Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

10_15

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5131

Wolfgang Fassnacht (SAP)_ Mit Komplexität umgehen lernen s. 14

Coaching-Business_ Weg von Honoraren auf Stundenbasis s. 32

Motive messen_ Neuer Persönlichkeitstest in der Kritik s. 46

Roboter: The End of Work

Was lernen, um nicht ersetzt zu werden? s. 16

Roboter werden bald für fast alle Aufgaben besser zu gebrauchen sein als Menschen, sagen Experten und warnen vor Massenarbeitslosigkeit

HAUFE.

HORIZONT ENTDECKEN

Mit Seminaren in unbekannte Regionen vorstoßen.

Kompetenz für die Zukunft erwerben.

IME®
Institut für Management-Entwicklung

FÜHRUNG | MANAGEMENT | KOMMUNIKATION
PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG | GESUNDHEIT
EINKAUF | VERKAUF | KUNDENORIENTIERUNG
INTERKULTURELLE KOMPETENZ
ASSISTENZ UND SEKRETARIAT
NINE TO SIX Tagesseminare

SEMINARE 2016

151 Fortbildungsprogramme, Seminare und Coachings

praxisnah * übungsintensiv * aktivierend

Jetzt das neue Programm bestellen!

info@ime-seminare.de | Telefon 0521 94206-0

Development Center | Inhouse-Training | Development Programs | Business Coaching | Workshopmoderation | Offene Seminare

www.ime-seminare.de

Tödliche Lektion

Kurz bevor dieses Heft gedruckt wurde, erreichte uns noch die Nachricht, dass im US-Bundesstaat Wyoming ein schwachsinniges Erziehungsexperiment schiefgegangen ist. Ein 16-Jähriger hatte seine Mutter und seinen Stiefvater damit genervt, endlich einmal Alkohol trinken zu dürfen. Da der leibliche Vater des Jungen Alkoholiker ist, wollte ihm seine Mutter das Verlangen nach Bier und Whiskey mit einem Trick für immer austreiben.

Ihm wurde erlaubt, an einem Abend so viel aus der Hausbar zu trinken, wie er Lust hatte. Der Junge kippte ungehemmt ziemlich schnell ziemlich viel in sich hinein und ging gegen 23 Uhr schlafen. Er starb während der Nacht unbemerkt von seinen Eltern an den Folgen einer Alkoholvergiftung. Laut Autopsiebericht hatte er 5,87 Promille Alkohol im Blut.

Dieser pädagogische Amoklauf zeigt, wie schmal der Grat zwischen „entdeckendem Lernen“ und „unreflektiertem Selbstexperiment“ ist. Übersehen wurde bei dieser Lektion ja wohl, dass jeder, der zum ersten Mal Alkohol trinkt, dessen „umwerfende“ Wirkung erst dann spürt, wenn es zu spät ist. Ein anderer Denkfehler: Der erste Alkoholkonsum hat selten Positives. Viele Anfänger trinken aber trotzdem weiter, weil sie dafür die Anerkennung ihrer Kumpels bekommen und weil sie bei den anderen eine stimmungshebende Wirkung beobachten und so am Modell lernen.

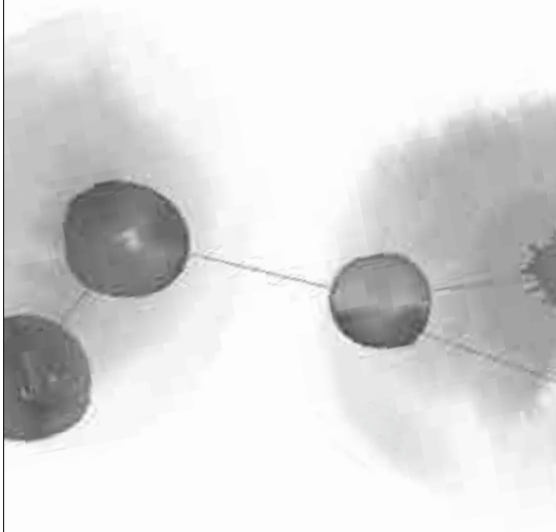
Sobald der Junge aus Wyoming ohne Aufsicht mit seinen Freunden gebechert hätte, wäre er wohl erst richtig gefährdet gewesen. Die Eltern hätten besser daran getan, „systemisch“ zu denken und ihrem Sohn mit einem intakten Familienleben zu einer starken Persönlichkeit zu verhelfen. Als Vorbilder hätten sie ihm jene Selbstsicherheit beigebracht, die es einem ermöglicht, Konsumangebote trotz sozialen Drucks ablehnen zu können. Bevor Sie jetzt das dunkle Zeitalter der Pädagogik nur in den USA vermuten: In Nürnberg steht gerade ein Berufsschullehrer vor Gericht, der Strom durch die Körper von Schülern leitete, um sie vor der Kraft der Elektrizität zu warnen. Einige hatten dort, wo sie die entsprechenden Drähte berührten, Brandwunden. Einer kam mit Herzflimmern in die Notaufnahme.

Viel Spaß beim Lesen
des neuen Hefts
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Das neue Programm für 2016!



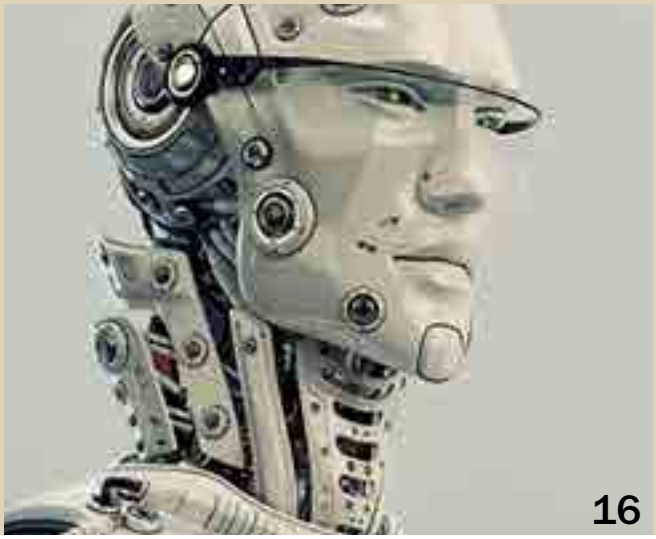
Berufsbegleitende Ausbildungen, Seminarreihen & Seminare zu zahlreichen Themen:

Beratung
Organisationen
Moderation
Gruppendynamik
Gesprächsführung
Training
Führung
Mediation
Supervision
Veränderung
Usability
Coaching
Karriere
Teamarbeit
Rolle
Profilarbeit
Konflikt
Prozesse
Interkulturalität
Beziehung
User Experience

Jetzt reinschauen unter
▶ www.artop.de

030 44 012 99-60 akademie@artop.de

inhalt 10_2015



Roboter. Eine grausame Vorstellung quält die Menschen seit Jahrzehnten: Computer und Roboter erledigen die Arbeit und der Mensch wird auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr gebraucht. Schon in der Vergangenheit haben Computer eine Reihe von Berufen überflüssig gemacht. Aber jetzt wird es richtig ernst.

Arbeiten 4.0. SAP-Personaler Wolfgang Fassnacht benennt die zwei größten Herausforderungen der Arbeitswelt.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

13 **Rechts-Kolumne**
Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

menschen

14 **Mit der Komplexität anders umgehen**
Dr. Wolfgang Fassnacht, Personalleiter bei SAP für die DACH-Region: Die größten Herausforderungen für die heutige Arbeitswelt sind Agilität und Komplexität

titelthema

16 **Roboter: The End of Work**
Was soll jemand lernen, der verhindern will, im Job von einem Computer oder Roboter ersetzt zu werden? Welche Tätigkeiten wird ein Roboter nie erledigen können? Diese Frage hilft nicht weiter, sagt ein Bestseller aus den USA und bietet Einsichten, die eher weiterführen.

personal- und organisationsentwicklung

22 **Drei Abschlüsse in fünf Jahren**
Die Handwerksberufe haben ein Imageproblem. Das schlägt sich auch auf die Zahl der Auszubildenden nieder. Mit einem Trialen Studium kämpfen die Unternehmen nun gegen den Azubischwund an

26 **Coaching in allen Facetten**
Allein die Frauenquote wird wohl die Zahl der Frauen in Führungspositionen nicht relevant erhöhen. Ein Coaching kann Frauen dabei unterstützen sich durchzusetzen, wie drei Beispiele zeigen

training und coaching

32 **Coaching-Honorare als Projekt abrechnen**
Die Vergütung von Coachs läuft in der Regel auf magerer Stundenbasis – abhängig von Berufserfahrung und Spezialisierung. Wenn der Verdienst steigen soll, kann nur ein neues Modell helfen

36 **Der „innere Richter“ als Verbündeter**
Ein sogenannter „innerer Richter“ bremst oft die Entwicklung von Menschen. Wie man sich von ihm nicht unterkriegen lässt, weiß Cornelia Weber-Fürst, Master Certified Coach (ICF)

42 **Führen mit Perspektivwechsel**
Eine Führungshilfe im Change Management: Wie Vorgesetzte ihr Team mithilfe der „Facilitating Change“-Methode für Veränderungen gewinnen können

Honorare. Mit einem neuen Abrechnungsmodell könnten Coachs ihren Verdienst aufbessern.

Master. Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles (hier zu Besuch bei Bosch) will Bachelor-Absolventen auf dem Weg zum Master fördern.

46 „Wie ein Test aus einer Frauenzeitschrift“
Weil die Lizenz für den psychologischen Test „Reiss Profile“ 2017 ausläuft, werben drei Coachs für die von ihnen entwickelte „Motivationspotenzialanalyse MPA“ als „wissenschaftlich empfohlene“ Alternative. Doch Belege für die Aussagekraft des Tests gibt es bisher nicht

50 Der „Master“ als Mittel der Mitarbeiterbindung
Viele Bachelor-Absolventen möchten berufsbegleitend noch ein Master-Studium absolvieren. Doch die Unternehmen sind immer noch recht zögerlich, wenn es darum geht, diesen Wunsch zu unterstützen. Der „Master“ kann ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung sein

messen und kongresse

56 „Arbeiten 4.0“ - nur ein Marketing-Begriff?
Auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln zeigten 651 Aussteller, wie das Personalmanagement derzeit dem Wandel in der Arbeitswelt begegnet. Kontrovers diskutiert wurde, ob die Digitalisierung wirklich solche Veränderungen bewirkt, dass der Begriff „Arbeiten 4.0“ gerechtfertigt ist

58 Das wird ein schöner Monat für ...
Unser personalisierter Veranstaltungskalender

Rubriken

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

Personalbetriebswirt/-in (IHK)
ab 9. Oktober 2015

Führungskompetenzen ausbauen
ab 12. Oktober 2015

Teamleiter (IHK)
ab 2. November 2015

Personalfachkaufmann/-frau
ab 11. März 2016 online

Personalassistent/-in (IHK)
ab 16. März 2016 online

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

IHK Akademie Koblenz

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt
SP
Kommunikative Exzellenz

SYSTEMISCHE COACHING-AUSBILDUNG

Schwertl & Partner bietet eine theoretisch fundierte Ausbildung für die Praxis.

- Enge Verzahnung mit der Praxis
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden, Haltungen und Instrumente
- Referenten- und Methodenvielfalt
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung

Start: 18./19. März 2016
Kosten: € 6.500 (+ 19 % MwSt.)

vom DBVC anerkannt

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt GbR

Bernardstraße 112
63067 Offenbach am Main

Tel.: 069/90 55 99 90
office@schwertl-partner.de
www.schwertl-partner.de

WER In der Bildmitte steht eine Schauspielerin, die am Eingang zu einem „alternativen“ Vergnügungspark namens Dismaland (dismal = englisch für trostlos) eine gelangweilte Aufsichtsperson spielt.

WAS Dismaland, eine Abrechnung mit der Konsumgesellschaft, ist ein Projekt des britischen Street-Art-Künstlers Banksy. Die Aktion fand Mitte 2015 im englischen Badeort Weston-super-Mare statt.

WAS NOCH Dieser Schnappschuss stammt von dem britischen Fotoreporter Matthew Horwood und wird in Deutschland von der Bildagentur Getty Images vertrieben.

„Fack ju Kunde!“ Banksy (weder sein Vorname noch sein Aussehen sind bekannt) bedient sich der Taktiken der Kommunikationsguerilla, um eine alternative Sichtweise auf politische und wirtschaftliche Themen zu bieten. Er modifiziert zu diesem Zweck bekannte Motive und Verhaltensweisen. Dismaland ist eine sehr düstere und schwermütige Kritik an der westlichen Lebensweise und insbesondere an Disneyland und der aufgesetzten Fröhlichkeit, die dort auf Anordnung der Firmenleitung zu herrschen hat.
Während in England das Dismaland eröffnete, wurde in den Medien zufällig über das chinesische Unternehmen „Woffice“ in Handan berichtet. Dort dürfen Mitarbeiter an einem Tag im Monat ab sofort eine Maske tragen („No Face Day“), um an diesem Tag nicht wie kulturell üblich sich ständig zu einem freundlichen Lächeln zwingen zu müssen – was auf Dauer sehr, sehr anstrengend sein soll.

ISBN 978-3-648-07434-3
Bestell-Nr. E10126
Buch: € 59,00 [D]
eBook: € 52,99 [D]

ISBN 978-3-648-07182-3
Bestell-Nr. E14014
Buch: € 44,95 [D]
eBook: € 39,99 [D]

ISBN 978-3-648-05748-3
Bestell-Nr. E14006
Buch: € 34,95 [D]
eBook: € 29,99 [D]

Digitaler Wandel und die neue Arbeitskultur

Das Thema „Demokratisches Unternehmen" liegt in der Luft. Denn der Ruf nach mehr Einflussnahme wird immer lauter, auch durch die Digitalisierung, die ganz neue Möglichkeiten der Beteiligung bietet. Dieses Buch stellt neuartige Konzepte für das Unternehmen der Zukunft vor. Hochrangige Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik zeigen, welche Vorteile, Chancen und auch Risiken in der Demokratisierung der Arbeitswelt liegen.

> Beiträge von Andrea Nahles, Marc Stoffel, Matthias Grund, Bernd Oestereich, Klaus von Rottkay, Dieter Schweer u. v. a.

> Wie die Digitalisierung Selbststeuerung und Transparenz begünstigt

> Experimente, Erfahrungsfelder und Leuchttürme

> Wie Mittelständler und Konzerne vom Trend zur Demokratisierung profitieren

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

HAUFE.

NEUER VEREIN ZUM BERUFLICHEN LERNEN

European Corporate Learning Association gegründet

Mitte September 2015 hat sich ein neues Netzwerk zum beruflichen Lernen zusammengeschlossen, das auf den Namen „European Corporate Learning Association“ (ECLA) getauft wurde. Die Gründungsmitglieder verstehen den neuen Verein als Plattform für berufliche Bildung in Europa. Sie wollen sich umfassend für die Zukunft der Wissens- und Bildungsgesellschaft einsetzen und zudem als Interessenvertreter der beruflichen Bildung auftreten, wie die Mitglieder anlässlich der Vereinsgründung bekannt gaben. Die Gründung fand im Rahmen der Verleihung des sechsten Leonardo European Corporate Learning Award in Bonn statt.

Den Gründungsvorstand des neuen Verbands zum beruflichen Lernen, der aktuell 17 Mitglieder zählt, bilden Guy Kempfert von der Straumann AG als Präsident, Norbert Büning von der Cisco Systems GmbH, Professor Nele Graf von der Mentus GmbH, Andreas Müller von Amucon, Alexander Petsch vom HRM Research Institute und Daniel Stoller-Schai von Crealogix.

Ziel des neuen Verbands ist es, die Stellung des beruflichen Lernens in Europa zu festigen, wie die Gründungsmitglieder bekannt gaben. Dazu wollen die teilnehmenden Bildungsexperten den Meinungs- und Erfahrungsaustausch auch über fachliche und Branchengrenzen hinweg fördern. Im Austausch mit Entscheidern aus Unternehmen und anderen Organisationen, Politik und Gesellschaft sowie der Öffentlichkeit wollen sie zudem die Interessen der beruflichen Bildung vertreten und enge Kontakte zu Partnern auf nationaler, europäischer oder internationaler Ebene pflegen, so das Programm der Gründungsmitglieder.

Foto: ECLA

Gründungsmitglieder. Präsident Guy Kempfert (rechts) und Alexander Petsch.

MESSE „ZUKUNFT PERSONAL“

BDVT-Preis verliehen

Auf der „Zukunft Personal“ hat der BDVT seinen jährlichen Award erstmals unter neuem Namen („Europäischer Preis für Training, Beratung und Coaching“) vergeben. Goldpreise gingen an: Coaching Concepts (mit: VIPA Gesellschaft für Visualisierung und Prozessautomatisierung), IL Aus- und Weiterbildung (mit: Billa AG), Umsatzmeister Lesch & Koschinski (mit: Stiftung Bahn-Sozialwerk) sowie Wegner & Partner.

Foto: BDVT

Award. Viermal gab es Gold, achtmal Silber und siebenmal Bronze.

PERSONALENTWICKLUNG

Flatrate-Coaching – ein neuer Trend?

Einige Coaching-Anbieter haben sich offenbar von der Telekommunikationsbranche inspirieren lassen und bieten nun Coaching zum Flatrate-Preis. Ob das Angebot hält, was es verspricht? Wohl kaum, so das Fazit von Oliver Maassen, Geschäftsführer bei Pawlik Consultants und zuvor Personalchef der Unicredit Bank, der das Angebot in seiner Kolumne auf www.haufe.de/personal analysiert hat. Er kritisiert vor allem, dass beim Flatrate-Coaching auch Themen auf den Tisch kommen, die beim normalen Zahlungsmodell niemals Relevanz hätten. Der vermeintliche Trend werfe allerdings weitergehende Fragen auf nach neuen, erfolgsabhängigen Bezahlmodellen in der Personalentwicklung: „In den kommenden Jahren werden sich die Anbieter von Trainings- und Coaching-Leistungen intensiv mit der Frage der Erfolgsmessung beschäftigen müssen“, prognostiziert Maassen.

FÜHRUNG

Neue Anforderungen im Büro der Zukunft

Relax-Oasen, „Team Spaces“ – hippe Unternehmen im Silicon Valley machen es vor: Dort ist die Gestaltung des Büroarbeitsplatzes längst nicht mehr nur Aufgabe des Facility Managements, sondern Teil der Workforce-Strategie. Das schreiben Professor Martin Klaffke, der an der HTW Berlin Personal lehrt und das Hamburg Institute of Change Management (HICM) leitet, und Ariane Kuchta, Beraterin bei der WM-Consult GmbH, in Ausgabe 09/2015 des Personalmagazins. Neue Bürokonzepte bedeuten allerdings auch neue Anforderungen an die Führung, die das HICM in Tiefeninterviews mit zwölf Führungskräften erfragt hat, die Erfahrungen mit neuen Bürokonzepten haben.

- Als tief greifendste Veränderung erachten die Befragten das Kommunikationsverhalten im Büro. Neue Möglichkeiten des (Online-)Austauschs und der Zusammenarbeit stellen auch neue Anforderungen an die Technik- und Medienkompetenz der Führungskräfte.
- Die Befragten bemerken eine gestiegene Handlungsautonomie der Beschäftigten. Sie identifizieren daher das Führen per Zielvereinbarungen als Erfolgsfaktor neuer Büroformen.
- Mit dem erweiterten Handlungsspielraum der Beschäftigten sei die Führungskraft zudem vor allem in ihrer Rolle als Coach, Berater und Vernetzer der Beschäftigten gefragt, so die Interviewten.
- Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit bewerten die Befragten neben Kommunikationsvermögen und Empathie als zentrale Kompetenz von Führungskräften.

Foto: HICM

Telefon- und Relaxkabine. Bei One Workplace im Silicon Valley werden neue Bürokonzepte erprobt.

LEITFADEN

E-Learnings rechtssicher gestalten

Schnell mal eine animierte Grafik aus der Google-Suche in die Lerneinheit kopiert – das geht beim Erstellen professioneller E-Learnings natürlich nicht. Vorab muss das Urheberrecht abgeklärt werden. Einen Überblick über diese und andere rechtliche Fragen beim E-Learning gibt der Rechtsanwalt Till Kreutzer in einem aktuellen Leitfaden, den er im Auftrag des Multimedia Kontors Hamburg erstellt hat. Den Leitfaden „Rechtsfragen bei E-Learning“ können Sie im Internet herunterladen unter: http://www.mmkh.de/fileadmin/dokumente/Publikationen/Leitfaden_E-Learning_Rechtsfragen_Kreutzer_MMKH_2015.pdf.

STUDIE

Weiterbildung regional ungleich verteilt

Jeder siebte Deutsche ab 25 Jahren bildet sich mindestens einmal im Jahr fort – das hat eine Studie der Bertelsmann-Stiftung ergeben. Allerdings unterscheiden sich die Weiterbildungsquoten stark von Region zu Region: Während sich im Emsland etwa nur sechs Prozent der Bevölkerung weiterbilden, sind es der Studie zufolge in der Region Würzburg satte 19 Prozent. Als Weiterbildungsverlierer gehen die Geringqualifizierten aus der Studie hervor: Ihre Weiterbildungsquote ist deutlich niedriger als die von höher qualifizierten Personen. Diese Quote unterscheidet sich ebenfalls von Region zu Region.

Kurz und Knapp

Neues Programm. Die spanische IE Business School bietet ihr Advanced Management Programm (AMP Programm) nun auch in Frankfurt am Main an. Die Anmeldung zur Weiterbildung für Führungskräfte ist ab sofort möglich, weitere Informationen sowie die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter www.ie.edu.

Neue Trends. Wie sich Personaler für aktuelle Megatrends wie den Demografischen Wandel oder die Globalisierung wappnen können: Darum dreht sich das Seminar „Megatrends im Personalmanagement“, das die Technische Akademie Wuppertal (TAW) am 8. Dezember in Krefeld veranstaltet. Behandelte Trends sind unter anderem „lernende Unternehmen“ und „Virtualisierung der Arbeitswelt“. Weitere Infos: www.taw.de

Neue Ausbildung. Die Anfang September gegründete Association of Certified GBS bietet ein dreistufiges Ausbildungsprogramm speziell für Mitarbeiter und Führungskräfte in Global Business Services (GBS) an. Der erste der drei webbasierten Lehrgänge, der sich an Mitarbeiter richtet, ist bereits verfügbar, die beiden Lehrgänge für Führungskräfte sollen ab Frühjahr beziehungsweise Mitte 2016 buchbar sein unter www.cimaglobal.com/gbs.

Auch das noch. Laut einem Bericht des Online-Portals „Trending in China“ setzen viele chinesische Firmen auf – weibliche – Cheerleader, um ihre – meist männlichen – Programmierer zu motivieren. Ein HR-Chef begründet seine Entscheidung für die eigenwillige Motivationsstrategie damit, dass die Programmierer Probleme bei der Pflege sozialer Kontakte hätten.

FLÜCHTLINGE

BA-Leitfaden beantwortet Arbeitgeberfragen

Um die Beschäftigung und Berufsausbildung von Flüchtlingen zu fördern, hat das Bundeskabinett bereits eine Verordnung erlassen, die Flüchtlingen den Zugang zu Praktika erleichtern soll. Zudem haben die Politiker einem Gesetz zugestimmt, um Jugendliche mit einer Duldung bei der Ausbildung besser zu unterstützen. Wer Flüchtlinge beschäftigen oder ausbilden möchte, steht jedoch zunächst vor vielen Fragen. Diese Fragen möchten nun die Bundesagentur für Arbeit (BA), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) in einem Leitfaden beantworten und damit für die Beschäftigung und Ausbildung von Flüchtlingen werben. Die Broschüre „Potenziale nutzen – geflüchtete Menschen beschäftigen“ steht kostenfrei zum Download bereit unter www.arbeitsagentur.de.

STUDIENAUFRUF

Was macht berufliche Zweckgemeinschaften effektiv?

Freunde kann man sich aussuchen – Kollegen meist nicht. Zudem beeinflussen kulturelle und struktuelle Faktoren die Zusammenarbeit. Was das Arbeiten in solchen beruflichen Zweckgemeinschaften effektiv macht, soll nun eine Studie des Artop Instituts an der Humboldt-Universität Berlin klären. Teilnehmen kann jeder, der selbst in einer beruflichen Zweckgemeinschaft arbeitet, die gemeinsam geteilte Zielstellungen verfolgt – unabhängig von der Organisationsform und -größe. Die Fragebogen-Bearbeitung dauert rund 20 Minuten. Es ist möglich, mehrfach teilzunehmen – auch anonym –, um sich mit verschiedenen Gemeinschaften auseinanderzusetzen. Die Teilnehmer erhalten im Anschluss die Befragungsergebnisse. Weitere Informationen erteilt Studienautorin Katrin Schillinger unter schillinger@artop.de.

IN EIGENER SACHE

Personalmagazin jetzt auch als Smartphone-App

Das Personalmagazin ist nun auch auf dem Smartphone verfügbar. Die multimediale App der HR-Fachzeitschrift, die wie die Wirtschaft + Weiterbildung auch von Haufe verlegt wird, wurde erstmals Mitte September auf der Messe „Zukunft Personal“ präsentiert (mehr zur Messe lesen Sie ab Seite 56). „Das Smartphone wird für Manager immer mehr zur ersten Informationstheke. Als Marktführer möchten wir unseren Kunden die relevanten Informationen auch auf dem Smartphone zur Verfügung stellen“, erläutert Reiner Straub, Herausgeber des Personalmagazins. Das moderne Layout und die intuitive Navigation der neuen App, die für die Nutzung auf dem Smartphone optimiert ist, ermöglicht es, alle Magazininhalte und zusätzliche digitale Extras zu nutzen. Hier können Sie die App herunterladen: www.haufe.de/pm-app.

Multimedial. In der neuen App finden sich alle Heftinhalte plus Add-ons.

PERSONALIE

Neuer CEO bei Dale Carnegie

Der Weiterbildungs- und Trainingsanbieter Dale Carnegie Training hat Joseph K. Hart Jr. zum neuen Präsidenten und CEO ernannt. Hart kennt das Unternehmen bereits gut: Der Anwalt hatte vorab fast zehn Jahre lang als strategischer Partner mit Carnegie zusammengearbeitet.

Foto: Dale Carnegie Training

Joseph K. Hart Jr. hat bereits mit Dale Carnegie zusammengearbeitet.

MESSEN

Zweite Women Connex im November in Karlsruhe

Am 27. November öffnet die Messe „Women Connex“ zum zweiten Mal in Karlsruhe ihre Pforten. Im Fokus der diesjährigen Ausgabe der Kongress- und Karrieremesse steht die Bedeutung und Positionierung von Frauen im Berufsleben. Zielgruppe sind interessierte Frauen aller Karrierestufen – von der Berufseinsteigerin über die Berufstätige und die Personalentscheiderin bis hin zur Selbstständigen. Die Besucherinnen erwarten praxisorientierte Vorträge, interaktive Workshops und Kurzcoachings. Insgesamt stehen 15 Workshops auf dem Konferenz-Programm der Women Connex, die Themen wie „Führung und Personalentwicklung“, „Persönlichkeit und Karriere“ sowie „Arbeiten im Team“ abdecken. Im Ausstellungsbereich können sich die Besucherinnen mit Vertretern und HR-Verantwortlichen aus mehr als 60 Unternehmen, Verbänden und Netzwerken vernetzen. Mit dabei sind in diesem Jahr unter anderem Bosch, DHL, Ernst & Young und ENBW. Außerdem erwarten die Teilnehmerinnen Speed Coachings, für die sie sich schon bei der der Messe-Anmeldung online registrieren können, sowie das Format „Karrieretipps to go“: Die Ratschläge zum Mitnehmen können sich die Besucherinnen am Stand des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg abholen. Auch für Kinderbetreuung ist gesorgt: Der PME-Familienservice bietet bei dieser Messe eine kostenlose Betreuung von Fachkräften an. Weitere Informationen unter: www.womenconnex.de.

Foto: Women Connex 2014/Foto Onuk

Vernetzt. Wie hier 2014 treffen sich auch dieses Jahr Frauen aller Karrierestufen auf der Women Connex.

TAGUNG

Industrie 4.0: Besuch in der Smart Factory Kaiserslautern

Das Center for Human Factors Kaiserslautern will auf einer Tagung darüber aufklären, wie HR auf die Digitalisierung der Produktionsprozesse reagieren kann und soll. Unter dem Titel „Industrie 4.0 und Digitalisierung – Herausforderungen für das Personalmanagement“ sind am 13. Oktober interessierte Personaler nach Kaiserslautern eingeladen. Dort können sie in der „Smart Factory KL“ die neuesten Entwicklungen in der industriellen Produktion einmal hautnah erleben. Details erfahren Sie unter: www.chf-kl.de/tagung2015.html.

Foto: Smart Factory KL

Smart Factory. HRler können hier Industrie 4.0 hautnah erleben.

GEWALTFREIE KOMMUNIKATION (GFK)

Kongress zur Seminar-Vermarktung in Köln

Das Netzwerk Gewaltfreie Kommunikation (GFK) lädt GFK-Trainer, Coachs, Berater, Mediatoren und Personaler zu einem GFK-Kongress. Die Veranstaltung, die als Entwicklungs- und Vernetzungsforum konzipiert ist, findet am 21. und 22. November in der Rheinischen Fachhochschule Köln statt. Neben neuen Seminar-Methoden soll im Mittelpunkt des Kongresses die Frage stehen, wie Trainer und Coachs mit ihren Seminar-Angeboten am Markt erfolgreich sein können. Auf dem Programm stehen Trainer-Marketing-Experten und Referenten wie Bridget Belgrave, Entwicklerin der GFK-Tanzparkette, Klaus Karstädt, Gerhard Rothaupt oder Al Weckert. Im Anschluss an den GFK-Kongress findet ein dreitägiges Train-the-Trainer-Seminar mit Bridget Belgrave, Klaus Karstädt und Torsten Hardieß statt. Weitere Informationen zur Veranstaltung unter:
www.black-sheep.events/trainerkongress.

Foto: Michael Bamberger

UNTERNEHMENSKULTUR

Nur jeder zweite Banker lebt Unternehmenswerte

Unternehmenswerte sind in der Theorie eine schöne Sache – nur wollen sie auch gelebt werden. Eine Studie deckt diesbezüglich Nachholbedarf in der Bankenbranche auf: Nur jeder zweite Banker verkörpert demnach die Werte seiner Bank. Dabei gehen die Führungskräfte nicht gerade mit gutem Beispiel voran: Denn auch nur rund die Hälfte der befragten Führungskräfte zeigt sich vom Wertesystem ihres Arbeitgebers überzeugt, so ein weiteres Ergebnisse der Studie, für das der Change-Berater Mutaree 283 Teilnehmer aus der Bankenbranche befragt hat. Dass die mangelnde Identifizierung mit den Unternehmenswerten außerhalb der Bank nicht besonders gut ankommt, können sich offenbar viele der Befragten schon denken: Nur ein Drittel von ihnen stimmt voll und ganz der Aussage zu, dass die Unternehmenswerte für ihre Kunden erlebbar sind.

Offenbar bieten die Banken ihren Mitarbeitern bisher aber nur wenig Anreize, sich die Werte der Organisation künftig mehr zu Herzen zu nehmen: Nur 20 Prozent der Teilnehmer geben zu Protokoll, dass wertkonformes Verhalten in ihrer Bank honoriert werde.

