



wirtschaft weiterbildung

10_19

www.wuw-magazin.de

Postsinguläres Manifest_Handlungsprinzipien für Chefs s. 30

Hirnforscher_Der Mythos von den zwei Gehirnhälften s. 34

DGFP-Kongress_Erstmals wurde an die nächste Krise gedacht s. 52

Trainer müssen inspirieren

Kompetente Profis schaffen „Raum für Neues“ s. 18

Barbara Messer,
Trainerin und
Horizontautin, fordert
„andere Trainings“.



WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

*macht
erfolgreicher*



Werde Experte!

Gesundheit & Soziales



IT & Cybercrime



Wirtschaft & Management



Ingenieurwesen



Sport



Personal & Psychologie



Coaching & Mediation



Architektur & Bau



Recht



Schifffahrt



Lighting Design



Marketing & Vertrieb



★★★★★ Sehr Gut 4.5 / 5.0



wings.de/experte

96% Weiterempfehlungen bei www.fernstudium-direkt.de

Internationale Sales- und Leadership- Trainings



Individuelle Lösungen

seit 1912

90 Länder

30 Sprachen

9 Mio. Teilnehmer

carnegie.de

089/12 50 90-500

© 2019 Dale Carnegie & Associates, Inc. All rights reserved.

Blick auf den Coaching-Markt

Am 1. September erschien in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ (verkaufte Auflage rund 230.000 Exemplare) ein Artikel über Business Coaching in Deutschland. Im Vorspann stand, auf dem Markt herrsche „völliger Wildwuchs“. Begründet wurde der Eindruck mit der Vielzahl der Verbände, die sich nicht auf eine DIN-Norm für Coaching einigen könnten, mit einer Vielzahl von qualitativ ganz unterschiedlichen Coaching-Ausbildungen und mit einer angeblichen Unfähigkeit der Auftraggeber (Unternehmen), den Nutzen von Coaching zu erfassen.

Dem Leser wurden unterschiedliche Experten vorgestellt – etwa Dr. Wolfgang Looss (als der „Branchenveteran“), Siegfried Greif (als der „Wissenschaftler“), Jörg Middendorf (als der „langjährige Business Coach“) und Christopher Rauen (als einer der „seriösen Coachs“). Als einziger Verband wurde der DBVC erwähnt, der mit den Worten „gilt als Flaggschiff der Verbände“ vorgestellt wurde. Dass der insgesamt sehr kritische Artikel bei Rauen und dem DBVC mit positiven Wertungen aufwartet, sollte niemanden überraschen. Das ist einfach das Ergebnis der kontinuierlichen PR-Arbeit des Verbands und von Rauen selbst. Seit Jahren ist eine starke Medienpräsenz der beiden zu beobachten.

Was der FAS-Artikel übersieht: Die Coaching-Branche ist zwar zersplittert, aber es gibt einen professionellen Kern von Premium-Anbietern und von (mehreren!) relevanten Premium-Verbänden, die sich jetzt endlich gemeinsam darum kümmern sollten, dass der Eindruck vom „völligen Wildwuchs“ verschwindet. Eifrige Verbands- und Pressearbeit hilft. In einer Zeit, wo Politiker gerne von Marktversagen reden und sich als Retter anbieten, wäre es doch schade, wenn die Kultusminister, die nicht einmal den künftigen Lehrermangel an Grundschulen richtig berechnen können, plötzlich den Coaching-Markt regulieren wollten. Henry Ford meinte in einer ähnlichen Lage: „Zusammensitzen ist ein Anfang, aber zusammen handeln bringt Erfolg“.



Viele Inspirationen mit
unserem neuen Heft
wünscht



Martin Pichler, Chefredakteur



Barbara Messer.

Die Präsentations- und Trainingsexpertin beschreibt in ihrem neuesten Buch „Wir brauchen andere Trainings“ (Gabal), wie Erwachsene lernen und welche Kompetenzen Trainer deshalb brauchen, um Erwachsene bei ihrer Entwicklung zu unterstützen.



Stefan Kühl im Interview. Der Soziologe spricht über die Nachteile des Corporate-Purpose-Ansatzes.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

menschen

14 Rhetoriktrainer feiert Jubiläum

Seit 30 Jahren bringt Peter Flume Managern die Kunst der Kommunikation bei.

16 Continental AG ausgezeichnet

Die Conti wurde mit dem diesjährigen „Dale Carnegie Global Leadership Award“ geehrt.

titelthema

18 Trainer müssen inspirieren

Trainer sollten Teilnehmer „emotional in Aufruhr“ versetzen können. Die Autorin unserer Titelgeschichte sagt: „Nur durch Emotionen kommt unser Gehirn in Gang. Wir brauchen Momente im Training, wo es klick macht im Kopf, wo der Einzelne befruchtet wird mit neuen Ideen“. Lesen Sie, welche Kompetenzen Trainer künftig brauchen.

personal- und organisationsentwicklung

24 Corporate Purpose erforderlich?

Mitarbeiter plus Sinn gleich Gewinn. Unternehmen wollen durch eine von den Beschäftigten als sinnvoll erlebte Arbeit einen langfristigen betriebswirtschaftlichen Mehrwert erzielen. Prof. Heiko Eckmüller erklärt die aktuellen Forschungsansätze.

28 Über die Suche nach dem Purpose

Die Purpose Driven Organization vereint die Träume selbstverwalteter Betriebe, politischer Basisinitiativen und utopischer Lebensgemeinschaften. Prof. Stefan Kühl weist auf die Grenzen des Konzepts hin.

30 Postsinguläres Manifest

Wann entsteht etwas völlig Neues? Es entsteht, wenn ein Unternehmen an den Rand der Singularität gelangt. Dann ist es an einem Scheidepunkt, an dem es in etwas komplett Neues umbricht.

training und coaching

34 Fake News von linker/rechter Gehirnhälfte

Der Neurowissenschaftler Dr. Boris Nikolai Konrad forderte Deutschlands Kongressredner dazu auf, keine dubiosen Mythen mehr zu verbreiten. Die Geschichte von der linken und rechten Gehirnhälfte gehört dazu.

38 Coaching hat einen Reifegrad

Es lassen sich große Unterschiede beobachten, was von den Coaching-Maßnahmen letztlich erwartet wird. Die Unterschiede werden deutlich, wenn man sie anhand eines genauen Coaching-„Reifegradmodells“ beschreibt.



34

Appell. Ein Wissenschaftler fordert, nicht mehr von rechter und linker Gehirnhälfte zu sprechen.



50

Zukunft Personal Europe. Die Kölner Messe konnte wieder einen Besucherrekord melden: plus neun Prozent!

WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

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

42 Weiterbildungsmaster an Universitäten

Neben Forschung und Lehre gehört auch die Weiterbildung von Erwachsenen zu den Pflichten der staatlichen Universitäten. Doch bisher haben erst wenige Hochschulen die dafür notwendigen Strukturen geschaffen.

46 Neues zum Master

Wir haben die aktuellsten Neuheiten in Form von Kurznachrichten zusammengefasst. Die wichtigste Frage: Wann kommt der Micro-Master und was taugt er?

messen und kongresse

50 „Zukunft Personal Europe“ wurde 20 Jahre alt

Die große Personalmesse in Köln (20.700 Besucher in 2019) feierte Geburtstag und bereitete sich mit der Initiative „Future of Work“ auf die Zukunft vor.

52 DGFP Jahrestagung in Berlin

Zum Jahreskongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) kamen 350 Teilnehmer, um über die aktuellen HR-Trends zu diskutieren.

54 Podcast & Co. selbst erproben

Der kommende Herbst-Impulstag von Gabal bietet seinen Besuchern die Möglichkeit, moderne Kommunikationstools probeweise zu nutzen.

