), der seit 2015 Cheftrainer des FC Liverpool ist, wie er nach dem Champions-League-Sieg 2019 seines Vereins von den Spielern „auf Händen getragen“ wird.

**WAS** Der FC Liverpool ist mit Trainer Jürgen Klopp am Ziel seiner Träume. Mit 2:0 gewann Liverpool am 1. Juni 2019 das Finale der Champions League gegen Tottenham Hotspur.

**WAS NOCH** Die Aufnahme wurde im Fußballstadion Wanda Metropolitano in Madrid von Robbie Jay Barratt, einem Fotoreporter der Bildagentur Getty Images, gemacht.

**Empathie bringt Energie.** Klopp hat mit dem Sieg in der Champions League laut Medienecho sein Meisterwerk abgeliefert. Er gilt als Ausnahmetrainer, weil er zwar immer bedingungslosen Einsatz fordert und es ihm trotzdem nicht egal ist, wie es dem einzelnen Spieler gerade geht. Klopp wird ein genaues Gespür für die Stärken und Schwächen jedes Mannschaftsmitglieds und dessen „Motivierbarkeit“ nachgesagt. „Ohne diesen Trainer wäre der Sieg unmöglich gewesen. Er hat für einen solchen Zusammenhalt gesorgt“, sagte der Kapitän des FC Liverpool nach dem Spiel. Man erkennt die besondere Art der Bindung zwischen Trainer und Mannschaft, wenn man dieses Foto betrachtet, auf dem Klopp in die Luft gehoben wird. Er gilt inzwischen auch als Vorbild für Manager. „Man kann von ihm lernen, wie man motiviert, wie man ein Team führt und auch, wie man sich selbst inszeniert“, sagt Martin Noé, Chefredakteur des „Manager-Magazins“.

## FÜHRUNG IM AGILEN KONTEXT



ISBN 978-3-648-12437-6  
Buch: **29,95 €** [D]



ISBN 978-3-648-12431-4  
Buch: **29,95 €** [D]



ISBN 978-3-648-12434-5  
Buch: **39,95 €** [D]

### WIE INNOVATIVE ZUSAMMENARBEIT GELINGT

Die Arbeitswelt verändert sich radikal und dadurch auch die Anforderungen an unsere Kommunikation. Lernen Sie, sich auf unterschiedliche Bedürfnistypen einzustellen, klar und präzise zu kommunizieren und in schnell wechselnden Teams Vertrauen und Motivation aufzubauen.

- + **Agile Kommunikationsformate professionell gestalten**
- + **Die Wirkung von Einstellung, Sprache und Körpersprache**
- + **Toolbox mit praxiserprobten Methoden**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
**[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)**  
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung



NEUER GABAL-VORSTAND GEWÄHLT

# Bettina Walker löst Hanspeter Reiter ab

Bettina Walker wurde am 10. Mai einstimmig zur neuen Vorstandssprecherin des Gabal e. V. ([www.gabal.de](http://www.gabal.de)) gewählt. Walker ist für die Ressorts „Strategie“ und „Qualität“ verantwortlich. Zu ihrem Stell-

vertreter wurde Kai Bühler ernannt. Seine Ressorts sind „Unternehmen“ und „IT“. Dr. Katja Bett kam neu in den Vorstand und übernimmt das Ressort „E-Learning“. Der langjährige Vorstandssprecher Hanspeter

Reiter stellte sich nicht mehr zur Wiederwahl zur Verfügung.

Nach 16 Jahren Vorstandstätigkeit, davon 13 Jahre als Vorstandssprecher, wollte er sein Amt in jüngere Hände übergeben. Die Mitglieder dankten Reiter für sein außergewöhnliches, langjähriges Engagement, mit dem er beim Gabal e. V., der derzeit rund 700 Mitglieder umfasst, für Stabilität gesorgt habe. Besonders gewürdigt wurden seine Aktionen, die das Ziel hatten, die persönliche Entwicklung der einzelnen Mitglieder „methodenunabhängig“ voranzutreiben.

Walker will sich ebenfalls darum kümmern, dass die Gabal-Mitglieder mit Rat und Tat bei der Ausübung ihres Berufs unterstützt werden. Der nächste „Impulstag“ soll zum Beispiel ganz praktisch zeigen wie man als Profi seine eigene Digitalisierung vorantreiben kann. Jeder Teilnehmer soll probeweise – unterstützt von Social-Media-Experten – ein eigenes Video oder einen eigenen Podcast produzieren können.



Foto: Pichler

**Bettina Walker und Hanspeter Reiter.** Übergabe des Vorsitzes auf dem Gabal-Frühjahrs-Impulstag am 11. Mai in Mainz.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

## Jeder zweite Deutsche ist skeptisch

58 Prozent der Asiaten, die an einer weltweiten Dale-Carnegie-Studie teilnahmen, glauben, dass künstliche Intelligenz (KI) unser Arbeitsleben in den kommenden zehn Jahren in allen Bereichen positiv verändern werde. In Amerika sind es immer noch 53 Prozent.

In Europa liegt der Wert bei lediglich 28 Prozent. Am größten ist die Skepsis gegenüber der künstlichen Intelligenz in Deutschland. Die gute Nachricht: Deutsche Führungskräfte könnten bei Bedarf der weit verbreiteten KI-Skepsis entgegensteuern. Mitarbeiter vertrauen nämlich der KI umso mehr, je besser ihr Vorgesetzter im Umgang mit ihr geschult ist. Außerdem sollten die Chefs genau erklären können, wo Algorithmen zum Einsatz kommen und was diese bewirken.

CONTINENTAL AG

## Homeoffice für Fabrikarbeiter?

Der Autozulieferer Continental AG testet zurzeit im hessischen Werk Karben, ob auch Fabrikarbeiter wenigstens stundenweise im Homeoffice arbeiten können.

Bei einigen Produkten lässt sich offenbar die Qualitätskontrolle ins heimische Wohnzimmer verlagern: Ein Mitarbeiter erkennt Qualitätsmängel auch am privaten Bildschirm. In der Werkshalle steht ein Roboter bereit, um auf Anweisung bestimmte Teile auszusortieren. „Wir versuchen, mehr Flexibilität in die Arbeitszeiten in den Fabriken zu bekommen“, erklärte Conti-

Personalvorstand Dr. Ariane Reinhart in der „Bild am Sonntag“ (2.6.2019). Derzeit würden an 31 Produktionsstandorten über 20 verschiedene Arbeitszeitmodelle getestet. Reinhart glaubt, dass dadurch die Arbeitgeberattraktivität erhöht werde.



Foto: Conti

**Ariane Reinhart.** Sie will, dass die Fabrikhalle attraktiver wird.



## AUDIOVISUELLE LERNFORMEN

# Jugend lernt gern mit Youtube-Videos

Die Video-Plattform Youtube wurde im Lauf der letzten Jahre mit einer Nutzung von 86 Prozent bei Schülern zu einem digitalen Leitmedium. Fast die Hälfte der Schüler (47 Prozent) sucht selbstständig gute Erklärvideos, um für die Schule oder für ihr Hobby etwas zu lernen. Für viele der Befragten sind die Clips in hohem Maße anregend, selbst künstlerisch aktiv zu werden.

Ein Großteil der Jugendlichen ist sich aber auch der Vorteile des „normalen“ Unterrichts bewusst: Man kann nachfragen und mit anderen kontrovers diskutieren. Ein Großteil der befragten Youtube-Nutzer, wünscht sich im Unterricht eine kritische Auseinandersetzung mit den Videos.

Das sind die zentralen Ergebnisse der repräsentativen Studie „Jugend/Youtube/Kulturelle Bildung – Horizont 2019“ mit deutschlandweit 818 befragten Jugendlichen.

Tutorials und Erklärvideos, die man sich überall und jederzeit beliebig oft ansehen kann, kommen offenbar den Erwartungen von Jugendlichen von eigenen Lernrhythmen und Lernzeiten entgegen. Youtube ist zwar nicht primär als Bildungsmedium eingerichtet,

hat aber eine unerwartet hohe Bedeutung für den Bildungsbereich gewonnen. Experten glauben, wenn man Youtube nutzt, könnten Lehrer den Unterricht anders aufbauen und auf diese Weise mehr Platz für individuelle Fragen und für Reflexion im Unterricht finden.

Rund die Hälfte der befragten Youtube-Nutzer (52 Prozent) wünscht sich viel mehr Unterstützung seitens der Schule bei der Erstellung von Videos (Film/Schnitt/Beleuchtung).



## Kurz und Knapp

**E-Learning-Start-up.** Das Berliner Start-up Skoove hat eine App entwickelt, mit der sich Nutzer das Klavierspielen selbst beibringen können. Investoren haben die Idee jetzt mit weiteren drei Millionen Euro unterstützt. Auf dem Smartphone sehen die Nutzer, welche Tasten sie auf ihrem Klavier spielen müssen. Das Smartphone nimmt die Töne auf und analysiert sie. So erhält der Lernende Feedback. Skoove kostet im Jahresabo 9,99 Euro pro Monat.

**Design Thinking.** Ihr zehnjähriges Bestehen feiert im Oktober die Hasso-Plattner-Academy in Potsdam, die entscheidend zur Verbreitung und dem Erfolg von Design Thinking in ganz Europa beigetragen hat. Rund 3.000 Professionals profitieren jedes Jahr vom Ausbildungsprogramm der HPI Academy. Weitere Informationen zu aktuellen Veranstaltungen unter <https://hpi-academy.de>.

**Mobbing.** Wer in der Schule von Klassenkameraden dauerhaft erniedrigt und verprügelt wurde, hat als 25-Jähriger ein um 30 Prozent höheres Risiko, arbeitslos zu sein. Außerdem neigt er deutlich öfter als der Durchschnitt zu psychischen Erkrankungen, hat das Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) durch die Auswertung von Langzeitbeobachtungen herausgefunden.

**Auch das noch.** Die bekannte TV-Moderatorin Amelie Fried bereitet sich langsam auf ihren Abschied vom Bildschirm vor und bietet jetzt auf ihrer Homepage „systemisches Coaching“ für Führungskräfte an. Ihre Kompetenz unterstreicht sie, indem sie sich als „ausgebildete Wirtschaftsmediatorin (BM)“ und „zertifizierter DVCT-Coach“ bezeichnet.

## AUSSTEIGERIN DES JAHRES

# Lucia Sauer verließ Akademie für Führungskräfte

Die Geschäftsführerin der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH in Überlingen, Lucia Sauer Al-Subaey, hat sich einen lang gehegten Wunsch erfüllt und sich anlässlich ihres 60. Geburtstags aus jeder Managementfunktion verabschiedet. Ihr Nachfolger wurde Dr. Clemens Rihaczek. Sauer leitete die Akademie von Oktober 2014 bis Mai 2019 und baute den Premiumanbieter von Führungskräftetrainings sowohl beim Thema „Persönlichkeit“ als auch beim Thema „Agilität“ konsequent aus. Am Herzen lag es ihr, den „transformationalen“ Führungsstil zu verbreiten. Nur so würden die Mitarbeiter eines Unternehmens zu innovativem und unabhängigem Denken angeregt und deren Selbstwertgefühl und Einsatzbereitschaft gesteigert. Sauer, die in einem kleinen Schwarzwaldort aufwuchs und gerne



Foto: Tobias Büchner

**Lucia Sauer.** Sie war regelmäßig Gast auf Podiumsdiskussionen zum Thema „Lernen“.

damit kokettierte, dass man dort „Wurzeln, aber keine Flügel“ bekäme, studierte und arbeitete fast zehn Jahre in den USA. Muttergesellschaft der „Akademie“ ist die Cognos AG, ein privates Bildungsunternehmen mit Sitz in Hamburg. Gesellschafter sind Arend Oetker und Ludwig Fresenius.

HAUFE LEXWARE

## Neue Plattform für „New Work“ ausgezeichnet

Die Onlineplattform „New Management“ der Haufe Lexware GmbH & Co. KG in Freiburg, die auch diese Zeitschrift herausgibt, wurde vom „Verein Deutsche Fachpresse“ als „Beste Website 2019“ ausgezeichnet. Die Freude bei den Kollegen war groß, denn die Begründung der Jury ging runter wie Öl: „Das Portal ‚New Management‘ greift topaktuell die New-Work-Debatte auf. Der Onlineauftritt ist technisch auf dem neusten Stand, SEO-optimiert und macht auch mobil eine hervorragende Figur. Die Seite

zeichnet sich durch einen innovativen Aufbau und eine gelungene Optik aus. Registrierte Nutzer können ihren Themen folgen, haben Zugriff auf das Archiv und können Kontakt mit anderen Nutzern aufnehmen. Das passt zur Zielsetzung, einen Content Hub aufzubauen und eine Community zu etablieren.“

Christoph Pause, der Chefredakteur von „New Management“, betont: „Wir haben am Abend der Preisverleihung in Berlin ein wenig gefeiert, um Kraft zu tanken für den weite-

Foto: Pichler



**Christoph Pause.** Der Chefredakteur verspricht visionäre Impulse, inspirierende Geschichten und exklusive Insights.

ren Weg. Denn wir sind noch nicht am Ende. Gemeinsam mit den Usern geht es jetzt erst richtig los.“ Die Plattform will

Menschen unterstützen, die Organisationen transformieren, Märkte disruptieren und Mitarbeiter beflügeln.

XING

## Streit wegen Umfirmierung

Das Karrierenetzwerk Xing will sich in „New Work SE“ umbenennen. Dagegen hat jetzt das ostdeutsche Softwareunternehmen „GK Software“ juristische Schritte eingeleitet, denn es will ab sofort „Newwork Software“ heißen. GK Software betont, man habe bereits einige Monate vor Xing die Wortmarke „Newwork Software“ beim europäischen Patentamt beantragt.

Die GK Software begründet die geplante Umfirmierung damit, dass man seit einiger Zeit unter anderem Software-Tools für die neue Arbeitswelt entwickle. Der englische Begriff „New Work“ gilt in der aktuellen Berufswelt als Oberbegriff für „modernes und flexibles Arbeiten“.

Nach jetzigem Stand der Auseinandersetzung werden sich die Kontrahenten aller Wahrscheinlichkeit nach im Herbst vor dem Landgericht Frankfurt treffen. „Das mag so gar nicht zum lockeren Umgang in der modernen Arbeitswelt passen“, kommentierte die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ (FAZ) vom 5. Juni 2019.

BILDUNGSPRÄMIE

## Der Staat verschenkt jetzt 500 Euro

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung bezuschusst individuelle Weiterbildung bis Ende 2020 mit einer Bildungsprämie. Das zu versteuernde Jahreseinkommen darf 20.000 Euro nicht überschreiten (Ehepartner: 40.000 Euro). Dieses "zu versteuernde Einkommen" wird individuell vom Finanzamt berechnet und

ist geringer als das jährliche Bruttoeinkommen. Die Höhe der Prämie hängt von den tatsächlichen Kosten der Weiterbildung ab. Der Staat übernimmt die Hälfte der Kosten – maximal 500 Euro. In den Bundesländern Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein gibt es eine weitere Einschränkung. Hier werden nur Kurse gefördert, die insgesamt nicht mehr als 1.000 Euro kosten. Nicht gefördert werden außerdem Weiterbildungen zur Gesundheitsprävention, Kurse im Ausland, Einzelunterricht sowie das ausschließliche Lernen mit Selbstlernmedien. Vor Kursbeginn ist ein persönliches Beratungsgespräch erforderlich ([www.bildungspraemie.info/de/beratungsstelle](http://www.bildungspraemie.info/de/beratungsstelle)).



BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER (BDU)

## Personalberater bringen mehr Frauen in Führungspositionen

Im Jahr 2018 vermittelten die Personalberater mehr Frauen und auch mehr Kandidaten mit Migrationshintergrund. Der Anteil weiblicher Kandidaten, die von den Unternehmen über Personalberater eingestellt wurden, stieg von 26 auf 27,5 Prozent. Das ergab die aktuelle Studie „Personalberatung in Deutschland 2019“. Bei den Kandidaten mit Migrationshintergrund zählen die Berater eine Steigerung von 9,0 auf 9,5 Prozent.

Zudem stieg der Anteil der Kandidaten über 50 Jahre (Steigerung von 36 auf 37,5 Prozent) in neue Führungspositionen. Auch der Anteil der besetzten Positionen mit digitalem Bezug hat im Vergleich zum Vorjahr deutlich zugenommen (Steigerung von 11,0 auf 13,5 Prozent). Der Umsatz der

Personalberatungen ist im Jahr 2018 um 7,5 Prozent auf insgesamt 2,36 Milliarden Euro gestiegen. Doch das Wachstum schwächt sich ab. 2017 lag die Steigerungsrate noch bei 10,3 Prozent.

Den größten Umsatzanteil der Personalberater macht nach wie vor die Suche, Auswahl und Gewinnung von Führungskräften und Experten aus (81,3 Prozent), gefolgt von der Managementdiagnostik (7,0 Prozent) und der Besetzung von Bei- und Aufsichtsräten (3,2 Prozent). Die Suche von Interim-Managern liegt zwar nur auf Rang vier (2,8 Prozent), hat aber im Vergleich zum Vorjahr deutlich zugenommen. Die klassische Unternehmensberatung macht 1,2 Prozent des Umsatzes von Personalberatungen aus.

„GOOGLE FOR JOBS“

## Stellensuche soll einfacher werden

Die neue Google-Funktion „Google for Jobs“ bietet Jobsuchenden einen Überblick über Stellenangebote, die bereits in Jobbörsen oder Zeitungen veröffentlicht wurden. „Google for Jobs“ wird laut Eigenwerbung die Jobsuche umkrempeln. Arbeitgeber sollten allerdings ihre Jobanzeigen an einen neuen Google-Standard anpassen, der auf strukturierte Daten Wert legt. Unternehmen, die in der Ergebnisliste von Google ganz oben landen wollen, werden nach Expertenmeinungen wohl auch das Gehaltsangebot kommunizieren müssen.



Berufsbegleitend zum

MBA  
HR Management -  
Business Partner

[www.iaw-in.de](http://www.iaw-in.de)

Jetzt bewerben!





## SKILLSOFT

## Mythos künstliche Intelligenz: kritische Betrachtung eines Hypes



Der Lernexperte und E-Learning-Anbieter Skillsoft hat ein aktuelles Whitepaper veröffentlicht, in dem der Hype um die künstliche Intelligenz (KI) entmystifiziert werden soll. Das Paper zeigt auf, was Experten unter den Begrifflichkeiten verstehen, welche Entwicklungen den großen Aufschwung rund um den Einsatz von KI bewirkt haben und warum gut geschulte Mitarbeiter auch in Zeiten künstlicher Intelligenz der wesentliche Erfolgsfaktor bleiben. Fazit: Heutzutage verstehen wir unter KI hauptsächlich angewandtes maschinelles Lernen. Wer maschinelles Lernen als „allgemeine künstliche Intelligenz“ vermarktet, erweist der Informatik einen schlechten Dienst. Heutiges maschinelles Lernen entspricht nicht dem Bild eines allwissenden, eigenständig denkenden Systems. Eine Gegenüberstellung zeigt, was KI leisten kann und wo ihre Grenzen liegen:

- KI kann große Datenmengen schnell durchsuchen, um Aufzeichnungen oder Bilder zu finden, die zu vordefinierten Kriterien passen. Sie kann nicht Herausforderungen lösen, die sich aus einer umfangreichen Problemstellung ergeben.
  - KI kann verborgene Muster und subtile Beziehungen in großen Datenmengen enthüllen. Sie kann nicht hoch qualifizierte Mitarbeiter, Teamleiter und Führungskräfte ersetzen.
  - KI kann Wissenschaftlern und Managern auf Basis von Datenauswertungen eine Grundlage für Erkenntnisse und frische Ideen liefern. Sie kann nicht selbst denken oder kreative Ideen entwickeln.
- Wichtig ist es laut Skillsoft, dass die Unternehmen ihre Mitarbeiter darüber aufklären, wie entsprechende KI-Anwendungen ihre Arbeit vereinfachen und ihnen Türen zu neuen Arbeitswelten öffnen.

## PERSONALENTWICKLUNG

## Nur 60 Prozent haben eine Lernkultur

Nur sechs von zehn Unternehmen in Deutschland haben eine Lernkultur. Zu diesem Ergebnis kommt das Weiterbildungsportal „Kursfinder.de“ in seinem „L&D-Report 2019“. Grundlage ist eine Umfrage unter 175 PE-Verantwortlichen. Der Report enthält sechs zentrale Kernaussagen:

- Lernkulturen verbessern die gesamte Organisation. Lernkulturen entstehen überwiegend dort, wo Führungskräfte eine befürwortende Haltung gegenüber Personalentwicklung einnehmen. Die Unterstützung von oben hat positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit.
- Führungskräfte trainings sind bei Personalentwicklern,

die nach eigenen Angaben in einem Unternehmen mit guter Lernkultur arbeiten, unabhängig von der Branche besonders beliebt.

- Größte Herausforderung ist der Ressourcenmangel. Bei ihrer Arbeit müssen sich Personalentwickler überwiegend einer Herausforderung stellen: mangelnden Ressourcen! Dieser Mangel herrscht sowohl im Bereich Budget, als auch was die Teamgröße in der Abteilung Personalentwicklung angeht.
- Investition in Mitarbeiter zahlt sich aus. In Unternehmen, die ihren Angestellten eine unterdurchschnittliche Anzahl an Schulungstagen einräumen und über gerin-

gere Weiterbildungsbudgets verfügen, ist die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit deutlich geringer. In Lernkulturen zu investieren, zahlt sich also gleich doppelt aus: Die Treue und Zufriedenheit

der Belegschaft profitiert davon.

- Sicherheit durch Auszubildende. Ausbildungsbetriebe haben weniger Angst vor der Zukunft: In Zeiten von Fachkräftemangel sind sie sich gegenüber nichtausbilden den Betrieben sicherer, über Talente zu verfügen, um den zukünftigen Erfolg des Unternehmens auch wirklich sicherzustellen.
- Weiterbildung geht auch günstig. Ist das Weiterbildungsbudget knapp, werden Personalentwickler kreativ: Sie bedienen sich durchaus sinnvoller Low-Budget-Methoden wie Open Space, Reverse Coaching und Lunch & Learn.





# Wie Schritt halten bei der Digitalisierung?

Wohin wandern Autorität und Verantwortung, wenn Big Data, Artificial Intelligence und Machine Learning auf breiter Front in die Führungsarbeit eindringen und was können Führungskräfte tun, um in diesem Changeprozess die Kontrolle zu behalten? Der Autor zeigt, warum in Unternehmen die Frage nach Autorität und Verantwortung mit jedem Digitalisierungsschritt neu gestellt werden muss und welche Antworten es gibt.

Böck

## **Digitalisierung und Führungspraxis**

Die Macht der Führung in Zeiten digitaler Transformation  
2019. 220 S. Geb. € 39,95  
ISBN 978-3-7910-4339-5

Der Autor zeigt, wie erfolgreiche Strategien entwickelt und umgesetzt werden und liefert die Bausteine für digitale Spitzenleistungen. In seinem Buch stellt er Faktoren vor, die sich als gemeinsame Merkmale erfolgreicher digitaler Transformationen herauskristallisiert haben und unterstützt bei der Erschließung der Potenziale. Best-Practice-Beispiele helfen bei der Umsetzung in die Praxis.

Strauß

## **Digitale Transformation**

Strategie, Konzeption und Implementierung in der Unternehmenspraxis  
2019. 500 S. Geb. € 59,95  
ISBN 978-3-7910-4491-0

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



**SCHÄFFER  
POESCHEL**

**Jörg Dräger (rechts).** Er war Hamburger Wissenschaftssenator, bevor er im Jahr 2008 in den Vorstand der Bertelsmann Stiftung wechselte. Das Buch „Wir und die intelligenten Maschinen“ hat er gemeinsam mit Ralph Müller-Eiselt (links) geschrieben.

# „Vermummungsverbot für Algorithmen!“

**HINTERGRUND.** Algorithmen beeinflussen bereits heute unser Leben. Jörg Dräger fordert daher einen gesellschaftlichen Diskurs über die damit verbundenen Chancen und Risiken. Dräger, Mitglied im Vorstand der Bertelsmann Stiftung, warnt vor einem Entweder-oder-Denken und glaubt, dass bei der Personalauswahl algorithmische Verfahren manchmal sogar besser sein können als theoriegestützte Verfahren.

**Beim „KI Summit“ hielten Sie Ihren Vortrag „Wie wir KI in den Dienst der Gesellschaft stellen“ erst am Schluss, als ein Großteil der Teilnehmer schon gegangen war. Ein bezeichnendes Signal für den Umgang mit dem Thema „Risiken“?**

**Jörg Dräger:** Es ist zumindest bezeichnend, dass wir in der Wirtschaft derzeit einen sehr chancenorientierten, in der breiten Gesellschaft aber einen eher risikoorientierten und ablehnenden Diskurs haben. Mit unserer gesellschaftlichen Perspektive bei der Bertelsmann Stiftung versuchen wir, eine Brücke zu schlagen und sowohl Chancen als auch Risiken zu beleuchten.

**Auf dem Kongress hieß es, dass jeder von uns laut US-Studien permanent von sechs Datenaufzeichnungen umgeben ist. Ist es daher nicht längst zu spät, etwas dagegen zu tun?**

**Dräger:** Nein, es ist nicht zu spät. Denn es hängt an uns als Gesellschaft, wo wir künstliche Intelligenz und Algorithmen nutzen und wo wir sie verbieten. Dazu müssen wir natürlich das Zepter des Handelns in der Hand halten. Die Digitalisierung ist ein Werkzeug der Gesellschaft und ihr untertan. Menschen bestimmen die Ziele und entscheiden, was Maschinen erlaubt und was ihnen verboten wird.

**Aber ein Bewerber, der aufgrund von Algorithmen keinen Job bekommt, kann doch nichts entscheiden.**

**Dräger:** Nein, ein Einzelner wäre dem System ausgeliefert, aber Verbände, Interessenvertretungen und Politik nicht. Ein

Problem bei der Personalauswahl ist zum Beispiel die Monopolstruktur: In vielen Unternehmen in den USA wird derselbe Algorithmus eingesetzt und er entscheidet, ob ich zum Vorstellungsgespräch eingeladen werde. Dann besteht die Gefahr, dass bestimmte Gruppen von Menschen ganz vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen werden, weil der monopolistische Algorithmus sie regelmäßig aussortiert. Solche Monopolstrukturen können Politik und Gesellschaft sehr wohl unterbinden. Ein anderes Problem sind diskriminierende Auswahlverfahren. Auch dafür haben wir bereits Gesetze und Regelungen. Übrigens ist es ja auch so, dass Menschen diskriminieren. Aus Studien zur Personalauswahl wissen wir beispielsweise, dass nach nicht sachgerechten Kriterien entschieden wird. Ein Golfer stellt dann gerne einen Golfer ein. Die Chance algorithmischer Entscheidungen besteht darin, dass falsche Kriterien nun besser sichtbar werden. Bei großen Datenmengen können Diskriminierungen erkannt und nachverfolgt werden.

**Aber es wird doch nichts sichtbar. Der Algorithmus gilt als Geschäftsgeheimnis!**

**Dräger:** Ich brauche ja nicht den Quellcode, aber ich kann die Anbieter zwingen, dass ich die Wirkweise eines Algorithmus beforschen kann. Nehmen Sie das Beispiel der Autoversicherung. Da kann ich Millionen Musterdatensätze analysieren lassen und wenn ich im Ergebnis sehe, dass Wohlhabende bevorzugen, habe ich ganz andere Möglichkeiten, regulierend

Fotos: Jan Voith





**Buchtip.** Jörg Dräger und Ralph Müller-Eiselt: „Wir und die intelligenten Maschinen“, Deutsche Verlags-Anstalt DVA (Random House), München 2019, 272 Seiten, 20,00 Euro

einzugreifen. Das ist die Chance, die ich sehe. Überhaupt erst einmal Fakten zu schaffen und damit gesellschaftliche Debatten zu führen.