VERTRIEBSWEITERBILDUNG

Produktkenntnisse: mangelhaft

Nur knapp ein Viertel der deutschen Industrieunternehmen verfügt über ein gutes Qualifizierungskonzept für den Vertrieb. Das hat eine Studie des Unternehmensberaters Staufen ergeben, der dafür Vertriebsmitarbeiter, -leiter und Geschäftsführer in 110 deutschen Industrieunternehmen befragt hat. Neben den Qualifizierungskonzepten kritisieren viele der befragten Vertriebsmitarbeiter an der Basis auch das Qualifizierungsniveau bei ihrem Arbeitgeber: Nur 24 Prozent der operativen Mitarbeiter empfinden dies als gut oder sehr gut. Die befragten Vertriebsleiter und Geschäftsführer zeigen sich mit dem Qualifizierungsniveau im Unternehmen etwas zufriedener, nämlich zu 38 beziehungsweise 39 Prozent. Eine Erklärung für die Unzufriedenheit der operativen Mitarbeiter könnte sein, dass es vielerorts vor allem an der Qualität von Grundlagentrainings mangelt: Laut Studie schulen nur vier von zehn Unternehmen die Produkt- und Kundenkenntnisse der Sales-Mitarbeiter auf gute oder sehr gute Weise. Ein knappes Viertel der befragten Mitarbeiter gibt ihrem Arbeitgeber in puncto Produkt- und Kundenschulungen hingegen nur eine Vier oder eine schlechtere Note.

Mag es ihnen auch an formalen Personalentwicklungsmaßnahmen mangeln – an Selbstbewusstsein scheint es einem Großteil der Befragten nicht zu fehlen: Denn 60 Prozent der Verkäufer bewerten ihre Verkaufs- und Verhandlungstechniken dennoch als gut ausgeprägt. Um die Schulungsqualität auf ein ähnlich hohes Niveau wie das Selbstbewusstsein der Verkäufer zu bringen, sehen die Studienautoren noch einige To Dos in den Unternehmen – vor allem auf der Führungsebene. Es bringe nichts, Weiterbildung einfach nur an einen Dienstleister zu delegieren, sagt Studienleiter Uwe Vogel, Senior Manager von Staufen. „Die Qualifizierung seiner Mitarbeiter ist ureigenste Aufgabe jedes Vorgesetzten“, nimmt Vogel die Vetriebschefs in die Pflicht. Vorgesetzte sollten sich persönlich vor Ort des Themas „Weiterbildung“ annehmen, so die Empfehlung der Autoren.

WEITERBILDUNG

Noch Defizite beim E-Learning-Einsatz

Eine neue Untersuchung wirft kein gutes Licht auf das E-Learning in Unternehmen: Laut dem aktuellen Positionspapier „Digitales Lernen in Unternehmen“, das der Berater KPMG zusammen mit dem International Institute for Management Development (IMD), Lausanne, erstellt hat, nutzt nur gut jedes fünfte Großunternehmen derzeit digitales Lernen häufig bis sehr häufig. Für die Studie wurden 76 Manager befragt. Auch den Transfer des digital Erlernten bewerten die Studienteilnehmer als gering (unter 40 Prozent). Allerdings schätzen viele der Befragten die globale Reichweite von E-Learning.

Fragezeichen. Viele Vetriebler haben einer Studie zufolge nur mangelhafte Produkt- und Kundenkenntnisse.

Dr. Achim Zimmermann

Foto: Achim Zimmermann

Kolumne Recht

Seminar- und Coach-Verträge kündigen

Das Leben spielt manchmal anders, als man plant: Die zweijährige Coaching-Ausbildung, die die Kundin vor sechs Monaten gebucht hat, muss flachfallen, weil sie jetzt ein Kind bekommt. Dann stellt sich die Frage, ob die Teilnehmerin die Ausbildung, die sie womöglich schon begonnen hat, beenden kann. Denkbar ist hier eine Kündigung des „Ausbildungs"-Vertrags. Ein solcher Vertrag hat grundsätzlich dienstrechtlichen Charakter. Das bedeutet, dass nur die Seminarleistung an sich und kein Erfolg geschuldet wird. Der Anbieter muss also nur das Seminar – in diesem Fall die Coaching-Ausbildung – wie vereinbart durchführen. Er ist aber nicht dafür verantwortlich, dass die Teilnehmerin später auch wirklich coachen kann.

Gerade wenn eine Ausbildung länger als ein Jahr dauert, kann es vorkommen, dass sich die Planung bei dem einen oder anderen Teilnehmer ändert und er den Vertrag beenden möchte. Aber auch beim Anbieter können sich unvorhersehbare Änderungen ergeben, die eine Kündigung nötig machen. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn der einzige Trainer langfristig erkrankt.

Für eine Beendigung gibt es dann zwei Möglichkeiten: die ordentliche und die außerordentliche Kündigung. Soll der Vertrag ordentlich gekündigt werden, so müssen sich die Vertragsparteien fragen, ob ihre Vereinbarung eine feste Laufzeit vorsieht oder auf unbestimmte Zeit geschlossen wurde. Fest ist die Laufzeit zum Beispiel, wenn den Teilnehmern von vorneherein ein Zeitplan für die Ausbildung mitgeteilt wurde. In solch einem Fall ist die Kündigung dann meist nicht möglich. Das ist vergleichbar mit einem Mobilfunkvertrag, der über zwei Jahre geschlossen wurde.

Von einem Vertrag auf unbestimmte Zeit dagegen kann gesprochen werden, wenn etwa ein Unternehmen einen Coach einmal in der Woche für ein paar Stunden Sitzungen durchführen lässt, ohne dass dabei ein konkretes Ende vereinbart wurde. Die ordentliche Kündigung kann dann unter Einhaltung einer Frist erklärt werden, die sich nach den Zeitabschnitten für die Bezahlung der Leistung richtet. Soll zum Beispiel monatlich gezahlt werden, so ist die Kündigung spätestens am 15. eines Monats für den Schluss des Kalendermonats zu erklären. Natürlich können auch individuelle Fristen vereinbart oder die ordentliche Kündigung ganz ausgeschlossen werden.

Was sich aber nicht ausschließen lässt, ist die außerordentliche Kündigung. Sie ist immer möglich und liegt bei einem wichtigen Grund vor. Dann ist einer Partei das Festhalten am Vertrag nicht mehr zuzumuten und der Vertrag ist sofort beendet. Das kann etwa sein, wenn der Trainer einen Teilnehmer niederschlägt oder ein Kunde regelmäßig Frauen im Seminar sexuell belästigt. In diesen Fällen muss die außerordentliche Kündigung aber so schnell wie möglich erklärt werden. Das Gesetz sieht hierfür eine Frist von höchstens zwei Wochen vor. Sollte erst nach diesem Zeitraum die Kündigung ausgesprochen werden, so ist anzunehmen, dass die Sache nicht so schlimm gewesen sein kann.

Ob ordentliche oder außerordentliche Kündigung: Den Streit über deren Wirksamkeit wird letztlich ein Gericht entscheiden müssen.

> **„Außerordentliche Kündigungen gilt es so schnell wie möglich zu erklären."**

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

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

SAP-Headquarter. In der Zentrale der SAP mit Sitz im baden-württembergischen Walldorf ist bereits die Eingangsarchitektur kommunikationsfördernd.

Foto: SAP AG/Wolfgang Scheible

Lernen, mit der Komplexität anders umzugehen

INTERVIEW. Organisationen sollten sich rasch ändern, sodass die Arbeitnehmer vernetzter miteinander arbeiten können, fordert Dr. Wolfgang Fassnacht, Personalleiter beim Walldorfer Softwarehersteller SAP für die Region Deutschland, Österreich und Schweiz. Der Personalexperte wird nicht müde, darauf hinzuweisen, dass Komplexität und Agilität derzeit die größten Herausforderungen in unserer Arbeitswelt sind.

Der 46-jährige Wolfgang Fassnacht, SAP-Personalleiter für Deutschland, Österreich und Schweiz, ist für rund 18.000 Mitarbeiter verantwortlich. Er kam bereits 2001 als Schulungsreferent zu SAP und übernahm im Laufe der Zeit verschiedene globale Funktionen im Produktmanagement, bis er 2008 als Global HR Business Partner zu HR wechselte. Zuletzt hat er als Leiter des HR-Teams für Products & Solutions in Deutschland maßgeblich zum Erfolg der Personalarbeit bei SAP beigetragen. Wolfgang Fassnacht hat an der Universität Freiburg im Fach Wirtschaftsgeschichte promoviert und ist zertifizierter Coach.

Manager klagen über steigende Komplexität. Lässt sich Komplexität reduzieren?

Wolfgang Fassnacht: Mehr als die Komplexität zu reduzieren, kann man durch eine größere Vernetzung der einzelnen Mitarbeiter einen anderen Umgang mit Komplexität etablieren. Dazu müssen wir Strukturen schaffen, in denen Menschen mehr Freiräume haben. Mit einem weniger hierarchischen Führungsstil erübrigen sich viele Prozesse, die auf Kontrolle ausgerichtet sind oder Statusreports erfordern. Da fällt richtig etwas weg, wenn man die Entscheidungsprozesse vereinfacht. Im Zusammenhang mit der „Industrie 4.0“ müssen wir wieder dahin kommen, dass die einzelnen Mitarbeiter in hoch qualifizierten Jobs die gesamte Wertschöpfungskette verstehen und verantworten, während die Arbeit früher durch Arbeitsteilung geprägt war.

Welche Beispiele können Sie uns aus dem Bereich der SAP geben?

Fassnacht: Wir haben zum Beispiel die Softwareentwicklung komplett umgestellt. Früher hatten wir die Wasserfallmethode: „Chief Architects“ haben sich ein neues Produkt ausgedacht und ein paar Monate am Design gewerkelt und dann eine größere Entwicklungsmannschaft angeleitet. Sie haben Arbeitspakete in einzelne Teams gegeben, die diese abgearbeitet haben. Am Ende wurde die Software aus vielen Einzelpaketen zusammengesetzt. Mit diesem Vorgehen haben wir etwa 18 Monate für ein neues Release gebraucht. Heute arbeiten wir mit Scrum beziehungsweise mit agiler Softwareentwicklung. Wir haben „Teams of ten“ gebildet, die so viel Wissen im Team haben, dass sie selbst größere Teile eines Produkts komplett bauen können. Im „Team of ten“ sitzen sieben Entwickler, ein Quality Ingenieur, einer, der die Dokumentation dafür schreibt und eine Person, die sich um das so genannte User Interface (UI) kümmert, der UI-Designer. Diese Teams haben die einzige Vorgabe, innerhalb von vier Wochen ein Stück brauchbare Software zu liefern. Wie sie das schaffen, bleibt ihnen überlassen. Aus diesen Teamleistungen bauen wir die Produkte zusammen. Damit haben wir die Laufzeit von 18 Monaten auf drei bis vier Monate reduziert. Unsere Erfahrung damit ist, dass die Mitarbeiter zufriedener sind, weil sie wissen, woran sie arbeiten, weil sie verstehen, wie ihr Teilprodukt funktioniert und wie es beim Kunden ankommt.

Foto: news.sap.com

Dr. Wolfgang Fassnacht. 2001 begann er als Schulungsreferent bei der SAP AG und übernahm anschließend verschiedene globale Funktionen im Produktmanagement. 2008 wechselte er als Global HR Business Partner in den Personalbereich. Seit 2011 ist Fassnacht Personalleiter für die Region Deutschland, Österreich und Schweiz.

Inwiefern lässt sich diese Art zu arbeiten auf andere Bereiche übertragen?

Fassnacht: Wir versuchen das in der Tat – zum Beispiel im Personalmanagement. Wir haben einen HR Project Market Place eingerichtet, virtuell im Intranet, in dem jeder HR-Mitarbeiter eine Projektidee einbringen kann. Wenn er Mitstreiter dafür findet, die sich nur mit ihrem jeweiligen Manager abstimmen müssen, dann entsteht dieses Projekt. Später wird dann geschaut, ob man bestimmte Projekte sinnvoll in unser Produktportfolio einbringen kann.

Wie fördern Sie Vernetzung konkret?

Fassnacht: Ein Beispiel ist, dass sich die Kollegen in unseren Kollaborationsräumen zu verschiedenen Themen oder Projekten miteinander vernetzen. Das ist jederzeit möglich. Kollegen teilen ihr Wissen untereinander – ungeachtet der spezifischen Fachbereiche, Kulturen oder Zeitzonen. So wird die Zusammenarbeit national und international gefördert und wichtige Entscheidungen können schneller getroffen werden.

Der Austausch geht über die Produktentwicklung hinaus?

Fassnacht: Wir haben zum Beispiel für den Austausch zwischen Jung und Alt ein „Reverse Mentoring“, in dem sich erfahrene Kollegen und Talents in einem Team zusammenfinden. Außerdem haben wir den sogenannten „Networking Lunch“, bei dem sich Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen zum Mittagessen treffen können. Ich bin jetzt seit acht Jahren im HR-Management, war vorher im Produktmanagement tätig und für mich ist das die Möglichkeit, um mich produktmäßig up to date zu halten. Wenn ich sehe, was sich Neues tut, dann suche ich über das Netzwerk nach einem Experten für ein neues Produkt und frage an, wann wir zusammen mittagessen gehen können. Dann „matcht“ die Software uns und trägt einen Termin in meinen Kalender ein. Das ist für mich eine Art Einzeltraining für ein neues Produkt.

Was ist denn eigentlich wichtiger für die Produktivität eines Unternehmens: Vereinfachung oder Innovation?

Fassnacht: Wenn ich vereinfache, die Verantwortung dahin gebe, wo sie hingehört, und das Führungsleitbild verändere, dann ist das gleichzeitig innovationsfördernd. Hierarchien töten Innovation. Und wir kommen in einem Hochlohnland wie Deutschland angesichts von Industrie 4.0 nur mit Innovationen weiter. Kostensenkung, weitere Rationalisierung, das können alle anderen auch. Wir brauchen komplett neue Geschäftsmodelle und Geschäftsszenarien und die entstehen auch nur, wenn man innovativ unterwegs ist. Zum Beispiel die Googles dieser Welt, die jetzt in den Automobilsektor eindringen, zwingen etablierte Unternehmen dazu, Neues auszuprobieren. Wer in seiner alten Welt bleibt, ist irgendwann abgemeldet, egal wie kosteneffizient er ist.

Interview: Stefanie Hornung ●

Foto: Vladislav Ociacia / thinkstockphotos.de

EMPATHIE IST FÜR SIE KEIN FREMDWORT ...

wenn Sie folgende Aussagen bejahen können:

Roboter: The End of Work

ZUKUNFT. Roboter werden in Zukunft so gut wie alles können, was ein Mensch auch kann. Der einzige Trost: Die Menschen werden es in bestimmten Situationen nicht akzeptieren, mit einem Roboter zu interagieren. Nur echte Menschen können tragfähige Beziehungen zu Kunden oder Mitarbeitern aufbauen. „Überlebenswillige“ Berufstätige sollten beziehungsfähiger werden und ihre Empathie trainieren.

01.	02.	03.
Wenn jemand begeistert ist, neige ich dazu, mich **anstecken zu lassen.**	Ich mache mir **Sorgen** um Menschen, die nicht so glücklich sind wie ich.	Ich kann meistens an den Gesichtern ablesen, was jemand **denkt oder fühlt.**

→ Bei der Lufthansa erzählen sich die Angestellten angeblich folgenden Witz: Im Cockpit der Zukunft sitzt ein Computer, ein Pilot und ein Affe. Was macht der Computer? Er startet, fliegt und landet. Was macht der Affe? Er haut dem Piloten auf die Finger, sobald er eingreifen will. Bislang konnte ein Autopilot „nur“ Dinge wie den Kurs halten, rauf und runter fliegen sowie nach rechts oder links abdrehen. Sobald es komplizierter wurde, musste der Mensch eingreifen. Doch bald wird der Autopilot ein Flugzeug in allen Extremsituationen so gut lenken können wie ein Pilot.

Der technologische Fortschritt in Form von schlauen Computern wird sich nicht nur auf die Fliegerei auswirken. „Schon bald sind für fast alle Bereiche des Arbeitslebens Roboter besser geeignet als der Mensch“, sagt Gill A. Pratt, der Leiter des amerikanischen Militärforschungszentrums „Darpa“ (hier entstand das Internet). Er veröffentlichte dazu einen ausführlichen Artikel mit dem Titel „Is a Cambrian Explosion coming for Robotics?“ im „Journal of Economic Perspectives“ (Jahrgang 29/3, Seite 51-60). Vor einer halben Milliarde Jahre im sogenannten Kambrium stieg die Zahl der Tierarten plötzlich sprunghaft an. Forscher sprechen von der sogenannten „Cambrian Explosion“. Damals seien neue Merkmale von Lebewesen vier- bis fünfmal rascher entstanden als die Millionen Jahre zuvor. „Die Entwicklung der Roboter gleicht derzeit auch einer Explosion“, wundert sich Pratt. Sie geht deutlich schneller vonstatten als alle Experten kürzlich noch dachten. Das liege an einigen unerwarteten Innovationen, die Computerchips sehr viel schneller gemacht hätten und an Verbesserungen bei der Elektromechanik und bei der Batterieentwicklung. Roboter sind laut Pratt fast überall mit dem Internet verbunden und könnten so das Netz als Speicherplatz nutzen. Mit dem Lernen taten sich die Roboter bislang noch sehr schwer. Ihr Wissen bekamen sie von ihren Erbauern quasi bei der Geburt auf einem strukturierten Weg eingebaut. Inzwischen gibt es aber schon Computer, die sich durch Ausprobieren selbst Computerspiele beibringen. Roboter werden in Kürze laut Pratt viel lernfähiger sein. Dadurch, dass sie ins Internet kommen, hätten sie die Möglichkeit, mit anderen Robotern zu kommunizieren und gegenseitig Erfahrungen auszutauschen.

Peinliche Vorhersagen, was Computer nie können werden, haben eine lange Tradition. Es gab eine sehr große Skepsis, ob Computer Sprachen werden übersetzen können. Bei Google klappt es schon recht gut, weil die entsprechende Software kontinuierlich durch Feedback von menschlichen Nutzern optimiert wird. Der Computer „Deep Blue“ von IBM schlug Schachweltmeister Kasparov. 2010 wurde das erste selbstständig fahrende Auto auf den Straßen gesehen – eine für unmöglich gehaltene Ingenieursleistung – ganz abgesehen von Geschirrspülern, die sich selbst ausräumen und Staubsaugern, die Stufen hinauffahren. „Wir kommen einfach nicht darum herum, anzuerkennen, dass sich die Rechenleistung der Computer alle zwei Jahre verdoppelt“, macht Pratt klar. „Wir sind durch die Evolution einfach nicht darauf vorbereitet, diese Geschwindigkeit zu begreifen und unterschätzen permanent die Möglichkeiten von Maschinen.“

Noch ist eine Arbeitswelt ohne Menschen kaum vorstellbar. Doch manche Arbeitnehmer werden schon bald durch Roboter ersetzt. Eine Studie der Universität Oxford zählt Bankangestellte zu dieser Gruppe. Computer können kreditwürdige Kunden zuverlässiger identifizieren und über die Kreditvergabe entscheiden. Rezeptionisten in Hotels sind auch bald überflüssig. Den Zimmerschlüssel aushändigen können Roboter locker. Anwaltsgehilfen arbeiten sich durch Berge von Dokumenten, um einen Prozess vorzubereiten. Computerprogramme erledigen diese Jobs immer besser. Die Lesearbeit wird automatisiert. Auch die Verkäufer im Einzelhandel sollten sich keine Illusionen machen, denn in Japan verkaufen Roboter bereits erklärungsbedürftige Haushaltsgeräte.

In Israel gibt es Richter, die darüber entscheiden, ob Gefängnisstrafen in eine Bewährungsstrafe umgewandelt werden. Die Arbeit einer großen Zahl von Richtern wurde über einen längeren Zeitraum beobachtet. Die Rate der Bewilligung sank in den zwei Stunden vor dem Mittagessen langsam ab, bis fast auf Null direkt vor der erwarteten Mittagspause. Direkt nach dem Mittagessen wurden bis zu 65 Prozent der Anträge bewilligt. Die Rate ging dann wieder zurück. Die Zahl der Jahre, die man als Häftling hinter Gittern verbringt, wird signifikant dadurch beeinflusst, ob der eigene Bewährungsantrag auf dem Stapel liegt, der erst nach dem Mittagessen drankommt. Es gilt unter Wissenschaftlern als so gut wie sicher, dass Computeranalysen Bewährungsanträge effektiver beurteilen, als dies menschliche Richter vermögen.

Es liegt nahe, dass junge Menschen ab sofort fragen, welche Tätigkeit ein Computer wohl niemals wird erledigen können, um aus der Antwort ein zukunftssicheres Berufsziel abzuleiten. Da aber offensicht-

Foto: Michelly Rall / Getty Images

04.	05.	06.
Ich fühle mich wohl, wenn ich **öffentlich** über mich und meine Erfahrungen reden soll.	Ich habe keine Probleme, mich zehn Minuten lang mit einem **Fremden** zu unterhalten.	**Ich helfe** Kollegen mit meinem Wissen, auch wenn sie in anderen Abteilungen arbeiten.

Buchtipp. Das Buch „Humans are underrated“ erschien im August 2015 bei Penguin Random House in New York.

Geoff Colvin. In den USA ist er ein bekannter Journalist und Autor mit eigenen TV- und Radio-Sendungen zur Wirtschaftslage.

lich bald jeder ersetzbar sein wird, ist diese Frage sinnlos. Geoff Colvin, Chefredakteur des „Fortune Magazine“ und einer der angesehensten Journalisten Amerikas, regt in seinem neuesten Buch „Humans are underrated“ an, besser eine ganz andere Frage zu stellen. Er ist überzeugt davon, dass Menschen aufgrund tief sitzender Veranlagungen niemals akzeptieren werden, dass ein Computer ein Gerichtsverfahren leitet oder dass ein Roboter ihnen mitteilt, dass sie an Krebs erkrankt sind. Sein Rat lautet: Jeder sollte sich eine Tätigkeit suchen, bei denen die Menschen darauf bestehen, dass sie von einem anderen Menschen ausgeführt wird – egal, wie gut die Computer sind.

Wer kann zwischenmenschliche Bedürfnisse befriedigen?

Colvin spricht von einer „sozialen Notwendigkeit“, dass bestimmte Tätigkeiten nur von Menschen ausgeführt werden. Wir seien nun einmal soziale Wesen und durch unsere evolutionäre Vergangenheit in der Savanne so „verdrahtet“, dass wir „persönliche Beziehungen mit Menschen“ automatisch mit „überleben können“ gleichsetzten. „Wir wollen anderen Leuten Geschichten erzählen und von ihnen Geschichten erzählt bekommen“, so der US-Journalist. Fazit: Da unsere Interaktionsfähigkeiten seit Urzeiten im Kontakt mit anderen Menschen entwickelt wurden, werden Roboter, selbst wenn sie perfekt Emotionen ausdrücken können, in bestimmten Bereichen nie als Ersatz für einen Menschen akzeptiert werden. Menschen wollen menschlichen Anführern folgen, selbst wenn ein Computer wie Winston Churchill „Blut-Schweiß-und-Tränen-Reden“ halten könnte. Wir möchten unsere Krebsdiagnose von einem menschlichen Wesen hören, auch wenn ein Computer sie erstellt hat. Wir möchten wichtige Vereinbarungen mit einer Person aushandeln, ihr in ihre Augen schauen, jede Regung in ihrer Stimme hören, wahrnehmen, wann sie ihre Arme verschränkt.

Sicher ist, dass Programmierer und Ingenieure auf dem Arbeitsmarkt gefragte Leute bleiben werden. Aber die wirklich wichtigen und sehr gut bezahlten Berufe der Zukunft werden Menschen bekommen, die zur Empathie fähig sind, ist sich Colvin sicher. Denn Empathie ist der gemeinsame Nenner aller Berufe, die auch weiterhin den Menschen vorbehalten bleiben werden. Empathisch zu sein heißt im Berufsleben, dass man sich in einen Kunden oder einen Kollegen hineinversetzen, aus seiner Sicht mitdenken und eine Beziehung zu ihm aufbauen kann. Man kann sein Gegenüber zu einer Zusammenarbeit motivieren und gemeinsam einen kreativen Prozess durchlaufen, an dessen Ende eine Problemlösung steht. Und natürlich gehört auch noch eine kulturelle Sensibilität dazu. Colvin: „Empathie ist die entscheidende Fähigkeit des 21. Jahrhunderts.“ Berufe, bei denen die menschliche Interaktion im Mittelpunkt steht, werden in der Zukunft noch mehr gefragt sein als jetzt – quasi als Gegenpool zu den überhandnehmenden Robotern. Menschen, die früher in einer Fabrik beschäftigt waren, sollten immer nur wie eine Maschine funktionieren. In Zukunft werden Menschen gebraucht, die einfach nur „äußerst menschliche Wesen“ sind.

Wie trainieren Unternehmen die Empathie der Mitarbeiter?

Selbst Google, das nur die besten Informatiker zu engagieren pflegt, legt zusätzlich noch Wert darauf, dass Bewerber sich auch im zwischenmenschlichen Bereich vorbildlich verhalten. Wie Google-Vorstand Eric Schmidt einmal ausplauderte, wird jeder Bewerber gefragt, wie er „seine Muskeln spielen lassen würde, um müde Teams zu aktivieren“. Von Programmierern wird erwartet, dass sie an der Zusammenarbeit mit anderen interessiert sind und nicht nur im stillen Kämmerlein vor sich hin brüten wollen. Um die Zusammenarbeit der Mitarbeiter weiter zu verbessern, entwickelte Google ein cloudbasiertes Computerspiel. Die Lerneinheiten, die in dieses Spiel eingebettet sind, dauern je nach Spieler zwischen einem Monat und einem Jahr. Ein wichtiger Bestandteil des Spiels ist das Training der Zusammenarbeit mit Kollegen. Ein Spieler erklärte, dass er zum ersten Mal gelernt habe, wie ein Kollege aus einem anderen Team denkt und plant. Die Gedanken und Gefühle anderer Personen wahrzunehmen und angemessen zu reagieren, ist ein wesentlicher Bestandteil von Empathie. Andere Vorreiter-Firmen haben laut Colvin folgende Weiterbil- →

→ dungsmaßnahmen ergriffen, um die Zukunftsfähigkeit „Empathie“ zu trainieren:

• Ein großer Kosmetikkonzern nutzt Computersimulationen, um Mitarbeiter mit Kundenkontakt in Sachen Sozialkompetenz weiterzubilden. Die Simulation konfrontiert den Lerner sehr schnell mit unterschiedlichen Kunden. Jedes Mal gibt es ein ausführliches Feedback. Der zuständige Personalentwickler erklärt: „Sie machen sehr schnell hintereinander ihre Fehler mit 50 virtuellen Kunden, bevor sie den ersten realen Kunden treffen.“

• Andere Firmen schicken Mitarbeiter zu realen Outdoor-Trainings, um durch bestimmte Übungen Teamarbeit zu trainieren. Als besonders wirkungsvoll hat es sich erwiesen, dass ein „blinder“ Mitarbeiter von einem Sehenden durch einen Hindernisparcours geschleust wird. Dabei müssen strenge Spielregeln beachtet werden. Anschließend werden beide Akteure damit konfrontiert, wie sie kommuniziert haben, unterschiedliche Meinungen unter einen Hut brachten, Sensibilität füreinander zeigten und Lösungswege entwickelten. Außerdem müssen beide herausarbeiten, welches Verhalten sie verbessern wollen. Diese Übung wurde von Noel Tichy, einem Professor für Organisationspsychologie an der Universität von Michigan, entwickelt und gilt in den USA als besonders effektiv, um zwischenmenschliche Kompetenzen zu entwickeln. Tichy hat ein mehrstufiges Protokoll ausgearbeitet, das zu einem viel ausführlicheren De-Briefing führt als bei den üblichen Outdoor-Übungen.

• Manche Firmen bevorzugen dagegen die Simulation echter Betriebsabläufe. Ein Unternehmen, das mit dem verspäteten Versand seiner Produkte an die Kunden zu kämpfen hatte, mietete einmal ein leeres Bürogebäude und baute dort verschiedene Abteilungen als Attrappen nach. Dann wurden vier Teams, die tatsächlich in solchen Abteilungen arbeiteten, gebeten, einen Produktionsablauf zu simulieren. Sie bekamen Vorgaben, was die Kosten und den Gewinn anging, aber keine Anleitungen, wie sie die Vorgaben erreichen sollten. Die Teams simulierten ein Quartal in fünf Stunden. Auf einer Anzeigetafel wurde ihnen permanent mitgeteilt, wie es um die finanzielle Performance des Unternehmens stand. Nach mehreren Durchgängen fanden die Spieler heraus, wie sie ihr eigenes Verhalten mit dem Verhalten der anderen Abteilungen verknüpfen mussten, sodass sie die Ziele des ganzen Unternehmens optimal erreichen konnten. Das Unternehmen übernahm die erfolgreichsten Lösungen. Die Mitarbeiter hatten herausgefunden, wie Interaktionen am effektivsten gestaltet werden können.

• Eine Software-Firma führte eine betriebsinterne Software mit dem Name „Love Machine“ ein. Wer selbstlos einem Kollegen bei einem Problem half, konnte von diesem mit Pluspunkten, die durch die Love Machine erfasst wurden, belohnt werden. Die Aktion war ein großer Erfolg. Selbst introvertierte Programmierer kämpften darum, die meisten Punkte anzuhäufen.

Es zeigte sich, dass „Helfer“ sich als sehr nützlich für die Organisation erwiesen, weil sie auf das Verhalten der anderen achteten und ihr eigenes Verhalten mehr mit den anderen abstimmten. Der Effekt war, dass die Mitarbeiter nicht nur besser miteinander interagierten, sondern dies auch noch in einem Geist der absoluten Offenheit und des uneigennützigen Teilens taten. Das sind genau die Eigenschaf-

Titelstory. Die August-Ausgabe des US-Magazins „Fortune“ brachte eine Zusammenfassung von Colvins Thesen.

Was ist „Industrie 4.0“?

Geschichte. Die vier Phasen der industriellen Entwicklung der Welt sind:

1. Die erste industrielle Revolution begann mit der Einführung mechanischer Produktionsanlagen. Betrieben wurden die Anlagen mit Wasserkraft und Dampfkraft. Beispiel: 1784 wurde der erste mechanische Webstuhl in Betrieb genommen.

2. Die zweite industrielle Revolution startete durch die Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion unter Ausnutzung der elektrischen Energie. Beispiel: 1870 wurde das erste Fließband in den Schlachthöfen von Cincinnati in Betrieb genommen.

3. Die dritte industrielle Revolution begann mit dem Einsatz von Elektronik. Durch sie wurde die Automatisierung der Produktion weiter gesteigert. Beispiel: 1969 wurde die erste „speicherprogrammierbare“ Steuerung eines Montageroboters genutzt.

4. Die vierte industrielle Revolution findet gerade auf der Basis von cyber-physischen Systemen statt. Ein cyber-physisches System „lebt“ von der Verknüpfung softwaretechnischer Komponenten mit mechanischen und elektronischen Teilen, die über eine Dateninfrastruktur wie das Internet kommunizieren. Solche Systeme sind durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet.

ten, die laut Colvin die besten Teamresultate hervorbringen.

- Einige Unternehmen legen auch Wert darauf, dass ihre Mitarbeiter anspruchsvolle Belletristik lesen, um ihre sozialen Kompetenzen auszubilden. Gute Romane jenseits der billigen Unterhaltungsliteratur fördern Fähigkeiten wie das Beobachten, Analysieren, Mitfühlen und die Selbstreflexion. Die Literatur sollte aus Charakteren bestehen, die komplex sind und deren Aktionen von inneren Dialogen begleitet werden. Empathie bedeutet schließlich, eine Sensibilität dafür zu entwickeln, was in anderen Menschen vorgeht. Romane lesen ist Experten zufolge der einzige Weg, wie man ganz alleine zwischenmenschliche Fähigkeiten entwickeln kann.