56 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

KOSTENLOSES PDF



Auflage: 22.000 Exemplare



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

Rubriken

- 03 editorial
- 59 vorschau
- 59 impressum
- 60 fachliteratur
- 64 kolumne
- 66 zitate



WER Das Foto zeigt Marc Ulrich (links) und Giacomo Iacovelli, die beiden verkaufsstarken Marketingprofis und Geschäftsführer der Agentur „Weihnachtsplaner“ aus Bad Neuenahr-Ahrweiler.

WAS Auf der diesjährigen Messe „Zukunft Personal Europe“ in Köln hatten die „Weihnachtsplaner“ in der Halle 2.2 einen Stand, auf dem sie sich den Personalern als Eventprofis anboten.

WAS NOCH Die Aufnahme wurde am 19. September vom Chefredakteur dieser Zeitschrift auf der „Zukunft Personal 2019“ gemacht. Die witzigen Jacketts sollten besonders zur Geltung kommen.

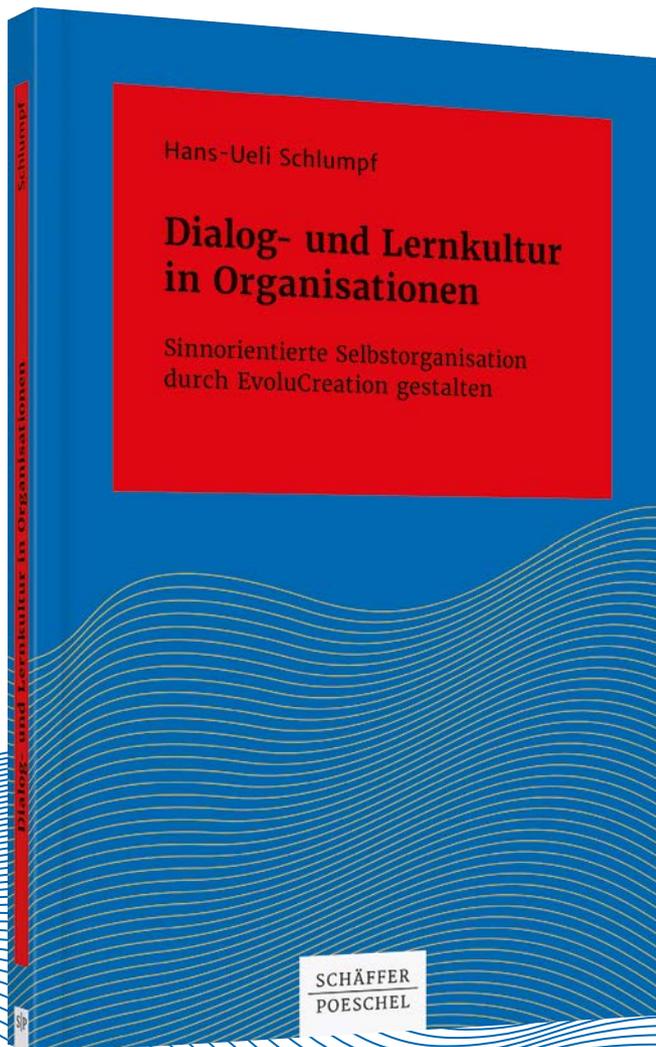
Die agilen Weihnachtsmänner. Man sollte die beiden Weihnachtsplaner nicht unterschätzen. Sie haben in den letzten 26 Jahren nach eigenen Angaben 1,4 Millionen Eventteilnehmer glücklich gemacht. Eine der Ideen von Ulrich und Iacovelli besteht darin, dass sie mehrere Unternehmen dazu bringen, sich an einer gemeinsamen Weihnachtsfeier zu beteiligen. Im letzten Jahr kam so Kölns größte Weihnachtsparty in der Lanxess-Arena zustande.

Die Weihnachtsplaner können, egal unter welchem Zeitdruck, betriebliche Weihnachtsfeiern organisieren und Geschenke für jeder Mitarbeiter beschaffen, denn man arbeitet agil. Es gibt zum Beispiel die Rollen „Verkäufer“ und „Researcher“ für die grobe Planung und „Einkäufer“ und „Planer“ für die Details. Und es gibt sturmerprobte Strukturen für eine rollenübergreifende Zusammenarbeit.

So gelingen Agilität und Selbstorganisation

New Work stellt Management- und HR-Profis vor komplexe Herausforderungen: Zukunftsfähige Organisationen brauchen eine ausgeprägte Dialog- und Lernkultur. Genau diese dynamische Lernkultur ist das Kernanliegen von EvoluCreation, bei der Organisation und Führung immer im Hinblick auf folgende Aspekte gestaltet werden:

- Gute zwischenmenschliche Kommunikation
- Sinnorientierte Kooperation
- Kontinuierliche Innovation
- Bewussteres Selbstmanagement



Hans-Ueli Schlumpf

DIALOG- UND LERNKULTUR IN ORGANISATIONEN

Sinnorientierte Selbstorganisation durch
EvoluCreation gestalten

ISBN 978-3-7910-4406-4

303 Seiten / **39,95 €** [D]

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**



Foto: Christian Vierig / Kontributor / Gettyimages

ONLINE-LEARNING

Anna Wintour verkauft banales Führungswissen

Anna Wintour (70) ist seit 1988 die Chefredakteurin der US-amerikanischen Ausgabe der angesehenen Modezeitschrift „Vogue“ und eine der einflussreichsten Frauen in der Modebranche. Sie war angeblich Vorbild für die Hauptfigur des Spielfilms „Der Teufel trägt Prada“. Ihre Erfahrungen als Geschäftsfrau gibt Wintour jetzt in Form eines aus 12 Lektionen bestehenden Onlinekurses mit dem Titel „How to be a boss“ weiter. „Dieser Kurs ist für diejenigen, die meinen Führungsstil verstehen wollen“, sagt Anna Wintour im Trailer. Der Kurs findet sich im Internet auf der Plattform www.masterclass.com und kann

für 100 Euro betrachtet werden. Der „Süd-deutschen Zeitung“ (14. September 2019) ist es zu verdanken, dass sich eine Journalistin diesen Kurs komplett anschaute und anschließend den Mut hatte, vor dem Kauf der Wintour-Botschaften zu warnen!

„Unglaublich, wie jemand mit so ernstem Gesicht so viele nichtssagende Dinge sagen kann“, lautet das Urteil der Rezensentin. Wintour (Lieblingswort „Vision“) sage lauter Sachen, die sowieso klar seien: „Umgeb dich mit guten Teams ... verzettelt dich nicht ... finde Mentoren, aber nerve sie nicht mit albernen Fragen ... versuche nicht, allen zu gefallen ... versuche selbst Trends zu setzen, statt welchen zu folgen“. Das SZ-Fazit lautet: „Von Anna Wintour zu lernen, heißt Binsenweisheiten lieben zu lernen.“

Anna Wintour. Die Chefredakteurin der US-Ausgabe der Vogue ist fast nie ohne Sonnenbrille unterwegs.

ERFOLGSMANAGER

Lee Iacocca gestorben

Der legendäre US-Automanager Lee Iacocca ist Anfang Juli im Alter von 94 Jahren gestorben. Er gilt als Vater des legendären Ford Mustang. Nachdem er als Ford-Chef nicht mehr erwünscht war, rettete er kurzerhand im Jahr 1980 den Chrysler-Konzern vor der Pleite. Eine seiner ersten Maßnahmen bei Chrysler: Er kürzte sein eigenes Jahresgehalt auf einen Dollar. Iacoccas Autobiografie („Eine amerikanische Karriere“) führte lange in den USA und in Deutschland die Bestsellerlisten an. Außerdem veröffentlichte er noch die Managementratgeber „Mein amerikanischer Traum“ und „Where Have All the Leaders Gone?“.

NOVARTIS

Kulturveränderung soll innovativer machen

Vasant „Vas“ Narasimhan, ein amerikanischer Mediziner und ehemaliger McKinsey-Berater, ist seit 1. Februar 2018 Chief Executive Officer (CEO) des Schweizer Pharmakonzerns Novartis AG.