#### **Die Vermutung liegt nahe: Solche Analysen machen doch die Anbieter nicht ...**

**Dräger:** Dazu brauchen wir unabhängige Institutionen oder zivilgesellschaftliche Watchdogs. Nur muss man ihnen die Möglichkeit dazu einräumen. Lebensmittelhersteller würden sich vielleicht auch keine Lebensmittelkontrollen wünschen. Trotzdem hat man beschlossen, dass Kontrolle eine sinnvolle Sache ist. Und kein Hersteller möchte heute gern den Windbeutel des Jahres bekommen. Und wahrscheinlich will auch kein Anbieter den Preis für den ungerechtesten Algorithmus in der Personalauswahl gewinnen. Insgesamt brauchen wir eine breitere gesellschaftliche Diskussion. Bevor wir alles verteufeln, sollten wir schauen, was wir Gutes mit der neuen Technik erreichen können. Das geht nur, wenn wir im Verhältnis zu den Maschinen immer vor Augen haben, wer Ross und wer Reiter ist. Der Mensch nutzt und kontrolliert die Maschine, nicht andersrum.

**Laut einer Umfrage der Bertelsmann Stiftung weiß fast die Hälfte der Europäer nicht einmal, was Algorithmen sind. Da fehlt es offenbar noch massiv an Aufklärung ...**

**Dräger:** Wissen wir in der Breite der Bevölkerung und in der Politik genug über Algorithmen? Nein. Da braucht es Kompetenzaufbau. Schaffen wir heute genügend Transparenz, wie ein Algorithmus agiert? Auch nein. Und kontrollieren wir stringent genug? Ebenso nein. Es gibt erheblichen Handlungsbedarf. In vielen Fällen bedarf es dazu gar nicht einer neuen Gesetzgebung oder neuer Ministerien, sondern wir müssen die bewährten analogen Systeme ins digitale Zeitalter übersetzen. Als Gesellschaft sollten wir sicherstellen, dass unsere festgelegten Werte und Normen auch in Zukunft eingehalten werden. Wir müssen daher immer wieder abwägen: Wo kann uns

### **„Wir müssen immer wieder abwägen: Wo kann uns die Technologie nützen und wo schaden?“**

die Technologie nützen und wo schaden? Und wie schaffen wir es als Gesellschaft, den Nutzen zu fördern und den Schaden einzugrenzen? Dabei kann man nicht alles über einen Kamm scheren. Wenn ein Algorithmus über die Länge der Haftstrafe entscheidet, sollte die Software von sachkundigen Behörden vorab freigegeben sein. Wenn ein Algorithmus die Personalauswahl optimiert, reicht es vielleicht auch, seinen Einsatz zu evaluieren und nachträglich zu überprüfen, ob es unerwünschte Verzerrungen gibt. →



→ In Ihrem neuen Buch „Wir und die intelligenten Maschinen“ beschreiben Sie, wie ein Anbieter von Darlehen anhand bestimmter Daten herausfinden will, wie hoch die Rückzahlungswahrscheinlichkeit eines Kreditsuchenden ist. Dabei spielt auch der Schrifttyp eine Rolle, mit dem er den Antrag am Computer ausfüllt. Das ist doch völlig abstrus.

**Dräger:** Auch hier haben wir wieder Chancen und Risiko. Es gibt viele Menschen, die bekommen bisher überhaupt kein Darlehen. Mithilfe von Algorithmen kann man die Rückzahlungsfähigkeit anders beurteilen, als das klassische Banken heute tun. Und da mag der auf dem PC installierte Schrifttyp eine Rolle spielen, weil er Rückschlüsse auf die Nutzung

## „Wir brauchen jetzt formale Regeln, mit denen ethische Standards im Programmiercode verankert werden können.“

bestimmter Computerprogramme erlaubt. Für manche Menschen sind algorithmische Kreditbewilligungen eine Chance. Das Risiko, dass andere damit stigmatisiert werden, ist ebenso präsent. Daher braucht es klare Regeln: Erst mal muss ich als Bürger wissen, ob da ein Algorithmus am Werk ist und welche Daten herangezogen werden. Wir brauchen ein Vermummungsverbot für Algorithmen. Zudem sollten die Menschen wissen, wie der Algorithmus wirkt. Wir brauchen also auch eine Art Beipackzettel. Und drittens brauche ich Beschwerdemöglichkeiten und Verfahren, wie man beispielsweise falsche Daten korrigieren kann. Gerade im Bereich der Fintechs sollte es daher so etwas wie ein Siegel für vernünftige, datenbasierte Analysen geben.

**Aber Algorithmen erkennen immer nur Korrelationen. Damit weiß ich zwar, dass bestimmte Kriterien oft gleichzeitig auftreten, aber nicht, ob sie auch kausal zusammenhängen.**

**Dräger:** Der Mensch ist gut im Verstehen von Kausalitäten, der Algorithmus gut im Verstehen von Mustern und Korrelationen. Und zusammen sind wir richtig gut. Und wenn ein erkanntes Muster stabil ist und nicht diskriminiert, bedarf es auch nicht immer einer erklärbaren Kausalität.

**Gilt das auch für die Personalauswahl? In Ihrem Buch beschreiben Sie Computerspiele wie Wasabi Waiter, wo die Bewerber sich in einer virtuellen Sushi-Bar als Kellner bewähren müssen, oder Pymetrics, das Eigenschaften wie die Risikobereitschaft messen will. Der Algorithmus filtert dann die Eigenschaften heraus, die man braucht, um auf einer Stelle erfolgreich zu sein. Experten halten das Vorgehen für fragwürdig. Denn dahinter steht keine überprüfte Theorie und es fehlt der Anforderungsbezug. Wer als virtueller Kellner glänzt, muss das noch lange nicht auch im Job tun.**

**Dräger:** Theorie hin oder her, der Erfolg dieser Verfahren lässt sich ja am Ergebnis messen. Die überprüfen eben hinterher, ob die Bewerber, die mit Algorithmen ausgewählt wurden, zum Beispiel länger im Unternehmen bleiben, schneller befördert

werden oder mehr Fortbildungen besuchen als diejenigen, die ohne Algorithmus ausgewählt wurden. Die Frage ist doch, was zählt mehr: der in der Realität hinterher gemessene Erfolg ohne vorige Theorie oder die Theorie, die sich nicht unbedingt empirisch bestätigen lässt?

**Statt wissenschaftlich fundierten eignungsdiagnostischen Verfahren braucht man künftig also nur noch ein nettes Computerspiel?**

**Dräger:** Was spricht gegen beides? Wir dürfen hier wieder nicht in die Falle des Entweder-oder tappen. Es wird Situationen geben, in denen die klassischen Verfahren bessere Ergebnisse erzielen und andere, in den Verfahren mit Mustererkennung bessere Ergebnisse erzielen. Wenn ich als Personaler tausend Bewerbungen auf eine Stelle bekomme, werde ich die nicht alle gleichermaßen gründlich lesen können. Dann könnte mir die Maschine bei der Vorsortierung helfen. Und wenn alles nur darauf ankommt, wie gut ich mich in einem einstündigen Interview verkaufen kann, dann setzen sich auch bestimmte Muster durch. Hier können Algorithmen Kompetenzen entdecken, die uns als Menschen manchmal verborgen bleiben. Auf der anderen Seite können Algorithmen sich genauso wie Menschen auch gnadenlos irren. Wir Menschen müssen da aufpassen und korrigieren. In der Regel führt die Kombination von Mensch und Maschine zur besten und qualitativ hochwertigsten Lösung.

**Bedeutet das nicht auch, dass Ausbildungen und Abschlüsse immer mehr an Bedeutung verlieren?**

## Aufklärung tut Not

**Umfrage.** Fast die Hälfte der EU-Bevölkerung weiß nicht, was ein Algorithmus ist. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Bertelsmann Stiftung, für die knapp 11.000 Teilnehmer aus allen 28 EU-Mitgliedstaaten befragt wurden.

Genau 48 Prozent der Menschen haben entweder noch nie von Algorithmen gehört oder kennen zwar den Begriff, wissen aber nicht, was ein Algorithmus tut. Die Umfrage wurde im September 2018 von Dalia Research im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführt und ist für die EU als Ganzes repräsentativ. Bei der Frage, was sie mit Algorithmen assoziierten, nannten die EU-Bürger an erster Stelle „zu viel Macht für Programmierer“ – also für die Menschen, die den Algorithmen sagen, was und wie sie zu rechnen haben. Aber die Befragten dachten beim Thema Algorithmus auch an Zeitersparnis und effizientere Entscheidungen.



**Dräger:** Ja, aber das hat ja auch eine positive Seite: Es kommt zunehmend darauf an, was jemand kann – und weniger, wo er oder sie etwas gelernt hat. Was wir doch heute in unserer Gesellschaft viel zu wenig wertschätzen, ist das informelle Lernen. Wir bewerten das formale Lernen in Bildungsinstitutionen deutlich zu hoch. Wer auf dem deutschen Arbeitsmarkt ein bestimmtes Zeugnis nicht vorweisen kann, hat unabhängig von den tatsächlichen Kompetenzen weniger Chancen. Wenn ein Computerspiel hier unentdeckte Kompetenzen offenbart, ist das ein Mehrwert. So kann ich Rohdiamanten entdecken, die sonst verborgen geblieben wären. Dafür würde ich Algorithmen guten Gewissens einsetzen. Für die letzte Auswahlentscheidung sollte allerdings weiter ein Mensch verantwortlich sein.

**Die Datennutzung im Personalbereich geht längst weiter. IBM behauptet zum Beispiel, dass es dank künstlicher Intelligenz weiß, wenn ein Mitarbeiter demnächst kündigen will, auch wenn er es selbst noch nicht weiß.**

**Dräger:** Da muss man durch den Datenschutz ganz klare Grenzen ziehen. Ein Arbeitgeber darf nicht jede E-Mail und jedes Telefonat analysieren. Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen würden zu Recht auf die Barrikaden gehen. Wir als Menschen müssen entscheiden, wo die Grenzen sind. Geht es um die Totalüberwachung von Mitarbeitern, wird die große Mehrheit sagen, das ist nicht okay. Geht es darum, eben diesen einen Rohdiamanten zu entdecken, werden die meisten das wohl befürworten. Und dazwischen ist eine Grauzone, in der wir einen kontinuierlichen gesellschaftlichen Diskurs brauchen. Wir sollten Digitalisierung nicht überbewerten und es so darstellen, als ob wir keine Entscheidungshoheit mehr hätten. Wir Menschen bestimmen die Regeln. Wenn ich als Gesellschaft an die individuellen Freiheitsrechte glaube, muss ich im Diskurs dafür eintreten und andere davon überzeugen, dass diese Freiheit wichtiger ist als das letzte Tröpfchen Effizienz.

**China setzt bereits auf die Totalüberwachung. Sein Social-Scoring-System forciert bestimmte Verhaltensweisen und nun will man das System auch an andere Länder verkaufen. Droht so etwas in abgespeckter Form auch in Europa?**

**Dräger:** In unserer Gesellschaft wird die individuelle Freiheit zu Recht sehr hoch bewertet. Da haben solche Social-Scoring-Systeme wenig Platz. Das Grundproblem ist nicht die Technologie, sondern das politische System. Wir müssen aber auch zur Kenntnis nehmen, dass das Social Scoring in der chinesischen Bevölkerung im Moment eine relativ hohe Zustimmungsrate hat. Viele glauben, dass damit Missstände in der Gesellschaft verbessert werden können. In Europa sehen wir das anders, haben auch nicht solche Missstände. Eine Einschränkung von Freiheit ist glücklicherweise für den ganz großen Teil unserer Bevölkerung keine Option. Ich stelle mir eher zwei Fragen. Erstens: Welche gesellschaftlichen Probleme können und wollen wir mit künstlicher Intelligenz beheben? Etwa Diskriminierung bei der Personalauswahl. Und zweitens, wo wir eine KI auch künstlich verdummen sollten. Nicht alles, was technisch möglich ist, ist gesellschaftlich richtig. Nehmen Sie das Beispiel der



**Jörg Dräger.** Das Mitglied des vierköpfigen Vorstands der Bertelsmann Stiftung gilt als ausgewiesener Experte für den digitalen Wandel.

Krankenversicherungen. Die könnten jedem Versicherten aufgrund seiner Gesundheitsdaten sehr individuelle Tarife berechnen. Aber wir als Gesellschaft haben uns für ein solidarisches System entschieden, in dem die Gesunden die Kosten für die weniger Gesunden mittragen. Da würde ich jeden Algorithmus verbieten.

**Was tut die Bertelsmann Stiftung in diesen Sachen?**

**Dräger:** Seit zwei Jahren arbeiten wir im Projekt „Ethik der Algorithmen“ daran, wie künstliche Intelligenz unser Leben verbessern kann. Da geht es darum, Menschen für die Chancen und Risiken der KI zu sensibilisieren. Dazu gehört auch das neue Buch. Zudem schaffen wir Formate, in denen verschiedene Interessengruppen wie Unternehmer, Wissenschaftler, Politiker und Programmierer diskutieren, um zu möglichst konkreten Fragestellungen auch möglichst konkrete Antworten zu finden. Die dritte Säule nennen wir Lösungs-Labor. Hier fördern wir beispielsweise die gemeinnützige Organisation Algorithm Watch, deren Ziel es ist, gesellschaftlich relevante algorithmische Entscheidungen transparent zu machen und eine zivilgesellschaftliche Kontrollfunktion zu übernehmen. Zudem haben wir die Algo.Rules entwickelt. Das sind formale Regeln, mit denen ethische Standards im Programmiercode verankert werden können. Für uns ist die gesellschaftliche Wirkung von Algorithmen ein höchst relevantes Thema. Das ist viel Arbeit und braucht auch einen langen Atem. Aber vielleicht schaffen wir es sogar irgendwann, dass das Thema auf dem KI Summit des Handelsblattes nicht erst am zweiten Tag gegen Ende der Konferenz platziert wird, sondern schon zu Beginn des ersten Tages.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**

**BUCHTIPPS.** Welche Fachbücher aus Ende 2018 oder Anfang 2019 sollten Weiterbildungsprofessionals und Organisationsberater mit in den Urlaub nehmen, um inspirierende Begleiter dabeizuhaben? Wir haben in der Redaktion zehn Empfehlungen zusammengestellt, von denen wir sicher sind, dass sie bereichernd und inspirierend sein werden.

# Sommerlektüre für Profis

**UNSERE  
BUCHTIPPS ...**

liefern Denkanstöße ...



# 01.

... wie **lebenslanges Lernen** in Unternehmen ermöglicht werden kann

# 02.

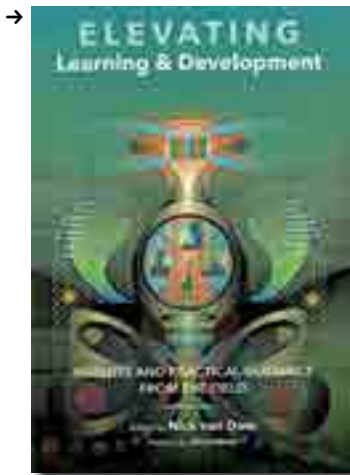
... **welche Werkzeuge** die Agilität in modernen Organisationen beflügeln können

# 03.

... wie **Trainer** zu Lernbegleitern werden und ganzheitliche Konzepte entwickeln lernen







**Nick van Dam:**  
**„Elevating Learning & Development“,**  
**Verlag McKinsey & Company, New York**  
**2018, 282 Seiten, 21,00 Euro**

## McKinsey kümmert sich um lebenslanges Lernen!

Der Holländer Nick van Dam war Global Chief Learning Officer bei McKinsey & Company. Heute ist er dort als externer Senior-Berater tätig. Van Dam ist ein international anerkannter Experte für Corporate Learning und wurde erst im März von der „Harvard Business Review“ zum Thema „Leadership Development“ ausführlich interviewt. In Deutschland kennt man ihn insbesondere auch als Preisträger des „2013 Leonardo Corporate Learning Awards“.

Für van Dam wird es jetzt höchste Zeit, dass das lebenslange Lernen in jeder Unternehmenskultur verankert wird, weil die Unternehmen nur so ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten können. Von

dem Moment an, als die Digitalisierung begann, Jobs zu verändern musste überall auf der Welt schneller gelernt werden. Um das Lerntempo zu erhöhen, sollte der Arbeitsplatz zu einem attraktiven Lernort gemacht werden, so der Experte, der jetzt die gesamte Learning & Development-Strategie, die McKinsey den Kunden empfiehlt, in sehr vielen Einzelheiten zu Papier gebracht hat.

Dabei geholfen haben ihm Elliott Masie (Vorwort) und 34 Kollegen aus den unterschiedlichsten McKinsey-Niederlassungen, die weltweit verteilt sind. Interessant ist schon allein die Auflistung der Themen, die das Autorenteam bearbeitet hat:

- agile Lernorganisationen aufbauen und die PE strukturell einbinden,
  - PE auf durchschlagende organisationale Wirkung hin ausrichten,
  - die Partnerschaft mit IT optimieren,
  - Lernbedarfsanalysen durchführen,
  - die sieben Elemente eines optimalen Mindsets kennen, um lebenslanges Lernen zu verwirklichen,
  - individuelle Entwicklungspfade definieren,
  - maximale Lernerfolge erzielen und die Rolle des Selbstvertrauens stärken,
  - Lerninhalte genauer kuratieren,
  - Mitarbeiterengagement mit digitalem Lernen verbessern,
  - Einstellungen und Verhalten verändern und dazu die Rolle der PE stärken,
  - Marketing für das lebenslange Lernen,
  - Datenanalyse für Lernagenda nutzen,
  - Blended Learning neu beleben,
  - Strategien entwickeln, um Lernen in die Organisation zu integrieren,
  - die Wirkung des Feedbacks auf das Lernen des Einzelnen und auf dessen Wunsch nach einer deutlichen Verhaltensänderung beachten,
  - eine Coaching-Strategie für die eigene Organisation entwickeln,
  - bessere Lernumgebung und Seminarraumgestaltung durchsetzen,
  - Lernen in der Cloud organisieren.
- Es ist schon erstaunlich, bei welchen Themen McKinsey Kompetenzen für sich in Anspruch nimmt. Als Wettbewerber sollte man das Buch unbedingt lesen, um die eigenen Vorgehensweisen mit den McKinsey-Konzepten abzugleichen. Das Buch trägt nicht umsonst den Titel „Elevating“. Spannend ist deshalb auch, was alles nach McKinsey „verstärkt“ oder „erhöht“ werden soll. Da sind zum Beispiel ...
- **die Inhalte:** Jeder ist vernetzt und kann Inhalte online recherchieren. Die PE muss dem einzelnen Lerner den „richtigen“ Lerninhalt im richtigen Moment im richtigen Format und aus den richtigen Gründen an den Arbeitsplatz liefern;
  - **die Learning Analytics:** Um den wahren Lernbedarf zu erfassen, muss die PE Daten sammeln, die sie vom Lerner, seinen Kollegen und seinem Vorgesetzten bekommt. PE braucht auch Daten über die bisherige Leistung des Lerners und sein Lernverhalten. So kann man entscheiden, welche Lernangebote wirken und was überkommene Lernrituale sind;
  - **die Lerntechnologien:** Mobile Endgeräte und künstliche Intelligenz werden dafür sorgen, dass die Art wie, wann und was die Mitarbeiter lernen sich verändert;
  - **die Lernunterstützung:** Kein Berufstätiger will zurück in einen Klassenraum mit einem Lehrer. Aber jeder Lerner braucht eine bessere Unterstützung durch einen Coach und durch Kollegen. Lerner wollen außerdem mehr Spiele und Business-Simulationen!

# 04.

... wie Managementlösungen selbst entwickelt werden statt auf Modewellen zu setzen

# 05.

... auf was zu achten ist, wenn die Digitalisierung zur Transformation zwingt

# 06.

... für alle, die gerne mit Lego spielen und so zu mehr Selbsterkenntnis kommen wollen







**Veronika Kotrba, Ralph Miarka:**  
 „Agile Teams lösungsfokussiert coachen“, Dpunkt Verlag, Heidelberg,  
 3. Auflage 2019, 262 Seiten,  
 32,90 Euro



**Name Jeremy Heimans, Henry Timms:**  
 „Die neuen Mächte – New Power:  
 Warum vernetzte Ideen und Bewegungen die alten Machtstrukturen verändern“, Siedler Verlag, München  
 2018, 401 Seiten, 24,00 Euro



**Sabine Dietrich:**  
 „Jedes Jahr eine neue Sau: Wie Manager den Methodenwahn durch Souveränität ersetzen“, Verlag Wiley-VCH, München 2019, 250 Seiten, 19,99 Euro

## Praktiker begeistern

Möglicherweise haben uns die beiden Titel-Buzzwords „agil“ und „lösungsorientiert“ vor vier Jahren davon abgehalten, dieses Buch zur Kenntnis zu nehmen. Jetzt (nachdem im Januar die dritte Auflage erschienen ist) sind wir schlauer: Das Buch kann als „die“ zentrale Sammlung sehr vieler sehr praxisnaher Tools betrachtet werden, mit denen Trainer und Coaches das Thema „Agilität“ vorantreiben können. Der Leser findet in diesem Buch praktische Werkzeuge, die „anschlussfähig“ sind und sofort spürbare Verbesserungen bringen dürften. Zum Beispiel zeigt eines der neun Kapitel, wie Profis „Meetings lösungsfokussiert gestalten“ können.

Es werden die Übungen „Ärger-Spaziergang“ und „Mist-Runde“ erklärt, die gegen eine schlechte Stimmung im Team helfen sollen. Um Entscheidungen zu ermöglichen, werden diverse Abstimmungstools vorgestellt. Nützlich sind auch zusätzliche Fragenkataloge, die empfohlen werden, um aus Daily Standups „lösungsfokussierte“ Veranstaltungen zu machen. Dieser Lösungsfokus wird zum Beispiel durch die Ausrichtung der Fragen auf die vorhandenen Stärken geschickt erreicht.

## Partizipation ist die Zukunft

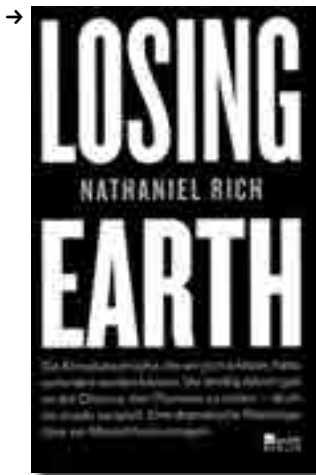
Junge Berufstätige erwarten von ihrem Arbeitgeber nicht nur permanent Feedback, sie wollen auch selbst Feedback geben – und zwar der obersten Führungsebene. Natürlich wird auch Einblick in die Geschäftsentwicklung erwartet und bei Veränderungen jeder Art will man mitreden. Firmen mit „alten“ Machtstrukturen (Hierarchie, exklusiver Zugang zu Ressourcen, starker Wettbewerbsgedanke, Vertraulichkeit, Loyalität) tun sich damit schwer. Aber vor unseren Augen findet eine dramatische Umwälzung statt: Es etablieren sich zunehmend Machtstrukturen, die auf Community, Selbstorganisation, radikale Transparenz und Dezentralisierung setzen.

Die Autoren (Gründer diverser US-Online-Communities) zeigen an vielen Beispielen, von Airbnb bis Uber, was diese Machtverschiebung für die Wirtschaft bedeutet. Sie warnen aber auch davor, dass New-Power-Unternehmen scheitern, wenn sie den Wertewandel nicht wirklich ernst nehmen. Das Buch bietet inspirierende Denkanstöße für alle, die Teilhabe, Austausch und Transparenz für „die Zukunft“ halten. Im Internet unter [www.youtube.com/watch?v=uHG7FMcP1aY](http://www.youtube.com/watch?v=uHG7FMcP1aY) gibt es weitere Hintergründe zum Buch.

## Do it yourself

Ein Unternehmen, das den Eindruck erwecken will, es hätte die Komplexität des modernen Wirtschaftslebens im Griff, muss sich nur als „agil“ bezeichnen (die Krawatten abschaffen und das Duzen einführen) und schon gehört es zu den Trendsettern, denen man ein Überleben in der Zukunft zutraut. Agilität ist die Methodensau, die gerade durchs Industriegebiet getrieben und bald durch „Holacracy“ abgelöst wird, ist sich die Change-Beraterin Sabine Dietrich sicher.

Ihr Buch ist kein Lexikon, das alle neuen und alten Managementmoden auflistet und bewertet. Es ist vielmehr eine „Offenbarung“ von biblischer Qualität für verängstigte Unternehmer, weil ihnen hier von einer Insiderin erklärt wird, warum sie so dumm sind, immer wieder die gerade angesagteste Managementmethode einzukaufen. Externe Berater verstehen es offenbar, ihren Kunden mit „Fertigprodukten“ die Angst vor jeder Art von Unsicherheit zu nehmen. Dietrich spricht sich mit vielen klugen Argumenten dafür aus, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg zur Bewältigung von Herausforderungen finden muss und rät, auf ein organisches Wachstum von Menschen und Strukturen zu setzen. →



**Nathaniel Rich:**  
„Losing Earth“, Rowohlt Verlag,  
Berlin 2019, 240 Seiten, 22,00 Euro

### Dieses Buch macht zornig

Es wird sich wohl nicht vermeiden lassen, dass künftig in Seminarpausen oder bei Nachwuchsschulungen über den Klimawandel diskutiert wird. Um die Dramatik des Themas zu begreifen, sollte man unbedingt dieses Buch lesen, das auf der Amazon-Bestsellerliste in der Kategorie „Umwelt“ auf Platz 1 steht und selbst von der konservativen FAZ empfohlen wird. Der Autor, ein US-Journalist, belegt anhand von NASA-Studien aus dem Jahr 1979 (und weiteren wissenschaftlichen Arbeiten aus dieser Zeit), dass schon damals völlig klar war, dass die fortlaufende Verbrennung fossiler Energieträger wie Kohle und Öl bis 2019 eine Erderwärmung um ein Grad zur Folge haben wird (Volltreffer!) und dass bis 2050 mit einer Erhöhung um zwei Grad zu rechnen ist. Der Autor beschreibt detailliert die politischen Mechanismen der Verharmlosung. Noch spannender sind aber seine Erklärungen, welche ungeheuren Hitzemengen sich hinter einer Zwei-Grad-Erwärmung verbergen. Es wird keinen Weltuntergang geben, aber die Lebensbedingungen auf der Erde werden sich extrem verschlechtern und viele individuelle (Bewegungs-) Freiheiten werden – auch für Europäer – verschwinden.