Empathie kann man laut Colvin auch entwickeln, wen man vom Militär lernt wie wichtig ein „After Action Review“ (AAR) ist. Ein lehrreiches AAR wird so durchgeführt:

- Es findet sofort nach dem Event und manchmal sogar noch während des Events statt.
- Jeder, der beteiligt war, ist dabei.
- Wenn bei dem Event ein Gegenspieler vorhanden war, ist auch er dabei.
- Die Diskussion fokussiert sich auf die Frage, wie gut das Ziel der Übung erreicht wurde.
- Die Diskussion dreht sich nacheinander um die Leistung der einzelnen Mitarbeiter, der Führungspersonen und der gesamten Einheit.
- Der wesentliche Punkt des Rückblicks besteht nicht darin, allgemein über die Gruppenleistung zu sprechen. Es geht „nur“ darum, spezifische Stärken und Schwächen zu erkennen, die in Zukunft Grundlage für weiteres Training sein müssen.
- Die Diskussion muss sehr ehrlich sein. Bei einer AAR sind Führungskräfte und Geführte im gleichen Raum. Wenn eine Führungskraft eine unvorteilhafte Entscheidung getroffen hat, ist es oft ein Mitarbeiter, der ohne Angst vor hohen Tieren darauf hinweist.

Dieser letzte Punkt ist eine echte Herausforderung für traditionelle Anführer. Sie befürchten, dass völlige Offenheit die Disziplin der Mannschaft zerstören könnte. Oft wird aber nur durch solch eine offene Diskussion klar, was eine Führungskraft braucht, um ihre Aufgabe wirklich gut erfüllen zu können. Tatsache ist: Durch die AAR bekommt jeder mehr Informationen. So können in einer Organisation bessere Entscheidungen getroffen werden und das steigert letztlich das Ansehen der Führungspersonen. Jeder Beteiligte lernt mehr, wenn er im Nachhinein entdecken darf, was in einem Projekt gut und was schlecht gelaufen ist. „Wenn Menschen aus sich heraus erkennen, was sie besser machen können, werden sie wild darauf sein, es auch zu tun“, ist Colvin überzeugt.

Verena Scholpp, Martin Pichler

DHBW CAS
Duale Hochschule
Baden-Württemberg
Center for Advanced Studies

Masterstudiengänge in Wirtschaft, Technik und Sozialwesen.

Drei Abschlüsse in fünf Jahren

TREND. Für Handwerksberufe interessieren sich immer weniger junge Leute. Mit dem „Trialen Studium“ werden nun Abiturienten für spätere Führungsaufgaben geworben. Gerade Familienbetriebe können von dem neuen Studienangebot profitieren, um die Nachfolge generationsübergreifend sicherzustellen.

In Mönchengladbach geht dem Handwerk der Nachwuchs aus. „Bewarben sich vor fünf Jahren noch 150 junge Leute für einen Ausbildungsplatz“, sagt Kuno Schwamborn, Inhaber eines auf Energie- und Gebäudetechnik spezialisierten Betriebs, „erhielt ich zuletzt lediglich 35 Anfragen.“ Den Schuldigen hat Schwamborn längst gefunden: „Das Handwerk hat eindeutig versäumt, Zukunftschancen aufzuzeigen.“ Offizielle Arbeitsmarktzahlen bestätigen diese Aussage.

Im Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) versucht man erst gar nicht, das Problem kleinzureden. „Infolge des demografischen Wandels sinkt die Zahl der Abgänger in allen Schulen“, sagt Dr. Volker Born, Abteilungsleiter Berufliche Bildung. Gleichzeitig steigt die Quote von Abiturienten und diese lassen das Handwerk links liegen: Entweder nehmen sie ein Studium auf oder entscheiden sich für die Ausbildung in einem Industrieberuf. Entsprechend stark buhlen die Betriebe um den Nachwuchs. Doch nicht nur Lehrlinge werden gesucht: 17.800 Stellen richten sich an Fachkräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung, 14.600 explizit an Meister.

Dem gravierenden Problem des mangelnden Fach- und Führungskräftenachwuchses will man nun mit einer konzertierten Aktion zu Leibe rücken. Laut Born erwarten Jugendliche heute, Bildungswege auch noch in fünf oder zehn Jahren flexibel gestalten zu können. Dieses Ziel hat sich nun auch der ZDH auf die Fahnen geschrieben: „Jugendliche sollen nicht mehr allein an die Erstausbildung den-

Zertifikat. Neben dem Gesellenbrief erhalten trial Studierende auch den Meistertitel und einen Bachelorabschluss.

ken, sondern auch daran, anschließende Bildungsoptionen ins Kalkül zu ziehen“, bekräftigt Born.

Triales Studium bietet sich als neuer Lösungsweg an

Dabei bezieht sich der Bildungsexperte nicht allein auf Duale Studiengänge, die laut einer ZDH-Studie immerhin jede zweite Handwerkskammer gemeinsam mit einer Hochschule entwickelt hat. In den Fokus rückt vielmehr ein neues Konzept, das seit fünf Jahren für immer mehr Aufmerksamkeit sorgt: das Triale Studium. Born zufolge zeige es als beispielhaftes Gesamtpaket aus Erstausbildung, Meisterqualifizierung und Bachelorstudium, dass „das Handwerk Jugendlichen mehr anbieten muss und Jugendliche mehr Wahlfreiheit haben“.

An den Führungskräftenachwuchs richten sich derzeit zwei solcher Studienangebote. Während „Handwerksmanagement“ an der staatlichen Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach erstmals im kommenden Wintersemester an den Start gehen wird, schrieben sich bereits vor fünf Jahren die ersten Studenten im gleichnamigen Studium an der privaten Fachhochschule des Mittelstands in Köln ein. Ist das Studium am Niederrhein zunächst auf die Gewerke Tischler und Elektroniker beschränkt, stand der Studiengang bei der Konkurrenz in Köln seit jeher allen Handwerksberufen offen.

Ähnlich wie das Duale Studium verbindet auch das Triale Studium Theorie und Praxis sowie das Lernen an einer Hochschule und in einem Betrieb. Während jedoch dual Studierende den Praxisteil in Gestalt eines Praktikums absolvieren können, ist eine Ausbildung beim Trialen Studium Pflicht. Nur so kann man anschließend auch den Berufsabschluss eines Meisters erwerben. Die beiden Studienangebote in Mönchengladbach und Köln sind zwar namensgleich, unterscheiden sich jedoch im Ablauf.

Triale Studenten an der Hochschule Niederrhein verbringen zuerst drei Tage im Betrieb und zwei im Berufskolleg. Sind sie zunächst nur am Samstagvormittag in der Hochschule, müssen sie ab dem dritten Semester auch den Freitagabend sowie den ganzen Samstag studieren. Zusätzlich dazu verbringen sie einen Tag im Berufskolleg und drei Tage im Handwerksbetrieb. Nach dem fünften Semester steht die Gesellenprüfung an. Während des achten und neunten Semesters besuchen sie die Meisterschule. Den krönenden Abschluss bilden Meisterprüfung und Bachelorexamen.

An der Fachhochschule in Köln ist der Stundenplan darauf ausgerichtet, dass die Studenten wie andere Azubis im Betrieb mitarbeiten können. Seminare finden abends und auch an den Wochenenden statt. Erst im vierten Jahr sind die Studenten ganztägig an der Hochschule.

Hier wie dort müssen Bewerber eine Hochschulzugangsberechtigung nachweisen. Während die jeweilige Handwerkskammer prüft, ob der Interessent für die Ausbildung und Meisterschule geeignet ist, absolvieren Bewerber an der Hochschule Niederrhein ein Online-Assessment. „Dabei handelt es sich um eine Orientierungshilfe und nicht um einen Test, der einen negativen Bescheid nach sich ziehen könnte“, betont Frederike Königs, verantwortlich für die Studiengangentwicklung im Dekanat des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften.

Bei der Konkurrenz in Köln ist man strenger. Zusätzlich zu einem schriftlichen Test führen Bewerber ein persönliches Gespräch mit den Dozenten. Laut Professor Sascha Lord, der den Studiengang leitet, wird darin ermittelt, ob die Bewerber der „relativ hohen psychischen und physischen Belastung“ gewachsen sind. „Wir möchten ausschließen, dass jemand nicht weiß, worauf er sich einlässt.“

Headhunter sind schon aufmerksam geworden

Im Mai beendete der erste Jahrgang das Triale Studium in Köln. Lord zufolge hielten alle Teilnehmer, die vor fünf Jahren ihr Studium aufnahmen, bis zuletzt durch. Der überwiegende Teil übernimmt Führungsaufgaben im elterlichen Betrieb. Zwei Absolventen entschieden sich für ein Masterstudium, während eine weitere Gruppe lukrative Aufgaben bei namhaften Automobilherstellern und Markenartiklern dem eigentlich vorgesehenen Einstieg ins Familienunternehmen vorzogen. Headhunter, so Lord, hätten die Absolventen gezielt angesprochen.

Die Verantwortlichen sehen sich in ihrem Konzept bestätigt. Triale Studenten sind Lord zufolge wesentlich praxisorientierter als ihre Kommilitonen aus anderen Studiengängen und zeigten eine höhere Leistungsbereitschaft. Sie müssten auch ein deutlich höheres Pensum absolvieren. „Es handelt sich also um Studenten, wie man sie sich eigentlich wünscht.“ Born vom ZDH schließt sich an: Wer das anspruchsvolle Studium in vier bis fünf Jahren schaffe, „hat wirklich etwas geleistet“. →

→ Diesen Eindruck gewinnen auch Experten, die sich wissenschaftlich mit Bildungsthemen befassen. „Ich halte das Triale Studium für sehr ambitioniert“, sagt Dr. Sirikit Krone von der Universität Duisburg-Essen. Die Sozialwissenschaftlerin erforscht am Institut für Arbeit und Qualifikation (IAQ) Duale Studiengänge. „Studierende sind mit einem hohen Workload konfrontiert. Doch mit drei zu erwerbenden Abschlüssen in vier bis fünf Jahren scheint es für Abiturienten durchaus attraktiv zu sein.“

Familienbetriebe springen auf das neue Studium an

Als die Fachhochschule in Köln das Studienkonzept erstmals vorstellte, zeigten sich viele Familienbetriebe, die ihre Kinder als Nachfolger aufbauen wollen, Lord zufolge „sofort angetan“. Aus diesem Kreis rekrutierte sich auch der überwiegende Teil der ersten Studentengruppe. „Sie sind unsere Türöffner“, sagt der Professor. Seit Neuauflage des Studienangebots 2010 haben sich in mehreren Jahrgängen insgesamt rund 100 Teilnehmer immatrikuliert, heißt es. Aufgrund der gestiegenen Nachfrage hat die Fachhochschule des Mittelstands das Triale Studium nun auch für weitere Standorte vorgesehen. Nachdem es im Wintersemester 2014 am Campus Hannover an den Start ging, soll der Campus Schwerin 2016 nachziehen.

Wie interessiert Betriebe auf das Studienangebot reagieren, skizziert Nadine Grün, verantwortlich für Hochschulkontakte bei der Handwerkskammer der niedersächsischen Landeshauptstadt. „Eltern von Studienkandidaten sagen frei heraus, dass sie gern selbst so ein Studium absolviert hätten, um ihre Betriebe zu gründen oder aufzubauen.“ Sie hätten sofort den Vorteil des Trialen Studiums erkannt, dass die Teilnehmer ihren Beruf von der Pike auf erlernen und so den insbesondere im Handwerk geforderten „Stallgeruch“ mitbringen würden. Rückten sie erst in leitende Positionen auf, so Grün, „wird ihnen hohe Wertschätzung zuteil“.

Neben dem in Familienbetrieben für höhere Aufgaben vorgesehenen Nachwuchs will man für das Studienangebot als weitere Zielgruppe auch Studienabbrecher gewinnen, die eine stärkere Praxisorientierung der Theorie vorziehen wollen. Auch in der Dachdeckerfirma von Jost Presuhn absolviert ein Studienabbrecher nun seine Lehre. „Im Unterschied zu anderen Lehrlingen weiß er als 22-Jähriger schon, wie das Leben spielt“, sagt der Handwerksmeister.

Der Betrieb in Wunstorf bei Hannover wird heute in der fünften Generation geführt. Doch gegen die Verwerfungen am Arbeitsmarkt kann Tradition wenig ausrichten: Wie Schwamborn klagt auch Presuhn, der zwölf Mitarbeiter beschäftigt, über drastisch sinkende Bewerberzahlen. „Heute will doch niemand mehr auf den Bau“, beklagt sich der Dachdeckermeister über den herben Imageverlust des Handwerks. Dass er durch Vermittlung der Handwerkskammer einen Studenten als Azubi an Bord lotsen konnte, verknüpft er deshalb mit hohen Erwartungen. Nicht nur sein betriebswirtschaftliches Wissen könne dem Betrieb helfen. „Ich verspreche mir während der Ausbildung, dass wir von ihm auch als Mensch profitieren.“

Vom potenziellen Führungsnachwuchs zeigen sich auch andere Firmen im Bauhandwerk angetan. Wie Grün berichtet, habe ein junger Mann, der eine Maurerausbildung mit dem Trialen Studium kombinieren möchte, um später Bauleiter zu werden, bereits drei Zusagen von Bauunternehmen erhalten. Insgesamt hätten sich schon 30 Betriebe als Ausbilder für Triale Studenten ins Gespräch gebracht. „Inserieren sie Ausbildungsangebote in unserer Lehrstellenbörse, teilen sie darin gleich mit, dass auch Interessenten für ein Triales Studium willkommen sind“, so Grün.

Zukunftsbild: Junge Führungskräfte im Handwerk

Diese Dynamik in der Nachfrage erhoffen sich auch die Verantwortlichen, die gemeinsam mit der Hochschule Niederrhein das Triale Studium auf den Weg gebracht haben. Frank Mund, Vorstand der Kraftfahrzeug-Innung Mönchengladbach und einer der Drahtzieher des neuen Studienangebots, verweist darauf, dass in der Region demnächst 9.000 Betriebe altersbedingt an einen Führungsnachfolger übergeben werden müssen. Nicht nur für diese Nachfolge böten sich Absolventen des Trialen Studiums perspektivisch an, auch für andere Führungspositionen. Abiturienten, „die nicht intelligenter sind als vor 20 Jahren“, sagt Mund, sollten das Handwerk wieder als spannendes Berufsfeld entdecken und sich darin zu Führungskräften entwickeln, die der Wirtschaftszweig so dringend benötige. Denn: „Es ist unglaublich schwer, qualifizierte Filialleiter, Verkaufsleiter oder Serviceleiter zu finden. Sie müssen ein gutes Zahlenverständnis mitbringen, technisches Verständnis zeigen und sich führungsstark erweisen. Das erwarten Kunden und Mitarbeiter von ihnen.“ In diese Lücke sollen die Absolventen des Trialen Studiums stoßen. Wer sich für das anspruchsvolle Programm entscheidet, sagt Mund, „der brennt und hat Biss“.

Wahrscheinlich würden Absolventen den erlernten Handwerksberuf gar nicht mehr ausüben, sondern als Führungskraft tätig sein, erwartet Mund. „Während des Studiums erhoffe ich mir von den Studenten, dass sie ihre Studienarbeiten betriebsbezogen schreiben und so Ideen in die Betriebe einbringen, die wir sonst auf dem Markt einkaufen müssten.“ Derzeit liefen Gespräche zwischen der Innung und der Hochschule Niederrhein, damit im folgenden Studienjahr 2016 auch Anwärter für KFZ-Berufe nachziehen können.

Entwicklung einheitlicher Standards ist ein Muss

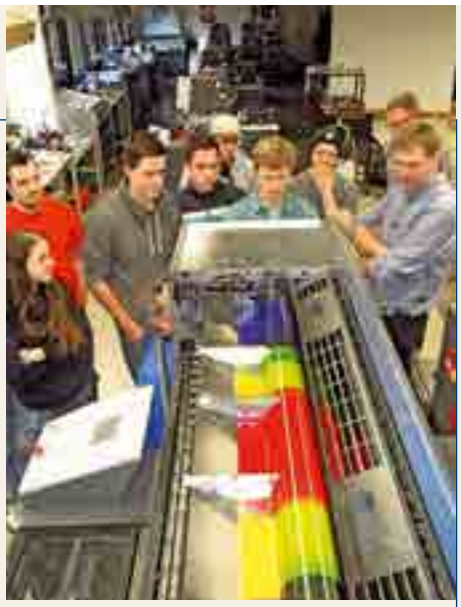
Das Triale Studium als Weiterentwicklung der Dualen Studiengänge scheint den Nerv des Handwerks zu treffen. Forscherin Krone begrüßt dies, mahnt aber zur Vorsicht. Studien zu Dualen Studiengängen hätten gezeigt, dass die Verknüpfung von Berufsausbildung und Hochschulausbildung nicht immer funktioniere. Zudem müssten Studierende desselben Studiengangs in ihren jeweiligen Betrieben mit sehr unterschiedlichen Bedingungen zurechtkommen. „Deshalb plädieren wir für die Entwicklung von einheitlichen Standards, an die sich alle Beteiligten halten müssen“, sagt Krone. Denkbar wäre, der Gesetzgeber würde sie ins Berufsbildungsgesetz schreiben.

Winfried Gertz ●

Foto: Antonina Gern

Andere Zeiten, anderes Handwerk

Ausbildung. Im Handwerk fehlen die Azubis. Grund dafür ist ein Berufsbild, das an Ansehen verloren hat. Eine Imagekampagne sowie neue Ausbildungs- und Lehrformen sollen die Trendwende bringen.



Ronny Willfahrt © VDMNO e.V. aufgenommen bei Ernst-Litfaß-Schule, Berlin

Didaktik. Beim Lernen mit „Augmented Reality“ können Azubis die Abläufe im Inneren der Druckmaschine nachverfolgen.

„Handwerk hat goldenen Boden.“ Dieses vormals so wirkmächtige Sprichwort scheint in der jungen Generation nicht mehr sehr populär zu sein: Die Ausbildungszahlen im Handwerk sind von 204.000 Neuverträgen für Azubistellen im Jahr 2000 über 156.000 im Jahr 2010 auf nur 118.000 Neuverträge im vergangenen Jahr zurückgegangen.

Imagekampagne: mehr als der gute Ruf

Um junge Menschen wieder für eine Ausbildung zu interessieren, hat das Handwerk eine Imagekampagne in Auftrag gegeben. Etwa zehn Millionen Euro jährlich investiert der Dachverband der 53 Handwerkskammern, der Deutsche Handwerkskammertag (DHKT), seit 2010 in diese Kampagne. Mit den klassischen Mitteln – etwa TV-Spots oder Großwandplakate –, aber auch über die digitalen Kommunikationskanäle soll Aufmerksamkeit generiert und die Berufsbilder in ein neues Licht gerückt werden. Ein „Tag des Handwerks“ wurde ausgerufen, und ein neuer Slogan („Das Handwerk. Die Wirtschaftsmacht. Von nebenan.“) soll den Jugendlichen den Wert der Handwerkskunst vor Augen führen. Das scheint zu funktionieren, wie die Ergebnisse einer Forsa-Studie im Auftrag des Handwerks nahelegen: Aktuell geben 60 Prozent der befragten 14- bis 24-Jährigen an, das Handwerk sei bedeutend für die deutsche Wirtschaft, während 2008 nur 17 Prozent derselben Aussage zustimmten.

Lehrmittel: digitale Hilfe für Azubis

Das Feilen am Berufsbild ist aber nur eine der Strategien, die verfolgt werden, um frei gebliebene Ausbildungsplätze zu besetzen: Auch die Bildungswege werden reformiert. Die Konzeption von Trialen Studiengängen ist ein Beispiel.

Ergänzend zur Neugestaltung der institutionellen Bildungsangebote sollen aber auch die Inhalte der „klassischen“ Lehre verbessert werden: „In Zeiten von Social Media muss Lernen interaktiv und erweiterbar sein“, sagt Thorsten Hagenhofer vom Zentral-Fachausschuss Berufsbildung Druck und Medien (ZFA). Innovative didaktische Konzepte sowie eine Einbindung von aktuellen Kommunikationstechnologien sollen das Lehrangebot attraktiver und effektiver machen. Einige Beispiele: Der ZFA setzt auf „Augmented Reality“ – die Erweiterung der Wahrnehmung durch technische Hilfsmittel. Die Abläufe in einer Druckmaschine werden so auf dem Display eines mobilen Endgeräts sichtbar gemacht.

Wie sich Ausbildungsberufe durch Lernmethoden attraktiver machen lassen, treibt auch Ausbilder in anderen Ausbildungsfachrichtungen um. Die Sächsische Bildungsgesellschaft für Umweltschutz und Chemieberufe Dresden (SBG) bietet beispielsweise in Form einer Lernplattform mit 28 Tools einen ganzen Fundus von digitalen Anwendungen, mit denen sich der Lehrbetrieb interaktiver gestalten lässt. Diese Anwendungen werden in verschiedenen Ausbildungsbetrieben erprobt und nach Rückmeldungen von Ausbildern und Auszubildenden ständig verbessert.

Ob diese Konzepte Früchte tragen und mehr junge Leute zu einer handwerklichen Ausbildung motivieren können, bleibt ungewiss – wünschenswert wäre es, wie der Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH), Hans Peter Wollseifer, zu verstehen gibt: „2014 haben erstmals mehr Jugendliche ein Studium begonnen als eine Berufsausbildung. Das gab es noch nie. Die Facharbeiter werden uns in wenigen Jahren überall in der Wirtschaft fehlen.“

Benjamin Jeub

Image. Mit einer groß angelegten Kampagne will das Handwerk den Ruf von Lehrberufen verbessern (Bild: Motiv zum Schuhmacherberuf).

FRAUENFÖRDERUNG. Die Frauenquote ist beschlossene Sache, allerdings hapert es in der Praxis noch an der Umsetzung. Um Frauen in Führungspositionen zu unterstützen, kann Coaching ein Weg sein. Anhand von drei authentischen Beispielen aus der Praxis stellt unsere Autorin vor, wie ein umfassender Coachingansatz aussehen kann und welche Einflussgrößen bei der Förderung weiblicher Karrieren entscheidend sind.

Coaching in allen Facetten

Im März 2015 hat der Bundestag das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst beschlossen. Zum ersten Mal liegen mit diesem Gesetz konkrete rechtliche Rahmenbedingungen und Fristen für die Förderung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern in Führungspositionen vor, die umzusetzen sind.

Das ist eine Herausforderung, wie die aktuelle Studie des Fraunhofer-Instituts „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ gezeigt hat: Ein umfassender Kulturwandel in Unternehmen sei dafür notwendig, so das Resümee der Studienautoren. Davon sind aber viele deutsche Unternehmen noch weit entfernt, wie die Zahlen beim Statistik-Portal „Statista“ belegen: „2010 lag der Anteil der Frauen in den Vorständen der 200 größten deutschen Unternehmen bei gerade mal 3,2 Prozent. Im Jahr 2013 lag dieser Anteil bei 4,4 Prozent und im Jahr 2014 bei 5,4 Prozent. Der Frauenanteil in Führungspositionen lag im Mai 2015 in Deutschland bei rund 24 Prozent.“

Frauen in Führungspositionen, die sich in Wirtschaftsunternehmen behaupten wollen, stehen mit der Quote professionell und persönlich vor einer Herausforderung: Es gibt die gesetzlichen Vorgaben, die sie in ihrem Bestreben nach Teilhabe unterstützen, aber nach wie vor viele Entscheider in den Unternehmen, die die männlich dominierten Verhältnisse ungeachtet aller Vorgaben so lange wie möglich erhalten wollen. Das legt nicht zuletzt die bisher schleppende Umsetzung der Quote nahe.

Dabei hatte zum Beispiel schon McKinsey & Company in der Studie „Women Matter. Gender Diversity, a Corporate Performance Driver“ von 2007 dargestellt, dass es einen nachgewiesenen Zusammenhang zwischen der Leistung von Unternehmen und einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen gibt. Für die Studie waren 50 CEOs – Männer und Frauen – in Europa befragt worden.

Einige Firmen sind Vorreiter

Es gibt aber auch durchaus Bereitschaft, den Zustand der Ungleichheit Schritt für Schritt zu verändern – bisher vor allem in großen international agierenden Unternehmen. Das zeigen Allianz, BASF, Bayer, Bosch, Daimler, Deutsche Bahn, EADS, Infineon und Microsoft, die das Fraunhofer-Institut bei der Identifizierung der konkreten Karrierehürden für Frauen in Unternehmen unterstützt haben. Dazu führte das Institut 2011 in jedem der Partnerunternehmen Interviews mit 24 weiblichen und männlichen Führungskräften durch, wobei jeweils sechs weibliche Führungskräfte oberhalb der für jedes Unternehmen definierten kritischen Hierarchiestufe angesiedelt waren. „Die kritische Hierarchiestufe definiert dabei spezifisch für jedes Unternehmen diejenige Führungsebene, oberhalb derer der Anteil an Frauen in Führungspositionen besonders stark zurückgeht“, erläutern die Studienautoren. Über eine qualitative Inhaltsanalyse der Interviews hat das Institut vier unterschiedliche Leistungskulturen in den Unternehmen mit den zugehörigen Kulturmustern identifiziert und die spezifischen Karrierehürden für Frauen, die daraus entstehen, ermittelt. Daraus hat es passende Empfehlungen zur nachhaltigen Veränderung erarbeitet.

Die Studie zeigt, dass die Karrierehindernisse für Frauen sozial hergestellt und damit reversibel sind. Dort, wo Frauen in größerer Anzahl noch immer nicht aktiv an Führungspositionen beteiligt werden, gibt es keine wirtschaftliche Begründung für diesen Zustand, sehr wohl aber eine sozial-gesellschaftliche. Aufschluss in Bezug auf dieses Phänomen der sozialen Architektur der Geschlechterverhältnisse →

Karriere. Damit mehr Frauen in Führungspositionen gelangen, kann ein umfassendes Coaching für sie hilfreich sein.

Geschäftsführerin eines Verbands im öffentlichen Sektor

Beispiel 1. Es gibt sie: Die Frauen, die es in eine hohe Führungspositionen geschafft haben. Drei anonymisierte Beispiele belegen dies und zeigen, wie ein Coaching die Karrieren vorangetrieben hat.

Kompetenzprofil: Cornelia Z. ist erfolgreich in ihrem Verband tätig und möchte sich in ihrer Karriere weiterentwickeln. Ihre betriebswirtschaftliche und strategische Expertise sind in Deutschland anerkannt und sie kann auf einige wichtige Verhandlungs- und Optimierungsergebnisse verweisen. Sie ist eine anerkannte Geschäftsführerin mit ausgeprägtem unternehmerischem Denken, die ihre gesamte Karriere stets in der Verbändelandschaft vorangetrieben hat.

Familiärer Hintergrund: Cornelia Z. lebt mit ihrem Lebenspartner und dessen beiden Kindern zusammen, die aus seiner ersten Ehe stammen. Ihr Lebenspartner, der ebenfalls eine Führungsposition innehat, erwartet von ihr, dass sie sich zusätzlich zu ihrer Geschäftsführungsaufgabe um die Kinder kümmert. Da sie die Kinder sehr liebt, versucht sie, beiden Aufgaben vollständig gerecht zu werden. Dies geht sehr zu Lasten ihrer eigenen Ausgeglichenheit. Cornelia Z. wirkt infolgedessen oft angestrengt. Sie hat mit ihrem Lebenspartner noch nicht über eine auch für sie leistbare faire Verteilung der Erziehungsaufgaben gesprochen.

Mindset: Cornelia Z. kann sich beruflich durchsetzen – das hat sie in der Männerdomäne gelernt. Aber diese Klarheit gelingt ihr in ihrem privaten Umfeld eher schlecht. Sie erlebt sich selbst nicht als wirksame Akteurin in ihrem Privatleben und hat Mühe, für sich etwas zu fordern. Sie erlebt ihren Partner mit seinen Anforderungen ihr gegenüber als stärker und durchsetzungsfähiger. Insgesamt scheint es, als ob sie die Kraft verlässt, wenn sie ihm gegenübersteht. Diese Situation zehrt sehr an ihr und ihre innere Unausgeglichenheit nimmt dadurch zu.

Berufliche Netzwerke: Sie ist aktiv vernetzt und es gehört zu ihren Aufgaben, auf politischer und Verbandsebene vor und mit anderen zu sprechen. Sie hat Freude am Kontakt mit Menschen, fühlt sich aber in ihrem männlichen Umfeld oft persönlich ausgegrenzt.

Verbandskultur: Cornelia Z. erlebt die Unternehmenskultur im gesamten Verband eher als eine Art geschlossene männliche Gesellschaft. Die Entscheider sind in der Regel Männer und pochen auf traditionell-wertkonservative männliche Führungsstrukturen. Obwohl ihre Kompetenzen und Ergebnisse anerkannt werden, wird sie von weiteren Karriereoptionen ausgeschlossen. Wenn in anderen Regionen attraktive Führungspositionen zu besetzen sind, wird die Auswahl unter Männern getroffen.

Strukturen und Prozesse: Es gibt wenig bis gar keine Bereitschaft, die Zugänge zu weiteren Führungspositionen für Frauen zu öffnen, und deshalb existieren auch keine Prozesse, die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften sowie die Besetzungsentscheidungen zu reflektieren oder gar sie für Frauen förderlicher zu gestalten.

Fazit: Cornelia Z. ist mit verschiedenen Aspekten in ihrem Leben nicht zufrieden. Im Coaching kann sie erarbeiten, welche Situationen sie ausgewählt hat, und überdenken, was ihr Anteil daran ist. Erst nach diesem Schritt gelingt es, ihre Situation zu verändern. Sie spricht mit ihrem Lebenspartner offen über den Wunsch, die Erziehungsaufgaben neu aufzuteilen und gemeinsam eine gute Lösung zu finden. Parallel zu dieser Lösungsfindung überlegt sie im Coaching, wie sie ihre berufliche Situation für sich befriedigender gestalten kann. Ansatzpunkt ist hier das Selbstkonzept mit den demontierenden Glaubenssätzen, das sie selbst daran gehindert hat, aktiv für sich zu sorgen und privat wie beruflich zu ihrer Zufriedenheit beizutragen. Inzwischen sieht sie das männlich-konservative Beharrungsvermögen im Verband und die Absage an Diversity klar als Karrierehindernis und hat die Organisation verlassen.

→ in den höheren Führungsetagen liefern die Analysen des französischen Soziologen Pierre Bourdieu: Danach stehen im Verteilungswettstreit nicht nur die Führungspositionen der Männer auf dem Spiel, sondern – über das Aufbrechen der Selbstverständlichkeit von Führungspositionen in männlicher Hand – das dahinter liegende männliche Selbstverständnis.

Damit Frauen, die Führungspositionen anstreben oder bereits in diesen Positionen sind, nachhaltig wirken können, brauchen sie jenseits der Quotenregelung eine persönliche und professionelle Strategie, um mit der objektiven Ambivalenz in den Unternehmen konstruktiv umgehen zu können. Und dabei hilft nicht allein die persönliche und professionelle Standortbestimmung, sondern auch ein integrierter Ansatz, der die Unternehmenskulturen, die Strukturen und Prozesse im Recruiting wie in der Personalentwicklung und bei der Besetzung von Führungspositionen, die Gestaltung der Arbeitszeitmodelle sowie die individuelle weibliche Sozialisation, die Glaubenssätze, Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und das private Umfeld reflektiert. Nur in der Gesamtheit der Perspektiven gelingt es, eine gute Orientierung und Antworten auf die eigenen Karrierefragen zu finden.