In einem Gespräch mit der „Süd-deutschen Zeitung“ (27.7.) bekräftigte er, dass er mit Nachdruck dabei sei, bei Novartis den Führungsstil der „dienenden Führung“ (Motto: „Unboss the Company“) einzuführen. Nur so könnten die Mitarbeiter motiviert werden, autonomer und letztlich auch innovativer zu arbeiten.

Die insgesamt 15.000 Führungskräfte bei Novartis hätten zu lange gedacht, ihr Job sei es in erster Linie, Anweisungen zu geben, Entscheidungen zu treffen und zu kontrollieren. Aber das sei nicht die Zukunft. Microsoft gilt als Vorbild, weil man dort den Wandel zur lernenden Organisation und zu einem neugierigen Unternehmen schon bewältigt habe. Der neue CEO behauptet, etwa 40 bis 50 Prozent seiner Zeit damit zu verbringen, den anstehenden Kulturwandel voranzutreiben. Dabei benutzt er alle denkbaren Social-

Media-Kanäle. Sie seien ein „mächtiges Instrument“, um eine Organisation zu mobilisieren und den Kulturwandel zu veranschaulichen.



Foto: Novartis

Vasant Narasimhan. Es gibt erste Erfolge mit einem neuen Führungsstil.

Burn-out wird wieder öfter diagnostiziert

Seit 1997 hat sich die Anzahl der Fehltage, die von Depressionen verursacht werden, mehr als verdreifacht. Das ist ein zentrales Ergebnis des Psychoreports 2019 der Krankenkasse „DAK-Gesundheit“.

Der aktuelle DAK-Psychoreport ist eine Langzeitanalyse, für die die anonymisierten Daten von rund 2,5 Millionen erwerbstätigen Versicherten ausgewertet wurden. Im Jahr 2018 gingen 93 Fehltage je 100 Versicherte auf das Konto von Depressionen. Angststörungen kommen zum Beispiel „nur“ auf 16 Fehltage je 100 Versicherte. DAK-Vorstandschef Andreas Storm erläutert Hintergründe: „Vor allem beim Arzt-Patienten-Gespräch sind psychische Probleme heutzutage kein Tabu mehr. Deshalb wird auch bei Krankschreibungen offener damit umgegangen.“ In Betrieben sehe dies aber oft noch anders aus. Storm fordert deshalb: „Auch Arbeitgeber müssen psy-

chische Belastungen und Probleme aus der Tabuzone holen und ihren Mitarbeitern Hilfe anbieten.“ Seit 2012 hat die Diagnose Burn-out deutlich an Relevanz verloren. So halbierte sich die Anzahl der Fehltage in den vergangenen sechs Jahren nahezu.

Allerdings wurde Burn-out 2018 im Vergleich zum Vorjahr wieder etwas öfter auf Krankschreibungen notiert (5,3 Fehltage je 100 Versicherte zu 4,6 Fehltage je 100 Versicherte). Beim Blick auf das Alter fehlten Arbeitnehmer aus der Gruppe

„60plus“ mit neun Fehltagen je 100 Versicherte am meisten wegen Burn-out im Job.

Insgesamt steigen die Fehltage aufgrund von Burn-out mit dem Alter an. Erst vor Kurzem hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) Burn-out als Syndrom eingestuft. Dieses entstehe aufgrund von chronischem Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet werde. Die DAK-Gesundheit ist eine der größten gesetzlichen Kassen in Deutschland und versichert 5,7 Millionen Menschen.



Ausbildungssituation oft als schlecht bewertet

Nur 70 Prozent der deutschen Lehrlinge sagen, mit ihrer Ausbildung „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ zu sein. Das geht aus dem aktuellen „Ausbildungsreport 2019“ des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) hervor.

Das sei der niedrigste Wert seit Beginn der Erhebung vor 13 Jahren, sagt die DGB-Bundesjugendsekretärin Manuela Conte. Vor zehn Jahren seien noch 75,5 Prozent zufrieden gewesen. Mehr als ein Drittel der Befragten klagt über regelmäßig anfallende Überstunden. Fast jeder achte Jugendliche unter 18 Jahren gibt an, verbotenerweise mehr als 40 Stunden pro Woche zu arbeiten – vor einem Jahr war es jeder zehnte. Vor

allem bei der Digitalisierung ist dem Bericht zufolge noch „viel Luft nach oben“: Fast jeder zweite Lehrling ist der Meinung, nicht gezielt für digitale Technologien qualifiziert zu werden.

Ein Grund dürfte die digitale Ausstattung der Berufsschulen sein, die knapp ein Drittel als „ausreichend“ oder „mangelhaft“ bewertet. Industriemechaniker, Verwaltungsfachangestellte und Industriekaufleute beurteilen ihre Ausbildung am besten. Am schlechtesten schnitten die Ausbildungen zum Koch, Friseur, Maler, Lackierer sowie Hotelfachmann ab. Dort blieb dem Bericht zufolge im vergangenen Jahr jeder zehnte Platz unbesetzt.

Kurz und Knapp

Google. Frederik G. Pferdt, der Chief Innovation Evangelist bei der Suchmaschine Google, wird der Keynote Speaker beim „Alpensymposium“ sein, das vom 14. bis 15. Januar 2020 in Interlaken stattfindet. Pferdt gilt als der „Kreativpapst“ von Google und ist Gründer von „The Garage“, einer Denkfabrik für Innovationen. Er soll einer der zehn wichtigsten Menschen im Silicon Valley sein.

MTI. „Mit Erfahrung Zukunft gestalten“, unter diesem Motto feierte das Machwüth Team International (MTI) in Visselhövede im September sein 30-jähriges Firmenjubiläum. Mitarbeiter des MTI stellten eine aktuelle Studie zum Thema „Digitale Transformation als Herausforderung für die Personalentwicklung und Organisationsentwicklung“ vor.

Aufnahmefähigkeit. Die Zeitschrift „Psychologie heute“ (10/2019) hat eine Metaanalyse, für die 54 Studien ausgewertet wurden, ausfindig gemacht, die belegt, dass lange, anspruchsvolle Sachtexte besser verstanden werden, wenn man sie in gedruckter Form statt online am Bildschirm liest. Der Hauptgrund dafür ist, dass man im Internet oft durch eintrudelnde E-Mails oder Push-Nachrichten gestört wird.

Auch das noch. Ein chinesisches Staatsunternehmen, das Elektromotoren für Eisenbahnzüge herstellt, bestrafte seine Mitarbeiter wegen einiger recht gravierender Produktionsfehler, indem es die Gehälter um 20 Prozent kürzte. Diese Strafe soll nach Meinung westlicher Beobachter die Leistungsbereitschaft („Motivation durch weniger Lohn“) der Mitarbeiter deutlich erhöhen und weitere Fehlproduktionen verhindern.

BDU

Unternehmensberater spüren Abschwung

Die Konjunktur in der Branche der Unternehmensberater befindet sich in einer Phase der Abkühlung. Der Geschäftsklimaindex für die Consultingwirtschaft ist im 2. Quartal 2019 von 102,3 Punkten auf 98,7 Punkte gefallen. Dies ist der niedrigste Wert seit genau drei Jahren.

Diese aktuellen Ergebnisse stammen aus der Geschäftsklima-Befragung, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) vierteljährlich durchführt. BDU-Präsident Ralf Strehlau erklärte, dass die Berater als „wirtschaftsnahe Dienstleister“ es als Erste zu spüren bekä-

men, wenn die Kunden wegen schlechter Geschäftsaussichten anfangen, beim Einkauf von Dienstleistungen zu sparen. „Die aktuellen Geschäftsklimaergebnisse zeigen: Immer mehr Unternehmen treten zurzeit auf die Investitionsbremse und reagieren damit auf die zunehmenden und weltweiten Risikofaktoren für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung“, erläutert Strehlau.