**Klaus Vollmer:**  
„Perspektivenwechsel als Methode:  
Strategien, Tools und Übungen zur Persönlichkeitsentwicklung“, Beltz Verlag,  
Weinheim 2019, 273 Seiten,  
34,95 Euro

### Fantasie einschalten

Diese Buch ist ein echter Knüller im Beltz-Frühjahrsprogramm. Klaus Vollmer, ein erfahrener Trainer, Berater und Coach (BDP), gibt sein Wissen über die Menschen und ihre inneren Nöte in einem sehr warmherzig geschriebenen Buch weiter. Sein Anliegen ist die Persönlichkeitsentwicklung durch den spielerischen Umgang mit Perspektiven. Perspektivenwechsel bedeutet, Menschen dazu anzuleiten, aus gewohnten Denkmustern und altbekannten Konfliktschleifen auszubrechen. Einem Menschen, der voller Empathie mit einem Pechvogel mitleidet, bis er selbst emotional völlig ausgelaugt ist, empfiehlt Vollmer zum Beispiel sich vorzustellen, er beobachtet das Leiden durch eine Kamera. Dieser Puffer bringe Distanz, schwäche die Gefühle des Beobachters ab und helfe den nötigen Abstand zu wahren, um handlungsfähig zu bleiben, so der Diplom-Psychologe. Der Mitleidende könne die imaginäre Kamera schließlich auch auf sich selbst richten und kritisch beobachten, wie es ihm gerade geht. Vollmers Botschaft: Der Perspektivenwechsel zählt in vielen Situationen zu den mächtigsten Tools, die einem zur Verfügung stehen. Er schärft die Sinne und nutzt die Intuition.



**Sean Blair, Marko Rillo:**  
„Serious Work: Meetings und Workshops mit der Lego-Serious-Play-Methode moderieren“, Verlag Vahlen, München 2019, 256 Seiten, 29,80 Euro

### Optischer Leckerbissen

Endlich ein Buch, das die 1996 von Lego entwickelte Lego-Serious-Play-Methode leicht verständlich erklärt und ihren Einsatz so beschreibt, dass man Lust auf Mitspielen bekommt. Wir verdanken das insbesondere den 104 Seiten mit Fallbeispielen und weiteren 134 Seiten mit praktischen Tipps für die Moderatoren, die benötigt werden, um die Spieler kontinuierlich anzuleiten. Die einfachste Form des Spiels geht so: Ein Angestellter kommt zum Coach, um berufliche Ziele festzulegen. Der Coach schüttet Lego-Steine vor ihm aus und bittet ihn, daraus Symbole für denkbare Ziele zu bauen. Zu jedem Ergebnis soll dann der Klient eine Geschichte erzählen, die zum Ausgangspunkt für weiteres Nachdenken und erneutes, spontanes Basteln wird. Unser Wissen über unsere Ziele steckt offenbar nicht nur in unserem Kopf, sondern auch in Form von Gefühlen in unserem Körper und wird über die Hände im Außen sichtbar und somit besprechbar. Die Methode eignet sich ganz besonders für die Team- und Organisationsentwicklung. Das Buch überzeugt mit Geschichten, schönen Fotos und Grafiken sowie mit Links zu Arbeitshilfen.



**Gordon Müller-Seitz, Werner Weiss:** „Strategien zur Umsetzung der digitalen Transformation: Einblicke in die Erfolgsfaktoren eines Hidden Champions“, Vahlen, München 2019, 139 Seiten, 24,90 Euro



**Jürgen Sammet, Jacqueline Wolf:** „Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter: So funktioniert Lehren und Lernen in digitalen Zeiten“, Springer Verlag, Berlin 2019, 130 Seiten, 34,99 Euro



**Alexander Kissler:** „Widerworte: Warum mit Phrasen Schluss sein muss“, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 2019, 208 Seiten, 18,00 Euro

## Beispielloses Beispiel

Früher konnten sich die Unternehmen noch Zeit lassen, ihre Schreibmaschinen durch PCs zu ersetzen. Mit der Digitalisierung haben sich Schnelligkeit und Tiefe solcher Veränderungen drastisch verschärft. Der Chef der Softwarefirma „Insiders Technologies“, Kaiserslautern, hat dazu ein ausgesprochen informatives, praxisnahes Buch geschrieben, das von einem Wissenschaftler mit Hintergrundwissen ergänzt wurde.

Bislang gibt es noch kein Buch, das derart ausführlich die Frage thematisiert, was es für den Mittelstand bedeutet, wenn Arbeits-, Organisations- und Marktprozesse auf modernen Kommunikationstechnologien basieren. Es überrascht nicht, dass Scrum (zur schnellen Produktentwicklung) und Design Thinking (zur radikalen Kundenorientierung) über den grünen Klee gelobt werden. Neu dürfte für viele aber sein, wie wichtig beim Thema „Digitalisierung“ die Kultur des „positiven Scheiterns“ ist („Fail early and fail often“) und wie nützlich es sein kann, wenn die Personalabteilung das „Stärken stärken“ zur zentralen PE-Strategie ausruft. Implizites Wissen sorgfältig zu verschriftlichen und auf einer Plattform im Intranet zu speichern, ist ein weiterer Praktikertipp.

## Veränderung der Trainerrolle

Dr. Jürgen Sammet, Diplom-Pädagoge und seit 20 Jahren Berater und Trainer, sagte noch vor acht Jahren, das digitale Lernen werde immer eine Nische bleiben. Jetzt fand er heraus, dass bei ihm der Anteil an digitalen Formaten an seiner Trainertätigkeit bei genau 50 Prozent liegt! Reine Präsenztrainings werden eben von den Unternehmen immer mehr ergänzt oder gar abgelöst durch moderne Lernformen wie Blended Learning, Online-Training, E-Learning und informelles Lernen. Das vorliegende Buch zeigt, wie sich das Berufsbild des Trainers gerade verändert und welche Kompetenzen Trainer ab sofort benötigen.

Der Trainer muss zum Beispiel ein Lernarchitekt werden und verschiedene Lernformate zu einem langfristigen (!) Lernprozess verbinden können. Im Präsenztraining muss der Trainer (damit sich der Zeitaufwand lohnt) permanent Übungen durchführen und dazu knackiges Feedback geben. Er sollte auch noch Autor von Online-Kursen werden, um mehr Geld zu verdienen. Am schwierigsten wird es Trainern wohl fallen, den Selbstlernprozess eines Lerners „nur“ vorbereiten, aber vom Start weg nicht mehr beeinflussen zu können.

## Nur nicht nachdenken

Nach der vergangenen Europawahl konnte man erleben, wie sehr Phrasen die öffentliche Diskussion beherrschten. Die Top-Phrase der Sozialdemokratie, um die Konsequenz des Wahlergebnisses hinauszuögern, lautete: „Wir dürfen jetzt keine Schnellschüsse machen.“ Bei der CDU sollte der Satz „Unser Land braucht jetzt Stabilität“ den Machterhalt der eigenen Partei als Patriotismus tarnen.

Alexander Kissler ist Leiter des Kulturreports der Zeitschrift „Cicero“. Er hat 15 in Deutschland sehr beliebte Phrasen auseinander genommen und legt sich dabei mit konservativen Phrasendreschern („Das ist alternativlos“, „Wir schaffen das“ oder „Geschäft ist Geschäft“) genauso an wie mit den Linken („Unser Reichtum ist die Armut der anderen“ oder „Heimat gibt es auch im Plural“). Der Leser erfährt viel über die Bauart von Phrasen und wie man sich wehrt. Eine Phrase erweckt den Eindruck, sie sei bereits das Ergebnis langen Nachdenkens. Sie will Zustimmung und die sollte man ihr reflexartig verweigern – zur Not auch dann, wenn es dadurch einsam um einen herum wird. Für Kommunikationstrainer sollte es eine Frage der Berufsehre sein, über Phrasen aufzuklären.



# Die gefragtesten Managementbücher des Frühjahrs 2019

**RANKING.** Die Get Abstract AG, Luzern, der nach eigenen Angaben führende Anbieter von komprimiertem Wissen, bietet Managern regelmäßig Zusammenfassungen von aktuellen Büchern an. Jetzt hat das Unternehmen die von seinen Abonnenten am häufigsten heruntergeladenen Buch-Summaries aus dem Bereich „Management“ ermittelt. Das Ranking der zehn gefragtesten Bücher bezieht sich auf das erste Quartal 2019.

## Platz 10

**Douglas E. Noll:** Die elegante Art, Hitzköpfe und andere Streithammel zu beruhigen. Wie Sie in 90 Sekunden Ärger in Luft auflösen (Verlag Scorpio, 2018). Worum geht es? Menschen streiten hitzig. In dieser Situation ist „Affect-Labeling“ der Schalter, um sie in 90 Sekunden runterzubringen. Mit dieser Methode hat der Autor das brutalste Frauengefängnis der Welt befriedet. Seine Deeskalation beruht auf dem Zurückspielen der beobachteten Gefühle, was mit einem Satz wie „Du bist wütend“ beginnt. Dokumentierte Gespräche und die Anregungen, was noch zum lösungsorientierten Diskutieren beiträgt, klingen fast zu einfach, um wahr zu sein.

## Platz 9

**Andreas Buhr und Florian Feltes:** Revolution? Ja, bitte! Wenn Old-School-Führung auf New-Work-Leadership trifft (Gabal, 2018). Worum geht es? Ein erfahrener Trainer und ein Start-up-Gründer schreiben ein Buch, um eine Revolution anzuzetteln. Wie sich Babyboomer und Generation Y dafür zusammenraufen müssen, dokumentieren die Autoren in Streitgesprächen. Auf die zwei Altersgruppen wartet die Aufgabe, klar umrissene Werte vorzuleben. Wie? Mit Social Leadership, welches das Buch als den nötigen Kompass vorstellt, dessen Nadel sich zwischen Fehlertoleranz, Freiheit, Wertschätzung und Vertrauen bewegt.

## Platz 8

**Patrick Lencioni:** Die 5 Dysfunktionen eines Teams (Wiley-VCH, 2014). Worum geht es? Eine branchenfremde Teamexpertin bringt ein strauchelndes Start-up zurück in die Spur. Diesen fiktiven Plot entwirft Berater, Firmengründer und -chef Patrick Lencioni, indem er die Figur Kathryn Teamübungen durchführen und Führungsqualität beweisen lässt. Sie stellt Vertrauen her, die Managerriege engagiert sich. Ein gesundes Konfliktklima entsteht, in dem Kollegen sich gegenseitig Feedback geben. Der spannend erzählte Klassiker (im englischen Sprachraum) liefert im letzten Viertel ein Praxismodell mit fünf Symptomen, anhand derer man



Foto: tashatuwango / AdobeStock

teamschädigendes Verhalten erkennt, um dieses dann ins Gegenteil umzuwandeln.

#### Platz 7

**Reinhard K. Sprenger:** Radikal digital. Weil der Mensch den Unterschied macht (DVA, 2018). Worum geht es? Bestsellerautor Reinhard K. Sprenger schwimmt gern und erfolgreich gegen den Beraterstrom. Diesmal trägt der gewichtige Managementberater gewohnt erfrischend, tiefgehend wie witzig die These vor, dass Digitalisierung die menschlichen Fähigkeiten aufwertet. Dazu beschreibt er „111 Führungsrezepte“, die in den drei K's münden. In der Konzentration auf Kunden, Kooperation und Kreativität sagt der Wirtschaftsvordenker den Erfolg voraus.

#### Platz 6

**Klaus Doppler und Bert Voigt:** Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern (Campus, 2018). Worum geht es? Die Angst vor dem Wandel erkennen Klaus Doppler und Bert Voigt an. Zu gut wissen die beiden Berater, dass Veränderung ein achtsames Management der Emotionen verlangt. Wer eindeutig kommuniziert, gewinnt in diesem Prozess das Vertrauen der Mitarbeiter. Im Kern geht es für die Autoren darum, Kommunikationsirrtümer zu erkennen und zu vermeiden. So ist

es kontraproduktiv, nur zu informieren, statt sich grundsätzlich auszutauschen. Das Autorenduo führt den Leser über die sieben Stufen, über die sich der Wandel emotional steuern lässt. Es beginnt mit dem Erzeugen von Unbehagen und Betroffenheit.

#### Platz 5

**Alois Summerer und Paul Maisberger:** Teamwork agil gestalten – das Mitmachbuch (Hanser, 2018). Worum geht es? Agile Unternehmen sind bis zu fünfmal erfolgreicher als ihre starren Mitbewerber. Den Beweis liefern Alois Summerer und Paul Maisberger. Zusätzlich gibt es eine Anleitung, die Hierarchien im Unternehmen aufzubrechen. Die Berater empfehlen ein Pilotprojekt, damit Teams Schritt für Schritt lernen, sich selbst zu organisieren und Führungsmacht zu übernehmen. Der Leser erfährt alles Wichtige über folgende (die gängigsten) agile Methoden: Scrum, Kanban und Design Thinking. Die im Buch enthaltenen Arbeitsmaterialien zielen auf das Mitmachen der Leser ab, wobei ein Team selbst herausfinden muss, welches Framework auf seine Situation passt.

#### Platz 4

**Lucas Sauberschwarz und Lysander Weiß:** Das Comeback der Konzerne. Wie große Unternehmen mit effizienten Innovationen den Kampf gegen disruptive Start-ups gewinnen (Vahlen, 2018). Worum geht es? Die Autoren beraten Großunternehmen, kennen deren Stärken und Schwächen. Sie sagen den dahin schippernden Konzernentkern den Untergang voraus, wenn sie die wendigen Start-up-Jachten einfach nachahmen. Als Kurs geben die Innovationskenner fünf C's aus: Über Configuration, Customization, Compilation, Construction und Conversion wird in den Hafen navigiert, in dem Bestandsgeschäft und Disruption stattfindet. Konkurrenz belebt das Geschäft, weil es inspiriert, was Erfolg haben könnte. Das Buch ist gespickt mit Praxistipps – und entmystifiziert den Geistesblitz.

#### Platz 3

**Michael Hübler:** New Work. Menschlich – Demokratisch – Agil (Metropolitan, 2018). Worum geht es? Die Digitalisierung

verändert unseren Arbeitsalltag. Michael Hübler sieht in der Agilität das Mittel, das komplexe New Work zu meistern. Der Mediator und Berater skizziert ein agildemokratisches Mindset, das ein Anpassen des Führungsstils voraussetzt. Er geht auf sämtliche agile Grundprinzipien ein, reichert diese mit vielen Praxisbeispielen an, stellt Fehler- und Feedbackkultur heraus und zeigt, wie sich Entscheidungsmacht klug im Team verteilen lässt.


#### Platz 2

**John Doerr:** OKR – Objectives & Key Results. Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen (Vahlen, 2018). Worum geht es? Der Untertitel lässt eine Praxisfibel für Objectives & Key Results (OKR) erwarten, was der Hall-of-Fame-Risikoinvestor John Doerr souverän unterläuft. Er erzählt brillant die Biografie seiner Idee. Der Vater der OKR geht zurück zu Intel in die 70er und spannt den Bogen zur digitalen Welt heute. Das Buch zeigt, dass sich erfolgreiche Menschen ambitionierte Ziele stecken, für die OKRs den Weg vorgeben. Der Youtube-Story, den Auftritten von Bill und Melinda Gates oder Bono von U2 stellt der Autor das Ford-Pinto-Desaster gegenüber. Aus diesen Geschichten lässt sich viel lernen.

#### Platz 1

**Sandy Mamoli und David Mole:** Gemeinsam großartige Teams schaffen. Agile Self-Selection-Prozesse erfolgreich durchführen (Hanser, 2019). Worum geht es? Die meisten Mitarbeiter entscheiden sich aufgrund der Mitglieder für ein Team und nicht, weil spannende Aufgaben oder Entwicklungschancen auf sie warten. Wenn Mitarbeiter ihr Team selbst zusammenstellen, sind sie zufriedener und produktiver, wofür die erfahrenen Unternehmensberater Sandy Mamoli und David Mole den Beweis antreten. Sie zeigen mit ihrer Vorstellung von Self-Selection-Events den Weg zum eingespielten Team. Detailliert gehen die Autoren auf Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung solcher Veranstaltungen ein. Deren Langzeiteffekte sind beeindruckend und dürften Führungskräfte motivieren, diesen Leitfaden zu lesen.

Patrick Brigger ●



**AUTOR**

**Patrick Brigger**  
ist Mitgründer und Vorsitzender des Verwaltungsrates und COO der Get Abstract AG, einem seit 1999 aktiven Online-Wissensanbieter. Der Absolvent der ETH Lausanne (Ph. D.) und ehemalige Leiter des Signal Processing Laboratory der National Institutes of Health in Washington D.C. hatte unmittelbar vor Get Abstract eine Softwareentwicklungs- und IT-Beratungsfirma in New York gegründet. Gleichzeitig arbeitete er damals am IBM T.J. Watson Research Center in Hawthorne in New York.

[www.getabstract.com](http://www.getabstract.com)

# Holakratie bei Hypoport: In Kreisen wachsen

**ORGANISATION.** Die Hypoport AG in Berlin ist die Muttergesellschaft eines Netzwerks von Technologieunternehmen für die Kredit-, Immobilien- und Versicherungswirtschaft. Für das Unternehmen ist Holakratie die Organisationsform der Zukunft. Trotz einiger Rückschläge gilt der Holakratie-Ansatz bislang als Erfolg.

**Holakratie.** Die Hierarchie wird abgeschafft und die Macht auf alle Mitarbeiter verteilt. Die organisieren sich je nach Aufgabengebiet in „Kreisen“.

„Die Mitarbeiter, die nah am Kunden sind und sich mit den Produkten auskennen, sollen auch die Entscheidungen treffen. Deshalb haben wir schon vor Jahren mit Selbstorganisation angefangen“, erklärt Björn Schneider. Der studierte Elektrotechniker und Agile Coach arbeitet seit 2014 im Personalbereich bei Hypoport. Er steht in einem Besprechungszimmer des Finanzdienstleisters in der Klosterstraße in Berlin Mitte. Hinter dem Fenster prangt der Fernsehturm, auf der Scheibe ein aus roten Post-its geklebtes Herz. Wir sprechen über Holakratie (altgriechisch: „Herrschaft für alle“).

Der Begründer der Methode, der Informtiker Brian Robertson aus Philadelphia, umschreibt Holakratie als „das neue Betriebssystem für Organisationen“. Mit Herzlichkeit hat das erst einmal wenig zu tun. Vielmehr basiert das Manage-

mentsystem auf einem umfassenden Regelwerk, einer „Verfassung“. Kreise und Unterkreise, die zentrale Themen der Organisation regeln, treten an die Stelle der klassischen Unternehmenspyramide. Klar verteilte Rollen statt Funktionen sollen sicherstellen, dass Entscheidungen dort fallen, wo die Menschen handeln. Außerdem sieht die holokratische Meetingstruktur ein festes Procedere vor. Alle Mitglieder eines Kreises stimmen hierarchiefrei über anstehende Themen ab – sowohl über operative Fragen als auch über die Weiterentwicklung der Unternehmensstruktur. Jeder Beschäftigte kann so die Organisation mit verändern.

Der Onlinehändler Zappos gilt bisher als größtes Unternehmen, das mit Holakratie arbeitet. Bald könnte hierzulande die Hypoport-Gruppe nachziehen: Dort organisieren sich bereits gut die Hälfte

der rund 1.600 Mitarbeiter holokratisch – unter anderem bei drei der mitarbeiterstärksten Töchter, dem Finanzvertrieb Dr. Klein Privatkunden, dem webbasierten Finanzmarktplatz Europace und bei der Versicherungsplattform Smart InsurTech. Ein weiteres Viertel der Belegschaft ist auf dem Weg zur Holakratie.

## Wie alles anfing

„Ich kenne aktuell kein anderes System, das Selbstorganisation skaliert. Scrum, Agile, Kanban – das haben wir alles schon gemacht, aber das geht nur in kleinen Unternehmenseinheiten“, meint Björn Schneider. Als er Ende 2014 nach einer Holakratie-Fortbildung voller Begeisterung zurück ins Unternehmen kam, stieß er bereits auf offene Ohren im Vorstand. Damals stand jedoch gerade eine andere







Foto: Довиловн Михаил / AdobeStock

Umstrukturierung an. Das Unternehmen formulierte die Hypoport-Prinzipien, die heute überall im Büro die Wände zieren und den Rahmen für Selbstorganisation abstecken. Aus dem Unternehmensleitbild „One“ wurde damals „One family“: Die wachsende Gesamtorganisation – vor 15 Jahren waren knapp 100 Mitarbeiter an Bord, Ende des Jahres könnten es 1.800 sein – teilte sich in kleinere Tochtergesellschaften unter einem Dach auf. Heute gehören mehr als 15 Unternehmen zur Hypoport-Gruppe.

„Ab einer magischen Grenze von etwa 200 Mitarbeitern kennt man die Menschen nicht mehr, die im eigenen Umfeld arbeiten. Wenn wir Entscheidungen treffen, geht es aber um Kommunikation: Wir müssen reden“, weiß der Coach. Deshalb spaltet Hypoport seine Gesellschaften auf, wenn sie zu groß werden,

oder gründet rechtzeitig neue. Erst rund zwei Jahre später war die Zeit für Holakratie gekommen. Björn Schneider, ab 2015 Leiter People & Organisation, probierte den Ansatz in seinem Bereich selbst aus. „Damit sind wir allerdings gescheitert“, gesteht er. „Wir dachten, wir kennen uns doch mit Entscheidungsfindung aus. Also haben wir das holokratische System etwas verändert.“ Holakratie sieht eigentlich zwei Arten von Meetings vor: Ein operatives Meeting, in dem inhaltliche Dinge zur Sprache kommen, das sogenannte Tactical, und ein Meeting, in dem die Arbeitsstrukturen im Mittelpunkt stehen, genannt Governance. Dabei verhindern feste Regeln, dass man sich verfilzt.

Der Ablauf der Meetings ist genau vorgeschrieben. So muss im Tactical zum Beispiel der Facilitator, eine Art Modera-

tor, an den richtigen Stellen jedes anstehende Projekt vorlesen und fragen: „Irgendwelche Updates?“. Der Projektinhaber antwortet entweder „Keine Updates“ oder teilt mit, was sich seit dem letzten Meeting geändert hat. Verständnisfragen sind erlaubt, jedoch keine Diskussion. Im Governance Meeting geht es ähnlich streng zur Sache: Stellt jemand einen Vorschlag vor, sind Rückfragen gestattet, solange sie die anderen nicht beeinflussen. Einwände werden ohne Diskussion vorgebracht und nach einem einheitlichen Vorgehen getestet. Das Ziel: Gegenargumente integrieren und einen verbesserten Vorschlag erreichen (integrative Entscheidungsfindung).

Das Regelwerk der Holakratie scheint in seiner Strenge nicht recht zur Vorstellung von Selbstorganisation zu passen. Müsste das nicht freier sein? „Wir haben das →

→ daher nicht so strikt nach Verfassung gehandhabt. Das war angenehm, aber letztlich nicht wirklich anders als vorher. Wir haben wieder ewig diskutiert und fragten uns dann, wieso nennen wir das jetzt Tactical“, so Schneider. Oft komme ohne diesen klaren Ablauf beispielsweise jemand mit einem Störgefühl. „Emotionen sind total wichtig, nur man kann sie nicht dazu nehmen, um in einer Gruppe Entscheidungen zu treffen“, hat der Hypoport-Coach gelernt. Für „People & Organisation“ war die neue Arbeitsweise erst einmal gestorben. Man versuchte es lieber in anderen Bereichen der Hypoport-Gruppe – und dann verfassungskonform oder „by the book“, wie die Hypoportler sagen.

## Von oben nach unten

Einer der Vorreiter von Holakratie im Hypoport-Netzwerk ist Stephan Gawarecki, Mitglied des Vorstands und verantwortlich für die Geschäftsbereiche Privatkunden und Versicherungsplattform. Der 50-Jährige sitzt ohne Anzug und Krawatte in seinem Eckbüro mit Glasfront und erinnert sich an seine ersten Berührungspunkte mit der neuen Arbeitsweise: Er suchte für die Selbstorganisation der Mitarbeiter nach einer nichthierarchischen Vorgehensweise im Entscheidungsprozess – und stieß auf die integrative Entscheidungsfindung, wie sie bei Holakratie üblich ist.

Sehr bald sollte er einen weiteren Vorteil des Systems für sich entdecken: „Mir ist immer mehr klar geworden, dass ich nicht in jedem Meeting in der gleichen Rolle bin. Damals war ich nicht nur Hypoport-Vorstand, sondern auch Geschäftsführer verschiedener Tochterunternehmen. Zudem war oft inhaltlicher Input von mir gefragt. In einer klassischen Hierarchie kann man diese Rollen und den Menschen dahinter gar nicht trennen“, so Gawarecki.

Im holakratischen Denken ist hingegen jede Aufgabe akribisch einer Rolle zugeordnet. Jedes Thema hat seinen Kreis. Oder wie es in Holakratie-Sprech heißt: Jeder Kreis hat einen Purpose. Dieser soll sich vom Gesamtzweck des Unternehmens ableiten, der etwas sperrig daher kommt: ein Unternehmensnetzwerk

schaffen, das Immobilien-, Kredit- und Versicherungsmärkte mit Technologie und Infrastruktur unterstützt. Bei Hypoport gibt es zum Beispiel den General Company Circle, kurz GCC, der alle prozessualen Themen lenkt. Ein Unterkreis des GCC ist beispielsweise der Kreis „Organisation, Mensch und Gemeinschaft“, kurz OMG, der sich unter anderem mit der Zukunft von Führung in der Organisation und zwischenmenschlichen Themen beschäftigt.

Hierarchiefrei ist das Ganze also nicht – doch es herrscht die Hierarchie der Kreise, nicht der Menschen. Die Kommunikation ist in beide Richtungen miteinander verschachtelt: Ein sogenannter „Lead-Link“ wirkt nach innen und vertritt die Interessen eines Kreises in seinen Subkreisen. Jeder Kreis hat außerdem einen „Rep-Link“, einen Repräsentanten für den nächsthöheren Kreis, an den sich jeder Mitarbeiter wenden kann, um Dinge „nach oben“ zurückzuspielen.