Der Ansatz im Coaching

Coaching und Beratung, die in dieser komplexen Situation allein auf die persönliche Optimierung der Kandidatin und die Steigerung ihrer Selbstdarstellung in der Form männlicher Machtspiele setzen, reagieren mit Techniken auf der Verhaltensebene auf eine gesellschaftlich gestaltete komplexe Situation. Beratungsansätze, die dagegen Frauen in Führungspositionen in ihrer betont weiblichen Rolle als Führungskraft im Unterschied zu männlichen Führungsvorbildern stärken und die inneren Ressourcen aktivieren, verlieren aus dem Blick, dass mit gestärkter persönlicher Identität und Präsenz objektive gesellschaftliche und in den Unternehmen personalpolitisch über Jahre verankerte Muster nicht zu verändern sind. In beiden Fällen bleibt die unternehmerische Wirklichkeit unberücksichtigt, weil die Beratung sich nur auf die individuelle Verhaltens- und Erlebensebene konzentriert: einmal über die Verstärkung

Weiblicher Vorstand Finanzen in einem Energieunternehmen

Beispiel 2. Ein weiteres anonymisiertes Beispiel handelt von Amelie F.: Sie arbeitete zunächst als Deutschland-Geschäftsführerin in einem international agierenden Konzern und strebte eine Vorstandsposition an. Sie kam zum Coaching, um sich bei ihrem Vorgehen beraten zu lassen. Im eigenen Unternehmen gab es keine Bereitschaft, sie ins Board zu berufen. Sie wollte sich deshalb nach über zehn Jahren Firmenzugehörigkeit verändern. Nach sechs Monaten Beratung gelang der Sprung in die Vorstandsetage. Die Position füllt sie bis heute – vier Jahre später – erfolgreich aus.

Kompetenzprofil: Amelie F. hat ein international sehr überzeugendes Kompetenzprofil. Sie verfügt bereits über die Schlüssel- sowie Führungserfahrungen, die in der Vorstandsposition notwendig sind und hat unter Beweis gestellt, dass sie sie einsetzen und für Unternehmen einen Mehrwert bieten kann. Ihr fachliches Fundament bildet eine ausgewiesene unternehmerische Kompetenz mit klarer Zahlen-Daten-Fakten-Orientierung. Ihre Internationalität, ausgezeichnetes Business English und die interkulturelle Erfahrung im Umgang mit Wirtschaftspartnern sind für ihr neues, global agierendes Energieunternehmen unverzichtbar. In der Führung ist sie ergebnis- und mitarbeiterorientiert.

Familiärer Hintergrund: Amelie F. ist inzwischen über 50 Jahre alt und hat sich auf eine Karriere ohne Kinder konzentriert. Sie ist glücklich verheiratet, teilt ein ausgefallenes Hobby mit ihrem Ehemann und auch er ist wie sie erfolgreich in seinem Job. Für die neue Position wird ein Umzug notwendig, und das Coaching unterstützt beide Ehepartner darin, gemeinsam zu überlegen, welche Optionen des Wohnens es für sie als Paar gibt und welche individuellen Bedürfnisse sie unabhängig voneinander haben. Am Ende entscheiden sie sich gemeinsam dafür, dass sie das Haus am alten Wohnort erhalten und zunächst Amelie F. ein halbes Jahr am Wochenende pendelt. Danach beschließen sie, das Haus am früheren Wohnort zu verkaufen und gemeinsam ein neues Haus am neuen Arbeitsort von Amelie F. zu beziehen. Der Ehemann lebt dann unter der Woche am alten Wohnort in einer kleineren Wohnung und pendelt am Wochenende ins gemeinsame neue Haus am neuen Wohnort.

Mindset: In der Zusammenarbeit mit Amelie F. wird deutlich, dass sie überwiegend positiv auf sich und ihre Fähigkeiten blickt. Sie ist nicht nur nach außen hin eine überzeugende Persönlichkeit, sondern lebt diese Zufriedenheit auch nach innen. Sie mag sich selbst und drückt aktiv aus, dass sie Einfluss auf ihr persönliches und berufliches Leben hat und es im Leben immer mehr als nur eine Option gibt. Bei aller Zielorientierung hinsichtlich ihrer beruflichen Perspektive fällt ebenso auf, dass sie sich eine innere Flexibilität des Wünschens erworben hat und ihren Selbstwert nicht an das Erreichen bestimmter Positionen koppelt.

von Ähnlichkeit mit männlichen Rollenvorbildern, einmal über das Anderssein in Abgrenzung davon. Und auch solche Personalentwicklungskonzepte greifen zu kurz, die die individuelle Lebens- und Erlebenswirklichkeit von Frauen nicht beachten.

Einflussgrößen auf die Karriere

Ein Beratungsansatz für Frauen in Führungspositionen oder für Frauen, die eine Führungsposition anstreben, muss die komplexe Gesamtheit individueller, biografisch-sozialer, berufsspezifisch-professioneller und unternehmensspezifischer Aspekte im Coaching beleuchten. Auf der Grundlage sowohl der theoretischen Überlegungen als auch anhand konkreter Beispiele von Frauen in Managementpositionen zeige ich daher im Folgenden, welche Einflussgrößen erfolgreiche weibliche Karrieren fördern.

Mit der Quote entstehen Verteilungskämpfe um die Führungspositionen in Wirtschaftsunternehmen zwischen Frauen und Männern und daraus Spannungen bei einigen männlichen Führungskräften. Frauen brauchen Kraft und emotionale Kompetenz, um mit diesen Widerständen konstruktiv umgehen zu können. Und Unternehmen brauchen passende personalpolitische Konzepte für Frauen und Männer, die so gestaltet sind, dass das Gegeneinander zum Miteinander wird – während der Anteil von Frauen in den Führungsebenen sich dabei systematisch vergrößert.

Frauen müssen lernen, stärker darauf zu achten, welche Unternehmen es mit Diversity wirklich ernst meinen. Sie müssen analysieren, in welchen Unternehmenskulturen sie tatsächlich willkommen sind und aktiv – auch gegen Widerstände – unterstützt werden. Dabei kann ein integriertes, umfassendes Coaching einen echten Mehrwert leisten. Das Coaching kann Kriterien für diese Analyse an die Hand geben, wie beispielsweise die folgenden: →

Berufliche Netzwerke: Im alten Unternehmen hatte sie einen Mentor im Vorstand, zu dem sie bis heute ein Vertrauensverhältnis pflegt. Sie selbst ist aktiv als Netzwerkerin in Wirtschaft wie Politik, was ihr als einer eher extrovertierten Persönlichkeit leicht fällt.

Unternehmenskultur: Im neuen Unternehmen agiert sie als Vorstand im Team mit drei Männern, die sie ausgewählt haben, weil sie die Kompetenz als Chief Financial Officer mit der einer exzellenten Lobbyistin auf internationalem Parkett verbindet. Parallel formulieren die Vorstände den Wunsch, ihre Unternehmenskultur bewusst in Richtung „Gender Diversity“ zu verändern und „top down“ eine Veränderung initiieren zu wollen. Im Unternehmen wird Leistung sehr betont und das bedeutet eine hohe Anforderung an eine zeitliche und räumliche Flexibilität und Verfügbarkeit.

Strukturen und Prozesse: Damit Amelie F. schnell ins Unternehmen einsteigen kann, initiieren die drei Vorstandskollegen in den ersten Wochen eine strukturierte Einarbeitung in Einzelsitzungen mit allen wichtigen Entscheidern aus dem Haus. Diese Einarbeitung findet in einem Hotel außerhalb des Unternehmens statt und so lernt Amelie F. alle wichtigen Kollegen und Mitarbeiter samt den Schlüsselthemen des Unternehmens schnell und gründlich kennen. Es fällt auf, dass alle ihre Erfahrung und ihr Alter schätzen.

Fazit: Entscheidend für den Erfolg von Amelie F. ist neben ihrem ausgezeichneten Kompetenzprofil die Bereitschaft der neuen Unternehmensspitze, sich im Vorstand bewusst für Frauen und für Profile mit 50 plus zu öffnen, und dass diese Öffnung mit einer konsequenten Einarbeitung begleitet wird. Eine weitere entscheidende Voraussetzung ist, dass auch der Ehepartner von Amelie F. zu ihren persönlichen Unterstützern gehört. Im gemeinsamen Coaching war es wichtig, das Ehepaar von Beginn an darin zu unterstützen, dass diese Karriereentscheidung eine gemeinsame ist und nicht nur die Einzelentscheidung von Amelie F. Durch die Unterstützung konnte das Paar sein vorrangiges Ziel, gut miteinander in Kontakt zu bleiben, auch wenn sich die beruflichen Rahmenbedingungen ändern, erreichen. Die Ehepartner haben gemeinsam darauf hingearbeitet, dass Amelie F. die neue Vorstandsposition in der anderen Stadt kraftvoll übernehmen und das Ehepaar in dieser Stadt eine gute Umgebung für sich schaffen kann. In der neuen Unternehmenskultur ist es hilfreich, dass Amelie F. keine Kinder hat, denn das Unternehmen fordert eine hohe zeitliche und räumliche Verfügbarkeit. Ihre persönlichen Ziele und Lebensumstände, eine reife unterstützende Partnerschaft sowie positive und stabile Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und auch die Beweglichkeit, Offenheit und Unterstützungsprozesse des Unternehmens passen somit gut zusammen.

Geschäftsführerin eines Familienbetriebs im Pharmabereich

Beispiel 3. Dieses dritte Beispiel zeigt, dass der Umstand, ob eine Frau sich für oder gegen Kinder entschieden hat, nicht ihren Erfolg in einer Führungsposition definiert. Die Geschäftsführerin eines produzierenden Familienunternehmens kam ins Coaching, weil sie zusammen mit ihrer Familie aus einem Nachbarland nach Deutschland übersiedeln wollte und deshalb eine Führungsposition in einem deutschen Unternehmen der Pharmabranche auf Geschäftsführungslevel suchte.

Kompetenzprofil: Barbara W. hat eine hohe unternehmerische Kompetenz, die sie mit großer Branchenexpertise und finanztechnischem Sachverstand verbindet. Ihr Profil ist durch berufliche Stationen in Europa und den USA international ausgerichtet. Sie kann auf viele erfolgreiche Entscheidungen in dem Konzern, aus dem sie kommt, verweisen und bringt von dort ausgezeichnete Referenzen mit. Ihr Führungsstil ist eher mitarbeiterorientiert, womit sie in Bezug auf die Ergebnisse gute Erfahrungen gemacht hat.

Familiärer Hintergrund: Barbara W. ist 45 Jahre alt, verheiratet und Mutter von drei Kindern im Alter zwischen acht und 14 Jahren. Ihr Mann ist freiberuflich tätig und arbeitet von zu Hause aus. Für beide Partner ist der Beruf wichtig, aber, nachdem die Familie die Entscheidung getroffen hat, nach Deutschland überzusiedeln, gehen Partner und Kinder dorthin mit, wo Barbara W. die neue Geschäftsführungsaufgabe findet. Sie ist als Hauptverdienerin diejenige, die über den Standort der Familie entscheidet und die Familie unterstützt sie ohne Einschränkung. Beide Ehepartner teilen sich die Erziehung – der Ehemann übernimmt die Betreuung unter der Woche und am Wochenende unternimmt die Familie etwas gemeinsam.

Mindset: Barbara W. ist eine internationale Managerin mit einem positiven Selbstbild. Sie ist mit sich und dem im Leben Erreichten zufrieden und zieht einen großen Teil ihrer Kraft aus der Familie. In ihrer früheren Konzernposition hatte sie die Chance, sich über jährliche 360-Grad-Feedbacks sehr gut kennenzulernen und die Rückmeldungen zu reflektieren. Durch ihre Kultur und Sozialisation bringt sie eine diskursive Offenheit, Freude am Umgang mit Menschen und ein ausgeprägtes Gefühl für Gerechtigkeit, Gleichberechtigung und einen stabilen Selbstwert mit.

Berufliche Netzwerke: Sie ist eine aktive Netzwerkerin, selbst Mentorin und fördert Frauen in ihrem Geschäftssegment. Sie bedauert, selbst keinen Mentor zu haben.

Unternehmenskultur: Das Unternehmen hat durch seinen Geschäftsauftrag eine ausgeprägte Innovations- und Veränderungsorientierung, durch die Eigentümerstruktur aber einen eher konservativ-patriarchalen Zuschnitt. Das führt zu einer starken Ambivalenz gegenüber Frauen in Führungspositionen, die auf der oberen Führungsebene sowieso eine Ausnahme sind. Barbara W. ist die einzige Frau auf Direktoren- und Geschäftsführungsebene und erlebt die männlichen Kollegen eher als rivalisierend.

Strukturen und Prozesse: Für Mitarbeiter gibt es ein familienfreundliches Personalentwicklungskonzept mit Lebensphasenorientierung, das auf dem Papier auch für Führungskräfte gilt, aber aus gutem Grund nicht von ihnen in Anspruch genommen wird. Das Unternehmen legt bei seinen Führungskräften Wert auf Verfügbarkeit und Präsenz.

Fazit: Für Barbara W. ist die Karriere wichtig und die Familie zentral. Sie ist erfolgreich in einem männlich dominierten Umfeld, aber die Ambivalenz des Unternehmens und seine zwiespältige Orientierung gegenüber „Gender Diversity“ kosten viel Kraft und erzeugen eine nicht geringe Frustration. Zwar braucht ihre Branche Innovation und Flexibilität bei Führungskräften und Mitarbeitern, aber tatsächlich ist in der Führungsriege Diversity nicht verankert. Außerdem herrscht im Unternehmen offensichtlich die Überzeugung, dass Familienorientierung nur Nicht-Führungskräften erlaubt ist. Im Coaching ist es entscheidend, sie darin zu unterstützen, dass sie nicht wie im Unternehmen vorgelebt zwischen Karriere oder Familie wählen muss, sondern beide mit gleicher Intensität verfolgen darf. Mit der erarbeiteten Strategie gelingt es ihr, in intensiven Verhandlungen mit ihrem Unternehmen die Regeln zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit einer flexiblen Vier-Tage-Woche bei gleichem Gehalt als Geschäftsführerin erfolgreich durchzusetzen. Damit wirkt sie kulturverändernd: Auch ihre männlichen Kollegen haben die Vorzüge dieses Modells erkannt.

- das Bekenntnis der Unternehmensspitze oder des Vorstands zu Diversity und eine Verankerung des Gedankens der Chancengleichheit im Unternehmensleitbild und in der Unternehmensstrategie
- konkrete Ziele, Maßnahmen, Aktivitäten und Termine zur nachhaltigen Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen auf allen Führungsebenen sowie ein transparentes Monitoring der Umsetzung in einem Top-Down-Prozess
- eine Unternehmens- und Führungskultur, die Unterschiedlichkeit wertschätzt, sie als Innovations- und Mehrwertimpuls versteht und zur besseren Verankerung Führungstrainings mit diesem Fokus anbietet
- die chancengerechte Gestaltung der Potenzialbewertungs-, Leistungsbewertungs- und Stellenbesetzungsprozesse sowie adäquate Vergütung
- die Erhöhung des Frauenanteils als bonusrelevante Zielvorgabe
- die Betonung der Lebensphasenorientierung und flexiblen Arbeitsgestaltung für weibliche und männliche Führungskräfte statt ständige Verfügbarkeit
- eine größere Sichtbarkeit für weibliche Führungsrollen, die aktive Unterstützung von weiblichen Netzwerken und Mentorenschaften

Parallel kann im Coaching überprüft werden, ob die professionellen Voraussetzungen wie das eigene Kompetenzprofil, das Erfahrungsportfolio, die professionellen Stärken und persönlichen Vorlieben zur konkreten Führungsrolle im Unternehmen passen und ob die eigenen Werte mit Unternehmens-, Team- und Führungskultur übereinstimmen. In der konkreten beruflichen Führungsrolle verbinden sich persönliche und professionelle Aspekte, die hinsichtlich der Passung in die jeweilige Unternehmensumgebung reflektiert werden. Dazu gehören auch neben dem Rollen- das konkrete Führungsverständnis sowie der Umgang mit Macht und Mikropolitik.

Wenn alle diese Aspekte von Person, Rolle, Team und Unternehmen zusammenpassen, fällt der Anschluss an die Kollegen auf Führungsebene leichter und das eigene Netzwerk kann positiv erweitert werden. Aktives Netzwerkmanagement und die Unterstützung durch einen Mentor und eine Mentorin sind neben all diesen Kriterien eine unverzichtbare Voraussetzung auf dem Weg nach oben. Je höher Frauen auf der Karriereleiter nach oben steigen, desto wichtiger werden aktive Mikropolitik, konstruktives und vielfältiges Netzwerkmanagement und die Unterstützung durch Förderer auf höchster Ebene.

Auf der persönlichen Ebene werden im Coaching die Voraussetzungen wie Sozialisation, Glaubenssätze, Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Antreiber sowie die (unterstützende) Qualität des privat gewählten Umfelds durch Partner, Familie und Freunde reflektiert. Denn es kostet viel Kraft, wenn dort Widerstände und daraus entstehende Schuldgefühle das Leben dominieren.

AUTORIN

Michaela Reimann ist Projektleiterin bei Kienbaum Management Consultants GmbH in München mit Schwerpunkt Diversity. Seit 15 Jahren unterstützt sie als Unternehmensberaterin und Coach Führungskräfte, Teams und Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen dabei, sich erfolgreich weiterzuentwickeln.

Michaela Reimann
Tel. 0172 9117697
Michaela.Reimann@kienbaum.de

Fragen für das Coaching

Idealerweise werden die Coachings auf spezielle Personalentwicklungskonzepte zum Thema Chancengleichheit im Unternehmen abgestimmt, damit eines ins andere greift. Dabei steht das individuelle Anliegen – das sehr unterschiedlich sein kann – im Coaching natürlich im Vordergrund. Eine Auswahl hilfreicher Fragen im Coaching zur Unterstützung der weiblichen Karriereentwicklung:

- **Kompetenzprofil:** Auf welche Stärken, Kompetenzen und Erfolge kann ich in meiner beruflichen Karriere zurückblicken? Welche Ressourcen habe ich zur Verfügung? Welche Themen und typischen Konflikte begleiten mich? Gibt es ein Muster, einen Zusammenhang mit früheren Personenkonstellationen, Situationen, Konflikten?
- **Rollenverständnis:** Wie reagiert mein Umfeld auf die neue Rolle? Wie sicher oder unsicher fühle ich mich darin? Welche sachlichen und welche emotionalen Widerstände nehme ich wahr?
- **Familiärer Hintergrund:** Habe ich ein familiäres Umfeld (Partner, Kinder, Freunde, Eltern), das meine persönlichen und beruflichen Wünsche positiv begleitet?
- **Mindset:** Wie sehe und bewerte ich mich innerlich? Welche Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, welche Glaubenssätze beeinflussen mein Leben und meine Arbeit? Welche Antreiber begleiten mich?
- **Mentoren, Netzwerke, Mikropolitik:** Gibt es Mentoren oder Mentorinnen und Netzwerkpartner und -partnerinnen, die mich in meiner Rolle und Profession unterstützen? Wo gibt es Widerstand? Wo habe ich weitere Unterstützer und Unterstützerinnen im Unternehmen?
- **Unternehmenskultur:** Passen mein Rollenverständnis, meine Aufgaben und die Unternehmenskultur, in der ich tätig bin, zusammen?
- **Teampassung:** Welche offenen und versteckten Botschaften werden im Führungskreis transportiert? Wie gehen die Kollegen und wie geht das Unternehmen damit um? In welcher Rolle sehe ich mich im Führungsteam? Und wie fühle ich mich dabei?
- **Strukturen und Prozesse:** Gibt es professionelle Strukturen, die mich in meiner Rolle unterstützen? Welche sind das? Wie werden sie gelebt?

Das Coaching für Frauen in Führungspositionen kann also einen Wahrnehmungs- und Reflexionsraum anbieten. Darin können die Coachees die eigene Herkunft und Zukunft, professionelle und persönliche Wünsche, Ziele und Lebensumgebungen sowie das konkrete Unternehmensumfeld mit all seinen Facetten auch im Hinblick auf Chancengleichheit betrachten, reflektieren und überprüfen.

Michaela Reimann

Coaching als Projekt abrechnen

HONORARE. Welchen Stundensatz ein Coach bekommt, hängt unter anderem vom Lebensalter, der Berufserfahrung und seiner Spezialisierung ab. Besser bezahlt würden Coachs aber erst, wenn sie ihr „Geschäftsmodell“ wechselten – vom Honorar auf Stundenbasis hin zur Fakturierung von „Projekten“. Jörg Middendorf („Coaching-Umfrage Deutschland“) kennt die Details.

Bei Beratern, Trainern und Therapeuten steht Coaching vor allem als eine zusätzliche Dienstleistung hoch im Kurs. Sie erweitert das eigene Angebot oder rundet es ab. Aktuellen Schätzungen zufolge arbeiten in Deutschland rund 8.000 Personen als Coach (Marburger Coaching-Studie, 2013). Allerdings arbeiten Coachs nur zu gut einem Drittel im Bereich Coaching (Coaching-Umfrage Deutschland, 2002-2014) und verdienen ansonsten ihr Geld mit anderen Beratungsleistungen.

Gleichzeitig gelingt es jedoch einigen wenigen Coachs, nur vom Coaching zu leben und Honorare zu erzielen, die dies auch möglich machen. Woran liegt es nun, dass der eine Coach mehr Honorar als der andere verlangen kann und auch bekommt? Auf diese Frage gibt die Coaching-Umfrage Deutschland (2014) eine Reihe von empirischen Antworten.

Das Geschlecht zählt auch

1. Der durchschnittliche Stundensatz für Coaching-Leistungen lag 2014 in Deutschland bei unternehmensbezahltem Coaching um 186 Euro und bei privat bezahlten Coachings um 130 Euro. Ein erster – politisch nicht korrekter – Unterschied bei der Bezahlung bezieht sich schlicht und einfach auf das Geschlecht des Coachs. Verdient der männliche Coach durchschnittlich im Unternehmenskontext etwa 192 Euro, so bekommt die Coachin nur 183 Euro. Allerdings gilt dieser Unterschied tatsächlich nur im Business-Kontext, denn bei privat bezahlten Coachings liegen Männer und Frauen mit rund 130 Euro gleichauf. Es gibt noch weitere Faktoren, die nur schwer beeinflussbar sind, aber einen deutlichen Effekt auf das gezahlte Honorar haben. Dabei ist vor allem das Lebensalter des Coachs zu nennen. So werden überdurchschnittliche Honorare vor allem von Coachs über 50 Jahren erzielt. Deutschlands Unternehmen zahlen einem 40-jährigen Coach im Durchschnitt 159 Euro pro Stunde und einem über 60-jährigen 211 Euro. Ein Merkmal, welches natürlich mit dem Lebensalter korreliert, aber damit nicht vollständig abgedeckt ist, ist die Berufserfahrung als Coach. Es deutet

sich schon an, dass ein gewisses Senioritätsprinzip bei der Preisgestaltung eine Rolle spielt. Dies wird durch die konkreten Daten zur Berufserfahrung bestätigt. Danach steigt statistisch gesehen mit jedem Jahr Berufserfahrung als Coach der Stundensatz um rund 4,30 Euro. Ein Coach mit fünf Jahren Berufserfahrung bekommt „unternehmensbezahlt“ durchschnittlich 162 Euro. Einer mit über 20 Jahren Berufserfahrung 232 Euro. Grundsätzlich kann man auch davon ausgehen, dass die generelle Berufserfahrung oder die eigene Erfahrung als Führungskraft besonders entlohnt wird.
Dies ist aber nur mit Einschränkungen der Fall. Gerade im Business, wo gerne nach eigener Führungserfahrung als Voraussetzung für Coachs gefragt wird, gibt es keinen deutlichen Unterschied bei der Entlohnung zwischen Coachs mit eigener Führungserfahrung (188 Euro) und denen ohne solcher Erfahrung (181 Euro). Das sieht interessanterweise bei den Privatzahlern etwas anders aus. Hier wird die vorherige Führungserfahrung mit durchschnittlichen 132 Euro entlohnt, während Coachs ohne solche Erfahrung von Privatzahlern mit durchschnittlichen 121 Euro auskommen müssen.

Honorare hängen vom Thema ab

Coaching-Umfrage 2014. Unternehmen zahlen tendenziell mehr für Coaching-Sitzungen, die die Führungskompetenz ihrer Manager erhöhen. Das zeigen aktuelle Zahlen aus der „Coaching-Umfrage Deutschland 2014“ von Jörg Middendorf (www.bco-koeln.de).

Themen im Coaching	Durchschnittlicher Stundensatz „unternehmensbezahlt“	Durchschnittlicher Stundensatz „privat bezahlt“
Neue Aufgaben, Führungsverantwortung, Funktionen, Positionen	197 Euro	138 Euro
Selbstreflexion, Abgleich Selbst- und Fremdbild	191 Euro	134 Euro
Führungskompetenzentwicklung	203 Euro	143 Euro
Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung	190 Euro	131 Euro
Stressmanagement, Work-Life-Balance	183 Euro	126 Euro
Konflikte und Beziehungsthemen	188 Euro	128 Euro
Organisationsveränderungen, Change Management	199 Euro	140 Euro
Konkrete Problemsituationen beruflich	185 Euro	128 Euro
Karriere und Berufswegfragen	183 Euro	125 Euro
Teamentwicklung, Teamthemen	190 Euro	138 Euro
Selbstmanagement, Arbeitsstiloptimierung	185 Euro	131 Euro
Konkrete Problemsituationen privat	173 Euro	113 Euro
Allgemeine Themen der sozialen Kompetenz	170 Euro	113 Euro
Outplacement	176 Euro	109 Euro

Coachs ausbilden lohnt

2. Es gibt auch Faktoren, die stärker in der Hand der Coachs liegen und einen Einfluss auf die Höhe des Honorars haben. Dabei ist ein zentraler Faktor natürlich die Organisationsform, mit der der Coach am Markt unterwegs ist. Ein Angestellter, der neben seiner Tätigkeit als Coach noch über ein festes Grundeinkommen verfügt, kann es sich leisten, niedrigere Honorare zu vereinbaren als ein Freiberufler oder ein Coach mit eigener Firma und entsprechenden Fixkosten. Aber auch die Fokussierung auf das Thema Coaching macht einen Unterschied.
So erzielen die Coachs, die mit dem Coaching auch einen zeitlichen Schwerpunkt auf ihre Tätigkeit legen, höhere Stundensätze als Kollegen, die Coachings nur nebenbei oder als Lückenfüller ausüben. Bei Coachs mit einem Anteil über 50 Prozent Coachings an der Gesamttätigkeit steigt der unternehmensbezahlte Stundensatz bereits auf etwa 209 Euro und bei privat gezahlten Coachings auf circa 150 Euro. Liegt der Anteil über 75 Prozent, so steigen die Sätze auf 222 Euro beziehungsweise auf 174 Euro. Hier zahlt sich die Spezialisierung offensichtlich aus. Ist Coaching nur eine von vielen Dienstleistungen im Angebot des Beraters, werden höhere Stundensätze unwahrscheinlicher. Allerdings macht es offensichtlich auch einen Unterschied, womit der Coach neben seiner Tätigkeit als Coach sein Geld verdient. Die höchsten Stundensätze im Coaching werden mit der Ausbildung von Coachs als weiterem Standbein generiert. Die geringsten Stundensätze mit Therapie im Angebot.
3. Das Honorar ist auch abhängig von den Themen, die im Coaching behandelt werden. So werden am besten Coachings rund um das Thema Führung und Change Management honoriert, was sowohl für unternehmensbezahlte wie auch privat bezahlte Coachings gilt. Natürlich korrelieren bestimmte Themen wieder mit bestimmten Kontexten, Positionen und Situationen, sodass die Themen im Coaching nicht isoliert betrachtet werden können. Letztendlich kristallisiert sich aus den vielen der bisher diskutierten Aspekte die Frage des erwarteten Nutzens des Coachings heraus. Nutzen nicht nur im Sinne der persönlichen Zufriedenheit und dem Maß an persönlicher Weiterentwicklung des Coaching-Klienten, sondern eben auch des ökonomischen Nutzens.
Dieser Nutzen ist natürlich größer und →

→ wahrscheinlich auch deutlich einfacher im Organisationsrahmen zu beziffern, was ein Grund für die generell höheren Coaching-Honorare in diesem Kontext sein kann. Schaut man sich die am besten honorierten Themen an und verknüpft das mit entsprechenden Herausforderungen, die im Alltag auf den Coaching-Klienten warten, so kann man sich leicht entsprechende ökonomische Auswirkungen auf die Organisation vorstellen, wenn eine solche Herausforderung (Change Management, Umstrukturierung, Führung einer Abteilung, Produktivität eines Teams) gemeistert oder eben auch nicht gemeistert wird.

Folgende Zusammenfassung der aufgezählten Umfrageergebnisse erscheint sinnvoll: Eine Herausforderung mit großen Konsequenzen für mich persönlich wie auch für mein Umfeld (von dem ich abhängig bin) möchte ich wahrscheinlich mit einem erfahrenen, auf Coaching spezialisierten Berater reflektieren als mit jemandem, der eigentlich etwas anderes macht und Coaching nur als Lückenfüller für seine sonstigen Tätigkeiten nutzt. Es dreht sich beim Honorar also alles um den zu erwartenden Nutzen, den ich mir vom Coaching verspreche. Alle Aspekte, die mir ein Mehr an Nutzen versprechen, werden tendenziell von mir auch honoriert.

Anders sein hilft

Die Frage, die sich Coachs stellen sollten, ist also nicht, welche Qualifikation habe ich und wie kann ich diese in höhere Stundensätze umwandeln. Die Frage lautet vielmehr, welchen Herausforderungen meine Kunden gegenüberstehen und welchen Nutzen ich im Rahmen der Bewältigung dieser Herausforderungen liefern kann. Richte ich mein Angebot nutzenmaximiert aus, spreche ich beim Honorar erst einmal gar nicht über die Stunden, die das Coaching wahrscheinlich benötigen wird. Vielmehr geht es um den Wert des Ergebnisses des Coachings für den Coaching-Klienten und seine Organisation. Natürlich wird auch heute schon in der Auftragsklärung über Ziele und mögliche Ergebnisse gesprochen. Gleichzeitig geht es sehr schnell um die benötigte Zeit und die damit verbundenen Stundensätze. Wird mehr über den zu erwartenden Nutzen der angestrebten Ziele gesprochen, sind wir viel stärker bei einer Diskussion über den Wert der gesamten Beratungsleistung und weniger bei Stundensätzen. Coaching als Produkt würde dann stärker wie andere Beratungsleistungen von Unternehmensberatungen (zum Beispiel Strategieberatung) verkauft.

Heute kommt allerdings das vorherrschende Geschäftsmodell im Coaching weniger aus dem Bereich der Unternehmensberatung, sondern eher aus dem therapeutischen Umfeld. In diesem Umfeld sitzt ein Therapeut in seiner Praxis und ein Patient nach dem nächsten kommt zur Tür herein – oft überwiesen von einem Arzt. Ziel ist hier in erster Linie die Genesung und nicht unbedingt die Nutzenmaximierung, geschweige denn die ökonomische Nutzenmaximierung. Es wird im Vorfeld eine Anzahl von Therapiestunden bei der Krankenkasse beantragt, die dann auch abgerechnet wird. Damit nicht zu viele Therapeuten an einem Ort tätig sind, werden die Niederlassungszahlen zentral reglementiert. Unter diesen Bedingungen mag eine Abrechnung nach Stunden durchaus viel Sinn machen.