Am zufriedensten zeigen sich momentan die Sanierungsberater. In den vergangenen Jahren war das Geschäft der auf Restrukturierung und Sanierung ausgerichteten Unternehmensberatungen aufgrund der sehr



guten Wirtschaftskonjunktur schwächer verlaufen. Neben den Sanierungsspezialisten zeigen auch die Strategieberater, die IT-Berater sowie die Outplacementberater eine bessere Stimmungslage als der Consulting-Gesamtmarkt. Am schlechtesten bewerten zurzeit die Personalberater ihre derzeitige Geschäftslage. Auch fällt deren Prognose für die Geschäftsaussichten in ihrem Stammgeschäft (Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften) für den Rest des Jahres 2019

im Vergleich der untersuchten Beratungssegmente besonders ungünstig aus. Bei den großen Consultingfirmen fällt der Rückgang des Geschäftsklimaleitwerts von 40,0 auf jetzt 21,5 besonders deutlich aus. Rund ein Viertel der kleineren Marktteilnehmer mit weniger als 250.000 Euro Umsatz liegen in der BDU-Geschäftsklima-Befragung unter den Budgetplanungen. Und: In dieser Größenklasse gab weiterhin jede dritte Unternehmensberatung an, dass der Umsatz in den letzten drei Monaten gesunken sei.

ICF

Chapter in Mannheim eröffnet

Der Coachingverband ICF eröffnete im September ein regionales Chapter in Mannheim. Das Chapter dient zur Professionalisierung, dem Netzwerken und der Weiterbildung für Coaches und Interessierte und ist offen für ICF-Mitglieder und alle anderen „Neugierigen aus Organisationen und Unternehmen“. Das Mannheim Chapter ist eines von 12 Chaptern bundesweit. Geleitet wird es von Vera Vill, Nicole Machmeier und Norbert Horn. Zur Eröffnungsfeier anwesend waren die Vorstandsmitglieder Peter Tschötschel, der für die Deutschland Chapter zuständig ist und Christine Kranz, Präsident Elect.

AGILES ARBEITEN

„Handelsblatt“ warnt vor einer „New-Work-Illusion“

Das „Handelsblatt“ hat in seiner Wochenendausgabe vom 16. August 2019 auf acht Seiten davor gewarnt, den New-Work-Ansatz als „Allheilmittel im Kampf um Talente und Innovationen“ zu betrachten. Viele Firmen scheiterten an der Umsetzung. Den

New-Work-Vertretern wurde vorgeworfen, sie würden sechs Denkfehler begehen. Diese Irrtümer lauteten: 1. Wir brauchen keine Hierarchien. 2. Gratisessen hebt automatisch die Arbeitsmoral. 3. New Work lässt sich verordnen. 4. Alle müssen sein wie Google. 5. Freiheit ist grenzenlos. 6. New Work spart Geld. Das „Handelsblatt“ zitiert

eine Reihe von Experten, die darauf hinweisen, dass Hierarchien „unschlagbar effizient“ sein können, weil sie Komplexität reduzieren und für schnelle Entscheidungen unter Unsicherheit sorgen würden. Durch endlose Diskussionen unter gleichberechtigten Teammitgliedern würden Entscheidungen oft nur verschleppt.

Verdi-Vorstand Lothar Schröder macht sich Sorgen darüber, dass sich durch „Remote Work“ die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit auflösen. Es müsse ein Recht auf Nichterreichbarkeit und feste Grenzen bei der täglichen Arbeitszeit geben.



UMFRAGE

Mitarbeiter wollen mehr Weiterbildung

Das Beratungsunternehmen Gallup erstellt seit 2001 jedes Jahr seinen „Engagement Index“ – eine repräsentative Studie, für die 1.000 zufällig ausgewählte Arbeitnehmer zu diversen Personalproblemen befragt werden. Interessant ist, dass in diesem Jahr auch nach dem Thema „Weiterbildung“ gefragt wurde: Lediglich 28 Prozent der Befragten stimmten folgender Aussage voll und ganz zu: „Mein Unternehmen unterstützt mich dabei, für die Zukunft benötigte Fertigkeiten und Fähigkeiten zu erlangen.“ Gut ein Drittel (34 Prozent) fühlt sich dagegen in Sachen Weiterbildung im Stich gelassen. Insgesamt glauben 50 Prozent aller Arbeitnehmer, dass sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse verbessern müssen. Viele nehmen dies einfach selbst in die Hand. So geben 42 Prozent an, im vergangenen Jahr auf eigenes Betreiben Schulungen besucht zu haben, um eine aktuelle Qualifikation zu erweitern.

VERBANDSKOOPERATION

BDVT und MVD für Qualitätsstandards

Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) und der Moderatorenverband Deutschland (MVD) haben eine Kooperation beschlossen. Dadurch möchten die Verbände ihren Mitgliedern zusätzliche berufliche Perspektiven ermöglichen.

Mitglieder können künftig vergünstigt an Veranstaltungen des Kooperationspartners teilnehmen und von Rabatten ausgewählter Partner profitieren. Der MVD mit Sitz in Berlin ist der Berufsverband für TV-, Radio- und Event-Moderatoren im deutschsprachigen Raum. Der BDVT mit Sitz in Köln vertritt als Berufsverband für Training, Beratung und Coaching die Interessen dieser Berufsgruppen und zählt aktuell rund 650 Mit-

glieder. Darüber hinaus engagieren sich beide Verbände für die Qualitätssicherung in ihren jeweiligen Berufsbildern. Der MVD hat berufsethische Standards und Qualitätskriterien definiert, zu deren Einhaltung sich die Mitglieder ausdrücklich verpflichten.

Der BDVT zeichnet jährlich Trainingsangebote mit einem Trainingspreis aus. Außerdem beschreibt der BDVT sogenannte Rollenbilder (zuvor waren es Berufsbilder), mit denen verschiedene Anforderungen an bestimmte Berufe genannt werden. Diese Rollenbilder sollen allen Orientierung bieten, die sich in den Bereichen Training, Beratung und Coaching aus- und weiterbilden möchten.

SETZEN SIE AUF DIE
MASTER-KARTE!

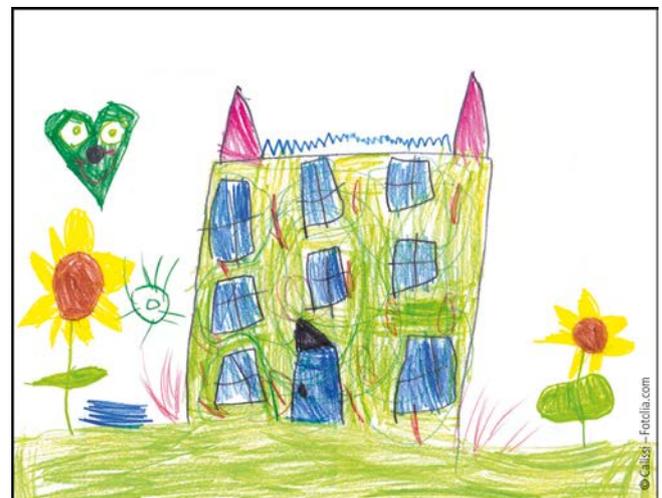
DER BERUFSINTEGRIERTE MASTER (M.SC.)

AN DER ADG BUSINESS SCHOOL

Fundiert, praxisorientiert & am Puls der Zeit!