Als damaliger Vorstand von Dr. Klein Privatkunden AG lancierte Stephan Gawarecki erste holakratische Gehversuche. Ende 2016 ließ sich sein Managementteam komplett auf die Holakratie-Verfassung ein. „Wir haben das dann bei Dr. Klein sukzessiv von oben nach unten ausgerollt.“ Diese Stoßrichtung sei für die Einführung von Holakratie zwingend. Zum einen brauche es jemand in der Führungsetage, der die nötigen Freiräume gewähre. Hinzu komme eine Vorbildfunktion. „Es geht nicht darum, dass die Mächtigen weiterhin den Ton angeben, sondern sie müssen bereit sein, Verantwortung abzugeben.“

## Führung neu verteilen

Führung wird dabei nicht weniger, sondern neu verteilt. Die Annäherung an die neue Ordnung erfolgt gleichwohl von beiden Seiten – von Führungskräften und Mitarbeitern. „Wir führen gemeinsam“ lautet eines der Hypoport-Prinzipien. Der Finanzdienstleister kommt bereits von relativ flachen Hierarchien – die Lücke zwischen Führungskraft und „Untergebenen“ klafft nicht so weit wie andersorts. Dennoch ist sie da. Manche überspringen sie scheinbar federleicht, andere haben Angst, loszulassen. „Wir haben

Führungskräfte, die sagen, endlich passiert hier mal was. Andere fanden Agilität schon bescheuert – und denken, jetzt auch das noch“, erzählt Björn Schneider. Loslassen war auch für Vorstand Stephan Gawarecki ein Thema. Er gibt zu, das sei nicht immer einfach. Permanent würden Entscheidungen getroffen, die er anders fällen würde. „Oft denke ich, die Herangehensweise haben wir doch vor Jahren auch schon ausprobiert. Doch jeder muss seine eigenen Fehler machen und eine persönliche Leidenskurve durchlaufen. Das muss ich akzeptieren.“ Doch die gute Nachricht sei: „Die Mitarbeiter treffen auch viele richtige Entscheidungen, die ich vermutlich falsch entschieden hätte.“ Nun versuche er, die Rollen noch effizienter zu besetzen. „Die Rollenbesetzung ist unsere wichtigste Einflussmöglichkeit in einer Welt, in der wir als Führungskräfte nicht mehr alles selbst entscheiden können.“

Am anderen Ende der zu überwindenden Unternehmenspyramide wartet die umgekehrte Herausforderung. „Verantwortung zu geben ist die eine Sache, sie zu nehmen die andere“, betont Björn Schneider. Zunächst klinge es cool, Verantwortung zu haben. Aber nicht mehr auf Chefs zu schimpfen, sondern Dinge selbst in die Hand zu nehmen, sei ein langwieriger Lernprozess. „Es wäre ein Idealzustand, dass wir uns alle auf Augenhöhe begegnen. Ehemalige Führungskräfte hätten dann nur noch beratende Funktion. Keiner hätte mehr Angst, Dinge offen auszusprechen, weil sie sich nachteilig auswirken können, zum Beispiel aufs Gehalt. Wäre ideal, haben wir aber nicht“, räumt der Coach ein. Vor einigen Jahren sei er noch enthusiastisch durch die Büros gelaufen und habe an das Ende von Führung geglaubt. Heute ist er sich da nicht mehr so sicher. „Das dauert wohl noch eine Weile, weil das viel mit persönlicher Reife zu tun hat.“

## Mit Spannungen umgehen

Schon beim Experimentieren mit agilen Arbeitsmethoden erkannte Hypoport, dass Eigenverantwortung einen Katalysator braucht – jemanden, der den persönlichen Reifeprozess anschiebt und Hilfe zur Selbsthilfe gibt. Seit fünf Jahren



Fotos: Dawin Meckel

**Stephan Gawarecki.** Er ist Mitglied des Vorstands und einer der Vorreiter von Holakratie im Hypoport-Netzwerk.

arbeitet der Finanzdienstleister deshalb mit Coachs zusammen. Zunehmend spezialisieren sie sich auf Holakratie, bieten Trainings und Workshops dazu an, begleiten Meetings mittels Shadowing oder als Facilitatoren. Zwei der inzwischen neun Coachs haben eine Zertifizierung von Holacracy One, der Beratungsfirma von Brian Robertson, die an der Verbreitung seines Systems mitverdient. Intern bräuchten die Hypoport-Coachs eigentlich die kostenpflichtige Zertifizierung nicht – diese ist vor allem für freie Coachs vorgeschrieben, wird zumindest nur da kontrolliert.

Einer der zertifizierten Coachs ist Klaas Reineke aus Lübeck. Er hat Holakratie bei Hypoport maßgeblich vorangetrieben und dafür auch Dennis Wittrock aus Bremen, ebenfalls Holakratie-Coach, ins Boot geholt. Vor der Festanstellung bei Hypoport hat der Bremer lange als Freelancer gearbeitet. Ein Unternehmen, in dem ihm jemand sagt, was er zu tun hat – für ihn undenkbar. „Hier ist das anders. In der Holakratie ist jeder der CEO seiner Rolle“, beteuert er aus dem Off, denn heute ist er per Videokonferenz zugeschaltet. Wenn er neue Mitarbeiter oder interne Neulinge in Sachen Holakratie begleitet, sei das zunächst ein großes Verlernen und Umlernen. Nur für Leute, die vorher noch

nicht in einem klassischen Unternehmen gearbeitet hätten, fühle sich das sofort stimmig an. „Absolventen zum Beispiel, die direkt von der Uni kommen, können einfach clean an Holakratie herangehen. Für die ist das das neue Normal.“ Für alle anderen sei es schwieriger, die neuen Spielregeln zu verinnerlichen.

Besonders zentral dabei: Der Umgang mit Spannung. Das ist ein großes, allgegenwärtiges Wort in der Holakratie. „Spannung ist die Lücke zwischen dem, was ist, und dem, was sein sollte: Das ist das Potenzial, das uns antreibt und die Organisation lebendig macht.“ Aus Spannung entstünden Vorschläge für die Neustrukturierung der Zusammenarbeit, etwa in den Governance Meetings. Letztlich verändere sich die Organisation nicht mehr top-down, sondern an allen Ecken und Enden. „Daraus emergiert mit der Zeit eine robuste und angemessene Struktur, die Arbeit erleichtert“, findet Dennis Wittrock.

Normalerweise lernten die Menschen in der Arbeitswelt, die „Dinge einfach mal runterzuschlucken und die Klappe zu halten“. Holakratie zeige hingegen Wege, Spannung konstruktiv umzumünzen. Die Coachs haben für diesen Umlernprozess spezielle Tools entwickelt, zum Beispiel ein sogenanntes Gewohnheitsprogramm: Einmal pro Woche beziehen die Mitarbeiter per E-Mail eine Anregung für ihren Arbeitsalltag – zum Beispiel: „Schreibe Deine Spannung auf!“. Denn wenn man diese nicht festhalte, gehe sie leicht verloren und führe unnötigerweise zu nervigen Situationen. Freiwilligkeit ist bei derartigen Supportleistungen das A und O. „Das Ziel ist es, Lernen von Holakratie zu dezentralisieren. Wir stellen Impulse bereit, die sich alle selbst holen können.“

### Und wo bleiben die Gefühle?

Auch Kristin Lutz ist Hypoport-Coach. „Mich beschäftigen vor allem die menschlichen Themen in der Holakratie“, sagt die Berlinerin. Es heiße oft, Holakratie sei kalt und emotionslos. Das müsse aber nicht so sein, wenn man den Raum für Emotionen schaffe. Vieles passiere dabei über Sprache. „Es ist schwer, Spannungen als solche überhaupt wahrzunehmen. Wir haben oft eine Spannungstauheit



**Björn Schneider.** Er ist bei Hypoport zuständig für Agilität und das Aufgabengebiet „People & Organisation“.

– bis wir die Dinge benennen können“, so Coach Kristin Lutz. Kontraproduktiv sei dabei eine Art „Spannungstrittbrettfahrertum“: Jemand äußert ein Problem, das andere für sich vereinnahmen – nach dem Motto: „Das kenne ich auch!“. „Das kann sich im Gespräch schnell hochschaukeln. Oft fühlen wir uns dann besser, wie nach einem Telefonat mit der besten Freundin, in dem wir mal unseren Scheiß loswerden konnten. Lösen tut das allerdings gar nichts.“ Dank strenger Meetingregeln bleibe in der Holakratie die Spannung jedoch beim Spannungsgeber: Er kann Diskussionen und Kommentare zulassen, aber auch ablehnen.

Um Spannungen besser zuzuordnen, nutzt Kristin Lutz das Modell „Language of Spaces“ von Christiane Seuchs-Schoeller. Demnach bewegen Beschäftigte sich in vier Dimensionen: dem konkreten Arbeitsauftrag (Operational Space), dem System Arbeit (Governance Space), dem Beziehungsraum (Tribe Space) und dem persönlichen Raum mit eigenen Bedürfnissen und Gefühlen (Individual Space). „Eine Kernkompetenz für Holakratie ist die Differenzierung und Integration dieser verschiedenen Räume. Uns muss bewusst werden, dass Spannungen meist Anteile in allen vier Räumen haben. Erst wenn uns das gelingt, können wir sie →





**Marcus Pflanz.** Er ist Softwareentwickler, beschäftigt sich bei Hypoport aber auch mit Personalthemen.

→ auch bestmöglich prozessieren“, meint Kristin Lutz. Wer sich auf die neuen holokratischen Prozesse fokussiere, vergesse darüber jedoch leicht den gesunden Menschenverstand und werde „prozessdumm“. Aus Übereifer schränken vor allem Holokratie-Neulinge oft unnötigerweise ihre eigene Freiheit ein. Statt wie gewohnt die anderen in der Kaffeeküche anzusprechen oder zum Hörer zu greifen, warte man, bis wieder „Tactical“ sei. „Wir können auch in der Holokratie jederzeit miteinander reden.“

### Warum Holokratie „zieht“

„Ein Tactical Meeting ist nur eine Notaufnahme“, hat Josefine Priesnitz gelernt. Seit etwa einem Jahr arbeitet sie bei Europace als UX-Designer: Sie gestaltet nutzerfreundliche Softwareoberflächen, validiert die vorhandenen Produkte und forscht an neuen Lösungen. Die 33-Jährige schätzt die Begleitung durch die Coachs sehr. Manchmal liefen die Meetings wie von selbst, bisweilen sei es aber auch zäh. Die Gewohnheitsfalle lauert überall. Gerne versuche man, einen

Konsens zu erreichen, statt Spannungen zuzulassen. „Die Coachs fragen einfach mal nach, warum wir bestimmte Dinge so oder so machen. Da kommt man ins Grübeln und das ist Gold wert.“

Auf die Frage, ob sie sich das alles hier so vorgestellt hat mit der Holokratie, sagt sie: „Nein, ich hatte keine Ahnung. Aber ich finde das großartig. Ich wusste anfangs nur, es wird etwas mit Selbstorganisation sein und das hat sich spannend angehört.“ Bei ihren vorherigen Arbeitgebern musste sie oft ewig warten, bis eine Entscheidung von oben kam. Wenn der Chef nicht da war, passierte einfach nichts – Aufgaben blieben liegen. Das komme hier bei Hypoport nicht vor. „Wir haben die Autonomie, Dinge einfach zu machen, wenn sie auf den Purpose eines Kreises einzahlen“, so die UX-Designerin. Deshalb könne man sehr schnell Projekte anstoßen. Ein Hindernisgrund sei da meist eher noch der Kontakt nach außen.

Josefine Priesnitz möchte beispielsweise die Vermittler im Bank-Eigenvertrieb kennenlernen und ihnen bei ihrer Arbeit über die Schulter schauen. Sie verspricht sich davon, dass sie die Softwarelösungen von Europace dann noch besser machen kann. Doch einige Banken blocken bislang dieses eher unkonventionelle Vorgehen ab. „Da müssen wir noch ein bisschen Aufklärungsarbeit leisten. Gerade suche ich mir interdisziplinär ein paar Mitstreiter, auch aus anderen Tochterunternehmen. Und da ist niemand, der mir sagt, das kannst du nicht machen.“

Auch Softwareentwickler Marcus Pflanz schätzt die Freiheiten, die ihm Holokratie bietet. Der 31-Jährige hat vor knapp drei Jahren bei Europace angefangen. Damals noch zu 100 Prozent Softwareentwickler, schwankt seine Entwicklertätigkeit nun zwischen 40 und 60 Prozent. Sein Aufgabenfeld hat sich mit Einführung von Holokratie verschoben, auf eigenen Wunsch, versteht sich. Als Software Developer schraubt er heute nicht mehr nur an der Software und deren Architektur. In einem „People-Kreis“ fiel ein Kollege aus. Wie in einem solchen Fall üblich, fragte der „Lead-Link“ im Kreis darüber, wer denn Lust habe, die Rolle zu übernehmen. Pflanz bewarb sich darum und ist heute unter anderem Lead-Link in ebendiesem Kreis. Dessen Purpose lautet: Wir sind ein



**Josefine Priesnitz.** Sie arbeitet seit etwa einem Jahr als UX-Designerin bei Hypoport und findet das Holokratie-Organisationsmodell großartig.

„Great Place to Work“. „Wir schauen darauf, wie es den Kollegen geht, was ihnen fehlt und wie wir das Umfeld noch besser gestalten könnten.“ Programmierung und Personalthemen – gerade diese Kombination hat es dem Softwareentwickler angefallen. Kürzlich war er bei einem „Practitioner-Training“ in Amsterdam, einfach weil er sein Wissen erweitern und sich für neue Aufgaben rüsten wollte. Fraglich, ob dies ohne Holokratie möglich wäre.

In anderen Softwareunternehmen hatte er zwar auch viele Freiheiten. „Ich war vorher in einigen Firmen, in denen jeder mehr oder weniger das machte, was er wollte. Es gab auch dort keine wirklich krassen Hierarchien.“ Als er hier anfang, war für ihn zunächst alles wie immer. Erst dann ging es mit Holokratie los. „Als hier die ersten Führungskräfte Verantwortung abgaben, hat sich das für mich sehr schlüssig angefühlt. Manchmal ging mir das eher noch nicht weit genug.“ Für ihn hat Holokratie mehr Klarheit, Beweglichkeit und Ermächtigung gebracht. Insgesamt habe es fast niemand gegeben, der mit dem holokratischen System nicht klarkam. Das liegt für Marcus Pflanz an der Herangehensweise: „Holokratie ist bei uns sehr weich eingeführt worden, nicht so zack, das ist der Prozess. Wir haben

einfach immer noch ein Element dazugekommen – genau so, wie es Brian Robertson nicht empfiehlt.“

Was anfangs bei P&O misslang, ging bei Europace also gut: Holakratie nicht strikt nach allen Regeln der Kunst zu praktizieren. Hypoport hat mit beiden Wegen – der Einführung „by the book“ und der „Adaptionsmethode“ – Erfahrungen gesammelt. Nun kann das Unternehmen vergleichen. „Das Anpassungsmodell birgt die Gefahr, dass man Strukturen einfach wegdiskutiert und sich nicht viel ändert“, erklärt Björn Schneider. „Führt man Holakratie verfassungskonform ein, verliert man jedoch leicht die Menschen und braucht eine intensivere Begleitung durch Coachs.“

## Methoden konvergieren

Ursprünglich wollte die Personalabteilung eine Methode für das gesamte Unternehmensnetzwerk vorgeben. „Aber dann haben wir es so gemacht wie oft bei Hypoport: von allem ein bisschen.“ Jeder Bereich entscheidet selbst, was am besten passt – sogar die Wahl von Soziokratie, einer Art Vorläufer von Holakratie, kam schon zum Einsatz. Nach zwei Jahren fangen nun die Methoden an zu konvergieren. „Von der strengen Umsetzung kommend haben es die Kollegen leichter, weil sie die Regeln lockern können. Andersherum muss es eher geregelter werden,“ so der Coach, der deswegen den verfassungstreuen Ansatz favorisiert.

So oder so – Holakratie breitet sich in der Hypoport-Gruppe immer weiter aus. Seit gut einem Jahr läuft die Einführung auf der Holding-Ebene, der Hypoport-Vorstand arbeitet inzwischen holakratisch und derzeit stellen die Unterstützungsfunktionen für die Tochterunternehmen auf das neue Organisationssystem um. Vorstand Stephan Gawarecki ist dabei einer der Wegbereiter. Er versucht, die Kollegen von der Arbeitsweise zu begeistern. „Wir zwingen niemanden, aber zeigen auch, Holakratie scheint Erfolg versprechend zu sein“, so Gawarecki. Künftig brauchen Hypoport-Manager gute Argumente, um darauf zu verzichten. Es entsteht ein Sog in Richtung Holakratie. Gleichzeitig tauchen mit fortschreitendem Einsatz von Holakratie neue Hürden

auf, allein schon durch die Anzahl der Menschen, die holakratisch arbeiten. Es gilt, mehr Mitarbeiter zu schulen und zu begleiten. „Bei der Einführung verlangsamten sich die Prozesse oft erst einmal, bis die Mitarbeiter die Abläufe lernen und verinnerlichen“, verrät der Vorstand. Die Kreise kreisten gerne um sich selbst – und müssten notfalls auch eingefangen werden. „Wir tun das gerade aus einer wirtschaftlichen Position der Stärke. Die Einführung von Holakratie kostet viel Zeit und Geld“, bekräftigt Stephan Gawarecki. Noch immer existiert das alte Organigramm. „Wir bilden Wertschöpfungsketten, mit denen wir optimal zusammenarbeiten. Die bisherige funktionale Unterteilung löst sich dabei auf. Da gibt es nicht mehr Marketing, Vertrieb und Produktion.“

Wenn fachliche Führung zunehmend in Kreise wandert, könnte „disziplinarische Führung“ in Reinform übrig bleiben. „Theoretisch könnten Mitarbeiter dann wählen, von welcher Führungskraft sie geführt werden wollen.“ Und was bedeutet das für die Geschäftsführung: Wird sie die juristische Vertretung ohne disziplinarische Führung übernehmen? Werden dann womöglich Personen für Dingen haften, die sie qua Rolle gar nicht mehr ausfüllen? „Immer da, wo es Kontakt zur Außenwelt gibt, können Probleme auftreten“, so Gawarecki. Zumindest sei der Erklärungsbedarf groß, etwa wenn



**Kristin Lutz.** Sie ist eine von inzwischen neun Holakratie-Coachs bei Hypoport. Es geht darum, Spannungen abzubauen und die Kommunikation zu verbessern.

ein Geschäftspartner wissen wolle, wer sein Ansprechpartner sei oder wenn sich Menschen bei Hypoport auf eine Stelle bewerben.

„Am schwierigsten ist das Thema Gehalt“, meint Björn Schneider. Brian Robertson schlägt dafür ein System von Badges vor: Mehrere Teammitglieder vergeben eine Art Abzeichen für gute Leistungen, das mit einem bestimmten Geldbetrag vergütet wird. Diese Lösung ist allerdings nicht standardmäßig Teil der Holakratie-Verfassung und Björn Schneider hält sie für unausgereift: Der Ansatz könne politisch benutzt werden, für Mauerscheleien unter Kollegen. In P&O suchte er deshalb nach einem anderen Ansatz: „Ich habe meinen drei Kollegen gesagt, jetzt bin ich mal für diese Unterhaltung nicht mehr Euer Chef und wir machen jetzt unsere Gehälter transparent untereinander. Dann diskutierten wir ganz viele Methoden der Gehaltsfindung. Das hat Wochen gedauert, Tränen und geschmissene Türen verursacht.“ Wie es damit weitergeht: noch offen. Auch die Struktur von „People & Organisation“ ist im Fluss. „Wir haben noch keinen Idealzustand von Selbstorganisation erreicht“, betont Schneider.

Fazit: Inzwischen hat sich herumgesprochen, dass Hypoport an seinen Führungsstrukturen schraubt – auch unter Aktionären. Erst bei der letzten Hauptversammlung fragte ein Anteilseigner nach, ob der Konzern jetzt führungslos sei. „Wir haben in keinem Unternehmen Holakratie so weit eingeführt, dass die normale Aufbauorganisation wegfällt – die Strukturen gewährleisten, dass kein Entscheidungsvakuum entsteht“, kontert Stephan Gawarecki, der selbst Aktionär des Unternehmens ist. Gerade steht der Finanzdienstleister wirtschaftlich gut da – die kürzlich veröffentlichte Jahresbilanz 2018 könnte durchaus Begehrlichkeiten wecken. Für die Shareholder sei eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens jedoch attraktiver als kurzfristiges Quartalsdenken, findet Gawarecki: „Holakratie ist eine Investition in die Zukunft. Damit können wir uns dynamischer entwickeln.“ Wachstum im digitalen Markt von morgen, das ist das große Versprechen von Holakratie.

**Stefanie Hornung** ●

# Was New Work von der Gruppendynamik lernen kann

**NEW-WORK-ANSATZ.** Rund 50 Trainer und Berater trafen sich zu einer Fachtagung mit dem Titel „New Work und Gruppendynamik – zwischen Fremdheit und Komplementarität“, die von der systemischen Beratergruppe Simon, Weber & Friends im April in Berlin veranstaltet wurde. Es ging um die Frage, warum die New-Work-Bewegung die Erkenntnisse der Gruppendynamik weitgehend ignoriert.

Der New-Work-Ansatz fordert dazu auf, die Hierarchien abzubauen und durch autonome Teams zu ersetzen, damit endlich diejenigen entscheiden können, die am meisten Ahnung haben und nicht die, die (zufällig) in der Befehlskette eines Unternehmens weiter oben stehen. Ohne Hierarchie ginge es motivierter und produktiver zu. Doch die Erkenntnisse, die die Gruppendynamik gesammelt hat, sprechen eine andere Sprache: Wenn es keinen Chef gibt, bilden sich informelle Hierarchien heraus! Außerdem zeigt es sich laut Gruppendynamik in „herrschaftsfreien“ Gruppendiskussionen immer wieder, dass sich die Menschen selten nach demjenigen richten, der sich bei einer Sache am besten auskennt, sondern oft nach dem, der – überspitzt gesagt – sich und seine Meinung am besten verkaufen kann.

Die Gruppendynamik ist eine Disziplin, die die soziale Interaktion erforscht, die dann stattfindet, wenn fremde Menschen sich zu einer Gruppe und dann zu einem leistungsfähigen Team entwickeln. Dabei wird in der Regel klar, dass die Fähigkeit einer Gruppe mehr ist als die Summe der Fähigkeiten der einzelnen Personen dieser Gruppe. Zu den Erfindern der Gruppendynamik wird unter anderem der Psychologe Kurt Lewin (1890 - 1947) gerechnet, der den Begriff erstmals 1939 in seinen Veröffentlichungen benutzte. Laut Lewin entwickelt sich eine Gruppe in Richtung „arbeitsfähiges Team“ in Phasen, die er „Storming“, „Norming“ und „Performing“ nannte. Ein gruppendynamisches Training bietet einem Einzelnen die Gelegenheit, experimentell herauszufinden,

wie sein Verhalten und das Verhalten anderer auf eine Gruppe wirkt. Erhellend ist es auch, wenn jeder ganz bewusst neues Verhalten ausprobiert und die Reaktionen der anderen beobachtet. Die Aufgabe einer Gruppe ist es quasi, sich beim Zusammenraufen selbst zu erforschen. Die Gruppe ist dabei darauf angewiesen, den Lernprozess selbst zu gestalten, was in der Regel als sehr verunsichernd erlebt wird.

Die Berliner Fachtagung „New Work und Gruppendynamik – zwischen Fremdheit und Komplementarität“ ging davon aus, dass die Phänomene, die in den Unternehmen beim Abbau von Hierarchie auftreten, große Ähnlichkeiten haben mit jenen Phänomenen, die in einem klassischen Gruppendynamiktraining zu beobachten sind, wenn sich Gruppen „zusammenraufen“. Die Denkanstöße, die Gruppendynamiker und Systemiker der New-Work-Bewegung gerne mit auf den Weg geben würden, lassen sich stark verkürzt so zusammenfassen:

## 1 Eine Hierarchie ist weder gut noch schlecht

Professor Ewald E. Krainz, Gruppendynamikexperte an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt, kritisiert das gestörte Verhältnis der New-Work-Bewegung zum Phänomen „Hierarchie“. Es sei durchaus sinnvoll, eine Organisation über eine Hierarchie – also mit Anordnungen – zu führen, weil bei steigender Anzahl der Beteiligten (über eine Gruppengröße von rund zehn Personen hinaus) und bei knapper Zeit eine Konsensbildung in

Form von Verhandlungen nicht möglich sei. Der Professor wies auch darauf hin, dass eine Hierarchie grundsätzlich weder gut noch schlecht sei. „Eine Hierarchie ist weder das Problem noch die Lösung.“ Hierarchie bedeute nicht, dass der Rangniedrigere dumm sei, sondern vielmehr bedeute Hierarchie, dass klar sei, wer die notwendigen Entscheidungen treffen dürfe, um eine Organisation am Laufen zu halten.

## 2 Misstrauen gegen normative Vorgaben

Torsten Groth, Trainer und Berater bei Simon, Weber & Friends, legte in seinem Einstiegsvortrag den Finger in dieselbe Wunde wie Professor Krainz: Die meisten New-Work-Ansätze seien „normativ“, weil sie von vornherein bestimmten, was „richtig“ sei (zum Beispiel: Selbstorganisation) und was falsch sei (zum Beispiel: Hierarchie). Und das sei nun einmal besonders absurd. Zuerst werde betont, wie komplex die Welt sei, um dann „Selbstorganisation“ oder „Agilität“ als eine eindeutige Lösung aus dem Hut zu zaubern. Sinnvoller sei es, über die „eigentlich relevanten Fragen“ zu sprechen: Wie entsteht eigentlich Ordnung? Wie gelingt es, Entscheidungen zu treffen, die eine funktionsfähige Organisation braucht?

## 3 Diskussionen immer nur auf „Augenhöhe“?

Groth gab auch Folgendes zu bedenken: Wenn jedes Argument immer gleich viel wert sei (weil auf „Augenhöhe“ diskutiert





Foto: Pichler

**Torsten Groth.** Der Cheftrainer von Simon, Weber & Friends überrascht immer wieder als Veranstalter aktueller Fachkonferenzen.

werde und jeder genauso Wertvolles zu sagen habe wie jeder andere), dann trete in einer Diskussion kein Argument in den Vordergrund. Das müsse aber sein, denn irgendwann müsse eine Entscheidung getroffen werden und dann sei plötzlich allen klar, dass es in der gerade stattgefundenen Diskussion wichtigere und unwichtigere Argumente gegeben habe. Deshalb sei die New-Work-Forderung nach der viel beschworenen, sogenannten „Symmetrie“ (= alle Personen und Argumente sind gleich wichtig) das genaue Gegenteil dessen, was funktionsfähige Organisationen bräuchten. In New-Work-Organisationen sagen laut Konferenzteilnehmern die guten Mitarbeiter oft: „Jetzt reden alle mit, aber keiner hat was zu sagen und alles bleibt liegen.“ Kompetente Menschen würden dann versuchen, verdeckt wie in alten Zeiten ganz alleine zu entscheiden und griffen

zum Nachteil der Organisation auf uralte, streng autoritäre Stressbewältigungsmuster zurück.

#### **4 Zeit zur Reflexion bringt den Erfolg**

Auf der Tagung kam auch Dr. Karl Schatzenhofer, ein renommierter Trainer für Gruppendynamik in der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO), zu Wort. Er wies darauf hin, dass selbst wenn eine Gruppe die klassischen Phasen „Storming“, „Norming“ und „Performing“ durchlaufen habe, sie sich trotzdem nicht für immer in der Phase des „Performing“ aufhalte. Eine Gruppe sei nichts, was stabil vorliege, sondern etwas, was sich laufend ereigne. Durch unterschiedlichste Ereignisse könne es passieren, dass in einem Team Konflikte ausbrächen, die

erst geklärt werden müssten, bevor eine gewisse Leistungsfähigkeit wieder gegeben sei und alle Beteiligten wieder in das Team integriert seien. Dabei gelte: Ein Team könne sich nur weiterentwickeln, wenn es wirklich genug Zeit habe, seine Konflikte zu klären. Teams brauchten in dieser Phase eine Begleitung durch einen externen Trainer (!), da sich eine Auseinandersetzung für die Gruppenmitglieder meist unangenehm und schmerzhaft anfühle. Wenn zum Beispiel ein Teammitglied aus heiterem Himmel sage, es wolle kein Feedback mehr bekommen und auch keines mehr geben, dann sei das eine empfindliche Störung, über die der Teamleiter nicht hinweggehen dürfe. Auch wenn für Reflexion im Arbeitsalltag wenig Zeit sei, so müsse doch regelmäßig das „Was“ (Sachebene) und das „Wie“ (Beziehungsebene) der Zusammenarbeit reflektiert werden.

#### **5 Kritik am Holacracy-Ansatz nach Brian J. Robertson**

Julia Culen, Mitgesellschafterin bei der OE-Beratung Culen Mayhofer Partner GmbH in Wien, warnte Unternehmen davor, „fertige New-Work-Lösungen“ auf dem Markt zu suchen und von Beratern implementieren zu lassen. Frei nach dem Motto „Du führst kein System, du bist das System“ sollten sich Führungskräfte auf den Weg machen und ihren eigenen New-Work-Ansatz insbesondere unter Beachtung der bestehenden Beziehungsnetzwerke entwickeln.