AUTOR

Jörg Middendorf, Diplom-Psychologe und M. Sc. in Psychology, leitet das auf die Themen Coaching, Konflikt und Teamentwicklung spezialisierte BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Frechen bei Köln. Berufserfahrung sammelte er zuvor als Psychologe im Personalwesen der Bayer AG und als interner Coach bei McKinsey & Company. Er ist bekannt als Buchautor, Organisator der jährlichen „Coaching-Umfrage Deutschland“ und Online-Coach von MWonline.

BCO Büro für Coaching
Jörg Middendorf
Tel. 02234 9335191
info@BCO-Koeln.de
www.bco-koeln.de

Allerdings arbeiten Coachs in der Regel anders. Sie haben nicht einen Coaching-Klienten nach dem nächsten, der in ihre Praxis kommt. Es gibt keinen Überweisungskontext, keine Niederlassungsbeschränkung und nicht einmal ein geschütztes Berufsbild. Wenn ein Coach vormittags und nachmittags jeweils einen Coaching-Klienten hat, und mit jedem jeweils zwei Stunden verbringt, so ist der ganze Tag durch vier abrechenbare Stunden belegt. Würde der Coach, der wahrscheinlich auch Trainer, Moderator oder Organisationsentwickler ist, diesen Tag als Workshop-Tag verkaufen, so würde er wahrscheinlich mehr Geld verdienen. Dem Coach entstehen also durch seine Entscheidung, zwei Coaching-Klienten zu empfangen, deutliche Opportunitätskosten für diesen Tag.

Beispiel für ein „Projekt“

Damit stellt sich die Frage, ob dies so sein muss. Wie die kurze Beschreibung des Geschäftsmodells der Unternehmensberater zeigt, ist die Antwort natürlich Nein. Schon heute gibt es eine Reihe von Coachs, die eher Coaching-Projekte verkaufen und so nicht mehr auf Stundenbasis bezahlt werden. Damit bekommt die Frage nach den zentralen Faktoren für das Coaching-Honorar eine ganz neue Wendung. Vielleicht sind es weniger die oben diskutierten Aspekte wie Lebensalter, Berufserfahrung und Spezialisierung, sondern eher die Frage nach dem Geschäftsmodell, mit dem sich der Coach am Markt etabliert hat.

Leider liegen zu dieser Frage aus der Coaching-Umfrage noch zu wenig empirische Daten vor, doch soll der Unterschied zu allen oben diskutierten Aspekten der Honorargestaltung an einem realen Beispiel deutlich gemacht werden: Ein Coach mit längerer genereller Führungserfahrung ist seit zehn Jahren selbstständig im Bereich Coaching tätig. Er verfügt über diverse Zusatzausbildungen, aber über keine längere Coaching-Ausbildung. Coachings verkauft er grundsätzlich als Gesamtprojekt. Darin sind enthalten ein Auftragsklärungsgespräch, ein definierter Zeitraum mit fünf bis sechs Coaching-Sitzungen sowie eine Nachbesprechung mit Auftraggeber, Coaching-Klient und seiner Person.

Die einzelne Coaching-Sitzung dauert in der Regel einen halben Tag inklusive des gemeinsamen Mittagessens. Dieser halbe Tag ist nicht näher definiert und kann mal drei, aber auch mal fünf Stunden umfassen. Ob es jetzt fünf oder sechs Sitzungen geworden sind, spielt ebenso wenig eine Rolle. All dies liegt allein in der Verantwortung des Coaching-Klienten und des Coachs. Die Kosten für den Auftraggeber bleiben davon unberührt und belaufen sich für ein solches Coaching-Projekt auf 15.000 Euro. Dabei spielt es dann auch keine Rolle, ob die Coachings in der Coaching-Praxis des Coachs oder vor Ort beim Klienten stattfinden – lediglich die Reisekosten kämen zu diesen Gesamtpreis noch dazu.

Würde man die Projektkosten auf Stundenbasis herunterrechnen, so kämen wir auf einen minimalen Stundensatz von 500 Euro plus Spesen. Der Punkt ist hierbei allerdings, dass der Auftraggeber keine Stunden bezahlt, sondern die Gesamtsumme ins Verhältnis setzt zu einem erwarteten Nutzen. Und wenn der Nutzen zum Beispiel in einem leistungsfähigeren Manager, einer stärker motivierten Führungskraft, einem ausgeglicheneren Projektmanager oder einem produktiveren Team besteht, dann werden die 15.000 Euro schnell als ein Return on Investment in das Unternehmen zurückfließen.

FAZIT: Jene Coachs verdienen am meisten, die es schaffen, sich von einem aus der Therapie stammenden Honorarmodell wegzubewegen und ein projektbezogenes Beratungsmodell vereinbaren können. Dies gelingt nur, wenn der Nutzen von Coachings auch aus der Perspektive der Organisation gesehen wird. Coaching wird damit noch stärker in das Spannungsfeld Organisation/Person hineingezogen. Diese Überlegungen machen für das privat bezahlte Coaching natürlich nur bedingt Sinn.

Dies könnte dazu führen, dass sich Coaching im Business-Kontext und im privaten Bereich noch stärker auseinanderentwickeln, da es für einen Business-Coach dann wirtschaftlich keinen Sinn mehr macht, überhaupt im privaten Bereich zu arbeiten. Und andersherum wird es für Coachs, die vornehmlich im privaten Bereich arbeiten, eine Herausforderung sein, durch einen entsprechend hohen Durchlauf an Coaching-Klienten auf einen entsprechenden Verdienst zu kommen. Wie auch immer sich die verschiedenen Abrechnungsansätze entwickeln werden: Auf Dauer werden die unterschiedlichen Geschäftsmodelle bestimmt auch einen Einfluss auf das Coaching als Profession haben.

Jörg Middendorf

„Hauptberuf“ beeinflusst Coaching-Honorar

Umfrage. Es macht einen Unterschied, womit ein Coach neben seiner Tätigkeit als Coach – quasi im Hauptberuf – sein Geld verdient. Die höchsten Stundensätze im Coaching werden den Coachs gezahlt, die in nennenswertem Umfang selbst Coachs ausbilden, sagt die „Coaching-Umfrage Deutschland 2014“.

Weitere Tätigkeit eines Coachs im Bereich ...	durchschnittlicher Stundensatz „unternehmensbezahlt“	durchschnittlicher Stundensatz „privat bezahlt“
Training	178 €	119 €
PE- und OE-Beratung	189 €	128 €
Beratung allgemein	172 €	121 €
Ausbildung von Coachs	195 €	135 €
Therapie	164 €	104 €
Sonstiges (zum Beispiel Supervision)	186 €	134 €

DVCT mit „Streitgespräch“

Termin. Der diesjährige Kongress des „Deutschen Verbands für Coaching und Training“ (DVCT) findet am 23. November in Frankfurt am Main statt. Neben Vorträgen (diesmal überwiegend von Marketing-Experten) wird erstmals ein neues Format erprobt: „Das Streitgespräch“. Namhafte Coachs und Trainer werden mit Personalentwicklern darüber streiten, ob den Unternehmen durch Training und Coaching (noch) zu helfen ist. Wie unbequem dürfen Coachs und Trainer sein? Wer hat beim Thema Erfolg und Wirkung die Deutungshoheit? Was passiert, wenn neue Techniken alte Lerngewohnheiten infrage stellen?

Ein weiterer Höhepunkt wird das Finale des „Coach & Trainer Awards 2015“ des Verbands sein. Drei Finalisten werden ihre Konzepte vor einer Jury und (!) den Kongressteilnehmern vorstellen. Das Publikum darf den potenziellen Gewinnern auf den Zahn fühlen und entscheidet mit, wer letztlich den „Coach & Trainer Award“ bekommt.

Den „inneren Richter“ zum Verbündeten machen

COACHING. Persönlichkeitsentwicklung heißt in vielen Fällen, die Beschränkungen, die einem der sogenannte „innere Richter“ auferlegt, zu erkennen und sich davon frei zu machen. Cornelia Weber-Fürst, Master Certified Coach (ICF), beschreibt, wie diese Arbeit im Coaching abläuft und wann sie erforderlich ist. Lesen Sie, wie frühe Erfahrungen Menschen sehr lange an einer Weiterentwicklung hindern können.

Christina kommt zum Coaching, stellt Verständnisfragen und fügt sich in ihre Rolle als Coachee, ohne die Gelegenheit zu nutzen, den Coach kritisch zu prüfen. Sie prüft die Coaching-Dienstleistung weniger als das Obst, das sie im Supermarkt kauft. Diese Erst-Beobachtung passt zum Anliegen von Christina: Sie möchte ihr Selbstbewusstsein stärken und sich Kritik nicht so zu Herzen nehmen. Christina hat dafür innere Vorgaben, die wir im Laufe des Coachings erkennen:

- Sei nett und freundlich!
- Enttäusche nicht die Erwartungen von anderen!
- Vermeide Konfrontationen und Konflikte!
- Stell dich und deine Bedürfnisse im Zweifelsfall hinten an!

Diese Vorgaben gehören zum Regel-Set des inneren Richters von Christina. Jene innere Einheit, die auf sie „aufpasst“, alles beobachtet und bewertet. Jeder Mensch hat so eine innere Selbstaufpasser-Instanz. Wir entwickeln sie im Alter von etwa zwei bis drei Jahren aus Selbstliebe, wenn wir erkennen, dass wir nicht „eins sind“ mit der Welt. Alle Situationen, die in diesem Alter und den Folgejahren bis etwa zum sechsten Lebensjahr für uns existenziell oder emotional bedrohlich sind, tragen dazu bei, diese Selbstaufpasser-Instanz für uns zu „tunen“. Sie ist nicht nur als innerer Richter, sondern auch mit den Bezeichnungen Über-Ich (englisch: Super-Ego), innerer Kritiker oder Gremlin bekannt.

Wenn wir diese innere Stimme, diesen Teil unseres Bewusstseins personifizieren, ist es für manche eher eine männliche Figur, für andere eher weiblich, unabhängig vom eigenen Geschlecht. Einige können sich den Richter am ehesten als geschlechtsunspezifische Kreatur vorstellen. In meiner Coaching-Praxis sind als Richter-Figuren schon aufgetaucht: Eine Gouvernante (à la Fräulein Rottenmeier in Heidi), ein Abraham Lincoln, ein Ninja-Kämpfer, ein Jack Sparrow (Johnny Depp in „Fluch der Karibik“), eine Helga, ein Galeerentrommler, ein kleiner hässlicher Gnom, ein übergroßer Mann mit Stock in der Hand, ein Schläger-Typ mit ins Gesicht gezogener Sweatshirtjacken-Kapuze, eine alte snobistische Dame im Tweet-Kostüm.

Die Worte des Richters von den eigenen Gedanken zu differenzieren, braucht manchmal Unterstützung durch den Coach. Generell kann man sagen, dass der innere Richter einerseits an allen verurteilenden Bewertungen erkennbar ist, die sich meist auf einen selbst richten („inner critic“), aber auch andere verurteilen können („outward judge“). Andererseits ist er an fixierten Vorstellungen erkennbar. Unser wahres Selbst hingegen kann erkennen, ohne zu verurteilen und muss sich an nichts festhalten.

Der Richter vergleicht uns mit anderen, nutzt bestimmte Maßstäbe, um uns daran zu messen, agiert als schlechtes Gewissen, bezeichnet uns als „peinlich“ und sieht sich selbst als unverzichtbaren Berater, der uns innerlich die Hölle heiß macht – bevor es im Außen wirklich passiert. Manchmal wirkt er wie eine Imitation früher Autoritätspersonen, aber eigentlich übertreibt er sie – oft sogar maßlos.

Er kann auch loben, so ist es nicht. Er macht ein gutes Gefühl, wenn man seine Auflagen erfüllt hat. Wer sich abends zufrieden im Spiegel anschaut und denkt „Ich bin okay, weil ich alles erledigt habe, was heute anstand“, hat die Tür auf für die Kritik des Richters auf der gleichen Schiene: „Wenn du nicht alles erledigst, was heute ansteht, bist du nicht okay.“ Hier ist die erziehungsbedingte Entstehung des Richters besonders deutlich: Viele Eltern geben ihren Kindern immer nur dann das Gefühl, ein gutes Kind (und damit liebenswert und lebenswert) zu sein, wenn das Kind eine tolle Leistung vollbracht hat oder ein erwünschtes Verhalten zeigte. Eine hilfreiche Übungsaufgabe für die Zeit zwischen den Coachings ist, aufzuschreiben: a) was man am Tag so tut, um ein Sich-selbst-schlecht-Fühlen zu vermeiden b) was man tut, um mit sich selbst zufrieden sein zu können und c) was man eigentlich unabhängig von diesen zwei Ausrichtungen tut. Und was „hört“ man innerlich in den ersten beiden Ausrichtungen?

Drei Konstrukte

In all den kritischen Momenten unserer frühen Prägezeit hört dieser Richter besonders gut hin und versucht, ganz schnell zu definieren, wie das Leben funktioniert. Dazu bildet er drei Ideen, die Konstrukte der Realität sind und nur in einer früheren Situation der Realität entsprachen. Es sind kindliche Vereinfachungen der viel komplexeren Realität und dennoch Grundlage aller Aufpasser-Aktivitäten des inneren Richters:

- Das Selbstbild, das leider meist defizitär ist, weil der Richter ja genau in den kritischen Momenten hinhört, wenn wir zum Beispiel von der Mutter ausgeschimpft werden oder alle über unseren missglückten Purzelbaum lachen.
- Das Weltbild, das sich aus den Eindrücken der damaligen unmittelbaren Umwelt und dem Weltbild der Erziehungspersonen definiert. Es beinhaltet eine Vorstellung davon, ob das Leben oder andere Menschen eher freundlich oder feindlich, nährend oder bedürftig sind und um was es im Leben geht.
- Und schließlich die sogenannte Objektbeziehung, die definiert, wie Rolle und Regeln sind, die der Mensch mit diesem Selbstbild in dieser Welt (Weltbild) zu befolgen hat, um klarzukommen.

Dieses Set an Definitionen bestimmt den Rest des Lebens, wenn man diese Konstrukte nicht bewusst enttarnt. Der Richter will in jedem Fall an diesen Konstrukten festhalten. Sie sind seine Existenzgrundlage und er sieht sie als Existenzgrundlage des Ichs an. Es braucht im Coaching ein besonderes Augenmerk darauf, wie der Richter versucht, wider alle Erkenntnis zu diesen Konstrukten zurückzuführen. Manchmal ist schon die Haltung „Ich will keine Psychologie im Coaching“ ein Abwehrmechanismus des Richters, der sich und die innere Orientierung, die er bietet, weder enttarnt noch herausgefordert haben möchte.

Innerer Richter. Unsere Selbstaufpasser-Instanz will doch nur „helfen“.

Die Erhebung

Im Coaching ermitteln wir die Konstrukte aus den inneren Kommentaren des Richters. Dazu erforschen wir den Teil der Kommentare, der nicht bewusst hinterfragt wird. Zum Beispiel bei Christinas Vorgaben mit der Frage: „Wer ist diese Person, die nett und freundlich sein muss und Erwartungen nicht enttäuschen darf?“ Oder: „Was passiert, wenn Sie Konfrontationen und Konflikte nicht vermeiden?“ Das aktuelle Bewusstsein wird vielleicht antworten „Na, ich halt.“ Oder: „Dann wird‘s nicht gut.“ Wir wollen es aber genauer wissen: „Was denkt der Richter, was dann passiert?“ In Christinas Fall wurde klar, dass der Richter sie als „nicht gemocht, unbeliebt, einsam“ definiert, wenn sie so handelt, wie sie eigentlich fühlt. Bezüglich der Konflikt-Regel wurde klar, dass er sie zusätzlich als „schwächer als andere“ definiert. Hier sind wir am Kern des geschwächten Selbstbewusstseins von Christina.

Der Realitätscheck

Wir begegnen den Konstrukten nicht mit neuen Definitionen oder gar einem Think-Pink-Ansatz. Es ist hilfreich, dem Richter nicht mit Schläue, sondern mit Respekt und Fairness zu begegnen. Manchmal muss zunächst dies sehr deutlich vom Coach und vom Coachee versprochen werden, bevor irgendetwas bearbeitet werden kann. Das Selbst, die Welt und die Interaktionen sind viel zu komplex, um sie in jegliche Definition zu reduzieren. Wir wollen also keine neuen Konstrukte erarbeiten, nur die aktuellen – oder besser gesagt: die alten – entdecken und überprüfen. Hierzu ist die Aufgabe hilfreich, bis zum nächsten Coaching in ein bis zwei Wochen die letzten zehn Jahre Revue passieren zu lassen und ehrlich und ernsthaft zu prüfen, wann zutraf, was in den Konstrukten des Richters →

Realitätscheck. Die aus Bestrafungen gelernten Regeln sollte jeder im Laufe des Lebens überprüfen. Ein erfahrener Coach kann diesen Prozess unterstützen.

→ definiert ist. Wir brauchen dazu nicht in die Kindheit zu gehen. Hier reichen Vermutungen, wenn es keine klaren Erinnerungen dazu gibt, welche Situationen ursächlich für die Entstehung waren. Und selbst wenn es ganz und gar so gewesen ist, wie es der Richter jetzt festhalten will, ist es nicht mehr als ein Ereignis vor 20, 30 oder 40 Jahren. Wichtiger für heute sind die letzten zehn Jahre.

Häufig kommen die Coachees zur nächsten Sitzung und berichten, dass es in den letzten zehn Jahren nicht ein einziges Mal vorgekommen ist, dass sie zum Beispiel „dumm, unfähig und ungeliebt“ waren. Der Richter müsste ja hier eigentlich schon erkennen, dass seine Konstrukte nicht stimmen. Aber er nutzt selbst diese Erkenntnis noch nach seinem Schema und reagiert mit so etwas wie „Ja, du hast dich ja auch an meine Regeln gehalten. Sonst wäre es anders gelaufen. Das ist nur Beweis dafür, dass du dich weiter an meine Regeln halten musst!“ Meist ist die Erkenntnis des Realitätschecks stark genug, ihm hier nicht weiter auf den Leim zu gehen.

Aufgrund der frühen unangenehmen Erfahrungen, die wir alle machen, hat der Richter seine Schlüsse gezogen. Da er weder differenzieren kann, noch den Gesamtkontext erkennen konnte und auch keine Feedback-Regeln kennt, hat er diese negativen Erfahrungen immer auf die Person bezogen, nicht auf das Verhalten. So wird aus dem ursprünglich grundsätzlich lebens- und liebenswerten Neugeborenen ein Mensch, der an seiner Lebens- und Liebenswertigkeit zweifelt und sich an ein oft umfassendes Regelwerk halten muss, um okay zu sein.

Das wahre und das falsche Selbst

Viele leben strikt nach den Vorgaben des Richters und erlangen dennoch nie das Paradies, in dem sie endlich spüren würden, dass sie okay sind und so sein dürfen, wie sie sind. Frust, Lustlosigkeit, Desorientierung, Erschöpfung und auch Burn-out sind die Folge. Und genau diese Folgen sind ein wichtiger Zugang zum wahren Selbst. Das wahre Selbst, das Ur-Ich, das Wesen, das schon vor all diesen Konstrukten da war, leidet darunter, dass es nicht so sein darf, wie es ist. Dass es nicht okay ist. Wenn wir versuchen, dieses Leid nicht zu spüren (was der Richter wieder gegen uns verwenden würde, als weiteren Beweis unserer angeblichen Schwächen), gehen wir oft in das sogenannte falsche Selbst, das Ego, über das wir versuchen, uns als liebenswert oder lebenswert zu definieren.

Wir bieten damit im Außen einen Verhaltensbeweis, der das innere vermeintliche Manko an Seins-Qualität ausgleichen soll. Alle deutlich einseitigen Verhaltensweisen, die, die einen als Ego-Nummer bei anderen nerven, aber auch die, die leiser und zurückhaltender sind, können eine Identifikation des Egos indizieren. Sie wirken wie die Botschaft „Ich bin okay, weil…“. Dabei sind diese Feigenblätter nur die Fake-Variante der Ur-Qualitäten, die das wahre Selbst sowieso hat: Grundsätzlich stehen uns allen Liebe und Mitgefühl, Stärke, Wille, Freude, Interesse und Neugier, Intelligenzen und individuelle Gaben zur Verfügung. Sie sind unkaputtbar. Es könnte nur sein, dass aufgrund mangelnder Vorbilder und damit eigener Erlebenserfahrung oder aufgrund der Richter-Konstrukte der Zugang dazu ungeübt ist.

Der Kontakt zum wahren Selbst ist ein wichtiger Schlüsselschritt in der Veränderungsarbeit und nicht immer leicht zu finden. Am hilfreichsten ist hier das Fühlen, weil das Denken oft schon mit den Vorgaben des Richters voll ist. Schwieriger wird es, wenn es zu den Regeln des Richters gehört, nicht zu fühlen, oder wenn die ständigen Attacken des Richters dazu geführt haben, dass man aufgehört hat, hinzufühlen. Dann muss zunächst der Grund dafür erkannt werden, zum Beispiel mit Coaching-Fragen wie „Wozu ist es gut, nicht zu fühlen?“ und „Wie machen Sie es, nicht zu fühlen?“, deren Beantwortung Zeit und Vertrauen braucht.

Wird der Schmerz deutlich, ist es der Schmerz des wahren Selbst. Er führt, wie jeder Schmerz, zu Traurigkeit und/oder Wut. Der Coach muss den Coachee dabei unterstützen, diese beiden Gefühle zuzulassen. Daraus entsteht das Mitgefühl für sich selbst und die Kraft, den Richter neu einzunorden.

Die Attacken des Richters

In der Praxis hat sich hier als sehr hilfreich gezeigt, das wahre Selbst in eine kindliche Version (das attackierte kleine Ich) und in eine erwachsene Version, die dem tatsächlichen Alter des Coachees entspricht, aufzuteilen. Das kleine Ich spürt den Schmerz, das erwachsene Ich sieht das und kann schützend eingreifen. Es gibt auch Fälle, da ist der Schmerz zu groß, um ihn im eigenen Bewusstsein zuzulassen. In diesen Fällen ist es angebracht, dies mit Hilfe eines Therapeuten zu erarbeiten und dem Coachee dies vorzuschlagen. Die Richter-Arbeit bleibt – trotz früher Wurzeln – jedoch in der Gegenwart und arbeitet nicht „alte Wunden“ auf.

Dies ist insbesondere nötig, wenn der Richter das Selbst (wir nehmen hier das kleine Ich) attackiert, zum Beispiel vor einer Präsentation mit Gedanken wie „Das kannst du nicht, das wird peinlich, die werden alle sehen, dass du nicht genug drauf hast!“. Der Richter hat, je nach Definition des Selbstbilds, diverse

Foto: PathDoc / Shutterstock.com

„Spielwiesen“ für seine Attacken – zum Beispiel Themen wie:

- die berufliche Kompetenz
- die Attraktivität als Mann oder als Frau
- der eigene Körper (er steht meist mit auf der Waage)
- die Rolle Tochter oder Sohn sein
- die Rolle Vater oder Mutter sein.

Eine Attacke lässt sich daran erkennen, dass man sich nicht gut in seiner Haut fühlt. Dann gilt es „hinzuhören“: Welcher Gedanke ging dem voraus? Was sagt oder denkt der Richter gerade über mich? Meist hat eine Attacke einen situationsbezogenen Teil und einen Nachsatz, der das Konstrukt zum Selbstbild oder zur Rolle oder den Regeln enthält, zum Beispiel: „Mein Gott, war das peinlich, dass dir der Name von dem nicht eingefallen ist. Du standst da wie blöd! (situationsbezogener Teil) Da konnte man mal wieder sehen, wie dumm du bist (selbstbildbezogener Teil).“ Es gibt grundsätzlich drei Varianten, wie wir auf Attacken reagieren: schlucken (annehmen), aggressiv werden oder ablenken.

Diese entsprechen dem Repertoire, das wir als Kind zur Verfügung hatten. Wir konnten uns damals nicht kritisch auseinandersetzen mit dem, was uns von Autoritätspersonen entgegengebracht wurde. Meist haben wir es geglaubt, um nicht auch noch den Kontakt zu den Eltern zu verlieren. Wer heute noch die Attacken schluckt, hat ein schwaches Selbstsein. Wer aggressiv wird, müsste es eigentlich an den Richter richten. Und wer sich seines Richters und dessen Attacken nicht bewusst ist, richtet die Aggression an seine Mitmenschen (in direkter oder subtiler Form). Und das bestätigt wieder die negativen Überzeugungen des Richters. Wer ablenkt, geht aus dem Kontakt mit sich - und damit mit allem Wesentlichen.

Coaching-Anlässe

In jedem Fall sind die Attacken das Problem, nicht das Selbst. Attacken sind das Mittel des Richters, das Selbst zu schützen – obwohl sie sich nicht fürsorglich anfühlen. Der Zweck heiligt hier nicht die Mittel. Der Richter sieht jedoch die „Neben“-Wirkungen der Attacken nicht. Viele dieser Nebenwirkungen führen zu Coaching-Anlässen:

- Ich möchte mir Kritik nicht mehr so zu Herzen nehmen (Im Fall von Kritik setzt der Richter oft noch eins drauf und übertreibt damit maßlos).
- Ich möchte die Arbeit nach Feierabend hinter mir lassen können.
- Ich möchte nicht mehr das Gefühl haben, meinen Kollegen beweisen zu müssen, dass ich den Job verdient habe.
- Ich möchte die Nervosität verlieren, wenn ich vor Gruppen sprechen muss.

Andere Coaching-Anlässe kommen aus dem Regelwerk des Richters:

- Ich möchte meinen Qualitätsanspruch reduzieren, nicht mehr so perfektionistisch sein.
- Ich möchte Entscheidungen treffen können, ohne 100-prozentige Informationen zu haben.
- Ich möchte Konflikten nicht mehr aus dem Weg gehen, sondern auch mal jemand konfrontieren können.
- Ich möchte mein Selbstbewusstsein stärken und Selbstzweifel ablegen.

Es ist zwar zunächst nur eine Symptom-Bekämpfung, aber oft ein wichtiger Schritt in der Befreiung vom inneren Richter, diese Attacken zu stoppen. Dabei haben sich in der Praxis folgende Varianten von Botschaften an den Richter als am hilfreichsten erwiesen:

1. Die Wahrheit über die Wirkung: „Wenn Du mir hier solche Ansagen machst, kann ich mich nicht mehr konzentrieren. Dadurch kann ich nicht zeigen, was ich kann. Lass mich jetzt mich in Ruhe auf meine Präsentation konzentrieren.“

2. In den Senkel stellen: „Du blöder Arsch, du kotzt mich an mit deinen Kommentaren. Halt die Klappe und verpiss dich!“

3. Humor – zum Beispiel durch Übertreibung ins Absurde: „Ja, genau, ich bin wahrscheinlich der dümmste Mensch in ganz Europa. Es wird nicht mehr lang dauern, bis sie in den Nachrichten über mich berichten.“

4. Einen Wert dagegen setzen: „Das ist nicht fair. Wenn Du mich schon beurteilst, erwarte ich eine faire Gerichtsverhandlung.“

Die wirkungsvollste Variante muss individuell herausgefunden werden. Bei Variante vier gilt es herauszufinden, welchen Wert der Richter als wichtig erachtet. Der Coachee spürt selbst sehr schnell, ob der Richter sich damit stoppen lässt. Im Coaching wird das anhand von Attacken-Beispielen aus der Praxis ausprobiert. Generell lässt sich jedoch sagen, dass die Übertreibung von Variante drei für Menschen, die auf Attacken mit Schlucken reagieren, nicht geeignet ist. Genauso wenig ist Variante zwei für Leute geeignet, die sonst auf Attacken mit Aggression reagieren. Wer sich üblicherweise ablenkt, wenn er angegriffen wird, findet vielleicht Variante eins am hilfreichsten. Der Richter lässt sich durch dieses Stopp jedoch noch nicht verändern, sondern nur kurzzeitig bremsen.

Neu-Briefing des Richters

Für die wirkliche Veränderung ist ein ernsthafter Dialog mit dem Richter erforderlich. In der Coaching-Praxis hat sich hier die Stühle-Arbeit aus der Gestalt-Lehre als nützlich erwiesen. Hierzu stellt sich der Coachee vor, dass auf dem zweiten Stuhl der Richter sitzt, und spricht zunächst von seinem Stuhl (wahres Selbst, erwachsene Version) zu dem leeren Stuhl des Richters. Wenn der Gesprächsbeitrag fertig ist oder eine Frage gestellt ist, wechselt der Coachee auf den Stuhl des Richters und reagiert als Richter auf die gehörte Aussage oder Frage des Selbst. Der Coachee wechselt mehrfach, bis alles besprochen ist und eine neue Kooperation zwischen Selbst und Richter vereinbart ist.

Für einige Coachees ist es zunächst seltsam, in einer Art Rollenspiel zu einem leeren Stuhl zu sprechen. Auch das stammt wieder aus der Bewertung des Richters, wonach „so etwas vor anderen Leuten peinlich ist“. Wenn der Coach diese Hürde als häufig benennt, sich selbst interessiert statt wertend zeigt und sich davon ansonsten nicht beeinflussen lässt, finden auch diese Coachees einen Zugang zu der Methode. Der Stuhlwechsel ist wichtig, um die Stimmen auseinanderzuhalten und sich in jedem Gesprächsschritt auf die gerade eingenommene Rolle zu fokussieren. Wichtig ist auch, den Coachee davon abzuhalten, die Reaktionen des anderen Stuhls schon vorweg erahnen zu wollen. Auch rhetorische Argumentationsschlachten sind eher wenig hilfreich. Bei jedem Stuhlwechsel →

→ kann sich der Coachee Zeit nehmen, sich in diese Instanz einzufühlen und die geäußerten Worte der anderen Instanz auf sich wirken zu lassen. Der Coach muss den Prozess also durch Entschleunigung unterstützen.

Den Richter einfach „rausschmeißen“?

Die Unterstützung fängt jedoch schon früher an, indem der Coach dem Coachee noch vor dem Dialog mit dem Richter hilft, den Lernbedarf des Richters zu definieren (hierzu sind vor allem die Erkenntnisse des Realitätschecks hilfreich, aber auch die Wirkungen auf das wahre Selbst und die Schmerzen des attackierten kleinen Ichs) und eine Vorstellung von einer guten Kooperation mit dem Richter zu finden. Viele Coachees würden den Richter gerne rausschmeißen, was nicht geht. Somit braucht er eine konstruktive Rolle, die einem beratenden Freund im Hintergrund nahekommt und die übermächtige Destruktivität bisheriger Richter-Interventionen ausschließt. Dem erwachsenen Ich reicht auch ein freundlicher Hinweis, um etwas ernsthaft zu überprüfen. Auch das ist schon etwas, was der Richter noch nicht erkannt hat. Er denkt meist immer noch, dass wir uns lebensunfähig wie ein Sechsjähriger durch den Tag baumeln lassen, wenn er nicht auf uns aufpasst.