Banking & Finance
Grundsätze eines
modernen
BankmanagementsDigital Innovation
& Business
Transformation
Zukunftsfähige Geschäfts-
modelle & InnovationenGeneral
Management
Management-, Führungs-
& InnovationskompetenzStudienstarts
1. Juni
1. DezemberStandorte
Montabaur, BerlinAufwand
48 Präsenztage
+ Selbststudium
+ Praxistransfer

JETZT INFORMIEREN!

www.adg-business-school.de/master-informieren | Tel. 02602-14 209Damit das Leben
wieder bunter wird ...Bitte helfen Sie kranken Kindern mit Ihrer Spende
für den Neubau des Kinderzentrums Bethel.Online spenden unter www.kinder-bethel.deBethel 

Tipps aus der Praxis

Die nächste Krise als Chance nutzen

Immer wieder geraten Unternehmen in Situationen, in denen sie auf die Kostenbremse treten, ihre Organisation umbauen und im Extremfall sogar Mitarbeiter entlassen müssen. Dann zeigt sich, was eine Führungsmannschaft wirklich taugt. Hier einige Maximen für Führungskräfte, die die nächste Krise überleben wollen:

1. **Offen kommunizieren:** Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie spüren es schnell, wenn es im Gebälk eines Unternehmens anfängt zu knistern. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter deshalb früh, wenn Ihr Unternehmen in der Krise steckt, denn nur dann können Sie diese als Mitstreiter beim Bewältigen der Krise gewinnen.
2. **Ehrlich sein:** Informieren Sie Ihre Mitarbeiter offen über die möglichen Auswirkungen der Krise – jedoch ohne Horrorszenarien zu entwerfen. Informieren Sie die Mitarbeiter ausführlich und realistisch, welche Maßnahmen aus welchen Gründen Erfolg versprechend erscheinen und deshalb von Ihnen ergriffen werden.
3. **Rückgrat zeigen:** Stehen Sie zu den Entscheidungen, die Sie getroffen haben, um die Krise zu meistern. Verstecken Sie sich zum Beispiel nicht hinter Ihrer Bank. Das mindert Ihre Glaubwürdigkeit.
4. **Fair bleiben:** Appellieren Sie, wenn es um das Bewältigen der Krise geht, möglichst selten an

„Bei jedem Veränderungsprozess gibt es leider auch Verlierer.“

das kollektive „Wir-Gefühl“, um mehr Leistung aus den Mitarbeitern herauszupressen. Denn dann fühlen sich die Mitarbeiter – zum Beispiel, wenn Entlassungen erfolgen – zu Recht genarrt. Wecken Sie auch nicht die Illusion bei den Mitarbeitern, als gingen aus der nötigen Veränderung alle Beteiligten als Gewinner hervor. Denn bei jedem Veränderungsprozess gibt es neben Gewinnern auch Verlierer.

5. **Orientierung geben:** Stimmen Sie, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern zusammensitzen, nicht in das allgemeine Krisengejammer ein. Zeigen Sie ihnen vielmehr Wege auf, wie die Krise gemeistert werden kann. Schildern Sie ihnen anhand konkreter Beispiele, wie Ihr Unternehmen (oder andere Unternehmen) schon ähnliche Krisen gemeistert haben, damit Ihre Mitarbeiter spüren: Erfolg ist machbar.
6. **Halt bieten:** Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern klare Ziele und konkrete Maßnahmen, was sie tun sollen, um ihren Beitrag zum Meistern der Krise zu leisten. Definieren Sie mit ihnen zudem Meilensteine, die es auf dem Weg aus der Krise zu erreichen gilt; außerdem konkrete Aktivitäten, die sie ergreifen sollen, damit sie diese Meilensteine erreichen.
7. **Konsequent sein:** Kontrollieren Sie zwischenzeitlich, ob die Mitarbeiter auf dem richtigen Weg sind, die Meilensteine zu erreichen. Und schreiten Sie sofort ein, wenn Sie registrieren, dass einzelne Mitarbeiter ihre Kollegen mit ihrem Krisengerede infizieren. Bitten Sie den Mitarbeiter dann zu einem Vier-Augen-Gespräch und fragen Sie ihn: „Wie beurteilen Sie unsere Erfolgsaussichten?“ Wenn er dann jammert, sagen Sie zu ihm: „In dieser Situation haben wir zwei Möglichkeiten: entweder uns ins Schicksal zu ergeben und zuzuschauen, wie alles noch schlechter wird, oder dafür zu sorgen, dass alles besser wird. Welchen Weg bevorzugen Sie?“ Mit Sicherheit bevorzugt der Mitarbeiter den zweiten Weg. Dann können Sie mit ihm vereinbaren, was er tun kann, um seinen Beitrag zum Verbessern der Situation zu leisten. Tut er dies nicht, ziehen Sie die nötigen Konsequenzen.
8. **Erfolge feiern:** Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über (Teil-)Erfolge, die beim Bewältigen der Krise erzielt wurden. Das spornt sie an und vermittelt ihnen das Gefühl, bereits auf dem richtigen Weg zu sein.

Zum Autor: Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal (www.kraus-und-partner.de). Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Galler Business School und der technischen Universität Clausthal. Und er ist Autor des „Handbuch Change-Management“, das bei Cornelsen (2006) erschienen ist.

HAUFE.



**JETZT
4 WOCHEN
KOSTENLOS
TESTEN**

HR TRIFFT INSPIRATION

DIE HR-SOFTWARE FÜR NEUES ARBEITEN

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

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:
www.haufe.de/platin

Rhetoriktrainer feiert Jubiläum

REDEKUNST. Seit 30 Jahren lehrt Peter Flume die Kunst der Kommunikation. Er gründete im Jahr 1989 das Institut Rhetoflu (www.rhetoflu.com) und vermittelte seither vielen Managern die Freude am Dialog und den Spaß an der freien Rede vor Publikum. Gerade stellte er einen Film fertig, der die Kommunikation zwischen Alten und Jungen zum Thema hat.

Seit 1989 erfindet sich Peter Flume, Kommunikationstrainer aus Nürtingen, ständig neu. Aktuell beschäftigt sich der Nürtinger beispielsweise mit der Kommunikation der „Generation Smartphone“, also mit den jungen Leuten, die in Unternehmen gerade ihre Ausbildung absolvieren. Zu diesem Thema drehte der Schwabe jüngst einen Dokumentarfilm.

„Meiner Ansicht nach sind die Fronten zwischen den Generationen im Unternehmen verhärtet, man begegnet sich mit Vorurteilen, statt einander zuzuhören“, beobachtet Flume. Dabei folgt das erfolgreiche Gespräch zwischen Geschäftsführer und Auszubildendem, zwischen jungem IT-Nerd und Abteilungsleiter den gleichen Regeln wie jede gelungene Kommunikation. Beide Seiten sollten ihre Vorurteile abstreifen und einander unvoreingenommen zuhören. „Wer sich mental an die Stelle des

„Alte und Junge begegnen sich mit Vorurteilen statt sich zuzuhören.“

Peter Flume

anderen versetzen kann, wird besser verstanden“, weiß Flume. Der Dokumentarfilm, in dem sowohl professionelle Schauspieler als auch Laien mitwirken, soll die Parteien für einen achtsameren Umgang miteinander sensibilisieren.

Apropos Schauspieler. Der Schwabe mit dem Faible für Sprachen ist seit den 90er-Jahren bekannt für die Nähe seiner Me-

thoden zu Schauspiel und Theater. Seine Unternehmenstheater-Projekte bei mittelständischen Unternehmen bis hin zum Dax-Konzern dienen dazu, Menschen über die Bühne auf der Gefühlsebene zu erreichen und damit einen Veränderungsprozess zu ermöglichen oder zu beschleunigen. Denn wenn ein Strukturwandel „von oben“ durchgedrückt wird, ohne die Mitarbeiter emotional mitzunehmen, ist das purer Stress. Es drohen Meuterei und erhöhter Krankenstand.