Zur Warnung berichtete Culen, sie habe früher bei einem Unternehmen gearbeitet, das „Holacracy“ eingeführt habe. Die gesamte Hierarchie sei durch ein System von Kreisen ersetzt worden, was zu einer „unglaublichen Bürokratisierung“ aller Tätigkeiten geführt habe. Soziale Prozesse seien wie Algorithmen als „seelenlose Prozesse“ designt worden. Die „technologische Fantasie“, wenn die Prozesse sauber definiert seien, brauche es keine Führung mehr, sei aber reines Wunschenken. Zum Schluss seien wichtige Entscheidungen nicht mehr in den „Kreisen“ gefallen, sondern mittels privater E-Mails zwischen den informellen Entscheidern getroffen worden.

**Martin Pichler ●**

# Die emotionalen Folgen einer Betriebsübergabe beachten

**NACHFOLGE.** Viele ältere Unternehmer schieben das Thema „Unternehmensnachfolge“ ohne Not auf die lange Bank. Dadurch gefährden sie ihr Lebenswerk. Denn nicht nur die Suche nach einem geeigneten Nachfolger, sondern auch eine geordnete Unternehmensübergabe erfordert Zeit.

Viele Unternehmer verhalten sich, als seien sie unsterblich. Sie verschieben das Regeln ihrer Nachfolge immer wieder auf später – oft so lange, bis zum Beispiel aufgrund gesundheitlicher Probleme ein geregelter Stabwechsel unmöglich ist. Häufig bedeutet dies für den Betrieb das Aus. Dieses Schicksal ereilt Jahr für Jahr etwa 5.000 Familienunternehmen. Eine häufige Ursache, warum keine geordnete Übergabe erfolgt, besteht darin, dass die Firmeninhaber unterschätzen, wie schwer ihnen emotional das Ausscheiden aus ihrem Betrieb fällt. Deshalb befassen sie sich im Vorfeld nicht ausreichend mit Fragen wie:

- Will ich die Macht überhaupt abgeben?
- Würde ich es ertragen, wenn eines meiner Kinder ein besserer (oder schlechterer) Unternehmer als ich wäre?
- Was fange ich nach dem Ausscheiden mit meiner Freizeit an?

Die Folge: Sie haben weder eine klare Perspektive für ihr Unternehmen, noch dafür, wie sich ihr Leben nach dem Stabwechsel gestalten soll. Entsprechend wankelmütig sind sie oft in ihren Beschlüssen, und entsprechend schwer fällt es ihnen, zum Stichtag wirklich loszulassen. Stattdessen versuchen sie, auch nach ihrem Ausscheiden das Geschehen in „ihrem Betrieb“ noch zu beeinflussen.

## Den Nachwuchs nicht zur Übernahme zwingen

Das hat fatale Folgen für die Position des Nachfolgers. Denn die Mitarbeiter registrieren dies und denken: „Der Alte traut seinem Nachfolger nicht.“ Also trauen auch sie dem „Neuen“ nicht. Besonders

groß ist diese Gefahr, wenn es sich beim Nachfolger um den Sohn oder die Tochter handelt – aufgrund der auch emotionalen Familienbande. Deshalb sind gerade hier klare Absprachen nötig, wie die Übergabe geregelt wird und wer was im Verlauf dieses Prozesses zu sagen hat.

## Mit einer detaillierten Planung früh beginnen

Viele Unternehmensübergaben scheitern bereits daran, dass dem Nachfolger die nötige Qualifikation fehlt. Dies ist bei Familienbetrieben besonders oft der Fall. Denn in ihnen erfolgt die Auswahl des Nachfolgers meist nur bedingt nach dem Kriterium Eignung. Die Maxime lautet vielmehr: „Hauptsache, mein/unser Lebenswerk bleibt in der Familie.“ Deshalb ist ein Scheitern oft vorprogrammiert. Am Beginn jeder Nachfolgeregelung sollte deshalb eine genaue Prüfung stehen: Verfügt mein Sohn oder meine Tochter über das nötige Potenzial und die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale, um mittel- oder langfristig den Betrieb zu führen? Und mindestens ebenso wichtig: Ist die Übernahme des elterlichen Betriebs überhaupt mit den Lebensvorstellungen meines Sohns oder meiner Tochter vereinbar? Denn wenn der Sohn oder die Tochter nicht voller Überzeugung „Ja“ zur Firmenübernahme sagt, ist er/sie auch nicht mit Herzblut dabei. Das ist aber zum erfolgreichen Führen eines Familienbetriebs wichtig.

Erst nach dieser Prüfung sollte gemeinsam die Entscheidung getroffen werden, ob der Nachwuchs eventuell in die elterlichen Fußstapfen tritt. Diese Entscheidung

sollte, solange die Vorbereitung dauert, eine vorläufige sein. Denn der potenzielle Nachfolger entwickelt sich in dieser Zeit auch persönlich weiter. Das heißt, seine Wünsche, Bedürfnisse und Lebensziele verändern sich oft. Deshalb sollte der vorläufige gefasste Beschluss revidierbar sein. Die Vorbereitung auf die Nachfolge sollte mindestens zwei bis drei Jahre dau-



ern. Sie kann sich jedoch auch darüber hinaus erstrecken – abhängig davon ...

- ob ein Familienmitglied früh als Nachfolger aufgebaut wird und die Planung entsprechend langfristig ist
- welche Voraussetzungen der potenzielle Nachfolger bereits erfüllt
- wie komplex die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und herausfordernd die künftige Geschäftsführertätigkeit ist
- welche Optimierungsmaßnahmen in operativer, steuerlicher oder finanzieller Hinsicht vor und in Zusammenhang mit der Unternehmensübergabe getroffen werden sollen.

Entsprechend früh sollten sich Firmeninhaber Gedanken darüber machen, wer das Unternehmen nach ihrem Ausscheiden weiterführen könnte. Denn dann haben sie noch die Wahl: Bereite ich eines meiner Kinder oder einen Mitarbeiter langfristig auf die Übernahme vor oder suche ich einen geeigneten Nachfolger von außen? Erfolgt die Nachfolgersuche

hingegen kurzfristig, können sie nur hoffen, einen geeigneten „fertigen“ Nachfolger zu finden – einen Nachfolger zudem, der dazu bereit und fähig ist, das nötige „Kleingeld“ zu investieren. Denn dann läuft der Prozess in der Regel auf einen Unternehmensverkauf hinaus. Dies muss nicht die schlechteste Lösung für den Verkäufer und das Unternehmen sein, denn: Sowohl Wettbewerber als auch Family Offices können langfristig sichere Häfen für den Betrieb, seine Weiterentwicklung und die Mitarbeiter sein.

### **Einen Kandidaten gezielt vorbereiten**

Bei der Übergabe des Betriebs an den potenziellen Nachfolger lassen sich vier Phasen unterscheiden:

- Testphase
- Qualifizierungsphase
- Bindungsphase
- Übergabephase.

Je langfristiger die Übergabe geplant wird, umso fließender lässt sich der Wechsel an der Unternehmensspitze gestalten. Dies ist gerade bei mittelständischen Betrieben wichtig. Denn bei ihnen ist das Vertrauen der Geschäftspartner und Mitarbeiter in das Unternehmen oft stark an die Person des Inhabers gebunden. Dieses Vertrauen muss sich der Nachfolger erst erarbeiten. Und das erfordert Zeit.

Während der Testphase arbeiten der Firmeninhaber und der mögliche Nachfolger mehrere Wochen miteinander im Betrieb. So können sie prüfen, ob sie miteinander auskommen. Stellt sich dabei heraus, dass die Erwartungen und Wünsche zum Beispiel bezüglich Unternehmensführung und -entwicklung unüberbrückbar auseinanderklaffen, ist es besser, sich frühzeitig von dem gemeinsamen Vorhaben „Nachfolge“ zu verabschieden. Wichtig ist dabei: Beide Seiten müssen ehrlich zueinander sein. Sie müssen zudem bereit sein, aus den Erkenntnissen der Testphase Konsequenzen zu ziehen. Deshalb sollten der Firmeninhaber und sein potenzieller Nachfolger stets berufliche beziehungsweise unternehmerische Alternativen im Hinterkopf haben für den Fall, dass die Übernahme scheitert. Speziell Nachfolger aus der Familie sollten immer wieder prüfen: Will ich wirklich den elterlichen Betrieb übernehmen oder ließ ich mich in diese Rolle drängen? Dies geschieht oft unterschwellig, ohne dass sich die Beteiligten dessen bewusst sind. Kommen beide Seiten nach einigen Wochen des Miteinander-Arbeitens zur Überzeugung „Es könnte gelingen“, beginnt die Qualifizierungsphase. Hierbei prüfen Firmeninhaber und Nachfolger gemeinsam:

- Welche Fähigkeiten und Qualifikationen bringt der künftige Unternehmer bereits mit?
- Welche benötigt er noch?
- Wie kann er diese erwerben?

Je jünger der Nachfolgekandidat ist, umso genauer kann dessen Aus- oder Weiterbildung auf die spezifischen Anforderungen des Betriebs ausgerichtet werden. Dies ist bei der familieninternen Übergabe gut möglich. Denn meist wird eine Unternehmerfamilie mit der Nachfolgefrage bereits insgeheim konfrontiert, wenn sich der Nachwuchs einstellt. Ent- →





→ sprechend früh können die Weichen gestellt werden. Das Ziel der Qualifizierung sollte sein: Der Nachfolger erwirbt alle Kompetenzen, die er braucht, um den Betrieb zu führen. Das entsprechende theoretische Know-how allein genügt nicht – eine gewisse praktische Erfahrung ist unabdingbar. Ob sich der Nachfolger diese Kompetenzen am besten über eine Lehre, mehrere Praktika und/oder ein Studium aneignet, hängt unter anderem von der Branche, dem Geschäftsfeld des Unternehmens und dessen Größe ab.

Parallel zur Qualifizierung sollten alle finanziellen, steuerlichen und erbrechtlichen Fragen geklärt werden. Vor allem: Wie soll die Übertragung des Unternehmens vonstattengehen? Zum Beispiel durch eine schrittweise gesellschaftsrechtliche Beteiligung des Nachfolgers? Oder eine vorweggenommene Erbfolge oder Schenkung? Diese Fragen zu klären, wird bei Familienbetrieben oft dadurch erschwert, dass Privat- und Betriebsvermögen nicht klar getrennt sind. Zuweilen muss das Unternehmen sogar umgegründet werden, um die Interessen aller Beteiligten zu wahren: zum Beispiel die des Noch-Inhabers, der nach seinem Ausscheiden finanziell abgesichert sein möchte. Auch die Ansprüche von Geschwistern sind oft zu berücksichtigen. Aus dieser Gemengelage erwachsen oft Interessenkonflikte, die, wenn sie nicht früh erkannt und gelöst werden, die in-



### AUTOR

**Stephan Jansen** ist geschäftsführender Gesellschafter der M&A- und PMI-Beratung

„Beyond the Deal Deutschland“. Das Beratungsunternehmen unterstützt vorrangig Mittelständler beim Kauf und Verkauf von Unternehmen sowie beim Regeln der Unternehmensnachfolge und -übergabe.

**BTD Mittelstandsberatung**  
**Ludwigstraße 8**  
**61348 Bad Homburg v. d. H.**  
**Tel. 06172 6889060**  
**www.beyondthedeal.de**



Foto: BTD

**Aussprache.** Wie eine Firmenübergabe über die Bühne gehen soll, klären die Betroffenen am besten in einem von einem Profi moderierten Workshop.

nerfamiliären Beziehungen dauerhaft belasten. Deshalb ist es in der Regel ratsam, zum Klären dieser Fragen externe Berater hinzuzuziehen. Neben dem Steuerberater und einem Rechtsanwalt oder Notar sollte ein Unternehmensberater den Übergabeprozess begleiten.

### „Alles“ kennenzulernen, dauert maximal zwei Jahre

Ist die Qualifizierung abgeschlossen und die Übergabe rechtlich unter Dach und Fach, kann die Bindungsphase beginnen. Sie dauert im Idealfall maximal zwei Jahre. Während dieser Phase durchläuft der Nachfolger alle wichtigen Positionen im Betrieb bis auf die des Geschäftsführers. So lernt er die Mitarbeiter und Geschäftspartner kennen und macht sich mit den betrieblichen Abläufen vertraut. Zudem können alle Beteiligten noch einmal prüfen, ob sie wirklich miteinander harmonieren. Bei internen Nachfolgen sollte in dieser Phase noch ein Ausstieg möglich sein, wenn sich zum Beispiel zeigt:

- Wider alle Erwartungen ist der Sohn oder die Tochter für den Job „Unternehmer“ doch ungeeignet.
- Die Übernahme des elterlichen Betriebs entspricht doch nicht deren Lebensvorstellungen.

Für externe Nachfolgen gibt es derartige Ausstiegsregelungen eher nicht. Schließlich hängt in der Regel eine Finanzierung an dem Prozess und der scheidende Unternehmer gibt sukzessive die Entscheidungen in die Hand des Nachfolgers, der

das Unternehmen somit in dieser Periode bereits nachhaltig verändert.

Auf die Bindungsphase folgt meist nahtlos die Übergabephase. Nun rückt der Nachfolger mit in die Unternehmensspitze auf. Wenn möglich, sollten „Senior“ und „Junior“ zunächst als Doppelspitze agieren. Dies gelingt am besten, wenn sie sich die Aufgaben teilen. Wichtig ist in dieser Phase, in der der künftige Chef zwar bereits zur Unternehmensspitze zählt, jedoch oft noch nicht der Inhaber des Betriebs ist, dass er über ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügt. Denn wenn der „Juniorchef“ für jede wichtige Entscheidung im Tagesgeschäft erst das „Okay“ der Eigentümer einholen muss, wird er weder von den Kunden noch von den Mitarbeitern wirklich ernst genommen. Auch ihn selbst motiviert das nicht zu Höchstleistungen.

### Eine vorübergehende Doppelspitze schadet eher

Die Zeit der Doppelspitze sollte im Vorfeld begrenzt werden. Dauert sie zu lange oder wird das geplante Ende immer wieder nach hinten verschoben, signalisiert dies den Mitarbeitern und den Geschäftspartnern, dass der Nachfolger noch nicht genügend kompetent ist („... und wird es eventuell nie“) oder dass der „Senior“ nicht loslassen kann. Beides erzeugt Misstrauen, schwächt die Position des Nachfolgers und kann den Erfolg des Betriebs nachhaltig gefährden.

**Stephan Jansen** ●

**HAUFE.**



**JETZT  
4 WOCHEN  
KOSTENLOS  
TESTEN**

# HR TRIFFT INSPIRATION

## DIE HR-SOFTWARE FÜR NEUES ARBEITEN

Bewährte Rechtssicherheit. Mehr Technologie. Mehr Weiterbildung.  
Die HR-Software Personal Office Platin verbindet Rechtssicherheit mit modernster Technologie, wertvollen New Work Ansätzen und einem vielseitigen Weiterbildungsangebot.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:  
[www.haufe.de/platin](http://www.haufe.de/platin)

# Viele Coachs leiden unter ihren Unzulänglichkeiten

**ANALYSE.** Prof. Dr. Carsten Schermuly, SRH Hochschule Berlin, erforscht seit 2011 die positiven Wirkungen und unerwünschten Nebenwirkungen des Business-Coachings. Seine Forschungsergebnisse hat er jetzt prägnant in seinem Buch „Erfolgreiches Business-Coaching“ (Beltz, 2019) zusammengefasst. Neu ist, dass Coachs deutlich mehr unter unbefriedigenden Coaching-Sitzungen leiden als ihre Klienten.

Im Jahr 2014 wurde auf dem 1. Erdinger Coaching-Kongress eine Studie über „Negative Coaching-Effekte“ von Carsten C. Schermuly als die beste wissenschaftliche Coaching-Studie des Jahres ausgezeichnet. Neu war, dass Schermuly erstmals unschöne Nebenwirkungen thematisierte, wie zum Beispiel: Der Klient ist nach dem Coaching noch mehr verunsichert, weil angesprochene schwierige Themen aus Zeitmangel offen blieben. Der Klient ist frustriert, weil seine Ziele vom Coach verändert wurden. Der Klient hat Nachteile, weil sich während des Coachings die Beziehungsqualität zu seinem Vorgesetzten auf „unerklärliche“ Weise verschlechtert hat.

## „Die positive Wirkung von Coaching ist bewiesen“

Fünf Jahre später hat Schermuly weitere Dissertationen und zwölf aktuelle Meta-Studien zur Wirksamkeit des Coachings ausgewertet und kann genauer denn je, die Vor- und Nachteile des Business-Coachings beschreiben. Ganz zentral ist seine Botschaft, dass Coaching ein wirksames Personalentwicklungsinstrument ist, das der langfristigen Leistungsverbesserung der Beschäftigten dient. Schermuly betont: „Mittlerweile gibt es mehrere Metaanalysen, die zeigen, dass Coaching mittelstarke Effekte auf Variablen wie Selbstregulation, Leistung, Arbeitszufriedenheit, psychische Gesundheit und vieles mehr haben kann. Menschen, die an einem Coaching teilgenommen haben, verändern sich positiv über die Zeit und profitieren gegenüber Menschen, die

nicht gecoacht wurden. Die Wirksamkeit von Coaching ist eine wissenschaftlich fundierte Tatsache.“

Wenn ein Unternehmen genau erklärt haben möchte, wie und warum Coaching funktioniert, dann liefert Schermuly mit seinem neuen Buch „Erfolgreiches Business-Coaching“ überzeugende und noch dazu leicht nachvollziehbare Argumente. Der Berliner Professor beschreibt ausführlich die positiven Wirkfaktoren,

die einen Coaching-Prozess zum Erfolg führen. Er hat aber auch die negativen Auswirkungen des Coachings erforscht und berichtet nun erstmals zur Überraschung der Coaching-Szene darüber, dass Coachs intensiver darunter leiden, wenn sie beim Coachen patzen, als der Klient selbst. Business-Coachs sind nicht immer





die selbstsicheren Begleiter, die mit den richtigen Interventionen zur richtigen Zeit wahre Wunder vollbringen. Coaches erleben sich während ihrer Arbeit durchaus auch als unsicher und schwach und fragen sich ängstlich, ob sie ihren Klienten wirklich nützlich sein können. Auch Coaches leiden wie jeder Mensch gelegentlich an Selbstzweifeln. Zumindest ist ihnen die hohe Verantwortung unangenehm, die sie für das Schicksal eines Klienten spüren.

Außerdem ist aus der Burnout-Forschung bekannt, dass Menschen, die intensiven zwischenmenschlichen Kontakt in ihrem Beruf haben, häufiger unter emotionaler Erschöpfung leiden. Coaching ist nun einmal Beziehungsarbeit, die mitunter sehr anstrengend sein kann. In einer Studie mit Psychotherapeuten gaben laut Schermuly 30 Prozent der psychologischen

Psychotherapeuten und 50 Prozent der medizinischen Psychotherapeuten an, dass ihr Beruf negative Konsequenzen für ihre Gesundheit hat. Negative Nebenwirkungen einer Coaching-Sitzung für den Coach definiert Schermuly als „alle für den Coach schädlichen und unerwünschten Folgen, die unmittelbar durch das Coaching verursacht werden und parallel dazu oder im Anschluss daran auftreten“. Die Merkmale unerwünscht, schädlich und unmittelbar sind also ausschlaggebend. Schermuly: „Der Coach darf die Nebenwirkung nicht bewusst herbeigeführt haben und muss den Effekt als negativ erleben. Wenn ein Coach die Probleme des Klienten mit nach Hause nimmt und es spannend findet, darüber vor dem Kamin nachzudenken, dann ist das keine negative Nebenwirkung.“

Schermuly analysierte mehrere Coaching-Studien und fand heraus, dass Coaches dreimal so viele negative Nebenwirkungen nach Coaching-Sitzungen bei sich wahrnehmen, wie die Klienten dies für sich feststellen. Coaches erleben negative Nebenwirkungen deutlich häufiger und sogar intensiver als ihre Klienten. Fast jeder befragte Coach war im Laufe seiner Karriere schon mit negativen Nebenwirkungen konfrontiert. Coaching kann negative Auswirkungen auf die mentale und emotionale Verfassung von Coaches haben. Sehr häufig löst das „Thema“ eines Klienten beim Coach eine große persönliche Betroffenheit aus („Schlimm ist es, wenn der Klient Themen anspricht, mit denen ich auch gerade zu kämpfen habe.“). Schermuly schildert ein Bei- →





**Excellence is not a skill.  
It's our attitude.**

Ira Rueder



## Ausbildungen Kompakt & Master Class:

**Agile Coach**

**Agile Change Manager**

**Agile Leader**

**Business Coach**

**Business Trainer**

**Moderator & Facilitator**

**Mediator & Konfliktklärer**

**Innovation Professional**

**Team Coach**



→ spiel: Ein Coach ist möglicherweise selbst schon einmal in seiner Berufsbiografie von einer Führungskraft gemobbt worden.

Das Thema „Mobbing“ fällt bei ihm wie Samen auf einen beackerten Boden und geht auf. Es trifft auf einen Resonanzboden. Und diese Saat kann auch im Dunkeln wachsen. Vielleicht ist dem Coach nicht bewusst, wie sehr ihn die Beziehung zum alten Chef noch schmerzt. Vielleicht wird ihm erst durch das Thema des Klienten bewusst, dass er sich wegen solch eines Chefs in die Selbstständigkeit begeben hat. Das Thema erzeugt Widerhall. Der Coach muss seine eigenen Emotionen bearbeiten und gleichzeitig die des Klienten. Und diese beiden Perspektiven muss er dann auch noch trennen. Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse betreten die Bühne und erschweren das Coachen. Das ist anstrengend und der Coach muss seine Gedanken und Gefühle bewältigen, um sich selbst nicht zu gefährden.

## Die Angst, der Rolle als Coach nicht gerecht zu werden

Interessant ist auch, dass einige Studien davon sprechen, dass Coaches eine lähmende Angst vor hochrangigen Managern haben. Diese Klienten haben nicht nur Macht über ihre Mitarbeiter, sondern auch indirekt über ihren Coach. Viele Coaches sind nämlich auf die Zusammenarbeit mit großen Unternehmen finanziell angewiesen. Sie sind Teil von Coaching-Pools und werden dadurch regelmäßig gebucht. Die E-Mail eines Bereichsleiters kann schon ausreichen und der Coach fliegt aus dem Pool. Eine andere Art von Angst besteht darin, dass sich ein Coach unsicher in seiner Rolle fühlen kann. Er hat Angst, dieser Rolle nicht gerecht zu werden und als Aufschneider beschimpft zu werden. In qualitativen Studien wurde dieser Effekt vor allem bei sehr jungen Kollegen beobachtet.

Eine andere Art von negativer Nebenwirkung besteht darin, dass ein Coach das Nähe- und Distanzverhältnis zu seinen Klienten immerzu regulieren muss. Ein Klient, der mehr umsorgt werden will, als das im Coaching sinnvoll ist, wird in der Regel als sehr anstrengend erlebt.

Fazit: Das psychische Wohlbefinden eines Coachs kann durch Coaching-Sitzungen negativ beeinflusst werden. Coachs fühlen sich persönlich betroffen von einem Coaching-Thema, haben Angst, der Coach-Rolle nicht gerecht zu werden, oder fühlen sich emotional erschöpft von einem Coaching.

## Das private Umfeld beklagt „Kommunikationsmüdigkeit“

Zu den negativen Nebenwirkungen gehört auch, dass Coachs Probleme mit ihrem sozialen Umfeld bekommen. „Also der Haupteffekt bei mir ist, da ich den ganzen Tag aktiv zuhöre und rede, habe ich dann keine Lust mehr, gleich nach Feierabend mit Freunden oder Familie zu reden“, wird ein Coach zitiert. Kommunikation ist das Hauptwerkzeug eines Coachs. Sie brauchen Zeit, um den Kommunikations-Akku wieder aufzuladen. Der Coach nimmt seine Coach-Rolle ein und wird in dieser angesprochen. Und das schafft eine Trennlinie, die zwischen Coach und Klient eine wichtige Voraussetzung ist, damit Coaching funktionieren kann. Das Coaching ist für die Bedürfnisse des Klienten da und nicht für die des Coachs. Der Coach ist letztlich emotional einsam. Coachs haben in der Regel keine Teammitglieder, die sie zufällig in der Teeküche treffen und mit denen sie über Fußball plaudern oder über einen Kollegen lästern können. Sie können froh sein, wenn sie in der Teeküche des Kunden eine Tasse Kaffee bekommen.

Nicht unterschlagen werden darf, dass Coachs unangenehme Emotionen gegenüber ihren Klienten entwickeln können. Coachs empfinden häufig Langeweile gegenüber ihren Klienten. In der Coaching-Sitzung gelangweilt zu sein oder Ärger gegenüber den Klienten zu empfinden, sind Emotionen, die nicht zur Coach-Rolle passen und deswegen von den Coachs als unangenehm erlebt werden. Gefühle gehen aber nicht weg, nur weil sie nicht in ein Rollenskript passen. Manche Coachs ärgern sich über die Werte eines Klienten, andere darüber, dass der Klient so wenig Fortschritte macht. Sie sind ungehalten, dass der Klient nicht vorankommt. Viele Coachs sagen in Umfragen, dass ihr Coaching-Verständnis es →

**HAUFE.  
AKADEMIE**

—  
Alles wird leicht.



# KOMPETENZ FÜR TRAINER, COACHES UND BERATER

—  
[www.haufe-akademie.de/ktcb](http://www.haufe-akademie.de/ktcb)



Holen Sie sich das notwendige Wissen für Selbstverständnis, Methoden und Prozesse und steigern Sie damit die Qualität Ihres Angebots. Wir helfen Ihnen, es anderen leicht zu machen – mit Seminaren und Weiterbildungen der Haufe Akademie!

Ausgezeichnet



Anerkannt durch



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches





# Der Professor Schermuly schafft Vorlesungen ab

**Didaktik.** Carsten Schermuly, Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin, hat sich dazu entschlossen, für Erstsemester keine Vorlesungen mehr zu halten, weil „Frontalberieselung“ ein didaktisches Format aus dem 14. Jahrhundert sei.

Seit dem Ende des Wintersemesters 2018/2019 hält Schermuly für seine „Erstis“ keine Vorlesungen mehr ab. Stattdessen studieren die Neulinge nach dem sogenannten Core-Prinzip. Der Ansatz steht für „Competence Oriented Research and Education“ und funktioniert nach der Idee des „Constructive Alignment“, einem didaktischen Konzept



Foto: mauritius images / Peter Enzinger

**Alltag.** An den Universitäten findet Wissensvermittlung traditionell meist in (überfüllten) Vorlesungen statt.

des australischen Psychologen John Burville Biggs. Das „Constructive Alignment“ weist Ähnlichkeiten zur „lernzielorientierten Didaktik“ auf und beruht theoretisch auf der Verbindung eines konstruktivistischen Lehr- und Lernverständnisses mit einem ergebnisorientierten Lehrdesign. Kerngehalt des Konzepts ist die Abstimmung nicht nur von Teaching-Learning-Activities, sondern auch von Assessments mit intendierten Learning Outcomes. Biggs beeinflusste die Hochschuldidaktik weltweit. Seine Ideen sind Grundpfeiler der Bologna-Reform.