Der Dialog fängt immer auf dem Stuhl des wahren Selbst an. Interessant ist oft die Antwort des Richters auf die Frage „Warum tust Du das eigentlich alles? Wozu hältst Du mich an diesen Regeln fest? Wieso machst Du mich oft so runter?“ In meinen Coachings findet hier oft die Transformation statt: Der Richter antwortet zum Beispiel, dass er ja nur will, dass es dem Menschen besser geht, oder dass dieser nie wieder so was erleiden muss wie in der Kindheit. Diese Antwort verändert alle Vorzeichen: Der bisher als Feind Wahrgenommene wird als Alliierter erkannt und seine Angst nimmt ihm die Übermächtigkeit. Dann kann die Verhandlung zur künftigen Kooperation beginnen. Bei Christina lautete das dann so: „Wenn Du also möchtest, dass es mir gut geht, dann unterstütz‘ mich bitte auch dabei und lass diese blöden Attacken. Und hör auf, alte Pauschalurteile über mich zu kippen. Ich weiß, was ich in den letzten zehn Jahren erreicht habe und das habe ich trotz dir erreicht, nicht wegen dir. Wenn du denkst, dass etwas für mich gefährlich wird, kannst du das leise anmerken, aber lass mir die Überprüfung und Entscheidung. Ich krieg mit, was draußen los ist, du kennst ja nur deine Patentrezepte. Bitte hilf mir eher, Kritik zu differenzieren und nur den Teil zu nehmen, der wirklich mir gehört. Dann können wir ja gemeinsam überlegen, was wir damit machen. Wenn Du mir zeigst, dass Du an mich glaubst, kann ich das viel besser umsetzen.“

Vereinbarungen zwischen „Richter“ und „wahrem Selbst“

Diese Dialoge sind sehr individuell. Hier ist es auch schon vorgekommen, dass der Richter den Dialog verweigert. Als ich einmal auf seine Aussage „Reden bringt nichts!“ nachfragte, woher er das denn weiß, schließlich hätte „sein Mensch“ ja noch nie mit ihm direkt geredet, wusste er keine Antwort. Als ich dann mit einer Hypothese weiter fragte, ob er diese Erfahrung mit dem Vater seines Menschen gemacht hätte, sagte er sofort „Ja“. Durch diese Differenzierung war der Widerstand überwunden und ein erstes Gespräch war möglich, wenn auch mit einem immer noch sehr rigiden Richter. Manche Richter sind Argumenten und Logik gegenüber offen, andere können sich inhaltlich den Argumenten nicht erwehren oder energetisch der Entschlusskraft des wahren Selbst, bleiben aber skeptisch oder trotzig. Dann ist es am hilfreichsten, wenn wahres Selbst und der innere Richter eine Testphase vereinbaren und eine wahrhaftige und faire gemeinsame Auswertung. Wie bei einer Verhandlung zwischen realen Personen kann der Coach hier unterstützen, dass es eine ernsthafte Vereinbarung gibt und nicht einen oberflächlichen Deal, der dann vom Richter sowieso wieder sabotiert wird.

Das wäre ihm ja schließlich am liebsten, wenn er erreichen könnte, dass alles so bleibt, wie es ist. Die Erhaltung des Status Quo ist das, was er will. Er argumentiert dazu gerne mit „Was hast du denn? So schlecht sind wir doch gar nicht gefahren bisher. Aus dir ist doch was geworden. Willst du das jetzt alles aufs Spiel setzen?“ Wenn der Richter nicht auf stur schaltet und die Argumente an sich heranlässt, ist er sogar manchmal verzweifelt, fühlt sich arbeitslos. Hier hilft es sehr, gleich zu definieren, wie er hilfreich sein kann, zum Beispiel in der alten Richtung mit netten Hinweisen statt mit fertig-machenden Attacken oder in die neue Richtung, zum Beispiel mit Unterstützung zum Wahrnehmen der eigenen Grenzen.

Ziel: Autonomer werden

Der Dialog hat das Potenzial, die Rollen zu verändern, analog der in den meisten Familien irgendwann stattfindenden Machtübernahme der erwachsenen Kinder, die jetzt ihre alternden Eltern an die Hand nehmen, um ihnen über die Straße zu helfen. Hat dies stattgefunden, ist die operative Umsetzung der Coaching-Ziele meist ein Kinderspiel und der Coachee braucht nicht mehr viel Unterstützung dafür vom Coach. Jetzt ist das wahre Selbst erwacht und ermächtigt. Der Mensch wird dadurch klarer in seinen Wahrnehmungen, autonom in seinen Meinungen und erlebt wesentlich mehr inneren Frieden.

Cornelia Weber-Fürst ●

AUTORIN

Cornelia Weber-Fürst ist selbstständig als ICF-Coach, Trainerin und Beraterin tätig. Sie ist Hauptautorin des Buchs „Potenzialorientiertes Coaching – Ein Praxishandbuch“, Co-Autorin des Buchs „A World Book of Values“ und bietet das Thema „innerer Richter“ und weitere Themen in Einzel-Coachings sowie in einem Triple-A-Leadership-Programm an.

Cornelia Weber-Fürst
Coaching – Training – Beratung
Döllingerstr. 16a
80639 München
Tel. 089 17117850
www.weber-fuerst.de

Mobil und multimedial.

Erleben Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen auf eine ganz neue Art: mobil und multimedial. Lesen Sie jetzt das »personal**magazin**« als App auf Ihrem Tablet und Smartphone! Die »personal**magazin**« App bietet alle Beiträge der gedruckten Ausgabe, aber mit zusätzlichen Inhalten, animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.

Jetzt kostenlos testen:
www.haufe.de/pm-app

HAUFE.

Foto: kurhan / Shutterstock.com

CHANGE-MANAGEMENT. Führungskräfte müssen Mitarbeiter bei Change-Projekten mitnehmen. Doch es kann passieren, dass diese angesichts der Veränderungen blocken. Bei der „Facilitating Change"-Methode sollen Vorgesetzte lernen, ihr Team für Veränderungen zu gewinnen – indem sie etwa den Prozess von der Warte der Betroffenen aus betrachten.

Führen mit Perspektivwechsel

Der Werksleiter eines Produktionsbetriebs steht vor der Herausforderung, die Abläufe in der Produktion neu zu strukturieren: Für ein neues Fahrzeugmodell soll die tägliche Stückzahl um zehn Prozent erhöht werden. Vorgabe von oben. „Puh, wie kann ich das schaffen?", fragt der Vorgesetzte von Auftragskonstrukteuren, Montageleitern und Werksarbeitern.

„Stellen Sie sich bitte auf die Position Ihrer Mitarbeiter und schauen Sie die Situation aus deren Perspektive an", sagt der Facilitator. Der Werksleiter geht los und stellt sich nacheinander auf die drei auf dem Boden eingezeichneten Kreise. Als er die Position des Montageleiters einnimmt, sagt er: „Ich bin genervt. Wie soll ich höhere Stückzahlen erreichen, wenn ich keine Ersatzleute habe?" Auf der Position des Mitarbeiters stöhnt er: „Ich kann nicht mehr, ich arbeite so viel und keiner scheint's zu merken." Der begleitende Facilitator sagt: „Verlassen Sie nun das Feld und schauen Sie die drei Positionen aus einer Metaperspektive an – was sehen Sie?" – „Mir fällt auf, dass das Durchschnittsalter meiner Mitarbeiter 50 ist und dass sie überlastet sind", so die Führungskraft. Der Facilitator fragt: „Wenn Sie sich in die Situation hineinversetzen, welche Handlungsideen entstehen in Ihnen?" Der Werksleiter denkt nach und erwidert: „Ich muss mit der Geschäftsführung sprechen. Machbare Stückzahlen und meine Mannschaft hinter mir zu haben, das ist mir wichtig. Ich muss gemeinsam mit dem Team einen neuen Weg finden, die Ziele zu erreichen."

Diese Szene spielt sich im Rahmen der Ausbildung zum Facilitator in der Berliner School of Facilitating ab. Führungskräfte trainieren bei diesem Rollenspiel den Positions- und Perspektivenwechsel. Worum geht es? „Der Perspektivenwechsel ist ein wichtiger Schritt, um die Wahrnehmung zu öffnen. Man begibt sich quasi in die Schuhe einer anderen Person und fühlt sich in diese ein", sagt Renate Franke, die gemeinsam mit Barbara Zuber die Geschäfte der „Denkschule und Werkstatt" für Führungskräfte, Entscheider und Berater seit 2007 führt. „Eine erweiterte Wahrnehmung verändert meine Vision, dadurch wiederum meine Haltung und infolgedessen auch mein Tun."

Verschiedene Wahrnehmungsebenen zu trainieren ist Teil der einjährigen Ausbildung in sieben Modulen. Das Trainieren der eigenen Radarfähigkeit, die Deeskalation von Konflikten und das Unterbrechen von Gewohnheitsmustern sind wichtige Inhalte der Ausbildung, bei der die Selbstreflexion und die Interaktion

in der Gruppe einen hohen Stellenwert haben. Andreas Kowol, Geschäftsführer der Apex Tool Group GmbH, sagt, ihm seien durch die Ausbildung, die er und einige seiner Führungskräfte durchlaufen haben, viele Verhaltensmuster und innere Blockaden der am Prozess beteiligten Mitarbeiter bewusst geworden: „Ich habe gelernt, meine eigenen Antennen zu schärfen. Heute spüre ich, wer welches Anliegen hat und wer in welche Rolle passt. So kann ich meine Mitarbeiter besser auf die Reise der Veränderung mitnehmen“, so Kowol.

Voraussetzung: offen in den Veränderungsprozess gehen

Den Weg durch Veränderungen zu initiieren, zu begleiten und die Wandlungsfähigkeit von Menschen und Unternehmen zu erhöhen – das ist das Ziel der beiden Berlinerinnen, die ihre Ausbildung neben Berlin auch in Wien und über das Bildungswerk der Wirtschaft in Baden-Württemberg anbieten. Hinter ihrem Ansatz „Facilitating Change“ steht der Grundsatz, dass Veränderungen von Menschen getragen werden und es nur eine gelebte Veränderung geben kann, wenn ein Großteil von ihnen dafür gewonnen wird. Die Methode Facilitation (vom lateinischen „facilitare“: ermöglichen, vereinfachen) stammt ursprünglich aus den USA. Die dort vielfach eingesetzte Methode gewinne auch hierzulande an Bedeutung, so die Einschätzung der Berliner Facilitator-Ausbilderinnenen.

Wissenschaftliche Basis des Ansatzes „Facilitating Change“ ist die „Theorie U“ (siehe Abbildung unten) von Claus Otto Scharmer, Dozent und Mitbegründer des Leadership Lab am Massachusetts Institute of Technology. Sie dient den Facilitatoren als Gerüst für die Begleitung von Veränderungsprozessen. Das Konzept: Wer sich mit einer offenen Haltung in den Veränderungsprozess begibt, der kann Prozesse und die daran beteiligten Mitarbeiter nicht nur aus den Erfahrungen der Vergangenheit führen, sondern vor allem die Möglichkeiten der Zukunft ins Auge fassen und integrieren. „Erfahrung ist gut, engt aber oft den Blick ein. Indem wir ein Problem aus verschiedenen Perspektiven, unter anderem der der Zukunft, betrachten, kommen wir zu neuen, oftmals auch überraschenden Lösungen“, so Zubers Einschätzung.

Lösungen lassen sich nicht erzwingen, aber begünstigen

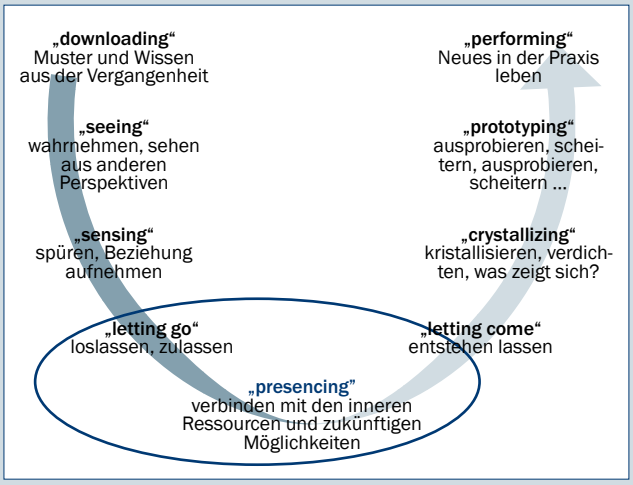
Damit sich das Wissen aller am Veränderungsprozess Beteiligten entfalten kann, binden Führungskräfte die Betroffenen bei der Facilitating-Methode so früh wie möglich in den Veränderungsprozess ein. Wichtig dabei ist ein ressourcenorientierter Führungsstil, der zwei Kernelemente beinhaltet: die Zielorientierung und die Gestaltung eines Raums, in dem eine gemeinsame Lösung gefunden werden kann. „Diese Lösungen haben eine hohe Wahrscheinlichkeit realisiert zu werden“, sagt Zuber. Wenn eine Lösung herauskommt, die nicht vorhersehbar war, spricht man von Emergenz – ein Begriff, der ursprünglich aus der Naturwissenschaft kommt. Gemeint ist damit: die spontane Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Die Emergenz kann man – so sind die Ermöglicher überzeugt – nicht erzwingen, aber man kann dem Zufall systematisch eine Chance geben: Sie streben danach, Räume zu schaffen, in denen etwas Neues emergieren kann.

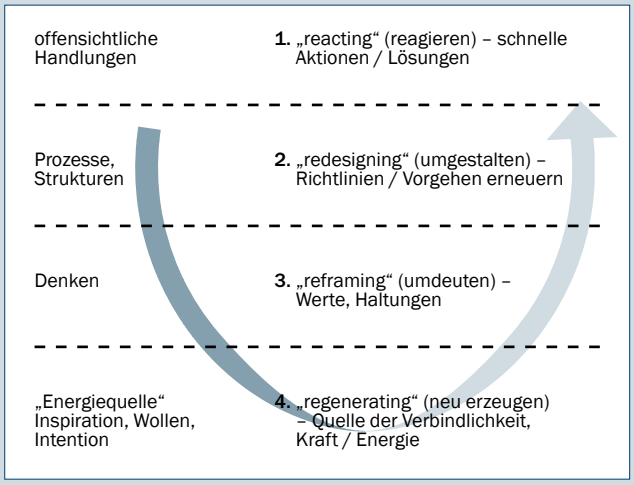
Facilitatoren gelten als „Handwerker im Change“

Beim Facilitating gilt: Der Prozessbegleiter gibt die Marschrichtung für die Lösungsfindung vor, nicht die Lösung. Denn er geht wie systemische Berater davon aus, dass das Wissen und die Lösung im System liegen. „Unsere Methode ist sehr partizipativ. Wir kommen schnell ins Tun und gelten – wie Kollegen so nett formuliert haben – als die Handwerker im →

Die „Theorie U“

Konzept. Nach Claus Otto Scharmer durchlaufen Mitarbeiterteams idealerweise die abgebildeten Phasen im Veränderungsprozess (Abbildung links). Für Führungskräfte ergeben sich dadurch vier Handlungsfelder (Abbildung rechts).





Quelle: School of Facilitating nach Scharmer 2011

→ Change“, sagt Renate Franke. Auch die besondere Rolle von Intuition und Emotionen unterscheidet den Ermöglichungsansatz von anderen Ansätzen, zum Beispiel der Business-Moderation. „Wir ermutigen unsere Teilnehmer, Emotionen als Indikatoren für Bedürfnisse zu verstehen und sie zu artikulieren“, erläutert Zuber. „Solange sie nicht gehört sind und keine Zufriedenheit oder sogar Begeisterung vorhanden ist, kämpft man gegen Windmühlen und es gibt keinen ‚Flow‘ im Veränderungsprozess. Widerstände und Konflikte sind uns willkommen. Sie aufzulösen beziehungsweise sie ernst zu nehmen und zu integrieren ist oft der Schlüssel zum Erfolg“, so die Ausbilderin.

Foto: School of Facilitating

Renate Franke ist eine der zwei Geschäftsführerinnen der School of Facilitating.

Foto: School of Facilitating

Barbara Zuber führt die Berliner Schule gemeinsam mit Renate Franke.

Führungskräfte tragen weiterhin die Verantwortung

Reinhard Höfer, Geschäftsführer der Saxonia Textile Parts GmbH und ehemaliger Teilnehmer der Facilitator-Ausbildung, sagt, ihm falle der Umgang mit Konflikten heute leichter. „Ich spüre viel deutlicher, wenn etwas aus dem Ruder läuft und kann dies gegenüber meinen Mitarbeitern auch offen zugeben“, so Höfer. Haben wir einen Fehler begangen, akzeptieren wir es und schaffen gleichzeitig ein Sprungbrett für den nächsten Schritt.“

Mitarbeiter am Prozess zu beteiligen bedeutet für Führungskräfte jedoch keineswegs, keine Entscheidungen mehr zu treffen: Sie tragen weiterhin die Verantwortung, zumal sie die Projektergebnisse gegenüber der Geschäftsleitung kommunizieren und vertreten. Als Prozessbegleiter sorgen sie idealerweise dafür, dass jeder einzelne Mitarbeiter die passende Rolle bekommt – also die Rolle, bei der er sich am besten entfalten kann und die für ihn am sinnvollsten ist. Denn der Facilitator glaubt daran: Wer Sinn bei seiner Aufgabe empfindet, wird den Prozess eher mittragen und erfolgreich sein.

Annette Neumann ●

Facilitating Change: Die Methode

Konzept. Beim Facilitating rücken die von einer Veränderung betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihren Gedanken und Emotionen in den Fokus. Welchen Grundsätzen die Methode folgt.

Beim Facilitating ...

- **sollen Menschen auf Phasen der Veränderung und der Unordnung vorbereitet werden** und befähigt werden, diese Phasen zu gestalten, um gut durch das Chaos im Veränderungsprozess zu kommen.
- **sollen die Beteiligten für das Unvorhersehbare eines Change-Prozesses geöffnet werden.** Dadurch sollen sie in die Lage versetzt werden, neue Impulse aufzunehmen und für den Prozess zu nutzen.
- **muss sich die Führungskraft ihr Nichtwissen eingestehen können** und bekennen, dass sie die beste Lösung nicht weiß. Sie setzt sich dafür ein, dass gemeinsam in der Gruppe eine Lösung erarbeitet wird. Dazu gestaltet sie den Prozess aktiv und bezieht alle mit ein. Auf diese Weise kann die Lösung spontan enstehen.
- **soll das Wissen aus dem System kommen.** Der Facilitator geht davon aus, dass im Prozess eine tragfähige Lösung entstehen wird. Dafür brauchen die Beteiligten Vertrauen in den Prozess, eine erweiterte Wahrnehmung und eine gute Intuition.
- **sollen die inneren Ressourcen des Systems besser nutzbar gemacht werden.** Das bedeutet: Durch eine gute Verbindung mit den eigenen Stärken soll der Einzelne befähigt werden, Schwieriges zu bewältigen und Neues denken zu können.
- **werden Emotionen als Chance verstanden, Neues zu schaffen.** In Veränderungsprozessen treten oft Angst und Unsicherheit auf. Diese Emotionen werden beim Facilitating nicht verdrängt oder unterdrückt, sondern wertgeschätzt, damit alle Beteiligten offen für Neues werden.
- **soll eine offene Haltung vermittelt und der Perspektivwechsel gefördert werden.** Der Facilitator agiert dabei als Teil des Prozesses und führt ihn. Er unterstützt den Rollenwechsel und achtet darauf, dass vorschnelle Bewertungen anderer Meinungen vermieden werden.
- **sollen Lösungen aus der Zukunft generiert werden.** Dahinter steckt die Überzeugung: Wer nur durch die Brille der Vergangenheit schaut, kommt oft nicht zu neuen Lösungen. Claus Otto Scharmer geht in seiner „Theorie U“ (siehe Seite 43) von der Annahme aus: Innovation und Zukunftsdenken brauchen geschützte Räume und Zeit, um aus gewohnten Gedankenmustern auszubrechen – wie bei Think Tanks oder „experimentellen Satelliten“.

Annette Neumann ●

Top-Forschung für die Personalpraxis – fundiert und verständlich!

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

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

Informationen, Beratung und Abo unter
Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos) oder www.personalquarterly.de

HAUFE.

„Wie ein Test aus einer Frauenzeitschrift“

TESTVERFAHREN. Weil die Lizenz für den psychologischen Test „Reiss Profile“ im Jahr 2017 auslaufen wird, werben drei Coachs für die von ihnen entwickelte „Motivationspotenzialanalyse MPA“ als „wissenschaftlich empfohlene“ Alternative. Doch Belege für die Aussagekraft des Tests gibt es bisher nicht.

Die Reaktion kam recht prompt. Kaum war bekannt geworden, dass die Reiss Profile Europe B.V. den Lizenzvertrag für „Reiss Profile“ in Deutschland zum 30. Juni 2017 gekündigt hatte, verschickte Stefan Lapenat am 9. Juli eine Pressemeldung zum „Kennenlern-Angebot der Motivations-Potenzial-Analyse (MPA)“ für Reiss-Nutzer. Lapenat ist Geschäftsführer des Instituts für Motivationspotenziale in Freiburg. Bereits seit über einem Jahr biete man Anwendern von Motivanalysen die Möglichkeit, mit der MPA „Deutschlands erste Motivdiagnostik mit wissenschaftlicher Empfehlung“ parallel einzusetzen. 140 MPA-Experten habe man bereits zertifiziert. Die MPA erfasst 26 Motive, darunter zum Beispiel „Natürlichkeit“ als das Streben nach bodenständigem Verhalten oder „Durchführung als das Streben nach der Umsetzung von Vorgaben.“ Im Gegensatz zum Instrument „Reiss Profile“ wird nicht danach gefragt, was „wichtig“ ist, sondern, was „Freude bereitet“ – also „gezielt nach der Emotion“. Das Entwickler-Team habe in den Jahren 2012 und 2013 gemeinsam mit der Diagnostik-Expertin und Diplom-Psychologin Dr. Susanne Steiner am Lehrstuhl für Motivations- und Volitions-

Motivationsanalyse „Reiss Profile“: rätselhaftes Zerwürfnis

News. Die Reiss Profile Europe B.V. (RPE) beendet ihre Zusammenarbeit mit der IDS Publishing Corporation (IDS), dem Unternehmen des Amerikaners Professor Steven Reiss, zum 30. Juni 2017.

„Wir mussten einfach feststellen, dass Steven Reiss in den letzten Monaten neue Vorstellungen zum Geschäftsmodell des Reiss Profile entwickelt hat, die nicht mit dem zusammenpassen, was in unserem gültigen exklusiven Lizenzvertrag mit ihm vereinbart ist“, erklärt RPE-Gesellschafter Thomas Staller auf der Website www.reissprofile.eu. Sein Vertrauen und das seiner Mitgesellschafter Peter Boltersdorf und John Delnoy sei daher erschüttert. Aus Sorge, „bei einer Fortsetzung der Zusammenarbeit wichtige qualitative Entwicklungsschritte des Geschäfts nicht gehen zu können“, habe man den Vertrag gekündigt. Man wolle mit einem neuen Angebot auf den Markt kommen und für einen reibungslosen Übergang sorgen. Was genau hinter dem Zerwürfnis steckt und wie das neue Angebot aussehen soll, bleibt rätselhaft. Eine Anfrage an Boltersdorf blieb unbeantwortet.

Foto: Pichler

Steven Reiss (rechts) und einer seiner Statthalter in Europa (Peter Boltersdorf) im Jahr 2011 in Wien.

Professor Steven Reiss erklärt dagegen, das Reiss Profile werde auch weiterhin in Deutschland verfügbar sein. Obwohl er bereits seit 2008 im Ruhestand weile, sei er weiter in der Forschung aktiv. Im Oktober werde sein neues Buch „16 Strivings for God: New Psychology of Religious Experiences“ veröffentlicht, das sich mit der Motivation für religiöse Erfahrungen beschäftige. Eine Gefahr der fehlenden Weiterentwicklung sehe er nicht. Er sei geradezu stolz auf seine aktuelle Forschung zu Motivation bei Autismus.

Bärbel Schwertfeger

forschung der Technischen Universität München (TUM) intensiv an der neuen Herangehensweise im Bereich Motivationsdiagnostik zusammengearbeitet. Anders als das Instrument Reiss Profile messe die MPA „Motive als das, was sie sind: eine Emotion“. Das Ergebnis sei ein sogenannter „konstruktivistisch-limbischer” Fragebogen, mit dem erstmals die tatsächliche „Energiemenge” – das heißt das Motivationspotenzial – gemessen werden kann, das in jedem einzelnen Motiv schlummert. „Wir haben unsere eigene jahrelange Erfahrung mit Reiss Profile und anderen Motivanalysen durch die Zusammenarbeit mit Frau Dr. Steiner auf wissenschaftliche Beine stellen und die Motive identifizieren können, die tatsächlich solide wissenschaftlich belegbar sind”, erklärt Axel Janßen, zusammen mit Stefan Lapenat und Rolf Meier Entwickler, Gründer und Gesellschafter der MPA.

Auch die von Susanne Steiner verfasste „Stellungnahme zur wissenschaftlichen Begleitung der Entwicklung der MPA“ auf dem TUM-Briefpapier vom 31. Juli 2013 klingt vielversprechend: „Die MPA ist ein wissenschaftlich fundiertes personaldiagnostisches Instrument zur Erfassung menschlicher Motivationsunterschiede“, heißt es da. „Durch die besondere Art der Item-Formulierung und die Mess-Methodik erfasst die MPA Motivationspotenziale wesentlich exakter als viele andere Fragebogenverfahren.“ Und weiter: „Damit integriert die MPA bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse der Erfassung von Motiven, aktuelle Erkenntnisse der Neurowissenschaften und neue Ansätze des Entwicklerteams zu einem wertvollen Analysewerkzeug für Unternehmen und Privatpersonen und bietet große Vorteile zu anderen auf dem Praxismarkt verfügbaren Instrumenten, die angeben, Motive zu erfassen.“

Uwe P. Kanning, Psychologieprofessor an der Hochschule Osnabrück, wird bei den Formulierungen hellhörig. „Der Hinweis auf das Limbische System ist letztlich nicht mehr als eine Marketingstrategie“, kritisiert er. „Ebenso gut könnte man sagen, der Ansatz sei endokrinologischer Natur, denn letztlich ist motiviertes Handeln – so wie jedes Handeln – ohne die Ausschüttung von Botenstoffen im Körper nicht denkbar.“ Und mit dem Verweis zur Neurowissenschaft wirke der Fragebogen nur dem äußeren Schein nach „höherwertiger“ oder „wissenschaftlicher“. Auch der Hinweis auf den Konstruktivismus sei ohne tiefer gehende Aussagekraft. In der Art, wie der Begriff hier verwendet wird, treffe er auf jeden Fragebogen zu, weil die Testperson stets abwägen muss, auf welche Situationen sie sich bei der Beantwortung bezieht – also „konstruktivistisch“ vorgehen muss.

Fehlende Testgütekriterien

Um einen aussagekräftigen Test auf den Markt zu bringen, sind aufwendige und komplizierte empirische Studien notwendig und ein Testverfahren muss dabei wesentliche Gütekriterien erfüllen. Es muss valide oder gültig sein. Es muss also nachgewiesen sein, dass der Test überhaupt das misst, was er vorgibt zu messen. Er muss objektiv sein. Das Testergebnis darf zum Beispiel nicht vom Testleiter abhängen. Und er muss reliabel oder zuverlässig sein. Dazu gehört, dass auch bei weiteren Messungen (Re-Test) ein weitgehend ähnliches Ergebnis herauskommt. Zudem muss ein Test an einer Referenzgruppe normiert sein, um überhaupt zu wissen, was ein Ergebnis aussagt (Eine Checkliste findet man hier: http://kersting-internet.de/pdf/Kersting_DIN_Buch_Checkliste_1.pdf).

Doch entsprechende Studien und Kennwerte dazu gibt es offenbar bei der MPA bisher nicht. Susanne Steiner habe wis- →

senschaftlich die „Konzeption und Umsetzung der MPA“ begleitet, schreibt Lapenat. Und wer auf der Website genauer nachliest, findet den Satz: „Nach Vorlage der vollständigen schriftlichen Unterlagen (unter anderem zu Denkansatz, Methodik, Testkonstruktion und Auswertung) hat Frau Dr. Steiner am 31. Juli 2013 eine finale wissenschaftliche Bewertung der Entwicklungsphase vorgenommen.“ Das wäre daher allenfalls ein erster Schritt. Eine Validierung der MPA liege bisher nicht vor, gesteht auch MPA-Entwickler Lapenat. Derzeit laufe noch die Datenerhebungs-Phase. „Im Unterschied zu den ‚Business‘-Marktbegleitern wie dem Instrument ‚Reiss Profile‘ arbeitet die MPA nicht differenziell zu einer Norm, das heißt über den Vergleich der individuellen Ergebnisse mit einer Normstichprobe“, so der Wirtschaftsinformatiker.

Fehlinterpretationen möglich

Über solche Aussagen kann Diagnostik-Experte Professor Kanning nur den Kopf schütteln. „Verzichtet man auf Normwerte, so stellt sich die Frage nach dem Bezugssystem zur Bewertung der Ergebnisse“, erklärt Professor Kanning. Das sei gerade im Fall von Personalentwicklung, Coaching oder Führung ein großes Problem: Ein hoher Punktwert beim Motiv X kann allein dadurch zustande kommen, dass die zugehörigen Fragen so „niederschwellig“ formuliert sind, dass die Probanden ihr Kreuz oben auf der sechsstufigen Skala machen. „Wer dann hohe Zahlenwerte als hohe Motivausprägung interpretiert, begeht einen Fehler“, so Kanning. Solche Fehlinterpretationen könne man nur durch den Einsatz von Normwerten – als einem Bezugssystem – vermeiden.

Im Falle der Personalauswahl könnte das Anforderungsprofil der Stelle das Bezugssystem sein. Dabei sei es jedoch wenig zielführend, wenn die Personaler einfach einschätzen sollen, wie wichtig die einzelnen Motive sind, da es sich bei den Motiven um sehr abstrakte Konzepte handelt und jeder sich etwas anderes darunter vorstellt. Eine zusätzliche differenzielle Auswertung sei geplant, wenn man 2.500 auswertbare Datensätze habe, schreibt Lapenat. Die vorliegenden positiven Rückmeldungen von Anwendern und zertifizierten MPA-Experten „zur Anwendbarkeit und Aussagekraft der MPA“ sollen in den nächsten Jahren sukzessive durch wissenschaftliche Untersuchungen weiter untermauert werden. Im Klartext: Es ist bisher weder klar, was der Test eigentlich genau misst, noch wie die Ergebnisse zu bewerten sind.

Dabei stellt sich die Frage, welche Rolle Susanne Steiner als damalige wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TUM spielt. Warum hat sie einen „konstruktivistisch-limbischen” Fragebogen, dessen Aussagekraft bisher nicht belegt ist, „wissenschaftlich empfohlen“? Hat sich die junge Psychologin hier für Marketingzwecke einkaufen lassen? Er kenne den Test nicht und die Beschäftigung mit der MPA sei auch nicht die Dienstaufgabe von Frau Steiner gewesen, erklärt Professor Hugo Kehr, Inhaber des Lehrstuhls für Motivations- und Volitionsforschung der TU München, bei dem Steiner bis zum Sommer 2013 beschäftigt war.