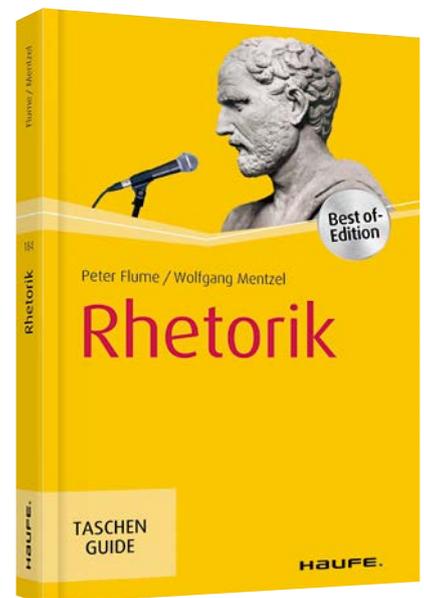
Gebucht wird Flume beispielsweise, wenn „von SAP“ auf eine Cloudlösung umgestellt wird, wenn die Belegschaft in ein neues Gebäude umziehen soll oder ein Autozulieferer statt Teilen für Dieselfahrzeuge nun Elemente für Elektroautos fertigt. Dann bringt der Rhetoriker den konfliktgeladenen Stoff mit professionellen Schauspielern auf die Bühne. „Die Stücke sind individuell geschrieben und orientieren sich an dem Prinzip der Heldenreise“, so Flume. Ob Luke Skywalker, Odysseus oder Bilbo Beutlin, große Abenteuer bringen immer große Veränderungen mit sich. Die Schauspieler agieren auf der Bühne stellvertretend für die Mitarbeiter im Arbeitsalltag. Sie durchleben die widerstreitenden Gefühle aus Abenteuerlust, Skepsis und Angst um den Arbeitsplatz an ihrer Stelle. „So muss sich keiner bloßgestellt fühlen“, so der Trainer und Autor.

Nicht nur offline war Flume in den vergangenen 30 Jahren aktiv. Im Frühjahr veröffentlichte er eine Twitter-Kampagne

Peter Flume. Der ehemalige Leistungssportler legt Wert darauf, dass seine Teilnehmer ausreichend Gelegenheit haben, mit Spaß zu üben.

Foto: Tom Pingel





Buchtipps. Flumes 250 Seiten starker Rhetorik-Ratgeber erschien im Februar 2019 bei Haufe in der vierten Auflage.

über die häufigsten Argumentations-Fehlschlüsse, seine aktuellen E-Books beinhalten holografische Elemente und er gibt in Video-Tutorials Tipps für die gelungene Skype-Konferenz. „Ob Smalltalk, Verhandlung oder Social Media – Miteinander erfolgreich zu kommunizieren ist heute wichtiger denn je“, beobachtet Flume, der den Erfolg der vergangenen drei Jahrzehnte auf seinen Spaß an der Sprache und die Neugier auf Neues zurückführt. So hat er in den vergangenen 30 Jahren rund 30.000 Seminarteilnehmer eloquenter, selbstsicherer und beruflich erfolgreicher gemacht.

18 Bücher geschrieben

Genau 18 Bücher hat Peter Flume geschrieben oder an ihnen mitgewirkt. Unter anderem war er am Rhetorikduden beteiligt. Der Rhetoriker und Wirtschaftswissenschaftler, der in Tübingen studierte, kam schon in dieser Zeit auf die Idee, Kommilitonen bundesweit das richtige Präsentieren zu lehren und damit Geld zu verdienen. Der gebürtige Geislinger knüpfte in den 90er-Jahren rasch Kontakte in die Wirtschaft und gab Inhouse-Seminare. Für simulierte und alltagsnahe Situationen verpflichtete der Trainer bald professionelle Schauspieler. Im Laufe der Jahre kamen zu den klassischen Rhetoriktrainings Seminare zu Verhandlungstechniken und Führungskräftecoachings dazu. Eine besondere Leidenschaft, die auch Parallelen zum Beruf mit sich bringt, ist das Fliegen. „Weil wir unseren Labrador

nie im Flugzeug mitnehmen konnten, flachsten wir mal mit Freunden, für den Urlaub eine Privatmaschine zu buchen“, erzählt Flume, wie er zur Fliegerei kam. Schnell kam der Wunsch auf, die Maschine dann auch selbst steuern zu wollen. Was in der knappen Freizeit als Schönwetterfliegerei begann, vertiefte der Vielbeschäftigte bald, um den Flieger auch beruflich zu nutzen. In dichter Folge erwarb er die Sichtflug-, die Nachtflug- und schließlich Instrumentenflugberechtigung. Seine Beech Bonanza hangariert am Stuttgarter Flughafen. Vereinzelt hat er in der Vergangenheit auch den einen oder anderen Kunden mitgenommen und damit ungeahnte Sehnsüchte nach dem Fliegen über den Wolken gestillt. „Fliegen ist für mich Entspannung pur, weil ich mich dann ganz darauf konzentriere und den beruflichen Alltag ausblende“, nennt der einstige Student des Tübinger Rhetorikprofessors Walter Jens den Hauptgrund für sein Hobby.

Und er findet in seiner Leidenschaft für das Fliegen auch Parallelen zu seinem Beruf: „Über Funk ist eine klare Kommunikation unverzichtbar.“ Solche Klarheit in Gedanken und Worten trainiert Flume mit seinen Kunden, die in immer komplexeren Aufgaben ihre Rolle ausfüllen müssen. Mit seiner jüngst erworbenen Lehrerausbildung für Instrumentenflug darf Flume außerdem angehende Piloten ausbilden. Sein Faible für Technik sowie die Fähigkeit, Ruhe und Überblick in stressige Situationen zu bringen, helfen ihm dabei.

Martin Pichler ●

Jürgen Donhauser (links). Er nahm den „Leadership Award“ auf der Messe „Zukunft Personal Europe 2019“ aus den Händen von Jurymitglied Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow entgegen.

Continental AG ausgezeichnet

ZUKUNFT PERSONAL. Die Continental AG mit Hauptsitz in Hannover wurde auf der Messe „Zukunft Personal Europe 2019“ mit dem diesjährigen „Dale Carnegie Global Leadership Award“ ausgezeichnet. Jürgen Donhauser, Head of Talent Management & Organisational Development Germany, nahm den Preis von Jurymitglied Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow entgegen.

Im Rahmen einer weltweit ausdifferenzierten Leadership-Architektur werden bei Conti auf jeder Führungsebene bestimmte Leadership-Trainings als verpflichtende Veranstaltungen durchgeführt. Zusätzlich werden optionale Trainings angeboten, die zur Vertiefung genutzt werden. Das jetzt ausgezeichnete Programm ist eines dieser Angebote für „Freiwillige“. Es trägt den Titel „Leadership Development Programm 2“ (LDP 2) und wendet sich an Mitarbeiter mit drei bis sieben Jahren Führungserfahrung.

Wertewandel trainiert

Das Programm besteht überwiegend aus firmeninternen Seminaren und Workshops, die von externen Trainern durchgeführt werden. Ziel des optionalen Programms LDP 2 ist es, die Führungskräfte zu befähigen, den transformationalen Führungsstil zu praktizieren und die vier Kernwerte der Continental AG zu leben. So soll insbesondere eine vertrauensvolle Basis mit den Mitarbeitern hergestellt werden. In Zeiten der Unsicherheit gilt eine vertrauensvolle Basis zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern das Wichtigste, das man sich vorstellen kann. Vertrauen ist laut Conti ein starker Ankerpunkt, wenn man sich zum Beispiel in einem Change-Prozess befindet.