### Mehr Projektarbeit & Präsentationen

Bevor Vorlesungen abgeschafft werden können, muss die Hochschule überlegen, welche Kompetenzen die Studenten künftig überhaupt brauchen werden. Auf dieser Grundlage entsteht dann die Planung der Semester. Eine Klausur macht nur noch etwa 25 Prozent der Prüfungsleistung aus. Der Rest setzt sich aus Projekten, Experimentalberichten, Präsentationen und Konzepten sowie praktischen Aufgaben zusammen. Das BWL-Thema „Personalauswahl“ bearbeiten die Studenten zum Beispiel nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch: Sie müssen ein Auswahlgespräch durchführen und ein Assessment Center kreieren. Häufig

kommen Praktiker aus Unternehmen zu Besuch, die aus erster Hand über Schwierigkeiten im Arbeitsalltag berichten.

Zum Anschauungsunterricht gehört auch, dass die Studenten psychologische Experimente durchführen. Schermuly schickte seine Studenten einmal zur nächsten U-Bahn-Station, um die Hilfsbereitschaft der Berliner zu messen. Einige Studenten nahmen sich vor, Passanten um ihr Handy zu bitten, um die Eltern anzurufen – mussten jedoch feststellen, dass dies kulturell wohl überhaupt nicht üblich ist. Niemand half ihnen weiter. Wenn Experimente scheitern, fangen das die Dozenten mit ihrem pädagogischen Geschick auf und erarbeiten positive Lernerfahrungen.

### Die Vorteile liegen auf der Hand

Sind die Studenten mit dem Core-Ansatz glücklicher? Diese Frage will Schermuly nicht unbedingt bejahen. Die Studenten seien so intensiv in das Lernsetting integriert, dass sie nicht einfach fehlen könnten, um in Berlin feiern zu gehen. Viele Theorieprüfungen finden außerdem nicht mehr am Ende des Semesters, sondern schon innerhalb der ersten fünf Wochen statt. Hinzu kommt laut Schermuly, dass die Studenten stärker als früher sozialen Druck spüren, der sie dazu bringt, pünktlich ihren Part in den Gruppenarbeiten zu erledigen. Die Vorteile liegen jedoch auf der Hand: Die Lerninhalte verankern sich durch die eigene Erfahrung viel besser im Langzeitgedächtnis. Stärkere Eigenverantwortung und Selbstkompetenzen bereiten die Studenten besser darauf vor, künftig in agilen Teams oder generell in einem New-Work-Umfeld klarzukommen. „Bisher haben wir noch keine langfristigen Erfahrungen, aber wir sehen deutlich in unseren Evaluationsergebnissen, dass sich die Studenten stärker empowered fühlen, weil sie gefordert werden und lernen, wie sie in Selbstorganisation Aufgaben bewältigen“, betont Schermuly.

Die Idee, Vorlesungen abzuschaffen, kam Schermuly, als er sich mit dem New-Work-Ansatz befasste, der derzeit die Arbeitswelt beschäftigt. Wer später in flachen Hierarchien Leistung bringen und innovativ sein müsse, der sollte selbstbestimmtes Arbeiten bereits im Studium lernen, dachte sich Schermuly. Seinen Studenten wollte er deshalb mit „psychologischem Empowerment“ (gezieltes Erleben von Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss) auf die Sprünge helfen.

Stefanie Hornung ●

→ ihnen verbietet, Gefühle zu haben („emotionale Quarantäne“). Elaine Cox und Tatiana Bachkirova von der Oxford Brookes University untersuchten laut Schermuly in einer qualitativen Studie den Umgang von Coachs mit schwierigen emotionalen Situationen in Coachings. Sie identifizierten drei verschiedene Bewältigungsstrategien: Einige reflektierten über ihre Emotionen oder trugen diese in die Supervision. Das hilft bei der Klärung der Affekte und bei der Identifizierung von Übertragungs- und Gegenübertragungsprozessen. Schermuly selbst hält eine begleitende Supervision für eine zentrale Maßnahme, mit der Coachs professioneller werden können.

Andere thematisieren die Emotionen direkt mit den Klienten und nutzen sie aktiv für den Coaching-Prozess („Ich habe das Gefühl, wir machen in den letzten Wochen keine Fortschritte mehr ...“). Andere beendeten das Coaching, wenn die negativen Gefühle zu intensiv wurden. Schermuly kommentiert: „Ich glaube, jede Strategie, die von den Coachs angewendet wurde, kann in einer spezifischen Situation ihre Berechtigung haben. Ich bin aber überzeugt, dass das plumpe Ablehnen von Gefühlen aus theoretischen Gründen der Herausforderung in einem Coaching nicht gerecht wird.“

## Coachs sollten die Langzeitwirkung ihrer Arbeit sehen dürfen

In mehreren Studien war jeweils fast die Hälfte der Coachs enttäuscht, dass sie die Langzeitwirkungen ihrer Coachings nicht beobachten konnte. Ein Coach sagt: „Ich persönlich finde es teilweise belastend, dass der Coach seine Arbeit nicht wirklich sieht, also die Langzeitwirkung der Arbeit. Natürlich gibt es bei jedem Coaching ein Abschlussgespräch und eine Evaluation, aber das zeigt mir nicht die unmittelbare Langzeitwirkung.“ Follow-up-Sitzungen sind in doppelter Hinsicht sinnvoll: Sie helfen Coachs, ihre Arbeit als ganzheitlich zu erleben, und sie helfen den Klienten beim Transfer. Follow-up-Sitzungen ermöglichen also eine echte Win-win-Situation für alle am Coaching beteiligten Seiten.

Nicht selten sind Coachs auch sehr enttäuscht, dass die Probleme ihres Klienten



**Buchtipps.** Carsten C. Schermuly: „Erfolgreiches Business-Coaching“, Betz Verlag, Weinheim 2019, 240 Seiten, 39,95 Euro

ten nicht gelöst werden konnten. Man hat Angst, von der Organisation nicht wieder gebucht zu werden und hält sich selbst (in dunklen Stunden) für nur eingeschränkt kompetent. Schermuly rät: „Umso wichtiger ist es, dass Coachs ihre Dienstleistungen von den Klienten be-

werten lassen. Falls er schlechte Noten bekommt, sollte sich der Coach klar machen, dass er nicht verantwortlich dafür ist, dass die Probleme des Klienten gelöst werden. Und mancher Klient möchte seine Probleme auch behalten!“

**Martin Pichler** ●



Foto: SRH Hochschule Berlin

**Carsten C. Schermuly.** Der Arbeits- und Organisationspsychologe lehrt an der SRH Hochschule Berlin.

»Seit 2008 mehr als 500 Business Coaches erfolgreich ausgebildet.«



**WINGS-FERNSTUDIUM**  
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

*macht*  
*erfolgreicher*

## WEITERBILDUNGEN

- » Systemischer Business Coach
- » Senior Business Coach <sup>NEU</sup>
- » International Business Coach <sup>NEU</sup>

- Berufsbegleitend und praxisnah
- 7 Standorte
- MotivStrukturAnalyse® & Live Coachings
- Insights Discovery Profil®
- Hochschulzertifikat



[wings.de/coaching](https://wings.de/coaching)

# Mit Pressearbeit den Ruf als Spezialisten festigen

**PRESSEARBEIT.** Public Relations (PR) kostet Zeit und Geld. Entsprechend strategisch sollten Trainer, Berater und Dienstleister die Pressearbeit nutzen, um ihre Ziele zu erreichen. Dabei ist es gleichgültig, ob die Pressearbeit das Unternehmen oder „nur“ die Person des Unternehmers bekannt machen soll.

Ihre Entscheidung für eine kontinuierliche Pressearbeit ist eine klare Investitionsentscheidung. Also sollten sie sich vorab fragen: Welche Ziele will ich erreichen? Ist das Erreichen dieser Ziele mittels Pressearbeit in Print- und/oder Onlinemedien realistisch? Stehen Einsatz und Ertrag voraussichtlich in einem angemessenen Verhältnis?

Das zentrale Ziel der Pressearbeit ist es in der Regel, die Bekanntheit einer Person oder eines Unternehmens zu steigern und den Ruf „Spezialist für ...“ aufzubauen.

hierin spiegelt sich in der Regel neben ihrem Selbstverständnis auch ihr Wertesystem wider. So gibt es zum Beispiel Unternehmer, die sagen: „Ich will weder reich werden noch ein großes Unternehmen aufbauen. Mein vorrangiges Ziel ist es, unter anderem durch PR dafür zu sorgen, dass ich auch in fünf oder gar zehn Jahren noch so eine gute Auslastung wie heute habe und meinen Lebensstil halten kann.“ Andere haben die Vision: „Ich möchte in den nächsten fünf Jahren ein Unternehmen mit 50, 100 oder gar

in Frankfurt ist, weitgehend aus dem Rhein-Main-Gebiet. Dann wäre es relativ schwierig, ihre Zielgruppe mittels Pressearbeit anzusprechen, denn für das Thema Dachausbau interessieren sich die regionalen Medien aus verständlichen Gründen nicht allzu sehr.

## Die Bedeutung der Zielgruppe in der Marketingstrategie

Zwar könnte es ihnen mit Pressearbeit durchaus gelingen, ein oder zwei Mal pro Jahr in einer regionalen Tageszeitung (oder einem Anzeigenblatt) einen Artikel zum Thema Dachausbau zu platzieren, jedoch nicht so häufig und regelmäßig, dass es sich in den Köpfen ihrer Zielkunden verankert: „Der Herr Mayer (oder die Frau Müller) ist der Spezialist für ...“ Also könnte die Pressearbeit in ihrem Marketingkonzept nur eine unterstützende Funktion spielen. Dessen zentrale Säule sollte hingegen zum Beispiel eine Webseite sein, die für Google & Co regional optimiert ist: also außer auf das Thema Dachausbau beispielsweise auch auf die Städtenamen Frankfurt, Darmstadt und Wiesbaden. Das Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, dass sie genau analysieren, wer ihre Kernzielgruppen sind und welche Leistungen sie vermarkten möchten. Denn hieraus können sie ableiten, welche (Teil-)Funktion die Pressearbeit in ihrem Marketingsystem übernehmen kann. Welche Funktion hat die PR in der Marketingstrategie?

Beim Anbieter A kann das Ziel lauten: „Ich möchte, dass sich in den Köpfen meiner Zielgruppe allmählich verankert, dass ich der ‚Spezialist für ...‘ bin, sodass

## „Jeder Versuch, sich als Alleskönner zu profilieren, wird gnadenlos scheitern.“

Bernhard Kuntz

Doch dies ist meist kein Selbstzweck. Dahinter stecken in der Regel unternehmerische Ziele. Zum Beispiel leichter Neukunden gewinnen zu können oder höhere Preise durchsetzen zu können. Oder die Bekanntheit des eigenen Unternehmens zu steigern, damit dieses leichter verkauft werden kann. Also sollten sie sich, bevor sie sich für die Pressearbeit entscheiden, fragen: Welche unternehmerischen Ziele möchte ich in den nächsten Jahren erreichen? Welchen Beitrag kann die Pressearbeit hierzu leisten?

## Klarheit über die unternehmerischen Ziele gewinnen

Diese Fragen lassen sich nicht allgemein beantworten, denn so verschieden wie die Unternehmerpersönlichkeiten sind auch die Ziele, die sie mit ihrer unternehmerischen Tätigkeit verfolgen. Und

500 Mitarbeitern aufbauen, das zu den Marktführern in seinem Marktsegment zählt. Und bei wieder anderen lautet das primäre Ziel: „In zehn Jahren möchte ich in Rente gehen und dann mein Unternehmen für den Betrag x verkaufen.“ Hieraus ergeben sich für sie als Selbstständigen zwei Folgefragen: Bei welchen Personen oder Organisationen möchten sie ihre Bekanntheit steigern? Bezogen auf welche Themen möchten sie den Ruf „Spezialist für ...“ erwerben?

Dass sie auf diese Fragen Antworten haben, ist für den Erfolg ihrer Pressearbeit sehr wichtig. Denn hieraus ergibt sich, inwieweit ihr Ziel mittels Pressearbeit überhaupt erreichbar ist und auf welche Medien sie ihre Pressearbeit fokussieren sollten. Hierfür ein Beispiel. Angenommen, sie wären ein Architekt und auf Dachausbauten spezialisiert und ihre Kunden kämen, weil ihr Büro



sie mich anrufen, wenn ein entsprechendes Problem auftritt.“ Beim Anbieter B hingegen kann die Zieldefinition lauten: „Ich möchte mir durch das Veröffentlichen von Artikeln Marketinginstrumente schaffen, die ich im Vertriebsprozess einsetzen kann – zum Beispiel, indem ich sie auf meine Webseite stelle, Interessenten schicke, in den Social Media poste und, und, und ...“.

Auch folgende Zieldefinition ist möglich: „Ich möchte, dass die Leser nach der Lektüre der Artikel unmittelbar mein Produkt oder meine Dienstleistung kaufen.“ Eine solche Zielsetzung ist jedoch nur bei (aus Kundensicht) niedrigpreisigen Produkten realistisch, bei deren Kauf die Zielkunden ein geringes Kaufrisiko empfinden. Bei komplexeren Produkten und Dienstleistungen kann ein realistisches Ziel der Pressearbeit sein: „Die Leser sollen nach der Lektüre der Artikel meine Webseite aufsuchen und sich ausführlich über mein Unternehmen und seine Leistungen informieren, um mich anschließend zu kontaktieren, wenn ...“.

Doch Vorsicht! Sie können in der Regel nur bezogen auf ein Thema beziehungs-

weise Aufgabengebiet den Ruf „Spezialist für ...“ erwerben. Sie können zum Beispiel als Wirtschaftsprüfer nicht zugleich „der Spezialist für eigentümergeführte Familienunternehmen“ sowie „... für multinationale Konzerne“ sein. Und als Rechtsanwalt können Sie nicht „der Spezialist für Wirtschaftsdelikte“ und „... für Scheidungsangelegenheiten“ sein. Alle Versuche, sich mittels Pressearbeit als „Fast-alles-Könner“ zu profilieren, scheitern – weil diese Botschaft unglaubwürdig ist. Also müssen Sie sich spätestens jetzt entscheiden.

### **Wofür will ich mich als „Spezialist“ profilieren?**

Das Bemühen, eine hohe Bekanntheit aufzubauen und den Ruf als „Spezialist für ...“ zu erwerben, ist in der Regel kein Selbstzweck. Damit sind vielmehr eindeutige betriebswirtschaftliche Erwartungen verknüpft – zum Beispiel die Erwartung, dass Sie ...

- schneller und leichter an Aufträge kommen
- höhere Preise erzielen können

- häufiger von potenziellen Kunden kontaktiert werden
- weniger Überzeugungsarbeit beim Akquirieren von Aufträgen leisten müssen
- ausreichend Aufträge bekommen, um ein Unternehmen mit 20 Mitarbeitern aufzubauen.

Hinter diesen Erwartungen verbergen sich in der Regel ihre wahren Motive, Pressearbeit zu betreiben. Auch diese sollten sie ermitteln. Denn hieraus ergeben sich Konsequenzen für den Umfang, indem sie Pressearbeit betreiben sollten und für deren thematische Ausrichtung.

Hierfür ein Beispiel. Angenommen, sie wären ein Weiterbildungsanbieter und als solcher auf das Thema Work-Life-Balance spezialisiert. Und das Ziel ihrer Pressearbeit wäre primär, Teilnehmer für ihre offenen Seminare zu gewinnen. Dann könnte ihre PR-Strategie wie folgt aussehen: Sie verfassen regelmäßig Artikel zu Themen wie „Spaß am Leben, Spaß an der Arbeit“ oder „Ein erfülltes Leben führen“ und versuchen, diese in Zeitschriften und Onlinemedien zu platzieren – möglichst mit einem Hinweis auf ihr nächs- →



→ tes Seminar. Und welche Medien würden sie dann bevorzugt ansprechen? Primär Endverbrauchermedien wie Tageszeitungen und Illustrierte, da diese sich an Einzel- und Privatpersonen wenden und oft Artikel über solche „weichen“ Themen publizieren. Anders sollte ihre (PR-)Strategie aussehen, wenn ihr Ziel wäre: Ich möchte ein Trainings- und Beratungsunternehmen aufbauen, das 20 oder vielleicht sogar 50 Mitarbeiter beschäftigt. Dann kämen sie mit so wachswenigen Themen wie „Ein erfülltes Leben führen“ nicht weit. Denn mit ihnen könnten Sie nicht

ausreichend (große) Aufträge akquirieren, um mehrere Dutzend Mitarbeiter zu beschäftigen. Also sollte ihre Pressearbeit inhaltlich einen anderen Fokus haben – selbst wenn ihr Unternehmen im Bereich Gesundheitsförderung aktiv ist. Dann könnte eines ihrer Kernthemen lauten: „Moderne, nachhaltige Gesundheitsfördersysteme in Unternehmen implementieren“ oder „Herausforderung demografischer Wandel – So halten sie die ‚alten Hasen‘ in ihrem Unternehmen fit.“ Auch die Medien, auf die sich ihre Pressearbeit konzentrieren sollte, wären dann andere. Denn solche Endverbrauchermedien wie



## Stärken und Schwächen von Pressearbeit

**Zusammenfassung.** Der Marketing- und PR-Berater Bernhard Kuntz ([www.die-profilberater.de](http://www.die-profilberater.de)) hat die Vor- und Nachteile einer regelmäßigen Pressearbeit zusammengefasst.

Stärken	Schwächen
Durch Pressearbeit können Sie Ihre Bekanntheit steigern und sich den Ruf „Spezialist für ...“ aufbauen.	Pressearbeit ist zeitaufwendig und nicht billig, wenn Sie damit externe Dienstleister beauftragen.
Sie können in den Artikeln Ihre Kompetenz und Praxiserfahrung erfahrbar machen.	Bei der Pressearbeit sind Sie stets vom „Wohlwollen“ der Redakteure abhängig. Sie entscheiden, ob und wann und wie Ihr Artikel erscheint.
Sie können die erschienenen Artikel für Ihr Marketing nutzen (auf Ihre Website stellen, potenziellen Kunden per Mailings schicken).	Pressearbeit ist relativ schwer plan- und steuerbar (verglichen zum Beispiel mit dem Schalten von Anzeigen und Versenden von Werbebriefen).
Sie können die erschienenen Artikel in einer Pressemappe bündeln und diese zum Beispiel bei firmeninternen Präsentationen Ihren (Noch-nicht-)Kunden überreichen.	Bei der Pressearbeit können Sie (in der Regel) nur indirekt für sich und Ihre Produkte und Dienstleistungen werben.
Sie können, da die Zeitungen die erschienenen Artikel oft auch online stellen, durch Pressearbeit dafür sorgen, dass Sie im Web leichter und häufiger gefunden werden.	Mittels Pressearbeit gelingt es Ihnen zumeist nicht, regelmäßig in denselben Medien präsent zu sein (zum Beispiel alle drei Monate) und regelmäßig dieselben Personen auf Ihre Existenz hinzuweisen.
Sie können, wenn Sie über das nötige Know-how verfügen, Ihre Pressearbeit weitgehend selbst machen und so ohne größere finanzielle Investitionen für sich werben.	Artikelmanuskripte können oft nur einmal verwendet werden. Ist ein Artikel in einer Zeitung erschienen, sollten Sie ihn nicht mehr deren Konkurrenz anbieten.
Sie können über Presseveröffentlichungen auch Zielgruppen erreichen, die Sie adressenmäßig nur schwer erfassen und mittels Mailings nicht direkt ansprechen können (zum Beispiel Interessenten für eine Coaching-Ausbildung).	Pressearbeit hat eine lange Vorlaufzeit. Zwischen dem Anbieten und Erscheinen eines Artikels vergehen bei Fachzeitschriften zuweilen sechs Monate und mehr.

Rundfunk und Fernsehen sowie Tageszeitungen und Illustrierte interessieren sich für die genannten Themen kaum. Also läge der Fokus ihrer Pressearbeit weitgehend auf den sogenannten B-to-B-Medien, die sich an die Entscheider in den Unternehmen wenden – das heißt, vor allem auf Fachzeitschriften.

## Welche Entwicklungsziele gibt es?

Häufig sind auch persönliche oder unternehmerische Entwicklungsziele der Anlass, aktiv Pressearbeit zu betreiben. Hierfür ein Beispiel: Angenommen, Sie wären ein Rechtsanwalt und hätten bisher Unternehmen primär bei Arbeitsrechtsprozessen unterstützt. Nun haben sie sich jedoch weitergebildet, sodass sie Unternehmen zum Beispiel auch beim Gestalten von internationalen Verträgen mit Großkunden oder Lieferanten beraten könnten. Also möchten Sie auch in diesem Gebiet aktiv werden.

Doch woher die erforderlichen Kunden nehmen? Ihre Bestandskunden trauen ihnen das (noch nicht) zu, weil diese sie bisher nur als Arbeitsrechtsexperte kennengelernt haben. Und bei Neukunden? Dort fehlen ihnen die nötigen Referenzkunden, um sich gegen Mitbewerber durchzusetzen. Also beschließen sie irgendwann: „Ich schreibe Fachartikel zum Thema ...“, um Neukunden auf mich aufmerksam zu machen und die erschienenen Artikel auf meine Webseite zu stellen sowie über Social-Media-Kanäle zu verbreiten, um meine Kompetenz zu unterstreichen. Im Zentrum ihrer Pressearbeit



## PR-Ziele, die erreichbar sind

**Kurzfristige Ziele.** Ich möchte, dass die Leser der Artikel ...

- meine Webseite aufsuchen
- mich anrufen und um nähere Infos bitten
- mir unmittelbar einen Auftrag erteilen.

**Mittelfristige Ziele.** Ich möchte ...

- meine Bekanntheit steigern
- mit den Artikeln Marketinginstrumente schaffen, die ich auf meine Webseite stellen und in den Social Media posten kann und/oder (Noch-nicht-)Kunden als Kompetenznachweise schicken kann.
- erreichen, dass, wenn Personen meinen Namen in Suchmaschinen eingeben, mehr Treffer erscheinen oder wenn der Fachbegriff „...“ in Suchmaschinen eingegeben wird, mein Name recht oft erscheint.

**Langfristige Ziele.** Ich möchte bei meinen Wunschkunden den Ruf „Spezialist für ...“ erwerben, um

- höhere Preise erzielen zu können
- leichter an Aufträge zu kommen
- größere (Projekt-)Aufträge zu bekommen
- die Marktbarrieren für meine Mitbewerber spürbar zu erhöhen
- bei den Redakteuren den Ruf „Spezialist für ...“ haben, damit sie mich auch eigeninitiativ kontaktieren, wenn sie „mein“ Thema bearbeiten
- als „Spezialist für ...“ häufiger für Vorträge bei Kongressen engagiert werden
- eine dicke, fette Pressemappe haben, die ich Kunden zum Beispiel bei Präsentationen überreichen kann.

stünde dann ein anderes Thema als das, mit dem ie heute Ihr Geld verdienen.

### Ehrlich „Ja“ sagen zur persönlichen Eitelkeit

Ein häufiges Motiv, Pressearbeit zu betreiben, ist auch der Wunsch, den (Verkaufs-)Wert der eigenen Unternehmung zu steigern – insbesondere bei Freiberuflern, die im Verlauf von 20, 30 Jahren mühsam eine Unternehmung mit mehreren Mitarbeitern aufgebaut haben. Irgendwann stellt sich ihnen die bohrende Frage: Was passiert mit meinem Betrieb, meiner Kanzlei, meiner Agentur, wenn ich mich zur Ruhe setze? Löst sich mein Unternehmen dann in Luft auf oder kann ich es lukrativ verkaufen? Einen angemessenen Verkaufspreis zu erzielen,

gelingt ihnen in der Regel nur, wenn ihr Unternehmen sozusagen eine Marke ist – mit einer hohen Bekanntheit in den relevanten Kreisen und einem guten Renommee. Auch deshalb beschließen Inhaber von Agenturen, Kanzleien, Beratungsunternehmen oft irgendwann: Ich investiere in den kommenden Jahren nochmals richtig Geld, um mein Unternehmen vom unbekanntem Nischenplayer zu einer relativ bekannten (regionalen) Marke auszubauen – auch wenn das kurzfristig keine Rendite bringt. Denn dann kann ich meine Unternehmung in einigen Jahren einfacher (und teurer) verkaufen und vom Erlös meinen Lebensabend finanzieren.

Weit häufiger ist die Triebfeder, Pressearbeit zu betreiben, gerade bei etablierten Freiberuflern jedoch viel profaner, als das

die bisher genannten scheinbar rationalen, weil wirtschaftlichen Gründe suggerieren: Die Berater haben es schlicht und ergreifend satt, ihr Leben lang No-Names zu sein.

Es nervt sie zunehmend, dass ihre Kollegen X und Y fast jeder kennt, während sie bei Neukunden (und im Bekanntenkreis) regelmäßig erklären müssen, was sie eigentlich tun und welchen Nutzen das bietet. Sie wollen, dass endlich auch mal zu ihnen jemand sagt „Neulich habe ich einen Artikel von ihnen in der Zeitung gesehen“, um dann ganz bescheiden zu erwidern: „Stimmt, da hat mich mal wieder ein Journalist angerufen und ...“ Von solchen Eitelkeiten ist bei Lichte betrachtet kein Mensch frei.

Kein Dienstleister tickt so rational, so wie er sich im Businessleben gern präsentiert. Jeder genießt es, eine Portion Anerkennung und Bewunderung zu erfahren. Warum sollten sie sich diesen Wunsch also nicht eingestehen? Kein PR-Berater schaut sie schräg an, wenn sie zu ihm zum Beispiel sagen „Ich möchte, dass mein Name so oft wie der meines Kollegen XY in der Zeitung steht, denn es nervt mich, wenn ich dort regelmäßig sein Konterfei sehe ... und meines nicht.“ Im Gegenteil, der Berater denkt „Endlich mal eine klare Ansage“ und wird seine Arbeit immer besser an ihren Erwartungen orientieren.

**Bernhard Kuntz** ●



### AUTOR

**Bernhard Kuntz** ist Geschäftsführer der Profilberater GmbH, Darmstadt, die Trainer, Berater und Coachs bei der Vermarktung ihrer Person und Organisation unterstützt. Er ist Autor der Marketing- und PR-Ratgeber „Die Katze im Sack verkaufen“, „Fette Beute für Trainer und Berater“ sowie „Warum kennt den jeder?“.

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





# Neuer Kongress für „Wirtschaft und Spiritualität“

**VORBERICHT.** In Kirchzarten bei Freiburg wird vom 3. bis 6. Oktober 2019 der erste deutsche Kongress zum Thema „Wirtschaft und Spiritualität“ stattfinden. Die Veranstaltung versteht sich keinesfalls als „esoterisches Paralleluniversum“, sondern als eine Plattform für Menschen, die nach Wegen suchen, in die Arbeitswelt mehr Sinn und mehr Mitmenschlichkeit zu integrieren.

Bemerkenswert ist nicht nur, dass vom 3. bis 6. Oktober 2019 in Kirchzarten bei Freiburg der erste deutsche Kongress zum Thema „Wirtschaft und Spiritualität“ stattfinden wird. Bemerkenswert ist auch, dass eine Vielzahl von Praktikern aus dem Mittelstand (zum Beispiel Weleda) und aus Konzernen (zum Beispiel Lufthansa) als Referenten auftreten und dass ein ehemaliger Senior Partner der Unternehmensberatung McKinsey einen Vortrag halten wird, in dem es um „persönliches und spirituelles Wachstum“ junger Führungskräfte gehen soll. Für Dr. Jens

Riese, bis vor kurzem Senior Partner bei McKinsey und jetzt Coach und Leadership-Trainer in München, waren früher Wirtschaft und Spiritualität unüberwindbare Gegensätze. Jetzt ist er davon überzeugt, dass der gesellschaftliche Wandel beide Pole näher zusammenbringen wird, denn immer mehr Berufstätige suchen nach einem tieferen Sinn in ihrer Arbeit.