Wenn er es richtig verstehe, sei sie für ihre Dienstleistung privat entlohnt worden. Dabei distanziert sich der TUM-Professor deutlich von der angeblichen wissenschaftlichen Empfehlung der MPA: „Die Validität der Motivationspotenzialanalyse (MPA) wurde weder vom Lehrstuhl für Psychologie der TUM School of Management noch von seinen wissenschaftlichen Mitarbeitern nach wissenschaftlichen Kriterien geprüft. Falls eine einzelne ehemalige Mitarbeiterin des Lehrstuhls für Psychologie der TUM die MPA empfohlen haben sollte, so gibt eine solche Empfehlung keineswegs die Auffassung des Lehrstuhls für Psychologie wieder, sondern stellt allenfalls die Privatmeinung der betreffenden Person dar, die bislang nicht durch ein wissenschaftliches Prüfergebnis erhärtet worden ist.“

Susanne Steiner heißt inzwischen Mootz, arbeitet seit September 2013 bei Kienbaum im Bereich Management Diagnostik & Development und ist derzeit im Mutterschutz. Auf die an sie gerichtete Anfrage lässt sie MPA-Anbieter Stefan Lapenat antworten. Der schreibt, dass kein Geld von der Motivation Analytics UG an Susanne Steiner als Privatperson oder an den Lehrstuhl gezahlt worden sei – was natürlich nicht ausschließt, dass Geld von anderer Seite geflossen ist, zumal die Firma erst im Februar 2013 gegründet wurde. Doch warum arbeitet eine wissenschaftliche Mitarbeiterin ein Jahr außerhalb ihrer Dienstaufgaben umsonst an einem Testverfahren mit? Warum verfasst sie kurz vor ihrem Ausscheiden an der Universität ein Empfehlungsschreiben auf TUM-Briefpapier? Warum steht in ihrem Xing-Profil bis heute, dass sie wissenschaftliche Mitarbeiterin der TUM ist, obwohl das Profil mit ihrer Tätigkeit bei Kienbaum aktualisiert wurde? Die Vermutung, dass hier geschickt versucht wird, mit dem Anschein von Wissenschaftlichkeit Kunden zu ködern, liegt zumindest nahe. So prangt auf der Website auch noch ein großes rundes Siegel „Qualität – wissenschaftlich begleitet“.

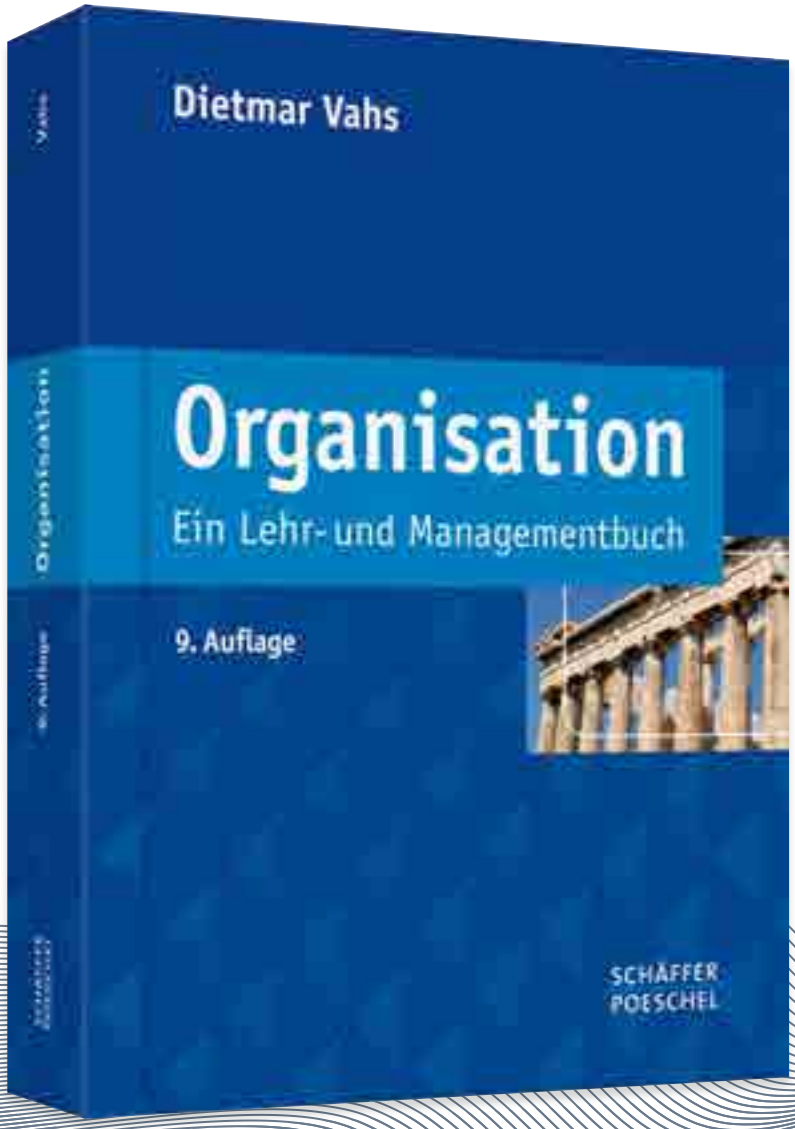
Professor Kanning kritisiert auch weitere Werbeaussagen zur MPA: „Wer behauptet, dass sein Fragebogen die grundlegende Motivation erfasst, muss dies auch nachweisen, und zwar indem er einer Gruppe von Menschen den Fragebogen im Abstand von mehreren Monaten zweimal vorlegt und berechnet, wie stabil die Befunde sind (Retest-Reliabilität). Und der Hinweis, dass der Fragebogen in der Personalauswahl zu treffsichereren Prognosen führt, sei lediglich eine unbelegte Behauptung, wenn keine Zahlen zur Validität vorgelegt werden können. Das alles hindert die drei Entwickler nicht daran, von Interessenten 2.150 Euro netto für die MPA-Zertifizierung zu kassieren. Jeder werde über die Hintergründe, Entstehung, den aktuellen Stand und die aktuell anstehenden Schritte der MPA informiert, rechtfertigt sich Lapenat. Zudem zeigten die seit Juni 2013 erfolgten vielfältigen Rückmeldegespräche der MPA-Experten beziehungsweise die Feedbacks der Klienten hieraus „eine sehr gute Aussagekraft der MPA“.

„Das ist ungefähr so, als würde ein Pharma-Unternehmen ein nicht überprüftes Medikament erst einmal auf den Markt werfen und dann schauen, ob erfahrene Pharma-Referenten einen guten Eindruck davon haben“, kritisiert Professor Kanning. „Keine Validierung, keine Retest-Reliabilität, keine Normierung – da kann man gleich einen Brigitte-Test nehmen.“

Bärbel Schwertfeger

Organisationslehre konkret

Anhand der fiktiven Speedy GmbH und vieler Praxisbeispiele bekannter Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz werden Organisationsfragen grundlegend erörtert. Im Mittelpunkt stehen die Konzepte der Primär- und Sekundärorganisation, das Prozessmanagement und Change Management. Für die 9. Auflage wurden die Literaturangaben, Fallbeispiele und Firmendaten umfassend aktualisiert.



- Führendes Lehrbuch zur Organisation im deutschsprachigen Raum
- Neu: Mit über 150 aktuellen Praxisbeispielen u.a. von Daimler, Siemens AG, Andritz-Gruppe, Svarowski, Nestlé S. A. und Swatch

Vahs
ORGANISATION
Ein Lehr- und Managementbuch
9., aktual. Auflage 2015.
596 S. Geb., 2-farbig. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3437-9
eBook 978-3-7992-6980-3

Bequem online bestellen:
www.schaeffer-poeschel.de/shop

MIT **LERNZIELEN, KONTROLLFRAGEN** UND **LÖSUNGEN**

SCHÄFFER POESCHEL

Der „Master“ als Mittel der Mitarbeiterbindung

AUSBILDUNG. Viele Bachelor-Absolventen möchten berufsbegleitend noch ein Master-Studium absolvieren. Doch die Unternehmen sind immer noch recht zögerlich, wenn es darum geht, diesen Wunsch zu unterstützen. Der „Master“ kann ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung sein.

Foto: Bosch-Presse

Bosch. Arbeitsministerin Andrea Nahles interessiert sich nicht nur für moderne Arbeitsplätze, sondern auch für die Förderung von Bachelor-Absolventen auf dem Weg zu ihrem Master.

„Die Nachfrage nach berufsbegleitenden Masterstudiengängen kommt vor allem von den Mitarbeitern“, hat Professor Andreas Zaby, Vizepräsident der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin), beobachtet. Leider herrsche bei vielen Arbeitgebern noch immer die Auffassung, ein Master-Studium sei das Privatvergnügen eines Mitarbeiters, für das er Urlaub zu nehmen und selbst zu zahlen habe.

Dabei zeigte eine repräsentative Forsa-Umfrage unter 1.000 Erwerbstätigen im Auftrag der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) erst vor Kurzem, dass sich Mitarbeiter Unterstützung beim Master-Studium wünschen. Danach würden 42 Prozent der 18- bis 35-Jährigen bei einem Jobwechsel den Arbeitgeber vorziehen, der ihnen eine akademische Weiterbildung wie einen Master oder ein Hochschulzertifikat ermöglicht. Aber auch auf der Seite der Hochschulen gibt es Optimierungsbedarf. „Viele Hochschulen hängen noch immer an der Idee fest, dass der Master die Fortsetzung des Bachelor-Studiums ist und tun sich daher schwer damit, unabhängige – also fachlich nicht-konsekutive – Master zu entwickeln“, erklärt Christian Tauch, Leiter des Bereichs Bildung bei der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Ein Problem sei dabei die Bedarfsfeststellung. Da müsse

man als Hochschule erst einmal „Marktforschung“ betreiben, ob es genug Interessenten gibt, die bereit sind, für das Studium zu bezahlen und ob die Nachfrage von Dauer sein wird. „Hierfür ist in vielen Fällen ein dauerhaftes – auch finanzielles – Engagement von Unternehmen unerlässlich“, so Tauch.

An der HWR Berlin hat man das Angebot in den letzten Jahren ausgeweitet und plant weitere Programme. Angeboten werden Master-Programme sowohl für die private Wirtschaft als auch für den öffentlichen Sektor. „Auch im öffentlichen Dienst ist die Nachfrage hoch, weil die Mitarbeiter mit dem Master-Abschluss beförderungsfähig werden“, erklärt Professor Zaby. Zudem sei zum Beispiel der Master in Sicherheitsmanagement zunehmend auch in der Privatwirtschaft gefragt. Weiter gibt es einen Master in Prozess- und Projektmanagement sowie für Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement. „Wir sehen, dass es immer mehr auch die Aufgabe der Hochschulen ist, auf die Arbeitgeber zuzugehen und maßgeschneiderte Angebote anzubieten“, erklärt der Professor für Internationales Management. Um die Hemmschwelle beim Master abzubauen, habe man inzwischen Hochschul-Zertifikate entwickelt, die sich dann zum Master aufstocken lassen. „Die Haltung der Unternehmen hat sich schon deutlich verbessert“, erklärt Professorin Ruth Melzer-Ridinger, Dekanin Wirtschaft am Center for Advanced Studies an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW). „Vor einem Jahr gab es noch viel mehr Widerstand.“ Inzwischen hätten die Firmen erkannt, dass sie sonst schnell ihre Talente verlören. „Das ist ein echtes Instrument zur Personalbindung.“ Dabei sei die Sensibilität der Unternehmen bei den Ingenieuren größer als im BWL-Bereich.

Gleich zwei Alternativen bei der Deutschen Bahn

„Von unseren Recruitern hören wir, dass die Möglichkeit eines berufsbegleitenden Master-Studiums für viele Bachelor-Studenten eine sehr wichtige Perspektive ist“, berichtet auch Ulrike Stodt, Teamleiterin Bildungsprogramme bei der Deutschen Bahn. So mancher Bachelor-Absolvent fühle sich erst mit einem Master-Abschluss als „vollwertiger Akademiker“. Bei der Bahn gibt es für einen Mitarbeiter zwei Möglichkeiten: Entweder er geht zu seinem Vorgesetzten und der entscheidet, ob und wie er ihn unterstützt. Oder er bewirbt sich für das DB-Masterprogramm, bei dem es für alle Teilnehmer eine identische Förderung gibt. Dazu gehören die Übernahme von 50 Prozent der Studiengebühren sowie eine Freistellung von 10 bis 15 Tagen je nach Programmstruktur und ein Rahmenprogramm mit drei Seminaren zum Beginn, zur Halbzeit und am Ende des Studiums. Darin geht es um Themen wie Zeitmanagement und Techniken zur Selbstorganisation sowie den Aufbau eines Netzwerks zur gegenseitigen Unterstützung. Um den Stress der Doppelbelastung von Job und Studium zu reduzieren, gebe es verschiedene Arbeitszeitmodelle, die dem Mitarbeiter entgegenkommen, erklärt Stodt. „Ich bin immer wieder überrascht, wie gut die Kollegen das hinbekommen.“ Beim DB-Masterprogramm gibt es bundesweit allerdings nur 30 Plätze. Zuletzt hatten sich rund dreimal so viele Mitarbeiter beworben und das Auswahlverfahren durchlaufen. Darunter seien aber nicht nur Bachelor-Absolventen, sondern auch etliche ältere Mitarbeiter. „Wir haben eine gute Mischung“, erklärt Bahn-Mitarbeiterin Stodt.

Zur Auswahl stehen verschiedene Studiengänge. Dazu gehören neben renommierten Unis wie der Ludwig-Maximilians-Universität auch eher betrieblich anwendungsorientierte Programme beispielsweise an der Euro FH oder der FOM – Hochschule für Oekonomie und Management. „Unsere Mitarbeiter haben unterschiedliche Erwartungen“, erklärt Stodt. Daher brauche man ein breites Portfolio. Zudem hat die Bahn für Führungskräfte und Mitarbeiter einen Weiter- →

Foto: Gregor Schlaeger/Lufthansa

Lufthansa. Die Airline unterstützt Mitarbeiter mit professionellen Kriterienkatalogen, das passende (berufsbegleitende) Masterstudium zu finden.

→ bildungs-Kompass eingerichtet, in dem die Studiengänge gelistet sind, die das Unternehmen empfiehlt. „Wir schauen uns die Lehrpläne und die Studieninhalte genau an und welche Qualifikationen der Mitarbeiter damit erwirbt“, erklärt Teamleiterin Stodt. Während man bei Universitäten meist auf hohe Qualität setzen könne, seien die Fachhochschulen oftmals realistischer, was die Machbarkeit des berufsbegleitenden Studiums angehe, beobachtet die Bahn-Mitarbeiterin. Dabei seien auch immer wieder Anpassungen des Portfolios notwendig. Der Markt entwickle sich so rasant, dass kaum noch jemand einen Überblick habe.

„Das Angebot ist nicht durchschaubar und die Leidtragenden sind die Studenten und die Unternehmen“, klagt auch Michael Donat. „HR muss sich intensiver um den Markt kümmern und Beratung anbieten können“, fordert der Personalchef bei Sopra Steria Consulting in Frankfurt. So habe er bisher rund ein Drittel der von Mitarbeitern vorgeschlagenen Angebote abgelehnt, weil die Ausbildungsqualität nicht ausreichend war. „Ein guter Studiengang muss sowohl den wissenschaftlichen Anforderungen als auch den Anforderungen des Unternehmens genügen“, sagt der Personalchef. „Als Unternehmen muss es mir doch wichtig sein, dass das Studium eine hohe Qualität hat und mich auch als Unternehmen weiterbringt.“ Wenn Firmen auf billige und akademisch fragwürdige Programme setzen, sei das auch gegenüber den Mitarbeitern verantwortungslos. „Wer mit einem Bachelor-Abschluss von einer Topuni einen Master bei einem Massenanbieter macht, den nimmt doch keiner mehr ernst“, warnt Donat und beobachtet eine deutliche Tendenz nach unten. „Bei den Massenanbietern gibt es kaum noch Hürden bei der Zulassung und der wissenschaftliche Anspruch bleibt oftmals auf der Strecke“, kritisiert der Personalchef.

Lufthansa will Internationalität als Schwerpunkt

Bei der Lufthansa gibt es daher Kriterienkataloge zur Beurteilung der Master-Programme mit Hinweisen zu Dauer, Lehrplan und Rankings. Studiengänge, bei denen Mitarbeiter gefördert werden, müssen akkreditiert sein und einen Schwerpunkt auf Internationalität haben. Die Entscheidung über die Unterstützung eines Mitarbeiters beim berufsbegleitenden Master-Studium liegt jedoch immer bei der jeweiligen Führungskraft. „Die kann am besten entscheiden, ob das sinnvoll ist“, erklärt Steffen Lay, Teamleiter für Nachwuchsprogramme. Allerdings habe man einige Rahmenbedingungen festgelegt. So werden die Studiengebühren für einen berufsbegleitenden Master bis zu 12.000 Euro brutto übernommen, der Mitarbeiter wird bis zu insgesamt 25 Tage für den Unterricht freigestellt und bekommt einen Zuschuss zu den Reisekosten bis zu 2000 Euro. Zusätzlich gibt es pro Jahr fünf Tage unbezahlten Urlaub, um sich zum Beispiel auf Prüfungen vorzubereiten. „Wir sind überzeugt, dass Mitarbeiter und Führungskraft zusammen das jeweils beste Angebot finden“, sagt Lay. Sollten bei Führungskraft oder Mitarbeiter Fragen aufkommen, können sich beide an einen zentralen Ansprechpartner bei Lufthansa wenden, der sie bei der Entscheidung berät. Bezahlt wird die Unterstützung aus dem Weiterbildungsbudget, das jede Führungskraft zur Verfügung hat. „Wir sehen, dass das System funktioniert“, sagt Lay. Angaben zur Zahl der Master-Studenten seien nicht möglich.

Auch der Autobauer Daimler unterstützt seine Mitarbeiter beim Master. Die bereits 2010 gestarteten Daimler Academic Programs richten sich an ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte, die seit mindestens einem Jahr unbefristet im Konzern arbeiten. Dabei gebe es keine

FRANKFURT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Coaching, Teamentwicklung und Changemanagement gleichzeitig studieren im berufsbegleitenden Masterstudiengang **Beratung in der Arbeitswelt Coaching, Supervision und Organisationsberatung**

Der Studiengang
- richtet sich an Fach- und Führungskräfte aus allen Arbeitsfeldern und Branchen
- ist berufsbegleitend und interdisziplinär ausgerichtet
- bietet ein konstruktives und produktives Lern- und Entwicklungsumfeld
- ist anwendungsorientiert (das Erlernte wird sofort in die Praxis umgesetzt)
- startet jeweils zum Sommersemester (Bewerbungsschluss ist der 15. Januar)

Wir bieten eine Qualifizierung mit international anerkanntem Masterabschluss und Promotionsberechtigung. **www.macs-frankfurt-university.de**

festgesetzten Kontingente. Die Unterstützung richte sich vielmehr nach den Qualifizierungsbedarfen und Interessen des Unternehmens. Mitarbeiter, die das Auswahlverfahren erfolgreich absolviert haben, erhielten auch einen Förderplatz, erklärt Pressesprecherin Kathrin Schnurr. „Unsere Mitarbeiter können das Studium als Vollzeitstudium mit Wiedereinstellzusage absolvieren oder als berufsbegleitendes Studium mit dem Angebot, die Arbeitszeit für die Dauer des Studiums zu reduzieren.“ Daimler zahlt dabei die Hälfte der Studiengebühren und bietet zudem ein Begleitprogramm mit Seminaren zum Beispiel zum Zeitmanagement. Das Programm werde gut angenommen. Genauere Angaben über die Zahl der geförderten Mitarbeiter gibt es nicht. Das Unternehmen kooperiert mit mehr als 30 Hochschulen wie z.B. KIT Hector School (Green Mobility Engineering), der Zeppelin Universität (Mobility Innovations) und der Graduate School Rhein-Neckar (Engineering Management). Dazu gehört auch die Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) mit dem Master mit „Mogel-MBA“-Option (siehe Kasten auf der übernächsten Seite). „Wir machen seit Jahren positive Erfahrungen mit hochmotivierten Studenten, die ihr erlerntes Wissen aus den Seminaren der Hochschule im beruflichen Kontext erfolgreich anwenden. Dazu zählen auch Steinbeis-Studenten“, erklärt die Pressesprecherin. Zu Vertragsdetails oder Übernahmequote äußere man sich aus Wettbewerbsgründen grundsätzlich nicht.

Während die Studenten beim Steinbeis-Modell der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) zwei Jahre als billige Praktikanten Projekte im Unternehmen bearbeiten müssen, ist das Master-Angebot an der DHBW nicht nur fairer, sondern auch noch deutlich günstiger. Müssen die Unternehmen bei SIBE immerhin rund 24.000 Euro Studiengebühren zahlen, kosten die berufsbegleitenden Master an der DHBW nur 15.000 Euro. Hier haben die Studenten einen festen Arbeitsplatz. Die Präsenzzeit liegt bei 20 Tagen pro Semester. „Das Besondere ist, dass unsere Studenten wissenschaftliche Arbeiten auch mit beruflichen Aufgaben verbinden“, erklärt Dekanin Professorin Melzer-Ridinger. Das mache ein Drittel der Prüfungsleistungen aus. Zwei Drittel des Studiums entfallen auf anwendungsorientierte Lehrveranstaltungen und in jedem Modul gibt es Prüfungsleistungen, häufig eine Klausur. „Unser Konzept ist recht einmalig und über die langjährige Erfahrung mit dem dualen Bachelor haben wir gute Beziehungen zu den Unternehmen“, erklärt die Professorin.

Derzeit gebe es rund 350 Studierende.

„Der Master bietet nicht nur die Chance, sein Wissen zu vertiefen, sondern auch zu erweitern“, erklärt Professorin Melzer-Ridinger. Das werde auch häufig genutzt. Da gebe es Teilnehmer mit einem Bachelor in Betriebswirtschaft, die ihren Master im Bereich Wirtschaftsingenieur machen, oder Juristen und Psychologen, die Betriebswirtschaft draufsetzen. Dabei biete man auch Unterstützungskurse wie etwa eine Art Crash-Kurs in Betriebswirtschaft vor dem Master-Studium an. Inzwischen gibt es zehn Studiengänge im Wirtschafts- und fünf im Ingenieurbereich. Geplant sind zudem noch ein Studiengang in Wirtschaftsinformatik und einer im Handel. Besonders beliebt bei den Ingenieuren seien Studiengänge zum Wirtschaftsingenieur und Integrated Engineering, einer Mischung aus Maschinenbau, Informatik und Elektrotechnik. Im Wirtschaftsbereich seien Finance und Marketing am meisten gefragt. Das größte Wachstumspotenzial gebe es jedoch bei dem Masterstudiengang MBM Supply Chain Management.

Probleme mit möglichen Betriebsgeheimnissen?

Wer einen Master an der DHBW machen will, braucht die Unterstützung durch seinen Arbeitgeber. „Der muss versichern, dass er das Studium organisatorisch mitträgt und Projekte als wissenschaftliche Arbeit zulässt“, erklärt die Dekanin. Schließlich müsse der Gutachter die Arbeiten beurteilen und da gebe es manchmal Probleme mit dem Betriebsgeheimnis. „Die finanzielle Unterstützung interessiert uns nicht“, so die Professorin. Etwa die Hälfte der Studenten werde unterstützt, allerdings in sehr unterschiedlicher Höhe. Mit der notwendigen Genehmigung durch den Vorgesetzten und die Personalabteilung entschieden letztlich die Unternehmen, ob ein Mitarbeiter an dem Studium teilnehmen könne – auch wenn sie nichts zahlen. „Das ist durchaus auch eine Talentauswahl durch das Unternehmen“, erklärt Professorin Melzer-Ridinger.

Anders ist es bei der Management- und Technologieberatung Bearingpoint. Dort ist das Master-Studium für Bachelor-Absolventen sogar verpflichtend und vertraglich vereinbart. Dazu stellt das Unternehmen seine Mitarbeiter für 30 Tage frei und übernimmt die Studiengebühren in Höhe von bis zu 20.000 Euro. „Durchschnittlich stellen wir in Deutschland pro Jahr mindestens 15 neue Bachelor-Absolventen mit Master-Vereinbarung ein, teilweise erfolgt eine direkte Übernahme aus einem vorangegangenen Praktikanten-Verhältnis“, erklärt Kai Wächter, Geschäftsführer bei Bearingpoint in Frankfurt . „Die Tendenz ➔

Steinbeis: Master-Studenten als billige Praktikanten

MBA. Für zwei Jahre vermittelt die Steinbeis Hochschule Praktikanten an Unternehmen. Die billigen Kräfte bearbeiten Projekte und absolvieren ein berufsbegleitendes Master-Studium. Und einen MBA-Abschluss gibt es nach drei Wochen in Brasilien noch kostenlos dazu. Wie sinnvoll ist das?

Rio. Im fernen Brasilien wird so mancher Master-Abschluss noch mit einem schnellen MBA geschmückt.

„Machen Sie Ihr Studium zum Beruf! Duales Masterprogramm mit Double Degree – Berufserfahrung bei namhaften Unternehmen – Sprungbrett für Ihre berufliche Zukunft“, wirbt die Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Herrenberg. Und das funktioniert so: Wer an dem Master of Science (M.Sc.) in International Management teilnehmen will, braucht einen Arbeitsplatz, an dem er Projekte bearbeitet. Den vermittelt die Hochschule. Das Mindestgehalt liegt bei 24.000 Euro für zwei Jahre. Dazu kommen Studiengebühren etwa in gleicher Höhe. Für die Unternehmen ist das ein Schnäppchen. Für rund 2.000 Euro im Monat bekommen sie einen Mitarbeiter mit Bachelor-Abschluss. Eingestellt werden sie meist mit einem Praktikantenvertrag.

Und als besonderes Bonbon gibt es sogar gratis noch einen MBA-Abschluss dazu. „Um unser Master-Angebot attraktiver zu gestalten, haben wir gemeinsam mit unseren Partneruniversitäten im Ausland eine Double-Degree-Option ins Leben gerufen“, schreibt SIBE. „Der Grundstein hierfür wird mit der Auslandsstudie gelegt, wo unsere Masteranden einen Teil der erforderlichen Leistungsnachweise erbringen.“ Drei Wochen verbringen die Studenten in Brasilien und schreiben eine 30-seitige Hausarbeit – großspurig MBA-Thesis genannt. Die Brasilianer erkennen die Leistungen aus dem Master-Studium in Deutschland an. Dass hinter dem M.Sc. als wissenschaftlich ausgerichtetem Studium für Teilnehmer ohne Berufserfahrung ein ganz anderes Konzept als hinter einem praxisorientierten MBA für Berufserfahrene steckt, spielt für die Anbieter keine Rolle. Rund 300 Master-Studenten gibt es derzeit und das MBA-Angebot werde recht häufig in Anspruch genommen, schreibt SIBE.

Unterstützt wird das Studium mit „Mogel-MBA-Option“ von zahlreichen Konzernen wie Allianz, Bosch, Daimler, Telekom und Siemens sowie anderen Unternehmen. Markus Lecke, zuständig für die wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung bei der Telekom, bestreitet, dass die Telekom mit der Förderung von rund 50 Master-Studenten pro Jahr auch den Mogel-MBA mitfinanziert. „Der MBA ist uns egal. Wenn die Hochschule das noch anbietet, um mehr Studenten zu gewinnen, dann soll sie es machen.“ Ironie der Geschichte: Nach dem großen MBA-Bashing ihres damaligen Personalvorstands Thomas Sattelberger stoppte die Telekom die Unterstützung ihrer Mitarbeiter beim MBA-Studium und schwenkte auf den „wissenschaftlicheren“ M.Sc. um. Nun fördert sie – zumindest indirekt – den Mogel-MBA.

Auch bei Bosch nützt man das Angebot gern. „Wir unterstützten Studenten bei SIBE, damit sie ihre Pflichtpraktika absolvieren und Projektaufgaben realisieren können“, erklärt Pressesprecher Sven Kahn. Welche Projekte sie bearbeiten, richte sich nach dem Bedarf der jeweiligen Fachabteilungen. 2014 habe man 40 bis 45 Praktikanten unterstützt und dabei auch die Kosten für den Brasilien-Aufenthalt übernommen. Mit dem Mogel-MBA will man dabei nichts zu tun haben. „Wir haben nur eine Kooperation beim M.Sc.“, behauptet Kahn. Dass der Mogel-MBA sogar explizit in der Bosch-Stellenanzeige erwähnt wird, habe allein Steinbeis zu verantworten.

Bei Siemens zeigt man sich verwundert. In der zentralen Weiterbildung wisse man nichts von der Kooperation beim dualen Master mit dem Mogel-MBA. Beim Autokonzern Daimler schwärmt man dagegen von den „positiven Erfahrungen mit hoch motivierten Studenten“ von Steinbeis. Auf die Frage, ob der Drei-Wochen-MBA den Qualitätsstandards bei Daimler entspricht, schweigt der Autobauer. Und bei der Allianz zieht man es vor, lieber gleich gar nicht zu antworten.

Bärbel Schwertfeger ●

→ ist klar steigend.“ Auch Mitarbeitern mit Bachelor-Abschluss und Berufserfahrung empfehle man ein berufsbegleitendes Masterstudium. Denn für die hohen Anforderungen in den Bereichen Strategie, Analyse und Projektmanagement sei ein Master-Studiengang fast unverzichtbar. Ausnahmen müssten durch den für das Personalmanagement zuständigen Geschäftsführer genehmigt werden. Dabei wählt der Mitarbeiter das Master-Programm aus und stimmt sich mit seinem personalverantwortlichen Partner und der Personalabteilung ab. „Wir arbeiten nur mit Hochschulen zusammen, die eine Master-Ausbildung auf hohem Niveau gewährleisten“, betont Wächter. Das Programm werde sehr positiv angenommen. „Sicherlich erfordert eine Beratertätigkeit mit paralleler akademischer Ausbildung ein hohes zeitliches Engagement“, gesteht der Geschäftsführer. Die Kombination aus Berufstätigkeit und Weiterbildung biete allerdings auch die Möglichkeit, ohne Gehaltseinbußen seine Karrierechancen zu steigern. Michael Donat, der vor seinem Wechsel zu Sopra Steria Consulting bei Bearingpoint tätig war, sieht bereits einen anderen Trend: die Renaissance der Vollzeit-Master-Studiengänge. „Gut im Vollzeit-Job zu sein und gleichzeitig noch erfolgreich ein Master-Studium zu absolvieren, bekommt man kaum hin“, behauptet der Personalchef. „Aus Unternehmenssicht ist der berufsbegleitende Master natürlich das Optimale, aber ich glaube, da macht man die Rechnung ohne den Wirt.“ So lehnten immer mehr Mitarbeiter ein berufsbegleitendes Studium ab, weil es ihnen zu stressig ist. „Die wollen stattdessen lieber für ein Vollzeit-Studium freigestellt werden“, so Donat. Unternehmen müssten daher beide Möglichkeiten anbieten. Gerade in seinem Bereich an der Schnittstelle von IT und Beratung ließen sich Mitarbeiter mit Master-Abschluss eben besser in Projekte einsetzen.

Eine andere Lösung hat man bei Bosch gefunden. Im Pre-Master-Programm bekommen Bachelor-Absolventen einen auf ein Jahr befristeten Arbeitsvertrag und können so Berufserfahrung sammeln, bevor sie ein Master-Studium beginnen. Während der Zeit haben sie einen Betreuer, der sie auch bei der Auswahl des Master-Programms berät. Dann beginnen sie das Vollzeit-Studium ihrer Wahl, bekommen dafür von Bosch einen vergünstigten Studienkredit, den sie ohne Zinsen wieder zurückzahlen müssen. Während des Master-Studiums haben sie die Möglichkeit, ein Praktikum – auch im Ausland – bei Bosch zu machen oder als Werkstudent tätig zu sein. Und sie bekommen einen Mentor, der sie bei Karrierefragen und bei der Masterarbeit unterstützt. Das Angebot ist zwar nicht an einen späteren Einstieg bei Bosch gebunden, aber so manchen Master-Absolventen dürfte das Unternehmen trotzdem damit gewinnen.

Bärbel Schwertfeger ●

„Arbeiten 4.0“ – nur ein Marketing-Begriff?