Bei Continental teilen alle 244.000 Mitarbeiter (in 60 Ländern) vier grundlegende Unternehmenswerte: Vertrauen, Gewinnermentalität, Freiheit und Verbundenheit. „Wir sind davon über-

zeugt, dass nur in einem von diesen Werten geprägten Umfeld wegweisende Leistungen entstehen“, heißt es im Internet. Die vier Werte beschreibt Conti so:

- 1. Vertrauen:** Wir schenken und verdienen Vertrauen. Vertrauen ist die Grundlage all unseres Handelns und die Voraussetzung für unseren Erfolg. Wir halten, was wir versprechen. Das gilt für alle unsere Mitarbeiter sowie gegenüber allen unseren Bezugsgruppen („Stakeholdern“) wie vor allem Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Geschäftspartner, die Politik und Gesellschaft.
- 2. Gewinnermentalität:** Wir wollen gewinnen. Wettbewerb ist unsere Welt, Spitzenleistung unser Ziel. Denn wir wollen dauerhaft Wert schaffen. Bei Continental ist „Quality First“ eine unternehmerische Kerninitiative: Unsere Produkte und Leistungen entsprechen immer höchsten Qualitätsmaßstäben. Wir überwinden Widerstände und Grenzen. Und in allem lassen wir niemals nach.
- 3. Freiheit:** Wir wachsen durch Freiheit in Verantwortung. Von Beginn an geben wir unseren Mitarbeitern größtmögliche Gestaltungsspielräume. Wir fördern auf jeder Ebene die Bereitschaft, die eigene Arbeit selbst zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen. Mit „Balance of Cooperation“ schaffen wir das richtige Maß an zentraler und dezentraler Verantwortung.
- 4. Verbundenheit:** Wir erzielen höchsten Wert durch Verbundenheit. Weltweit hält unser Team zusammen und bündelt

Fotos: Pichler



Messeauftritt. Dale Carnegie bot auf der Messe in einem umgebauten Lastwagen interaktive Schnupperworkshops an.



seine Kräfte übergreifend. Die Vielfalt der Menschen bei Continental, ihre Kompetenzen und Erfahrungen sind jeden Tag eine Quelle der Inspiration und Kreativität. Wenn man die Geschichte der Continental AG betrachtet, dann tut man ihr bestimmt nicht unrecht, wenn man sie als „wettbewerbsorientiert“ bezeichnet. Die Leidenschaft auf dem Markt zu gewinnen, ist sicherlich eine Kernkompetenz. Inzwischen stellt man aber fest, dass in Zeiten der Veränderung der Wert des Vertrauens auch eine hohe Bedeutung hat. Deshalb wird auch im „Leadership Development Programm 2“ Wert darauf gelegt, dass eine gegenseitige aktive Unterstützung eingeübt und anschließend am Arbeitsplatz auch gelebt wird. Die Trainingsteilnehmer unterstützen sich zum Beispiel dabei, die Inhalte in der Praxis umzusetzen und bilden im Seminarraum Lern tandems. Mehrere Personen werden auch angeleitet, sich im Alltag in Form einer kollegialen Beratung bei schwierigen Führungssituationen weiterzuhelfen und/oder die gemachten Erfahrungen in der Gruppe Gleichgesinnter zu reflektieren. Die Botschaft des LDP 2 lautet also auch: Vernetzt Euch, damit Ihr am Arbeitsplatz auch die Weisheit der Gruppe nutzen könnt. Nach jedem Seminar gibt es ein Coaching-Angebot, aber das ist zeitlich befristet. Deshalb zählt bei Conti die kollegiale Beratung als Alternative zum Einzelcoaching. Natürlich ist auch bei den Automobilzulieferern das Arbeiten in agilen Strukturen schon längst angekommen und wird in den Führungsseminaren ausführlich besprochen. Und auch im

LDP 2 wird regelmäßig überlegt, wie man ohne die klassische Rollenverteilung klarkommen kann. Ein wichtiges Ziel dabei ist, dass die Gesamtorganisation von der Agilität einzelner Gruppen profitiert. Zusammenfassend urteilte die Jury: „Die Conti hat ein motivierendes Bildungsprogramm entwickelt, um das mittlere Management zu stärken und macht so die Organisation fit für die Digitalisierung und die anstehenden - höchstwahrscheinlich sehr rasanten - Innovationszyklen.“

„Wir sind mutig und gehen neue Wege“

Die Juristin Ariane Reinhart ist als Personalvorständin bei der Continental AG auch für die Personalentwicklung zuständig. Sie will, dass im HR-Bereich die Mitarbeiter genau so innovativ sind wie zum Beispiel im Entwicklungsbereich. „Wir sind mutig und gehen neue Wege“, erklärte sie zu Beginn ihrer Amtszeit gegenüber der Lokalpresse. Insbesondere die Themen Unternehmenskultur, Frauenanteil, Vielfalt, diverse Teams liegen ihr am Herzen. Reinhart: „Ich bin überzeugt davon, dass in jedem Menschen Talent und Potenzial stecken, man muss nur herausfinden, welches. Jeder hat Fertigkeiten und Fähigkeiten. Unsere Aufgabe als Personaler ist es, diese zu entdecken, zu entwickeln und den richtigen Menschen und die richtige Position zusammenzubringen.“

Martin Pichler ●

Trainer müssen inspirieren

PRAXIS. Trainer sollten Teilnehmer „emotional in Aufruhr“ versetzen können, fordert Barbara Messer. Nur durch Emotionen käme unser Gehirn in Gang und öffne sich für Veränderungen. „Wir brauchen Momente im Training, wo es klick macht im Kopf, wo der Einzelne befruchtet wird mit neuen Ideen“. Welche Kompetenzen nötig sind, um „befruchtend“ zu trainieren, beschreibt Messer in diesem Artikel.

Um als ein guter Trainer zu gelten, muss man eine „reife Persönlichkeit“ sein. Trainer sind heutzutage Mentoren, Lernbegleiter, Vorbilder für bestimmte Rollen, Leuchttürme, Unterstützer und Coachs, Consultants, Gestalter und Raumhalter. Die Ausbildung eines Trainers sollte überzeugen. Es gibt leider immer noch Trainer, die keine entsprechende Ausbildung haben und dennoch andere Menschen ausbilden.

Jeder Handwerksmeister muss einen Kurs machen und eine Prüfung absolvieren, um nachzuweisen, dass er oder sie befähigt ist, Menschen auszubilden, aber manche Trainer werden in nur vier Tagen „ausgebildet“ und sollen dann Führungskräfte von Dax-Unternehmen trainieren, die weitreichende Entschei-

dungen fällen müssen. Wie soll das gehen? Auch gute Trainer sollten sich weiterbilden. Die Trainerpersönlichkeit braucht ein Standing, eine gewisse Reife, ein Mandat. Andere Menschen müssen diesem Menschen das Thema XY zutrauen, so wie wir einer Ärztin, einer Rechtsanwältin oder einem Steuerberater vertrauen. Die Trainerpersönlichkeit muss die Kompetenz ausstrahlen, auch in kurzer Zeit eine vertrauensvolle Beziehung zur Gruppe herstellen zu können und das Thema souverän rüberzubringen.

Exzellente Trainerpersönlichkeiten müssen souverän flexible Lernformate entwickeln und empathisch und auf Augenhöhe mit Menschen umgehen können (dazu gehören auch oft Men- →

DIE FÜNF STUFEN

der Trainer-Kompetenz (vom Anfänger zum Senior):



Trägheitsmoment
Wir brauchen an

DEVELOPMENTALBENE

Barbara Messer. Einen Vortrag auf der Messe „Zukunft Personal Europe 2019“ nutzte sie dazu, mehr geistige „Befruchtungsmomente“ während betrieblicher Weiterbildungen zu fordern.

01.

Anfänger: hospitiert, sammelt Eindrücke, lernt Theorie und Methoden

02.

Trainee: macht kleine Einheiten unter Aufsicht, erkennt Trainingsprinzipien

03.

Trainer: führt Standardtrainings sicher durch, nutzt vorgegebenen Trainerleitfaden



titelthema

→ schen, die weitaus mehr Berufs- und Lebenserfahrung haben als der Trainer selbst).

Das sind die zentralen Trainerkompetenzen

Folgende Kompetenzen sollte ein Trainer haben:

1. Sozialkompetenz.

Der sozial kompetente Trainer verfügt über ein hohes Maß an Kommunikations-, Kompromiss- und Konfliktfähigkeit. Er ist in der Lage, mit verschiedenen Menschen flexibel umzugehen, und zeichnet sich durch eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft aus. Eine souveräne, versierte Trainerpersönlichkeit kommuniziert angemessen, individuell und situationsgerecht mit den Teilnehmenden. Sie kann in entscheidenden Situationen empathisch agieren, Lösungen für ein besseres Miteinander vorschlagen und Kompromisse schließen. Die Trainerpersönlichkeit ist ein Vorbild für positives soziales Verhalten und verfügt über eine Kooperationsfähigkeit, die sich ganz besonders auch in Konfliktsituationen zeigt.