## Was ist Spiritualität?

„Spiritualität bedeutet für mich ein Leben, das auf Sinn, Werte, Ethik und In-

tegrität ausgerichtet ist. Dazu gehört eine gewisse Demut vor der Schöpfung, vor etwas Größerem, das wir mehr fühlen als erklären können, und die Hingabe an die Liebe zur Welt und zu den Menschen“, erklärte Riese kürzlich auf dem Online-Portal „[www.sinndeslebens24.de](http://www.sinndeslebens24.de)“. Häufig werde Spiritualität missverstanden als Rückzug aus der Welt, um sich Konflikten mit anderen Menschen zu entziehen und sich nicht mit seinen Ängsten auseinandersetzen zu müssen. Doch Riese fordert jeden Menschen dazu auf, sich seinen persönlichen Herausforde-



rungen zu stellen und daran zu wachsen. Das ist ein lebenslanger Prozess. „Für mich ist Spiritualität nicht die eine Stunde Meditation oder die Zeit, in der ich spirituelle Bücher lese. Sondern sie ist eine Lebenshaltung, die sich immer ausdrückt: 24 Stunden am Tag, an sieben Tagen in der Woche“, betont der Berater, der seinen Lebenssinn vor allem darin sieht, sein „höchstes Potenzial“ zu leben.

Er gibt aber zu bedenken, dass unser höchstes Potenzial nicht uns gehöre. Wir müssten es in den Dienst der Gesellschaft stellen und zwar dort, wo es am meisten gebraucht werde. Riese versucht, im Einklang mit seinen ethischen Werten zu leben, mit anderen Menschen in echte Beziehung zu treten und natürlich auch ein guter Ehemann, Vater, Berater, Trainer und Coach zu sein. „Und ich sehe es auch als meine Aufgabe an, den anstehenden gesellschaftlichen Wandel aktiv voranzutreiben.“

Der erste deutsche Kongress zum Thema „Wirtschaft und Spiritualität“ wird von Hans-Jürgen Lenz, dem Inhaber der Freiburger Balance Unternehmensberatung und dem IAK Forum International in Kirchzarten veranstaltet. Über seine Motivation, den Kongress ins Leben zu

rufen, berichtet Lenz: „Im Laufe meiner langjährigen Arbeit mit zehntausenden Menschen fiel mir immer mehr auf, wie einsam viele Menschen in der Wirtschaft sind. Ich begegne täglich Menschen mit leeren Augen, ständig getrieben vom Streben nach noch mehr Effektivität

und immer höherer Arbeitsbelastung für den Einzelnen.“ Den Menschen fehle etwas Wesentliches, eine Anbindung an eine „Schöpferkraft“, an humanistische Werte, an eine Quelle von Liebe und Lust auf Leistung. Großen Wert legt Lenz allerdings darauf, dass die Spiritualität, die →



Hans-Jürgen Lenz. Der umtriebige Veranstalter erwartet aktuell 200 bis 300 Kongressteilnehmer.

Foto: Pichler



→ er in der Wirtschaft vermisst, nichts mit einer „esoterischen Abwendung von der Welt“ zu tun hat, sondern als integraler Bestandteil eines erfüllten, mitmenschlich wertvollen Daseins zu verstehen sei. „Unternehmen, die zukunftsfähig bleiben wollen, müssen Antworten liefern auf die tiefe Sehnsucht von Menschen nach Sinnhaftigkeit, Zugehörigkeit und Würde“, ist sich der Freiburger Berater sicher. „Wir möchten mit unserem Kongress zeigen, dass scheinbare Gegensätze wie Effizienz und Wertschätzung, Regeln und selbst-

bestimmtes Handeln, Teamarbeit und Individualität miteinander vereinbar sind. Wir werden viele frische Impulse, Austauschmöglichkeiten und ermutigende Inspiration bieten.“

Wenn er in der Wirtschaft auf das Thema „Spiritualität“ zu sprechen kommt, erlebt Lenz oft eine Sowohl-als-auch-Reaktion. Einerseits werde die Sehnsucht nach Sinnhaftigkeit, Beziehung und erfülltem Dasein immer deutlicher sichtbar. Andererseits spürt er aber auch, dass der Begriff Spiritualität vielfach noch mit Un-

sicherheit, Ängsten und Vorurteilen verbunden sei.

„Entsprechend kommen dann Einwände, Mitmenschlichkeit sei letztlich nicht wertschöpfend – bis hin zu Warnungen, ich würde mir mit diesem Kongress meinen guten Namen als Berater, Trainer und Coach ruinieren“, so Lenz. „Doch ich will am Ende meines Lebens auf einen beruflichen Weg zurückschauen, der nicht nur profitabel, sondern auch sinnhaft und erfüllend war!“

Martin Pichler ●

## Wissenschaftler & Praktiker, die für „Gewinn durch Sinn“ stehen

**Überblick.** Die Redner, die auf dem Kongress „Wirtschaft und Spiritualität“ ([www.freiburger-forum.com](http://www.freiburger-forum.com)) auftreten werden, könnten unterschiedlicher nicht sein. Der Bogen spannt sich vom Philosophen über den Unternehmensberater und den Chefarzt bis hin zum mittelständischen Unternehmer. Eine Auswahl:

Redner	Hintergrund	Thema des Vortrags
<b>Dr. Franz Alt</b>	Autor und Journalist	„Gewinn durch Sinn – Die neue Unternehmerphilosophie“
<b>Prof. Dr. Claus Eulich</b>	Philosoph, Publizist, Professor für Kommunikation und Ethik	„Aufstand für das Leben – Vision für eine lebenswerte Erde“
<b>Prof. Dr. Karl-Heinz Brodbeck</b>	Philosoph, Kreativitätsforscher, Ökonom und Wirtschaftsethiker	„Das Wesen des Geldes aus der Sicht des Buddhismus“
<b>Thomas Hübl</b>	Moderner Mystiker, spiritueller Lehrer, Autor und Gründer der Academy of Inner Science	„Unsere tiefste Menschlichkeit ist unsere höchste Möglichkeit“
<b>Dr. Sylvester Walch</b>	Psychotherapeut, Dozent, Ausbilder und Autor	„Vom Ego zum Selbst“ und „Die Begegnung mit der inneren Weisheit“
<b>Dr. Bärbel Wardetzki</b>	Psychotherapeutin und Autorin	„Machtmissbrauch in der Wirtschaft“ und „Freundschaft schließen mit dem Narzissmus“
<b>Dr. Jens Riese</b>	Ex-Senior-Partner McKinsey & Company, Executive Coach und Trainer	„Zentrierte Führung in einer komplexen Welt. Wie effektive Führungskräfte-Entwicklungsprogramme persönliches und spirituelles Wachstum integrieren“
<b>Dr. Peter Quick</b>	Geschäftsführer der Promega GmbH (Biotec), Vorstandsmitglied des VDGH e. V.	„Vertrauen als Grundlage nachhaltiger Wirtschaftsführung“

Redner	Hintergrund	Thema des Vortrags
<b>Norbert Homeyer</b>	Geschäftsbereichsleiter Personal und stellvertretender kaufmännischer Direktor der Uniklinik Freiburg	„Mitarbeiterführung auf Augenhöhe – Ansätze einer neuen Firmenkultur am Uniklinikum Freiburg“
<b>Dr. Niko Zantl</b>	Chefarzt, Hegau-Bodensee-Klinikum Singen	„Wer kooperiert, gewinnt“
<b>Michael Böttcher</b>	Head of Organizational Interventions, Lufthansa Group Campus	„Die bewusste Organisation: Ein Unternehmen ist dazu da, Geld zu verdienen und Arbeitsplätze zu sichern?!“
<b>Aysel Osmanoglu</b>	Vorstandsmitglied und Mitglied der Geschäftsleitung der GLS-Bank	„Verantwortung übernehmen: Nachhaltigkeit im Wirtschaftsleben“
<b>Thomas Pester,</b>	Inhaber Pester Pac Automation (Weltmarktführer für Verpackungsmaschinen)	„Führen ohne Chef. Agilität und Selbstermächtigung“
<b>Waltraud und Birgit Kaiser</b>	Unternehmerinnen, „Kaisers Gute Backstube“, Freiburg	„Innere Führung: aufräumen in der Ahnengeschichte. Anbindung mit Herz und Intuition“
<b>Andrea Kurz</b>	Head of Human Resources der Weleda Gruppe	„Am Sinn orientiert – Selbstorganisation und dezentrale Führung und Entscheidung in der Weleda Gruppe“
<b>Martin Bucher</b>	Firmeninhaber und Geschäftsführer	„Mitarbeiterführung mit Herz und Verstand. Einführung in gewaltfreie Kommunikation“
<b>Dr. Christian Firus</b>	Facharzt für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie sowie Facharzt für Psychiatrie	„Krankmachende Faktoren und Weg zum gesunden Wirtschaften“

Hinweis: Geboten wird morgens und abends auch ein umfangreiches Rahmenprogramm, das die Teilnehmer in Kontakt bringen soll – mit Morgenmeditationen, Business-Yoga, Body-Mind-Awakening, Resonanz-Klang-Erfahrungen und einem „Fünf-Rhythmen-Tanz“.



## MIT POSITIVER PSYCHOLOGIE ZUM ERFOLG



ISBN 978-3-648-12418-5  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-12395-9  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-12350-8  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]

### INTERVIEWS MIT EXPERTEN UND PRAKTIKERN

Dieses Buch erläutert, wie Sie die Erkenntnisse der Positiven Psychologie in Ihrer Organisation einsetzen können. Dabei geht um die Förderung von Sinnerleben und Motivation, inspirierende Team- und Führungskulturen – und die Steigerung des Unternehmenswertes.

- + **Grundlagen der Positiven Psychologie (PERMA)**
- + **Neue Theorien und Werkzeuge zur Verbesserung von Motivation, Sinnerleben und Kultur**
- + **Übungen und Tools zur Reflexion und Einsatz in Führung und Personalentwicklung**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
**[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)**  
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

**NACHBERICHT.** Auf der „1. Rethinking Work & Learning Conference“ des Münchner Beratungsunternehmens „Bust“ sowie des Anbieters von Planspielen „Celemi“ diskutierten 70 Personalmanager über die Zukunft des Lernens in Zeiten von Agilität und digitaler Transformation.

# „Fühlen ist das neue Führen“

„Viele Transformationsprojekte haben sich längst verselbstständigt“, kritisierte Karin Maria Schertler. „Man macht sie, weil alle sie machen und verwechselt dabei Mittel und Zweck.“ Denn agile Arbeitsformen könnten nur das Mittel sein. Das Entscheidende sei das Warum. Dabei zitierte die Geschäftsleiterin der Serviceplan Holding den Erfinder von New Work Frithjof Bergmann: „Wissen wir, was wir wirklich wirklich wollen?“. Das müsse man auch mit dem Herzen spüren. „Fühlen ist das neue Führen“, so Schertler in ihrem Vortrag bei der 1. Rethinking Work & Learning Conference in München.

## Mit einem Start-up-Spirit zu mehr Innovationen

Eingeladen hatten das Münchner Beratungsunternehmen [bu:st] und der Anbieter von Planspielen Celemi. Neben den Vorträgen hatten die rund 70 Teilnehmer – zumeist Entscheidungsträger aus Großunternehmen und Mittelstand aus allen Branchen – auch die Gelegenheit, Kurzversionen von zwei Planspielen zu erleben. Echte Transformation gehe ans Eingemachte und erzeuge Gegenkräfte, mit denen man umgehen müsse, warnt die Serviceplan-Managerin. „Da darf man kein Warmduscher sein“, so Schertler. „Transformation tut weh und sie braucht auch ihre Zeit.“ Und sie erfordere eine Veränderung des Denkens. Dazu gehöre es, sich seine Glaubenssätze, Einstellungen und Sichtweisen bewusst zu machen, und zwar auf der individuellen und organisationalen Ebene. Wesentlich sei daher die Frage: Was denken Sie – und nicht, was machen Sie morgen anders? Seit eineinhalb Jahren setze sie mit einem zehnköpfigen Team bei Serviceplan auf Holakratie. Das Organisationskonzept ba-

siert darauf, alle Mitarbeiter transparent einzubinden und zu beteiligen. Dabei nehmen sie verschiedene Rollen ein und organisieren sich in Kreisen, deren Zuständigkeiten klar geregelt sind. „Für uns ist es das richtige Modell“, resümierte Schertler. Holakratie biete Orientierung, liefere Rollenklarheit und die Mitarbeiter seien heute besser nach ihren Stärken eingesetzt. Aber es sei kein Selbstläufer und auch nicht für jeden angenehm, sondern anstrengend und man brauche viel Mentoring und Geduld. „Da muss man schon intrinsisch motiviert sein“, so die Agenturmanagerin. „Denn Lorbeeren bekommt man keine dafür.“

„Mit Start-up-Spirit zu Bildungsinnovationen“ lautete das Thema von Deborah Schnabel, Geschäftsführerin der Lernplattform „Creative Learning Space“ und Professorin für Personal- und Organisationspsychologie an der Hochschule Fresenius. „Wir müssen die neuen Arbeitsmethoden auch auf das Lernen übertragen“, forderte Schnabel. Ansätze wie Lean Start-up, Design Thinking und Intrepreneurship ließen sich auch aufs Lernen anwenden. Lernexperten müssten daher denken und handeln wie ein Entrepreneur oder Gründer. Konkret bedeute das: Starte immer mit dem Problem. Lernexperten sollten sich als kreative Problemlöser verstehen. „Denken Sie sich in den Lerner hinein und überprüfen Sie alle Kontaktpunkte, die er mit Ihrem Produkt hat“, so ihr Tipp. Manchmal sei es schon eine unverständliche Seminarbeschreibung, die den Lernenden abschrecke. Agil zu sein bedeute auch, im Sturm der Veränderungen robust zu sein. „Planen Sie keine großen Lernsysteme für die nächsten zwei Jahre, sondern testen Sie lieber kleine Lösungen“, empfiehlt die Unternehmerin. So sei auch die Ent-

wicklung ihrer Lernplattform stets iterativ verlaufen. „Unsere Einnahmen haben wir immer wieder in Verbesserungen investiert.“ Es sei daher besser – so wie es das Konzept des Lean Start-ups vorschlägt – Prototypen zu entwickeln und diese zu testen. Aber diese Fehlerkultur werde in der Personalentwicklung bisher nicht gelebt. „Lernprofis müssen klein anfangen, selbst ausprobieren und viel reflektieren“, so Schnabel.

„Wir konzentrieren uns in Trainings darauf, effektive Manager zu trainieren, statt Menschen zu Persönlichkeiten zu entwickeln“, bemängelte Norbert Leifeld, Geschäftsleiter von Bust automotive. Zur Verbesserung der Performance seien vier Schritte notwendig: die Relevanz der Lerninhalte, der Entwicklungsstand des Mitarbeiters, die Lernziele und der Lerntransfer vom Wissen zum Können. Diese Aspekte bildeten die Basis des firmeninternen „Balanced Learning Models“. Nur wer sich im Leben Ziele setze, den Mut habe, etwas zu riskieren, nicht aufgeben und Selbstverantwortung zeige, sei erfolgreich. „Der Mitarbeiter muss ziehen, weil er weiterkommen will“, so Leifeld. „Und die Führungskraft muss ihm einen Schubser geben oder ihn wieder von seinen Höhenflügen herunterholen.“ Francisco Ramon Pelzing, Global Manager beim Professional Campus der Klebstoffsparte bei Henkel, berichtete über ein Pilotprojekt mit Plan-



Fotos: Bust/Celmi

spielen in virtuellen Räumen, an dem 16.000 Mitarbeiter teilnahmen. Anlass war eine Umstrukturierung der Sparte und der fehlende „Sense of Pride“ bei den Mitarbeitern. In dem interaktiven Spiel setzten sich Viererteams mit der Historie des Geschäfts, den Stakeholdern und den Herausforderungen in der VUCA-Welt auseinander. „Das Spiel hat viele Diskussionen ausgelöst“, so Pelzing, und das Feedback nach acht Pilotdurchgängen sei sehr gut gewesen. 3D-Plattformen könnten Trainings, Coachings und internationale Projekttreffen unterstützen, so der Henkel-Manager, vor allem vor dem Hintergrund von Reisebeschränkungen durch das Unternehmen. Die finanzielle Investition für die Pilotprojekte habe bei weniger als 10.000 Euro gelegen. Doch trotz des Erfolgs sei das 3D-Projekt derzeit auf Eis gelegt.

Neben den Vorträgen gab es zwei Durchgänge mit insgesamt vier Planspielen. Celemi-Trainerin Claudia Schmitz präsentierte „Celemi Decision Base“, bei dem Teams ihre agile Entscheidungskompetenz in volatilen Märkten trainieren können. Dabei investierten fünf Teams ihr Budget in neue Märkte und Produkte, um Kunden in einem hart umkämpften Markt zu gewinnen. „Stellen Sie sich vor, Sie übernehmen ein Unternehmen, das

so vor sich hindümpelt und aufgrund der Globalisierung neu ausgerichtet werden muss“, fragte Schmitz. „Wo investieren Sie? In Produkte, Märkte oder Maschinen?“ Mehr oder weniger intuitiv kamen die einzelnen Gruppen zu ihrer Entscheidung und bekamen dann Feedback. Mehr als ein kurzes Reinschnuppern war das naturgemäß nicht.

Henrik Olofsson präsentierte das neueste Planspiel „Celemi Agile“, bei dem die Teilnehmer die agilen Prinzipien kennenlernen sollen. Eines davon ist das schnelle Feedback vom Kunden und Nutzer. Ein anderes sind Transparenz und Klarheit über die Ziele. Oft scheitert agiles Vorgehen an den falschen Einstellungen, erklärte der Celemi-Trainer. Denn für viele bedeute agil vor allem schneller und billiger. In dem Spiel müssen die Spieler zu einer Situation eine der vorgegebenen Entscheidungen auswählen. Gemessen wird dann der Nutzerwert, die Teamzufriedenheit und die Geschwindigkeit. Bei einer Aufgabe ging es darum, dass die Zusammenarbeit mit zwei Teammitgliedern in Übersee hakt. Was also tun? Ein Skype-Meeting einberufen? Das Team neu aufstellen und die Mitglieder ersetzen? Oder einen Präsenzworkshop ansetzen? Die beste Lösung: das Skype-Meeting.

Den Abschluss bildete ein leidenschaftlicher Vortrag der Beraterin Sabine Kluge, die mehr als 16 Jahre Konzernenerfahrung im Bereich Learning & Development hat. 95 Prozent der Unternehmen seien noch immer in der klassischen Pyramide organisiert. „Der Tapfere ist oben und be-

kommt die Privilegien und den Status“, so die Lernexpertin. Doch die oben könnten heute nicht mehr allein entscheiden, weil sie nicht mehr alles wissen. „Wir müssen die Systeme zerschießen und im System für Veränderung sorgen“, forderte Kluge. Denn es gehe darum, gute unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Dafür brauche es vier Schlüsselqualifikationen: Unternehmertum mit systemischem Denken, eine Methodik, um Entscheidungen zu treffen, die Vernetzung und das Filtern & Fokussieren. „Warum verbinden wir eigentlich Geld mit Leistung?“, fragte die Beraterin. „Die Menschen sind glücklich, wenn sie selbstwirksam sind und wenn wir mit den ganzen HR-Prozessen aufhören, bekommen wir auch ein anderes Level von Glücklichkeit.“

**Bärbel Schwertfeger ●**



**Planspiele zur Agilität.** Mit Vorträgen und Diskussionen werden die Teilnehmer auf diverse Planspiele vorbereitet. Dort lernen sie, dass Agilität nicht „schneller arbeiten“, sondern „Kundenfeedback besser verarbeiten“ und „innovativer denken“ bedeutet.



# Neuromarketing: Vertrauen lässt sich nicht managen

**KONGRESSBERICHT.** Vertrauen ist „der“ Treibstoff für die Wirtschaft und ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen, die sich in einer Marktwirtschaft behaupten müssen. Vertrauen ist aber auch sehr schnell zerstört. Der 12. Neuromarketingkongress in der BMW Welt in München befasste sich mit dem Thema Vertrauen. Ein Rückblick.

Mit dem Thema „Trust – Wo Vertrauen entsteht und wie es wirkt“ hatte der von der Gruppe Nymphenburg und der Haufe Group veranstaltete „Neuromarketing Kongress“ in diesem Jahr ein sensibles Thema gewählt.

Wie gelingt der Aufbau von Vertrauen und funktioniert das bei allen Kunden gleich? „Je schwächer mein Selbstvertrauen ist, umso weniger bin ich bereit, anderen zu vertrauen“, erklärte zu Beginn der Psychologieprofessor Martin Schweer, Leiter des Zentrums für Vertrauensforschung an der Universität Vechta. Jemandem zu vertrauen, sei daher ein Zeichen der Stärke. Aber der Aufbau von Vertrauen brauche Zeit und erfolge über das Prinzip der kleinen Schritte. Zunächst überraschend war seine Aussage, dass Misstrauen nicht das Gegenteil von Vertrauen sei. „Das ist eine eigene psychologische Dimension“, betonte der Professor. Dahinter stehe das subjektive Wissen über eine potenzielle Schädigung und das wiederum setze eine tatsächliche oder eine vermittelte Erfahrung voraus. Misstrauen sei daher nicht konstruktiv. „Wir gehen zwar nicht das Risiko ein, aber wir sind auch nicht mehr offen für eine Vielzahl von Erfahrungen“, brachte es der Psychologe auf den Punkt.

Dass sich Vertrauen auszahlt, zeigen laut Schweer empirische Befunde: In Organisationen erhöht Vertrauen die Motivation, die Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen. Es reduziert negativen Stress, führt zu einer konstruktiveren Konfliktlösung und steigert die Innovationsfähigkeit, weil Veränderung immer mit einem Risiko verbunden ist. Aber Vertrauen kann auch schnell zerstört wer-

den. „Vertrauen kommt zu Fuß und geht im Galopp“, so Professor Schweer. „Es ist unglaublich schwierig, wieder Vertrauen aufzubauen.“ Da helfe nur der offene und ehrliche Umgang mit Fehlern, aber keine Salami-Taktik oder Sündenbock-Strategie, und auch mit einer Entschuldigung allein sei es nicht getan.

## „Check 24“: Versprechen genau einhalten

Wichtig sei es, Verantwortung zu übernehmen und die Schuld nicht beim Kunden zu suchen, betonte Christoph Röttele, CEO beim Internetportal „Check 24“. Daher sei es auch falsch, den Kundenservice in einer eigenen Abteilung zu organisieren. Denn letztlich sei jeder Mitarbeiter verantwortlich. Bei Check 24 gebe es daher viele kleine und autarke Einheiten. „Jedes Produkt hat seine eigene Organisation mit eigener IT und eigenem Marketing“, erklärte Röttele. So seien die Mitarbeiter nah am Kunden. Denn die bedingungslose Kundenorientierung sei die wichtigste Leitlinie bei dem Online-Vergleichsportal. Daher betreibe man zum Beispiel auch am Flughafen Mallorca einen eigenen Servicestand für Kundenfragen neben den Autovermietern, obwohl man dort selbst keine eigenen Produkte anbietet. Und man halte Versprechen ein.

„Viele Unternehmen locken mit Gutscheinen und beschäftigen gleichzeitig extra eine Person, die dafür sorgt, dass die Einlösequote möglichst gering ist“, sagt Röttele. Dann werde der Prozess so kompliziert gemacht, dass die Kunden wieder aussteigen. „Die arbeiten

gegen den Kunden“, kritisiert der Check-24-Manager. Das spare vielleicht kurzfristig Kosten, gefährde aber langfristig die Gewinne. Auch Rabatte für Neukunden oder Exklusivangebote für abspringende Kunden führten oft zu Unmut. „Der loyale Kunde bekommt nichts, während der illoyale Kunde Rückgewinnungsgutscheine und Exklusivangebote erhält“, sagt Röttele. Das sei doch pervers. Bei Check 24 bekomme daher jeder Kunde einmal etwas. Eine klare Absage erteilte der Manager auch dem agilen Ansatz, möglichst schnell mit einem Produkt auf den Markt zu gehen. „Wir wollen unser Kundenversprechen bei jedem Produkt einhalten“, so Röttele. „Nicht ausgereifte Produkte am Kunden zu testen, ist der falsche Ansatz.“

## „Feedback ist ein wichtiger Vertrauensstifter“

Vertrauen sollte man nicht strategisch angehen, aber man müsse daran arbeiten, betonte Professor Guido Möllering. Dazu gehöre es, dem anderen Aufmerksamkeit zu schenken. Auch Feedback zu geben sei ein wichtiger Vertrauensmechanismus. „Wir dürfen Vertrauen nicht mit Sicherheit verwechseln“, warnte der Direktor am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung an der Universität Witten-Herdecke. Vertrauen hebe Unsicherheit und Verwundbarkeit zwar erst mal auf, eliminiere sie aber nicht. Wir sollten dabei Wohlwollen mehr betonen als Kompetenz („Wir kümmern uns, weil ihr wichtig seid.“) und die gegenseitige Verantwortung verdeutlichen. Vertrauen sei ein Lernprozess, mahnte der Wissen-



Foto: Nymphenburg Gruppe

schaffler. Es ließe sich nicht herstellen, indem man etwas „Liquid Trust“ mit dem Hormon Oxytocin versprühe.

„Das Wunderspray ist Unsinn“, bestätigte auch Christian Montag, Professor für Molekulare Psychologie an der Universität Ulm. Die Dosis bei einem Körperspray oder im Raum sei üblicherweise viel zu gering, um tatsächlich Einfluss auf menschliches Verhalten nehmen zu können. Das Hormon fahre zwar „die Alarmanlage im Hirn herunter“ und erhöhe damit das Vertrauen, es als „Kuschelhormon“ zu bezeichnen, sei jedoch falsch. So hätten Experimente gezeigt, dass Oxytocin auch mit Schadenfreude und Neid assoziiert ist. Zudem hätten sich Wissenschaftler damit beschäftigt, inwieweit sich interindividuelle Differenzen beim Vertrauen und bei der Vertrauenswürdigkeit durch die Persönlichkeit erklären lassen. In einer Studie wurden dabei die Unterschiede bei den Big Five-Persönlichkeitsmerkmalen (Offenheit für

Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus) untersucht. So seien Personen, die anderen leichter vertrauen, extravertierter und weniger neurotisch. Personen, die vertrauenswürdiger sind, hätten dagegen höhere Werte bei Gewissenhaftigkeit.

### Vertrauen bringt Markentreue

Darüber, wie Vertrauen auch einem kleinen Unternehmen helfen kann, neu durchzustarten, berichtete Stefan Kremin, Geschäftsführer des Familienunternehmens Brauns-Heitmann in Paderborn. Das 400-Mitarbeiter-Unternehmen stellt Spezialmittel für die Haushalts- und Wäschepflege sowie Lebensmittel- und Eierfarben her, darunter auch die Textilfarbe Simplicol. Dabei hatte man sich lange auf seiner Alleinstellung ausgeruht, bis der Henkel-Konzern plötzlich ein Konkurrenzprodukt lancierte. Das 140 Jahre alte Unternehmen belebte seine Marke neu

mit einem neuen Claim und modernem Verpackungsdesign. „Wir haben erkannt, dass wir uns viel zu wenig um den Kunden gekümmert haben und uns nur auf die technische Umsetzung konzentriert hatten“, gesteht Kremin. „Die meisten Kunden wollen stolzer Renovator sein und ihre vergilbte Bluse nicht wegschmeißen.“ Die Neuausrichtung überzeugte Handel und Verbraucher, sodass Henkel sein Produkt wieder vom Markt nahm.