RÜCKBLICK. Auf der „Zukunft Personal“ in Köln, nach eigener Einschätzung Europas führender Messe für Personalmanagement, zeigten 651 Aussteller (+2,5 Prozent) in vier Hallen, wie das Personalmanagement derzeit dem Wandel in der Arbeitswelt begegnet. Die Ausstellungsfläche wuchs um sieben Prozent und die Zahl der Besucher stieg im Vergleich zum Vorjahr um 7,4 Prozent auf 15.262 Menschen.

Ralf Hocke, Geschäftsführer vom Veranstalter Spring Messe Management, Mannheim, einer Tochtergesellschaft der Deutschen Messe, Hannover, zeigte sich sehr zufrieden mit dem Besucherzuwachs. Die Behauptung, das Internet mache das vertrauenschaffende, persönliche Treffen auf traditionellen Messen überflüssig, sei eindeutig widerlegt. „Menschen wollen sich treffen und sich austauschen“, sagte Hocke und verwies darauf, dass diese Erfahrung in letzter Zeit von allen großen Messegesellschaften gemacht worden sei. Viele Industriemessen erlebten einen Aufschwung. Das reale Treffen vor einem Geschäftsabschluss gewinne sogar noch an Bedeutung. Die Aussteller müssten aber Rücksicht darauf nehmen, dass die Besucher wesentlich informierter zur Messe kämen als früher. Sie suchten im Kongressteil einer Messe nach Trends aber auch nach Erlebnissen und erkundigten sich gezielter an den Messeständen nach Produktneuheiten. „Eine Messe wird auch in Zukunft eine große Bedeutung haben“, so Hocke.

Messe-Motto als Klammer

Zum ersten Mal hatte die Messegesellschaft ein Motto ausgegeben. Dieses Messe-Motto hieß „Arbeiten 4.0“ und sollte dazu dienen, die Digitalisierung als den gemeinsamen Nenner der insgesamt 220 Vorträge des Rahmenprogramms herauszustellen. Auch in Zukunft soll ein Messe-Motto das zentrale Thema der Branche verdeutlichen und potenzielle Besucher neugierig machen. Professor Jutta Rump verwies auf die große Breite des Messe-Mottos: „Wir sehen hier nicht nur die Industrie 4.0 und die Digitalisierung als Treiber, sondern auch den Wertewandel in der jungen Generation und den demografischen Wandel“, erklärte die Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) an der Hochschule Ludwigshafen.

Er könne mit dem Schlagwort „Arbeiten 4.0“ nicht viel anfangen, befand hingegen der Organisationssoziologe Professor Stefan Kühl, Bielefeld. Der Begriff, den die Bundesregierung geprägt habe, sei völlig fiktiv. „Warum 4.0? Das könnte auch 5.0 oder 6.3 heißen.“ Im Grunde genommen handele es sich beim aktuellen Wandel in der Arbeitswelt um einen ganz normalen Prozess. Es gehe um Rationalisierung. Sie spiele schon seit Jahrzehnten eine große Rolle in den Unternehmen und die Logik der Rationalisierung habe sich nicht geändert. Auch seien Unternehmen schon immer komplex gewesen. „Ich bin auch nicht wirklich davon überzeugt, dass wir grundlegend eine wirkliche Beschleunigung haben“, so der Soziologe. „Aber die Aufmerksamkeitsspannen werden kürzer und die Erreichbarkeit hat sich verändert.“

Kühl wies darauf hin, dass Maßnahmen wie Dezentralisierung oder Hierarchieabbau gut erforscht seien und dass es ihn sehr verwundere, dass in der aktuellen Diskussion keiner über die zwangsläufigen Nachteile solche Vorgehensweisen rede. Sich selbst steuernde, dezentrale Einheiten würden früher oder später gegeneinander um Ressourcen kämpfen und Hierarchieabbau bedeute, dass die wenigen Hierarchen, die noch übrig blieben, sehr viel mehr Macht hätten als früher. Ansonsten würde die Abwesenheit von Führung zur Folge haben, dass gleichberechtigte Mitarbeiter mehr Zeit mit Machtkämpfen mit ihren Kollegen verbringen würden, statt wie erhofft harmonisch ihre Interessen auszuhandeln.

Stuhl am Tisch der Bosse?

Stefan Ries, Chief Human Resources Officer und Member of the Global Managing Board der SAP SE, bewertete das Schlagwort „Arbeiten 4.0“ positiv für seine Profession: „Ich bin seit 26 Jahren aktiv im Personalmanagement. Was ich nicht mehr hören kann, ist diese weinerliche Frage: Haben wir einen Stuhl am Tisch der Entscheider?“. Das Messe-Motto könnte dabei helfen, eine Aufbruchsstimmung im Personalmanagement zu generieren, so Ries.

Besonders stolz war die „Zukunft Personal“ darauf, dass sie 25 Start-ups auf die Messe holen konnte. Die Frischlinge präsentierten auf einer Sonderfläche neue Produkte und Dienstleistungen für Personalabteilungen. Die Geschäftsideen reichten von einer Vermittlungsplattform für ältere Angestellte bis hin zu Online-Tools, die das 360-Grad-Feedback oder die Bewertung von Präsenzseminaren optimieren. Die zum Teil sehr innovativen Start-ups waren im Einzelnen:

- www.2-care.de
- www.4scotty.com
- www.7Mind.de

Fotos: Pichler

Eleganter Hinweis am Haupteingang, was Personaler sein sollten.

- www.a-bis-z-beratungen.de
- www.blink.it
- www.business4experts.de
- www.deutsche-benefit.de
- www.efactor.pl
- www.evalea.de
- www.feelgood-at-work.de
- www.fapool.de
- www.get-in-IT.de
- www.howpod.de
- www.hr-instruments.de
- www.interim-profis.com
- www.mindpeak.de
- www.mobilejob.com
- www.optiopay.com
- www.personalagrata.de
- www.ps-rm.de
- www.prisus.de
- www.returnonmeaning.com
- www.sail-as-a-team.de
- www.talentshaper.de
- www.zukunfts-agenten.com

Eröffnet wurde die diesjährige „Zukunft Personal“ von Dr. Christian P. Illek, dem Personalvorstand der Deutschen Telekom in Bonn. Er beschrieb ausführlich die disruptive Kraft der Digitalisierung und die dadurch nötige Neuorganisation der Arbeit. „Wir müssen die Menschen befähigen, aktiver Teil der kommenden Veränderung zu sein“, so Illek. Virtuelle Zusammenarbeit und agile Arbeitsmethoden verlangten gleichzeitig auch noch bessere Führungsqualitäten. Personalmanager hätten dabei die Aufgabe, Taktgeber zu sein und Menschen statt Maschinen oder Algorithmen in den Mittelpunkt zu stellen.

Martin Pichler ●

Stefan Ries. Der Chief Human Resources Officer der SAP SE verbreitete Aufbruchstimmung.

Start-up Village. 25 Neugründungen boten Produkte und Services für Personalabteilungen.

HR-Battle. In diesem neuen Format kämpften zwei Experten gegeneinander und gegen die Uhr.

Das wird ein schöner Monat für ...

... Stephan Grabmeier,

Social-Business-Experte und Chief Innovation Evangelist. Mit dem „HR Innovation Slam“ und der „HR Safari“ schuf Grabmeier zwei wichtige Innovationsformate für die hiesige HR-Szene. Jetzt ist es wieder soweit: Grabmeier und sein Team werden viel Spaß haben, Personaler und deren Berater in einem „Schul“-Bus durch Berlin zu kutschieren, um ausgewählte Unternehmen zu besuchen und von diesen zu lernen, wie man die Personalarbeit und insbesondere die Weiterbildung in die digitale Welt überführt.

1. bis 2. Oktober in Berlin
www.good-school.de/hr-safari

... Anja Förster,

Business-Querdenkerin aus Überzeugung und Bestseller-Autorin. Das Buch „Alles, außer gewöhnlich“ von ihr und ihrem Mann wurde auf der Buchmesse 2007 als Wirtschaftsbuch des Jahres ausgezeichnet. Die Süddeutsche Zeitung hat Förster ausgesucht, um im Oktober in München das „Wissensforum 2015“ zu gestalten. Ihr Beitrag ist mit „Anstiftung zum Querdenken“ überschrieben. Förster setzt unter anderem auf Cross-Innovationen und hat dafür den berühmten „Blick über den Tellerrand“ systematisiert: „Eine neue Art, die Dinge zu betrachten, ist wertvoller als bloße Intelligenz.“

13. Oktober in München
www.sz-wissensforum.de

... Vince Ebert,

den Diplom-Physiker und Kabarettisten, der als Unternehmensberater bei Powerpoint-Präsentationen sein humoristisches Talent entdeckte. Ebert greift in seinem Werk wissenschaftliche Zusammenhänge auf. Den Besuchern des „Stuttgarter Wissensforums“ wird er hoffentlich erfolgreich die Komplexität unseres Lebens erläutern – mit der ernüchternden Rede „Zufällig erfolgreich – warum die Welt nicht berechenbar ist und wie wir das nutzen können“. Auch der „Special Guest“ ist ein Komiker: Dr. Oliver Tissot. Außerdem treten noch Zukunftsforscher und die unvermeidlichen Motivationstrainer auf.

16. Oktober in Stuttgart
www.stuttgarter-wissensforum.de

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16

... Walter Richter,

Geschäftsführer des Kongressveranstalters Netcomm GmbH in München und Veranstalter der „Personalmesse München“. Erwartet werden in diesem Jahr rund 60 Aussteller und 30 Referenten. Ein Schwerpunkt wird das Thema „Personal- und Organisationsentwicklung im Zeitalter digitalisierter HR-Prozesse“ sein, denn junge Mitarbeiter wünschen sich von ihren Chefs immer öfter mehr direktes Feedback und intuitivere Prozesse der Partizipation und Entwicklung.

21. Oktober in München
www.personal-world.de

... Sabine Heß,

Führungstrainerin und bekannte Anbieterin von Train-the-Trainer-Seminaren. Sie darf den Gabal-Impulstag mit einem Vortrag zu ihrem Spezialgebiet „Rollenspiele“ bereichern. Ihr Thema: „Mit Rollen spielen – so werden Ihre Teilnehmer es lieben“. Diesmal ist der Gabal-Impulstag ein Methodentag: Neun Referenten führen Seminarbausteine vor, die helfen, Teilnehmer zu aktivieren und zu begeistern. Besonders wichtig: Es gibt einen Vortrag, wie Trainer mit neuen Techniken den Schluss von Seminaren umsetzungsorientiert und aktivierend gestalten können.

31. Oktober in Mainz
www.impulstage.gabal.de

... Dr. Henning Beck,

einem unterhaltsamen Hirnforscher, der aus den Neurowissenschaften moderne Verhandlungsstrategien abgeleitet hat. Er wird mit seiner Keynote „Hirnrissig – die größten Neuromythen und wie unser Gehirn wirklich tickt“ den diesjährigen NLP-Kongress in Stuttgart eröffnen. Die Veranstaltung an sich wird sich aber im Wesentlichen um die Frage drehen, was NLP von der „Positiven Psychologie“ lernen kann. Die einseitige Beschäftigung mit dem Positiven widerspricht im NLP dem Gebot, Probleme sauber zu „pacen“. Andererseits scheint es bei den NLPlern einen Trend hin zu mehr Positivem in Training und Coaching zu geben.

31. Oktober bis 1. November
in Stuttgart
www.dvnlp.de/nlp-kongress

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

Oktober 2015

Herbst-Impulstag 2015

Methodentag: Präsentieren und Aktivieren

Erleben Sie TOP-ExpertInnen mit sofort umsetzbaren Bausteinen, um Ihre Seminarteilnehmer methodisch und didaktisch zu begeistern.

Gert Schilling
Botschaften überraschend präsentieren mit didaktischer Zauberkunst

Dr. Stefan Groß
Visuelle Interventionen – The Power of the Pen!

Matthias Garten
Präsentationstrends und -ideen 2015/2016

Sabine Heß
Mit Rollen spielen – So werden Ihre Teilnehmenden es lieben

Maike Lenz-Scheele
Mittagsimpuls: Selbstaktivierung mit Duft und Bewegung

Axel Rachow
Wenn die Champagnerperlen im Champagner perlen – spielerisch-kreative Inszenierungen für die Bildungsarbeit

Best Practice:
Diana Varagoulis
Aktivierende Klänge für Präsentationen

Best Practice:
Udo Wiegärtner
Lern doch, wie Du willst! Spaß an Weiterbildung durch innovative Lernformate

Marcus Koch
Ende gut? – Schlusssituationen kreativ gestalten

GABAL
Wissen vernetzen

Reservieren Sie diesen Tag für Ihre professionelle Weiterbildung:

Samstag, 31. Oktober 2015

Lassen Sie sich anregen, was „Präsentieren und Aktivieren“ angeht, ein weiteres Feld, relevant für jede Art von Weiterbildung. Und für Weiterbildner jeglicher Couleur: Trainer und Coachs, Speaker und Berater, Personaler und Führungskräfte in ihrer jeweiligen Funktion – für Ihr Persönliches Wachstum und die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Veranstaltungsort Mainz:
InterCityHotel Mainz
www.mainz.intercityhotel.com

Ihre Investition all incl. außer Anreise/Übernachtung:

Teilnehmerkosten:

Mitglieder (inkl. Koop.-Verbände):	**199 €**
Nichtmitglieder:	**279 €**
Studenten/PartnerIn:	**111 €**

Sichern Sie sich Ihren Platz!

Schnelle und bequeme Anmeldung via XING Events:

www.impulstage.gabal.de/herbst-impulstag.html
oder mit diesem QR-Code über Ihr Smartphone

Veranstalter:

GABAL e.V.
Budenheimer Weg 67
D-55262 Heidesheim
Fon: 06132 - 509-5090, Fax -5099
info@gabal.de, www.gabal.de

Themen im November

DIE AUSGABE 11-12/2015 ERSCHEINT AM 30. OKTOBER 2015

ARBEITSMARKT

Berufsbegleitend zum MBA

Wer international Karriere machen will, sollte über eine MBA-Ausbildung nachdenken. Möglicherweise bekommt er sie von seinem Arbeitgeber finanziert. Da die Qualität des MBA-Studiums eine große Rolle spielt, sollten sowohl Personalchefs als auch Interessenten zwischen guten und mangelhaften Angeboten klar unterscheiden können.

Foto: HHL Leipzig

SPEAKER-VEREINIGUNG

GSA traf sich in München

Bereits zum 10. Mal fand in diesem Jahr die GSA-Convention in München statt. Die Convention 2015 stand unter dem Motto „Perspektivenwechsel“. Wir berichten über die Trends der internationalen Rednerszene und den Auftritt von Christian Wulff.

BDVT-VERBAND

Konzepte ausgezeichnet

Der „Europäische Preis für Training, Beratung und Coaching“ wurde modernisiert. Der BDVT will aktuelle Entwicklungen bei den Trends in der Weiterbildung und dem Bereich des lebenslangen Lernens intensiver aufgreifen. Wir zeigen die Gewinner.

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Winfried Gertz, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Petra Jauch, Benjamin Jeub, Dr. Jörg Middendorf, Annette Neumann, Gudrun Porath, Michaela Reimann, Verena Scholpp, Bärbel Schwertfeger, Cornelia Weber-Fürst, Dr. Achim Zimmermann

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

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

Titelbild
Vladislav Ociacia / thinkstockphotos.de

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

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 12,40 Euro;
Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 128 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden. Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.

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

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

Reiner Hoffmann, Claudia Bogedan (Hrsg.)
Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2015, 520 Seiten, 29,90 Euro

ZUKUNFTSPROGNOSEN

Die (Arbeits-)Welt von morgen

Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel – das sind die aktuellen sogenannten „Megatrends“. Diese Metabegriffe sind auch in der Fachliteratur zu Trendthemen avanciert: Sie prägen immer neue Fachtermini und beflügeln die Entstehung immer neuer Konzepte mit immer neuen Lösungsvorschlägen für Probleme, die künftig einmal relevant werden könnten. Oft aber lässt die Lektüre solcher Texte den Leser mit mehr Fragen als Antworten zurück. Nicht so der von Rainer Hoffmann und Claudia Bogedan herausgegebene Sammelband „Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen“. Wie der treffende Titel bereits aussagt, befasst sich auch diese Aufsatzsammlung mit den jüngsten Entwicklungen in der Arbeitswelt. Der fundamentale Unterschied zu vielen anderen Titeln mit ähnlichem Schwerpunkt ist allerdings der nüchterne und sachliche Stil, mit dem es den Autoren gelingt, systematisch an ein weites Themenfeld heranzuführen. Aufbau und Gliederung des Bands sind wohlüberlegt und leiten den Leser von der detaillierten Darstellung zentraler Einflussgrößen über die vertiefende Analyse der sich verändernden Gesellschaftsstrukturen hin zu einer faktisch begründeten Einschätzung über die zu erwartenden Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt. Der empirisch-beschreibenden Perspektive, die einen Eindruck von der Vielfalt der relevanten Wechselwirkungen vermittelt, ist im zweiten Teil des Buchs ein normativer Blickwinkel zur Seite gestellt, der den arbeitenden Menschen vor dem Hintergrund der zunehmenden Technisierung in den Blick nimmt: Hier werden arbeitspolitische und organisatorische Empfehlungen ausgesprochen, weitgehend ohne dabei in unangemessene Polemik parteipolitischer Couleur zu verfallen. Insgesamt handelt es sich um ein Buch, bei dem man merkt, dass es von Fachleuten geschrieben wurde – nicht weil es langatmig oder trocken wäre, sondern weil es wirklich informativ ist und sich nicht in Oberflächlichkeiten erschöpft. Zusammenhänge werden aufgezeigt, Hintergründe aufgedeckt und Handlungsmöglichkeiten abgesteckt. Ein Buch eben, in dem auch die viel bemühten Fachbegriffe – etwa „Crowdsourcing“ oder „Industrie 4.0“ – keine leeren Worthülsen bleiben. Es gibt nicht viel zu kritisieren an diesem lesenswerten Sammelband. Nur einen Punkt: Ein Begriffsregister hätte den Zugang erleichtert.

Foto: Campus Verlag

Foto: Campus Verlag

HERAUSGEBER

Dr. Claudia Bogedan
leitet die Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. Sie ist SPD-Mitglied und Angehörige des Senats der Stadt Bremen.

Reiner Hoffmann
ist Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB), Vorsitzender der Kommission „Arbeit der Zukunft“ der Hans-Böckler-Stiftung und ebenfalls Mitglied der SPD.

Kunst im Management

Kreativität kann man nicht lernen. Wohl aber kann man von Kreativen lernen. Diesen Standpunkt vertritt Roland Geschwill in seinem Buch, das auf einer Analogie zwischen Kunst und innovativem Unternehmertum beruht und ein Plädoyer für freigeistiges Unternehmensmanagement ist. Anhand der episodenhaften Darstellung des Werks von Künstlern, Wissenschaftlern und Wirtschaftspionieren argumentiert der Autor, warum Innovation Freiräume braucht. Dabei zitiert er so unterschiedliche Persönlichkeiten wie etwa Theodor Adorno oder Steve Jobs. Ausgehend von einer umfassenden Kritik althergebrachter Managementkonzepte sucht Geschwill nach Ansatzpunkten dafür, wie Wirtschaft und Kultur voneinander profitieren können. Die Konzepte, die aus dieser Zusammenschau entstehen, bleiben teilweise leider etwas skizzenhaft. Dieser Eindruck wird durch das ungewöhnliche Layout des Buchs noch verstärkt: Dort findet sich auffällig viel Weißraum.

Roland Geschwill
Der Rhythmus der Innovation. Was Manager und Unternehmen von Jazzern und anderen Künstlern lernen können. Springer, Wiesbaden 2015, 230 Seiten, 29,99 Euro

Dynamik in Teams

Wenn alle an einem Strang ziehen und dasselbe Ziel vor Augen haben, dann wird aus einer Gruppe von Individuen ein Team. Ob elf Freunde oder nur zwei Partner, spielt dabei keine Rolle: Es geht um die richtige Chemie. Wenn auch sie stimmt, kann man zusammen sehr viel leisten, wie Svenja Hofert und Thorsten Visbal mit ihrem Praxisbuch „Teambibel“ für erfolgreiche Teamarbeit unter Beweis stellen: Das Autorenduo hat mit diesem Ratgeber ein umfassendes Kompendium vorgelegt, das alles enthält, was man über Teambuildig wissen muss. Von den fundamentalen Grundlagen über Kreativitätstechniken und vertrauenbildende Methoden bis hin zu Konfliktlösungsstrategien bietet das Buch eine große Bandbreite an wissenschaftlich fundierten Informationen. Ob dem Konzernchef oder dem Scrummaster: Der kompakte Band gibt praktikable Lösungen an die Hand, um funktionierende Teams aufzubauen und mit Gruppenkonflikten umgehen zu können. Über das Stichwortverzeichnis ist die gewünschte Information schnell gefunden. Eine tolle Teamleistung, das Buch.

Svenja Hofert, Thorsten Visbal
Die Teambibel. Das Praxisbuch für erfolgreiche Teamarbeit, Gabal Verlag, Offenbach 2015, 267 Seiten, 29,90 Euro

Qualität in der Führung

Hängt der Unternehmenserfolg nicht an ganz anderen Faktoren als dem individuellen Führungsstil? Dies ist die Einstiegsfrage von Autor Burkhard Radtke in seinem neuen Buch „Führend führen“. Seine Antwort lautet: Heute ist Führung eben nicht mehr nur ein Faktor zur Mitarbeitermotivation, sondern einer, der sich in harten Kennzahlen messen lässt – weil es mit solider Führung etwa gelingt, sprunghafte Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden. In seinem Managementratgeber fängt der Autor ganz vorne an und erläutert zunächst die zentrale Rolle der Personalführung im Kontext der sich verändernden Arbeitsmarktverhältnisse. Wie das funktioniert und wie mit Integrität, Kommunikationsstärke und Kritikfähigkeit Ressourcen für den Unternehmenserfolg gewonnen werden, stellt Radtke in drei Kapiteln dar. Von der Theorie zur Praxis und von der Planung zur Umsetzung leitet das Buch nicht nur Führungskräfte, sondern auch Beschäftigte auf Mitarbeiterebene, die etwa lernen wollen, sich selbst besser zu managen.

Burkhard Radtke
Führend führen. Neun Prinzipien für exzellentes Leadership, Haufe, Freiburg 2015, 259 Seiten, 29,95 Euro

Boris Grundl

Paragraf 39

Erkenne an, was ist!

Anerkennung – was löst dieses Wort in Ihnen aus? Denken Sie zuerst an Lob, Würdigung, Ehrung und Wertschätzung – Anerkennung von anderen? Oder spüren Sie, dass darin noch mehr steckt? Um Anerkennung geht es ebenfalls, wenn wir einen Rechtsanspruch oder Schuld anerkennen. Oder wenn wir unsere eigenen Möglichkeiten oder Limitierungen anerkennen. Doch so vielfältig Anerkennung auch ist, eines wird immer offenbar: Wenn wir etwas mit klarem Blick erfassen, erkennen wir an, wie etwas tatsächlich ist und nicht, wie wir es gerne hätten. Vielleicht haben Sie es bemerkt: Die Defizite anderer sehen wir leichter als deren Fähigkeiten. Deswegen heißt es in der Bergpredigt: „Warum siehst Du den Splitter im Auge Deines Bruders, aber den Balken in Deinem Auge bemerkst Du nicht?“ Noch schwerer tun wir uns mit uns selbst. Manche geißeln sich trotz herausragender Leistungen mit Perfektionswahn. Andere verlangen eine Ehrung, weil sie pünktlich zur Arbeit erscheinen. Die eigenen Fähigkeiten, Potenziale und Limitierungen zu erkennen, ist extrem schwierig. Aus meiner Erfahrung ist das Leben der beste Lehrer dafür.

> **„Einmal hatte ein Vorstand das Problem, Führungsstärke von einem Mann im Rollstuhl zu lernen.“**

Vor einigen Jahren sagte der CEO einer Pharmafirma nach einem Vortrag zu mir: „Es ist exzellent, wie Sie das Thema Führung vermitteln. Inspirierend, sauber hergeleitet und kompetent präsentiert. Auf den Punkt. Klasse! Ich habe nur ein Problem, Führungsstärke von einem Mann im Rollstuhl anzunehmen.“ Wenn ich diese Geschichte erzähle, dreschen die Zuhörer mit der moralischen Keule gedanklich auf den CEO ein. Auch ich war geschockt, aber mir wurde klar: Für einen Führungsexperten im Rollstuhl ist es tatsächlich schwierig, Stärke zu symbolisieren. Das Thema Führung wird primär mit Stärke, ein Rollstuhl mit Schwäche assoziiert. Ich hatte drei Möglichkeiten: 1. Mich über das gesellschaftliche Behindertenbild zu beschweren und gegen Windmühlen zu kämpfen. Ergebnis: Frustration. 2. Mich geschlagen in die Opferrolle zu begeben. Ergebnis: Stagnation. 3. Bei mir zu bleiben, weiter an den inneren Kern meiner Stärke zu glauben und daran zu arbeiten. Ergebnis: Transformation.

Es verlangt Mut, nicht nur seine Sonnenseiten zu betrachten. Es ist eine Kunst, den Blick auf die eigenen Limitierungen auszuhalten. Ohne Koketterie! Mut und Kunst fehlen, wenn wir andere mehr kritisieren als uns selbst, oder wenn wir die Leistung anderer kleinreden, statt sie zu würdigen. Stattdessen sollten wir uns selbst analysieren. Anerkennen, was ist! Denn erst wenn wir die Realität bei uns anerkennen, können wir für das leben, wofür wir gemeint worden sind. Nur so werden wir bereit für ein Leben mit maximalen Chancen. Ohne uns selbst zu limitieren.

Dank des ehrlichen CEO-Feedbacks habe ich meine Lektion gelernt. War es schmerzhaft? Ja. War das anschließende Ringen um Einsicht aufreibend? Ja. War das Umsetzen der Erkenntnis anstrengend? Und wie! Hat es sich wenigstens gelohnt? Ja. Heute steht mein Rollstuhl für Stärke und öffnet Türen. Ich bin in diesem Prozess innerlich frei geworden, denn ich weiß: Es gibt nur einen Weg, daran zu wachsen: Bei sich bleiben, nachdenken und konsequent handeln. So entwickeln Sie Freiheit und Stärke, mit denen es keine äußere Anerkennung aufnehmen kann. Denn Sie haben sich selbst anerkannt. Es gibt kein größeres Geschenk, das Sie sich machen können.

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

Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Bis 31. Oktober 2015 für den Deutschen Bildungspreis bewerben!

- Als Unternehmen attraktiv sein für Fachkräfte: Zeigen Sie Ihre Angebote und Leistungen in Personalentwicklung und Weiterbildung.
- Optimierungspotentiale entdecken: Profitieren Sie bei der kostenlosen Teilnahme vom ausführlichen Benchmark sowie persönlichem Feedback zu den Handlungsfeldern Ihres Bildungsmanagements.

Entwickeln Sie Ihr Bildungsmanagement durch die Teilnahme am Deutschen Bildungspreis!

www.deutscher-bildungspreis.de

Premiumpartner:

MATERNE TRAINING

Christian

Medienpartner:

HAUFE.

wirtschaft weiterbildung

eLearning JOURNAL

„Heidenau hat zu einer Gegenreaktion geführt … zu den Jubelbildern vom Münchener Hauptbahnhof … Aber der Beifall galt nicht wirklich den Flüchtlingen, sondern die Helfer beklatschten sich selbst, weil sie so hell sind im Gegensatz zum dunklen Heidenau.“

Prof. Dr. Fritz B. Simon, Berlin, in seinem Blog „systemische Kehrwoche“ vom 6. September 2015

„Prinzipienradikalität ist entweder lächerlich oder ausweglos. Alles-oder-nichts, Schwarz-oder-weiß sind keine lebensfähigen Konzepte.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Bestsellerautor und Managementberater, in der „Wirtschaftswoche“ (Nr. 38) vom 11. September 2015

„Das nächste Google könnte aus Deutschland kommen.“

Bob Bechek, Weltchef der Unternehmensberatung Bain, über die Start-up-Szene in Berlin in der „Wirtschaftswoche“ (Nr. 35) vom 21. 8. 2015

„Der Mensch ist im Grunde kein Angsthase, sondern ein ziemlich unternehmungslustiges Wesen.“

Prof. Dr. Peter Walschburger, Institut für Biopsychologie an der FU Berlin, im „Göttinger Tageblatt“ vom 4. September 2015

„Ich zweifle an den Menschen, nicht an Gott.“

Eugen Block, Gründer der Block-House-Kette, auf die Frage, ob er als gläubiger Mensch manchmal an Gott zweifle – in der „Welt“ vom 16. 8. 2015

„Die Leitbilder vieler Unternehmen gleichen sich wie ein Ei dem anderen. Das ruft im besten Fall Heiterkeit und im schlechtesten Zynismus hervor.“

Prof. Dr. Stefan Kühl, Soziologe an der Uni Bielefeld, im „Harvard Business Manager“ 10/2015

„Warum sollte ich Leute ausbilden, wenn die Konkurrenz das für mich macht?“

Prof. Dr. Peter Cappelli, Wharton Business School, beschreibt die Einstellung vieler amerikanischer CEOs in den 1970er Jahren im „Harvard Business Manager“ 10/2015

„Kein Mann möchte in seinem Betrieb als Mädchen dastehen. Die Höchststrafe!“

Regine Stachelhaus, Ex-Vorstand bei Eon, über den Druck, dem junge Väter ausgesetzt sind, wenn sie mehr als ein paar Wochen ins „Wickel-Volontariat“ wollen – in der „Wirtschaftswoche“ (Nr. 35) vom 21. August 2015

„Ratgeber machen Menschen unglücklich. Sie verstärken die Neigung, sich permanent zu beobachten oder (unreflektiert) dem gesellschaftlichen Bild vom Glück hinterherzulaufen.“

Rebekka Reinhard, freie Philosophin und Beraterin in München, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 11. September 2015

„Was viele Wirtschaftsgrößen eint, ist ein ganz bestimmter Habitus. Eine Selbstverständlichkeit im Auftreten, die sich schwer antrainieren lässt.“

Prof. Dr. Michael Hartmann, Soziologe, der die „oberen Hunderttausend“ in Deutschland erforscht. Der Aufstieg dorthin sei aussichtslos, sagt er in der „Welt am Sonntag“ vom 9. August 2015

320 Seiten
ISBN 978-3-648-06623-2
Bestell-Nr. E00406
Buch: € 29,95 [D]
eBook: € 25,99 [D]

323 Seiten
ISBN 978-3-648-06575-4
Bestell-Nr. E01364
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]

174 Seiten
ISBN 978-3-648-05060-6
Bestell-Nr. E04488
Buch: € 34,95 [D]

Führungsrolle optimieren: weniger Stress, mehr Erfolg

> Einfachheit lässt sich lernen: Komplexität reduzieren und Produktivität steigern
> Erlangen Sie den Überblick über die eigenen Aufgaben
> Bessere Ressourcenplanung und mehr Gelassenheit
> So lernen Sie den Umgang mit Chaos und reduzieren Perfektionismus
> Mit Arbeitshilfen online: Übungen, Fallbeispiele, Videos und mehr

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

HAUFE.

REINSCLASSEN

Einfach, online und mobil mit lexoffice

Alles Wichtige mach' ich selbst!

LexWARE
Einfach machen

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

Rechnungen, Aufträge, Zahlungen oder Kassenbuch: Mit lexoffice machen Sie Ihre gesamte Buchhaltung einfach online. So behalten Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen auch mobil immer im Blick. Schon ab 4,90 EUR im Monat. **Jetzt 4 Wochen kostenlos testen! www.lexware.de**