### Vertrauen zurückerobern

Mit dem Thema „Vertrauen verlieren und zurückerobern“ beschäftigte sich Frank Roselieb, Direktor von „Krisennavigator – Institut für Krisenforschung“ in Kiel. „In Krisenzeiten entwickeln Unternehmen oftmals Aktivitäten, um auch noch den letzten Funken Vertrauen zu verspielen“, resümiert der Experte. Seine Empfehlung für gute Krisenkommunikation: „Reagieren Sie konsistent, schnell und leidenschaftlich und beantworten Sie alle Fragen.“ Und man brauche ein Gesicht, das die Botschaft glaubhaft vermittele. „Der Pressesprecher genügt da nicht“, warnt Roselieb.

Den Abschlussvortrag hielt der als „Profiler“ angekündigte „Kriminal- und Geheimdienstanalytiker“ Mark T. Hofmann, der laut eigenen Angaben gerade zum Thema Serienmörder und funktionelle Psychopathen promoviert. Profiling sei nichts anderes als Datenanalyse, erklärt er. Der „FBI-Profiling Ansatz“ bestehe aus dem Was (die Tat), dem Warum (Motiv) und dem Wer (Profil), wobei das Warum zum Profil führe. Die Motivsuche klang dann allerdings verdächtig nach Küchenpsychologie.

Hofmann erklärte: Die drei Grundtechniken des Überzeugens seien das Konsistenzstreben (Wer A sagt, muss auch B sagen). Die zweite Technik sei das Sympathieprinzip: „Wir lassen uns nur von Leuten überzeugen, die wir sympathisch finden. Sympathie entsteht durch Ähnlichkeit, egal wie trivial sie ist.“ Das funktioniere über das Spiegeln der Körpersprache, Stimmung und Ausdrucksweise. Und dann gebe es noch das Autoritätsprinzip: „Wir sind viel beeinflussbarer, wenn wir jemanden als Autorität ansehen.“

**Bärbel Schwertfeger ●**

# Wählen Sie Ihre Top Tagungshotels 2019

Als Abonnent der Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zum „Besten Tagungshotel in Deutschland“. Beachten Sie auch die folgenden Seiten!

Stimmen Sie ab unter:

[www.top250tagungshotels.de/wettbewerb](http://www.top250tagungshotels.de/wettbewerb)

Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!



Diese Häuser aus der Ausgabe

**ANDERS**  
RESTAURANT  
TAGUNG  
HOTEL

exzellente  
**LERNORTE**

- ✓ Design Thinking, World Café, Barcamp u.v.m.
- ✓ 13 Tagungsräume für bis zu 450 Pers.
- ✓ Top Lage im Dreieck HH-HB-H
- ✓ Kreative Kaffeepausen
- ✓ Tagen à la carte

PRO PERSON AB  
**€ 55,00**

**ANDERS Hotel Walsrode**  
Gottlieb-Daimler-Str. 6-11 | 29664 Walsrode  
tagung@anderswalsrode.de  
www.anderswalsrode.de | 05161-607 550

**TAGEN und Entspannen geht nicht?**  
Doch, in Bayerns einzigartigem Spa & Golf Resort  
in römischem Ambiente

Kommen Sie an, sind kreativ und lassen sich fallen.  
Wir holen Sie ab mit herzlichem und perfektem Service

Heiligenstädter Strasse 34 - 36 · D-93333 Bad Gögging  
Tel: +49 (0) 9445/958-0 · Fax: +49 (0) 9445/958-444  
www.marcaurel.de



TOP 250  
GERMANY

DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND

[www.top250tagungshotels.de](http://www.top250tagungshotels.de)



## TOP 250 Germany Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen  
Autorenteam geprüft und  
bewertet

Die Ausgabe  
2019/2020 ist  
soeben erschienen!  
Jetzt für 29,90 € bestellen!  
Telefon: 09 31/4 60 78 60  
E-Mail: [info@top250tagungshotels.de](mailto:info@top250tagungshotels.de)

2019/2020 **empfehlen sich!**



  
**SCHWARZWALD PANORAMA**  
Hotel.Campus.Selfness  
— \* \* S \* \* —  
BAD HERRENALB

## FÜR WEITERDENKER.

1.300 qm Tagungs- & Ausstellungsfläche . 12 Tagungsräume  
mit Panorama-Weitblick . Tagungen im Freien . Kreative  
Zeitvertreibe . Brain & Energy Lunch . Bioland Gold-Status  
Stuhlbuffet . Aktiv- und Kreativpausen . Photo Booth  
Blumen-Service . Klima-Zertifikat nach jeder Tagung oder  
Event zur Aufwertung Ihrer Unternehmens-Ökobilanz



Stuhlbuffet



Photo Booth



Tischkicker



Raum Albtal

PLATZ 1

GRAND PRIX DER TAGUNGS-  
HOTELLERIE 2018

TOP250 TAGUNGSHOTELS 2018  
KATEGORIE KONFERENZ

WIN!  
CHARTA



Deutscher  
NACHHALTIGKEITS  
Kodex



[www.schwarzwald-panorama.com](http://www.schwarzwald-panorama.com)

# Wählen Sie Ihre Top Tagungshotels 2019

Als Abonnent der Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zum „Besten Tagungshotel in Deutschland“.



Stimmen Sie ab unter:

[www.top250tagungshotels.de/wettbewerb](http://www.top250tagungshotels.de/wettbewerb)

Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!



Diese Häuser aus der Ausgabe

## NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

im HOTEL PARK SOLTAU

Was Sie bei uns erwartet:

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

**Hotel Park Soltau GmbH**  
 Winsener Str. 111 • 29614 Soltau • +49(0)51 91/605-0  
 info@hotel-park-soltau.de • www.hotel-park-soltau.de

Genießen Sie  
Wellness am See

Freizeit, Genuss, Wellness, Tagung.  
 Vielfalt ganz nach Ihrem Geschmack:

- Kurzweiliger Ausflugsboot – nur 10 Min. zum Freizeitpark
- Meetings, Seminare, Tagungen auf Ihrem
- Hubertusboot – unser Jubiläumsschiff am Spiessee
- Idyllische Lage direkt am Wasser und mitten in der Natur
- Wellnessangebote und Dampfbad
- VitalDasei mit Wellness und Spa mit Beach-Club

Wir freuen uns auf Sie!

DAS DÖRFCHEN AM SEE  
 Soltau

TOP 250  
GERMANY

DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND

[www.top250tagungshotels.de](http://www.top250tagungshotels.de)



## TOP 250 Germany Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen  
Autorenteam geprüft und  
bewertet

Die Ausgabe  
2019/2020 ist  
soeben erschienen!  
Jetzt für 29,90 € bestellen!  
Telefon: 09 31/4 60 78 60  
E-Mail: [info@top250tagungshotels.de](mailto:info@top250tagungshotels.de)

2019/2020 **empfehlen sich!**

**FREIZEIT IN**  
Tagungs- und Eventhotel

**EIN HOTEL, ALLE  
MÖGLICHKEITEN:  
HOTEL FREIZEIT IN  
GÖTTINGEN**

**JETZT BUCHEN!  
0551 9001-485**

So unterschiedlich wie unsere Gäste und Ihre Veranstaltungen, so vielfältig sind unsere Tagungsmöglichkeiten. 69.000 m<sup>2</sup> Veranstaltungsfläche bieten 44 Tagungsräumen und Veranstaltungen mit bis zu 1.200 Personen Platz.

**UND DAS IST NOCH NICHT ALLES ...**

in der Mitte Deutschlands, ideal per ICE, über die A7 und A38 zu erreichen | 209 Zimmer und Suiten | 44 Veranstaltungsräume | Foyer mit 650 qm für Ausstellungen, PKW-Präsentationen ... | Neuer Bereich für Führungskräfte-Trainings | Open-Air-Tagungsmöglichkeiten | Eigene Eventabteilung für optimale Betreuung und Kalenderprogramme | 3.300 m<sup>2</sup> VITAL-SPA mit Fitness, Schwimmbad, 7 Saunen und Massagen ... | Tennisplätze, Badminton- und Squashcourts, Kegelbahnen |

FREIZEIT IN | Dieselstraße 1 | 37079 Göttingen | [www.freibeit-in.de](http://www.freibeit-in.de) |



# Das wird ein schöner Monat für ...



Foto: mauritius images / Alamy RF / Blackout Concepts



## ... Claudia Kleiner,

ARD-Wettermoderatorin und Business-Coach. Sie wird im Wissensforum der „Süddeutschen Zeitung“ auftreten und über „Charisma – überzeugend und wirkungsvoll auftreten“ sprechen. Kleinert ist sich sicher: Jeder kann das gewisse Etwas lernen. Anhand praktischer Beispiele will sie zeigen, wie ihre Zuhörer eine außergewöhnliche Ausstrahlung und Kommunikations- oder Führungskompetenz entwickeln und gezielt einsetzen können.

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

## ... die Stadt Oxford,

die (wahrscheinlich ohne es mitzubekommen) für kurze Zeit der Nabel der europäischen Coaching-Szene sein wird. Hier trifft man sich zur „9th International Coaching, Mentoring & Supervision Research Conference“. Im Wesentlichen dreht sich die Veranstaltung um „evidence-based Coaching“. Die Keynote Speaker werden darlegen, wie sie dabei sind, die Schwierigkeiten bei der Erforschung des Coachings in den Griff zu bekommen. Außerdem soll gezeigt werden, wie Klienten-Feedback zur Professionalisierung von Coachs genutzt werden kann.

**4. und 5. Juli in Oxford, UK**  
[www.wmccconference.org](http://www.wmccconference.org)

## ... Thomas Bartscher,

Professor für Personalmanagement, Transformations- und Innovationsmanagement. Er leitet in diesem Sommer das „HR-Leader Camp“ der Haufe Akademie. HR-Profis sollen hier aktuelles Know-how zu den wichtigsten HR-Themen bekommen und ihren Blick in die HR-Zukunft richten lernen. Neben Experten-Input und Austausch mit den anwesenden Kollegen erarbeiten sich die Teilnehmer in interaktiven Sessions einen ersten Plan für ihre individuelle HR-Expedition in die Zukunft.

**22. bis 24. Juli in Berlin**  
[www.haufe-akademie.de/sommer-akademie](http://www.haufe-akademie.de/sommer-akademie)



... Lars Effertz,

einen Verhandlungsexperten, der auf dem Wissensforum der „Süddeutschen Zeitung“ über das Thema „Erfolgreich verhandeln – sicher argumentieren statt überreden“ sprechen darf. Effertz will zeigen, wie man im Gespräch leichter eine Beziehung aufbauen und zu einer fairen Einigung kommen kann. Dazu setzt er auf drei Werkzeuge: psychologische Impulse, Interaktion und rhetorische Kniffe.

**23. Juli in München**

**[www.sz-wissensforum.de](http://www.sz-wissensforum.de)**



... Dr. Gunther Schmidt,

den Heidelberger Systemiker und Erfinder des „hypnosystemischen Ansatzes“. Er darf den „Metaforum-Kongress 2019“ mit einer Keynote eröffnen. Der Kongress will die derzeit allgegenwärtigen Spannungen aufgreifen, die sowohl in politischen und gesellschaftlichen Kontexten spürbar sind als auch in Unternehmen und Familien. Weitere sehr bekannte Speaker sind: Dr. Maja Storch, Dr. Günther Bächler, Insa Sparrer und Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd sowie Dr. Stephen Gilligan und Nora Bateson. Der Kongress ist Teil des Metaforum-Sommercamps vom 22. Juli bis zum 10. August.

**27. und 28. Juli in Albano (Italien)**

**[www.sommercamp.metaforum.com](http://www.sommercamp.metaforum.com)**



... Robert Cialdini,

den 74-jährigen US-amerikanischen Psychologieprofessor, der weltweit durch sein lesenswertes Buch „Die Psychologie des Überzeugens“ bekannt wurde. Er wird als Hauptattraktion auf dem Kongress „Influence 2019“ der National Speakers Association (NSA) in Denver auftreten. Der Kongress wendet sich an hauptberufliche Speaker, die sich in Sachen Selbstvermarktung, aber auch methodisch-didaktisch weiterbilden wollen.

**27. bis 30. Juli in Denver (USA)**

**[www.nsaspeaker.org](http://www.nsaspeaker.org)**



# Juli 2019

# Hannover Messe: „Deep Dive Panel“ erprobt

**KONFERENZDESIGN.** Auf der Hannover Messe 2019 erlebten rund 500 Personaler die Geburt der „Future of Work in Industry“. Andere Veranstalter sollten dem Beispiel folgen: Mit attraktiven (wenn auch teuren) Keynote Speakern und deren prompter Einbindung in fundierte Diskussionsrunden begeistert man sein Publikum.

Die Spring Messe Management GmbH in Mannheim (unter anderem Veranstalter der legendären „Zukunft Personal“) hat zusammen mit ihrer Muttergesellschaft, der Deutschen Messe AG in Hannover, und der IG Metall Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt auf der diesjährigen „Hannover Messe“ eine neue Konferenz ins Leben gerufen. Die Konferenz wurde „Future of Work in Industry“ getauft.

Das Bemerkenswerte an der Innovation ist, dass die Veranstalter sich trauten, nacheinander drei Themenschwerpunkte abzuarbeiten – wobei jeder Schwerpunkt aus zwei kontroversen, zehninütigen (!) Keynote-Reden und einer sich unmittelbar anschließenden Diskussion mit den beiden Keynotern und zwei weiteren Experten bestand. Die Diskussion („Deep Dive Panel“) fand auf der Main Stage statt und wurde von einem Moderator geleitet, der nach einer gewissen Zeit auch Fragen aus dem Publikum zuließ.

Um 12.20 Uhr startete zum Beispiel der Themenschwerpunkt „Leadership“. Die

Zuhörer sollten sich laut Veranstalter darüber klar werden, welche Herausforderungen auf Führungskräfte im Zuge der Digitalisierung zukommen. Welche neuen Strukturen braucht es, um ein Unternehmen zukunftssicher aufzustellen? Welche Bedeutung hat Führung, wenn Menschen und Maschinen orts- und zeitunabhängig kollaborieren? Und welches Mindset ist erforderlich, um Mitarbeiter durch den digitalen Wandel zu führen?

Als erste Keynote Speakerin trat Janina Kugel, Personalvorstand der Siemens AG, auf und sprach zum Thema „Führung 4.0 – weniger managen und mehr befähigen“. Ihr folgte Christiane Benner, die zweite Vorsitzende der IG Metall, mit der Keynote „Gute und sichere Arbeit in der Digitalisierung“.

Anschließend ließen sich beide auf bequemen Polstersesseln nieder, die neben dem Rednerpult standen. Hier saßen bereits ein Moderator und die Experten Dr. Sarah Träutlein, SAP Success Factors, und Kai Anderson, Promerit/Mercer.

Der Moderator hatte noch einen sechsten Stuhl organisiert, auf den sich nach „Fishbowl“-Manier jeweils eine Person aus dem Publikum für eine Frage setzen durfte. Die Diskussion verlief zwischen Kugel („Zu Hause arbeiten, wenn die Kinder im Bett sind“) und Benner („Schutz der Heimarbeiter vor gnadenloser Selbstausbeutung“) sehr fundiert und durchaus kontrovers.

Es zeigte sich, dass solch ein Format einen strengen Moderator braucht, der auch inhaltlich sattelfest ist (zum Beispiel, wenn HR-Fachbegriffe sinnteststellt benutzt werden) und der sich bei Bedarf auch durchsetzen kann. Wie nicht anders zu erwarten, nahm auf dem Stuhl, der für Frager aus dem Publikum reserviert war, zum Beispiel jemand Platz, der ganz ausführlich erklärte, von welchem (großartigen) E-Learning-Anbieter er komme, bevor er der Gewerkschaftsvertreterin vorwarf, die Betriebsräte würden den Einsatz seiner Onlinekurse sabotieren.

**Martin Pichler** ●

**Deep Dive Panel „Leadership“.** Mit dabei waren (v. l.): Moderator, Janina Kugel, Christiane Benner, Sarah Träutlein, Kai Anderson und ein Publikumsvertreter.





# Themen im September

DIE AUSGABE 09/2019 ERSCHEINT AM 06. SEPTEMBER 2019

ZUKUNFT PERSONAL EUROPE

## Jubiläumsjahr 2019

Die „Zukunft Personal Europe“ in Köln feiert in diesem Jahr ihr 20-jähriges Bestehen. Auch im Jubiläumsjahr wird das Motto der HR-Fachmesse „Leading in permanent beta“ heißen. Geplant sind Vorträge und Diskussionen, wie HR-Profis den Wandel der Arbeitswelt gestalten können. Wir berichten über die Vorbereitungen von Messemachern und Ausstellern.



Foto: Zukunft Personal Europe

### NEUES BUCH

#### „Andere Trainings!“

Barbara Messer (Foto) ist eine Expertin für lebendige Trainings. Sie wird im September ihr Buch „Wir brauchen andere Trainings“ veröffentlichen. Wir sind gespannt auf ihre Ideen, wie das Präsenztraining sich gegenüber dem E-Learning behaupten kann.



### RANKING

#### Business Education

In einem Sonderheft (Foto) hat die Financial Times ihr neuestes Ranking zum Thema „Business Education“ veröffentlicht. Das IMD in Lausanne bietet erneut die weltweit besten „offenen“ Managementkurse. Beste deutsche Schule ist die ESMT auf Platz 8.



### IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 32. Jahr

**Herausgeber**  
Reiner Straub

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

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

**Autoren dieser Ausgabe**  
Patrick Brigger, Boris Grundl, Stefanie Hornung,  
Stephan Jansen, Bernhard Kuntz, Gudrun Porath,  
Bärbel Schwertfeger


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

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

**Titelbild**  
Corbis Images

**Druck**  
Senefelder Misset, Doetinchem

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2019  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Media Sales:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen  
Mitglied der Informationsgemeinschaft  
zur Feststellung der Verbreitung  
von Werbeträgern e. V. (IVW) 

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

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

## HAUFE.

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

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

Boris Grundl



Paragraf 77

# Vermeide die Idealismusfalle

„Unsere Führungskräfte tun sich schwer mit Veränderungen, die sind noch nicht so weit.“ Bei diesem Satz entsteht bei mir der Eindruck, dass von der Chefetage aus auf die zu Trainierenden von oben herabgeschaut wird. Das ist alles andere als Augenhöhe. „Wir sind schon weiter ... und die kapierten es halt nicht“, so die Botschaft.

Meist sind die Vertreter dieser Botschaft extrem seminarerfahren und haben ihr Leben der Entwicklung des Menschen verschrieben. Es wird von „denen“ und „uns“ gesprochen. Denen, das sind die anderen, die Unwissenden, die zu Schulenden. Uns, das sind die Geschulten, die Zertifizierten, quasi die Erleuchteten. Und weil sie so viel wissen, fühlen sie sich den Unwissenden überlegen. Die Illusion der gefühlten Überlegenheit schlägt zu.

Sie haben es längst erkannt, ich spreche hier von den schwächeren Charakteren im HR-Bereich.

Und ja, es gibt auch viele, richtig starke. Doch die Schwachen sorgen dafür, dass das HR-Image leidet. Die Anzahl der Führungskräfte, die mit großer Skepsis und inneren Widerständen in ein Training gehen, nimmt zu. „Erfahrung prägt“, lautet die Antwort der

„**Wer sich als Lehrer als Lernender outet, der lieber lernt als lehrt, von dem lernen Menschen gern.**“

Befragten. Der meistgehasste Satz dieser Schulungsmüden: „Und, was macht das jetzt mit dir?“ Wenn das überhandnimmt, muss die HR-Abteilung aufpassen, dass sie sich nicht selbst abschafft. Das wäre schade, sehr schade. Denn ist die Entwicklung des Menschen nicht die schönste Sache der Welt? Gerade kürzlich wurde ich mal wieder auf die Begegnung mit „denen“ vorbereitet. Und es wird mir viel erzählt. Ausführlich. In allen Einzelheiten.

Warum es mit dieser Gruppe von Angestellten so richtig schwierig ist. Wo ich im Seminar auf Widerstände treffen werde.

In der Realität treffe ich auf 150 Ingenieure. Sehr interessiert. Offen. Kritisch hinterfragend. Nachdenklich. In Summe sind es richtig tolle Führungskräfte, wache Menschen, die sich pragmatische Denkansätze für ihr alltägliches Leben wünschen. Dann mein Auftritt auf der Bühne: Zuerst sind alle verhalten. Prüfend. So auf die Art: Mal sehen, wen wir dieses Mal vorgesetzt bekommen. Was der mit uns machen soll. Dann die Erleichterung. Der will gar nichts von uns. Der lädt uns zum „Selbstnachdenken“ ein. Die Aufnahmebereitschaft ist voll da. Und ich frage mich: „Was läuft hier falsch?“ Was muss denn passieren, damit Menschen immer wieder gerne, ja sehr gerne zu uns Tainern kommen und lernen wollen?

Hier mein Analyseversuch: Die Explosion von Wissen (Kennen) wächst viel schneller als unsere emotionale Umsetzungskraft (Können). Wer sich mit immer mehr Wissen zuschauzelt, leidet sehr darunter, wenn er das Ganze bei sich selbst und anderen nicht wirklich umsetzen kann. Der Idealismus treibt, die Realität bremst. Der Frust nimmt zu. Es entsteht ein innerer Druck, der sich bei den Unwilligen da draußen entlädt. Und die spüren den mangelnden Respekt und machen zu.

Wie sieht die Lösung aus? Mal wieder: bei sich selbst anfangen. In den Spiegel schauen. Was kenne ich schon? Was kann ich davon? Was will ich noch besser können? Vorsicht: nur Weniges ist wirklich gut zu können! Und das Wichtigste: Nicht denken, weil ich viel weiß, bin ich anderen überlegen. In Summe: Wer sich als lernender Lehrer outet, der lieber lernt als lehrt, von dem lernen Menschen gern. Sehr gern!

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

HAUFE.

INSPIRIEREND.  
PRAXISNAH.  
UNABHÄNGIG.



## PFLICHTLEKTÜRE FÜR HR-FANS

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

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





„Bei der Sinn-Diskussion wird so getan, als könnten alle Bedürfnisse von Mitarbeitern, Kunden, Shareholdern, Gesellschaft gleichzeitig erfüllt werden. Das halte ich für eine naive Wunschvorstellung.“

**Prof. Dr. Stefan Kühl**, Organisationssoziologe an der Universität Bielefeld und Organisationsberater bei Metaplan in Hamburg, in einem Interview über „Purpose Driven Organisations“ mit dem „Personalmagazin“ Nr. 6/2019

„Niemand bei McKinsey käme auf die Idee, mich darum zu bitten, den Return on Investment (ROI) für jeden Dollar Weiterbildung zu berechnen. Das ginge auch gar nicht. Aber wir wissen, dass ein ROI existiert ...“

**Nick van Dam**, externer Berater in den USA bei McKinsey & Company, im „Harvard Business Manager“ Nr. 6/2019

„Wenn es in einem Flugzeug eine First Class gibt, kommt es bei 1,58 von 1.000 Flügen zu massiven Problemen mit Randalierern. Ohne 1. Klasse liegt die Quote bei nur 0,14. Löst die Konfrontation mit Ungleichheit unsoziales Verhalten aus?“

**Dr. Eckart von Hirschhausen**, Arzt und Kabarettist, in seiner Kolumne „Hirschhausens Hirnschmalz“ in „Gehirn & Geist“ 7/2019

„Studenten verfügen neuerdings über eine Ignoranz-Toleranz, also die Fähigkeit, sich von der eigenen Unwissenheit oder der anderer nicht irritieren zu lassen. Noch der größte Unsinn in einem Diskussionsbeitrag wird mit freundlichem Schweigen bedacht.“

„Frankfurter Allgemeine Zeitung“, 5. Juni 2019, in einem Kommentar über moderne Kompetenzen

„Wer Großes versucht, ist bewundernswert, auch wenn er fällt.“

**Lucius Annaeus Seneca**, römischer Philosoph

„Wir dürfen jetzt keine Schnellschüsse machen – mit dieser Phrase versucht die SPD, die Konsequenz des schlechten Wahlergebnisses hinauszuzögern.“

**Alexander Kissler**, Journalist, über die peinlichsten Phrasen nach der Europawahl im „Morning Briefing“ von Gabor Steingart am 11. Juni 2019

„Unser Land braucht jetzt Stabilität – mit dieser Phrase gibt die CDU Machterhalt als Patriotismus aus. Eigeninteresse wird als Dienst an der Sache bemäntelt.“

**Alexander Kissler**, Journalist, über die peinlichsten Phrasen nach der Europawahl im „Morning Briefing“ von Gabor Steingart am 11. Juni 2019

„Viele Product Owner kommen nicht mit dieser Rolle zurecht, in der sie nur Ziele formulieren, die Details zur Umsetzung aber dem Team überlassen sollen.“

**Prof. Dr. Ayelt Komus**, Wirtschaftswissenschaftler an der Hochschule Koblenz, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 11. Mai 2019

„Versuch und Irrtum bleiben ein bewährtes Suchverfahren. Nur, es gibt Irrtümer, die sich die Menschheit nicht leisten kann – wegen möglicher ruinöser Folgen.“

**Joe Norman**, Komplexitätsforscher, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 3. Mai 2019

# NEUES LERNEN

## Zukunft können

Neues Lernen leistet einen wichtigen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Es stellt sich auf die hohe Dynamik der heutigen Wirtschaft ein und richtet sich am Menschen als zentralem Erfolgsfaktor aus. Mit Neuem Lernen wird Ihre Personalentwicklung ein wirklicher Bestandteil des Geschäftserfolgs.

Gehen Sie mit uns Ihren nachhaltigen Weg, von der klassischen Personalentwicklung über Neues Lernen zu einer zukunftsfähigen Organisation. Schaffen Sie ein adaptives „Learning & Development“-Gesamtsystem, das alle drei relevanten Dimensionen im Unternehmen – Menschen, Umfeld und Organisation – businesswirksam integriert.

[www.neues-lernen.haufe.de](http://www.neues-lernen.haufe.de)



**JETZT  
KOSTENLOSES  
WHITEPAPER  
DOWNLOADEN**

# Stark auf dem Coachingmarkt.

Ausbildung zum Neuroimagnations-Coach®

 **DBVC**  
anerkannte Weiterbildungen

**Über 20 Jahre interdisziplinäre und wissenschaftliche Arbeit sind das Ergebnis der Neuroimagination®**

Durch die Entwicklung der Methode Neuroimagination® wurde ein entscheidender Grundstein für die Etablierung des neurosystemischen Coachings gelegt. Im Training und Coaching mit Neuroimagination® werden kognitive und emotionale Prozesse so verbunden, dass Probleme flexibel gelöst und Ziele erreicht werden. Ausbildungsinhalte: integrative Coachingkompetenz, Neuro-Agility und Embodiment, Selbstwirksamkeit und Selbststeuerung, Persönlichkeitsentwicklung, Neuroscripting, Empowerment, Neuroagile Führung, Gesundheitsprävention, Soforthilfe bei Stress/Burnout, Retention Health in Organisationen.