2. Didaktische Kompetenz.

Die Trainerpersönlichkeit hat die Fähigkeit, (Trainings-)Inhalte alters- und situationsgemäß, individuell und zielgerichtet zu planen, sodass ein Wissens-, Kompetenz- und Wertezuwachs transferorientiert und nachhaltig gewährleistet ist. Der Trainingsaufbau ist didaktisch gut begründet und stets an den Lernzielen ausgerichtet.

3. Fachkompetenz.

Die individuelle Fachkompetenz eines Trainers beruht auf seiner Expertise (seinem Fachwissen), die er den

Barbara Messer.
Auf der diesjährigen „Zukunft Personal Europe“ hielt sie vor Personalentwicklern und Trainern ihren neu entwickelten Vortrag zum Thema „Wir brauchen andere Trainings“.



Teilnehmenden zur Verfügung stellt und die ihnen im besten Fall Nutzen und Mehrwert bietet. Die persönliche Expertise resultiert aus Ausbildung, Weiterbildung, Branchenkenntnis, Studium und Berufserfahrung. Sie ist erst dann wertvoll, wenn der Trainer sie verständlich, neurodidaktisch und anwenderorientiert aufbereiten kann. Ein fachkompetenter Trainer verfügt über genügend Know-how im gewünschten Themengebiet, für den ihn ein Unternehmen anfordert.

4. Methodenkompetenz.

Ein Trainer sollte in der Lage sein, ein Training so zu gestalten, dass der Inhalt (Was?), die Ziele (Wozu?) und die Vorgehensweise (Wie?) dramaturgisch zueinanderpassen. Methodik (das Was und Wozu) und Didaktik (das Wie) gehören zu den Königsdisziplinen

des Trainereinsatzes und zeigen sich in einem stimmigen, methodisch ausbalancierten Trainingskonzept. Dazu gehört ein angemessener Anteil an aktivierenden Methoden und Elementen, die die Trainerpersönlichkeit souverän beherrscht. So kann sie die Teilnehmenden immer wieder neu motivieren, die sich mit jeder Aktion und Intervention den gewünschten Lernzielen weiter annähern. Wertvolle Trainingszeit wird optimal genutzt und die notwendigen Lerninhalte werden angemessen dosiert. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch eine gute Medienkompetenz – der sichere, zielgerichtete und kompetente Umgang mit den vielfältigsten analogen und digitalen Medien. Man kann sicher nicht erwarten, dass ein Trainer alle digitalen Medien kennt und souverän damit

04.

Profitrainer: trainiert flexibel und souverän, entwickelt zielorientiert individuelle Trainings

05.

Seniortrainer: entwickelt eigene Lernformate, designt Blended-Learning-Konzepte

06.

Quelle: Die fünf Stufen entstanden analog zu einem Modell von Patricia Benner



umgehen kann. Die Medien, die im Präsenztraining zum Einsatz kommen, sollte er jedoch beherrschen und gezielt einsetzen.

5. Metakompetenz.

Gemeint ist die Fähigkeit des Trainers, auf einer höheren (Meta-)Ebene zu agieren. Dazu gehören die Kommunikation über die Kommunikation (Metakommunikation), die Fähigkeit, in den Köpfen der Teilnehmer Bilder entstehen zu lassen (Metaphorik), und die Fähigkeit, in Schlüsselmomenten des Trainings auf der metaemotionalen Ebene zu reflektieren und letztlich auch zu handeln (Metaemotion).

6. Prozesskompetenz.

Neben der inhaltlichen Arbeit an Sach- und Fachthemen kann und muss der Trainer im Seminar oder im Workshop den Gruppenprozess steuern. Dabei ist es hilfreich, das gesamte Training als einen Prozess zu betrachten, in dem Veränderungen, also Kursabweichungen, völlig normal sind. So findet zum Beispiel auf der einen Seite die Arbeit am Thema statt. Auf der anderen Seite nimmt der Trainer die Signale auf der Beziehungs-, Prozess- und Gruppenebene peripher auf und reflektiert sie.

Dies ist wichtig, um auf mögliche Störungen zeitnah reagieren zu können. Prozesskompetenz meint genau diese Fähigkeit, im nächsten Moment darauf einzugehen, was gerade im Seminar passiert. Der Trainer muss darüber hinaus wissen, was genau nötig ist, damit bestmögliche Ergebnisse erzielt werden können. Zur Prozesskompetenz gehören eine ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit, Selbstreflexion und das sensible Steuern von zielgerichteten Interventionen, die sich aus der Auswertung der Beobachtungen ergeben.

Weitere Trainerkompetenzen sind die „Veränderungskompetenz“ (Ist der Trainer in der Lage, einen Veränderungsbedarf zu erkennen und darauf aufbauend neue Ziele zu erarbeiten?), die „psychische Belastbarkeit“ (Kann der Trainer Konflikte in der Gruppe lösen?), die „Stressbelastbarkeit“ (Sie ist nötig angesichts wechselnder Orte, Menschen und Themen), die „physische Ausdauer“ (intensive und lange Seminare und Teamcoachings), das „sehr gute mündliche

und schriftliche Ausdrucksvermögen“ (Kann der Trainer die multisensorische Sprache anwenden, die alle Sinne anspricht?), die „Lernfähigkeit“ (Der Trainer ist Vorbild für das lebenslange Lernen) und die „Merkfähigkeit und Konzentration“.

Authentizität ist „Must-have“

Trainer fungieren als Modell und Vorbild für ihre Teilnehmenden. Sie müssen absolut integer und authentisch sein. Ein Gegenüber spürt es, wenn man nicht ehrlich ist. Unsere Spiegelneuronen versorgen uns zuverlässig mit Informationen über nonverbale Signale und damit auch über die Absichten, Haltungen und Einstellungen von den Menschen, die wir beobachten. Diese kleinen Zellen sind auch der Grund, warum Menschen sich spontan verstehen und spüren, was andere Menschen gerade erleben und fühlen. „Spiegelungsphänomene sind von zentraler Bedeutung für die Aufnahme und Weitergabe von sozialer Kompetenz, denn sie bilden die neurobiologische Basis für das Lernen am Modell, dem Lernen von anderen Menschen und vor allem von Vorbildern“, steht im „Handbuch Bildung, Training und Beratung“ (Beltz Verlag, 2012).

Supervision, Coaching und kontinuierliche Selbstreflexion helfen uns dabei, den eigenen blinden Flecken auf die Spur zu kommen. Die meisten Trainer lernen in ihren Ausbildungen das „Johari-Fenster“ kennen – benannt nach seinen Erfindern Joseph Luft und Harry Ingham. Vor gut 60 Jahren beschrieben sie mit ihrem Johari-Fenstermodell unter anderem den Ort des „blinden Flecks“, jenen Teil unseres Ichs, den wir selbst nicht wahrnehmen – die Empfänger unserer Botschaften allerdings schon. Die anderen reagieren unter Umständen mit einer gewissen Abwehr auf diese blinden Flecken. Wir sollten unseren blinden Fleck also besser kennen, vor allem wenn wir mit Menschen arbeiten. Es stellt sich die Frage, wie das geht, da es ja wortwörtlich „blinde“ Flecken sind. Wir müssen ein schönes, schweres Stück Weg zurücklegen, um diese Schatten oder unbekannten Teile zu entdecken. Supervision und ausgewählte Seminare der Persön- →



Berufsbegleitend.
Praxisnah.
Individuell.

Ihre Weiterbildung
neben dem Beruf:

■ MBA International Business
Management & Leadership

Nächster Start: März 2020

■ Master
Wirtschaftspsychologie

Nächster Start: März 2020

■ Zertifikatslehrgang
Business Coaching

Nächster Start: Oktober 2020

Professional School
of Business & Technology

Hochschule Kempten

Telefon 08 31 25 23 - 125

www.hs-kempten.de/weiterbildung

weiterbildung@hs-kempten.de

titelthema

→ ichtkeitsentwicklung gehören dazu. In unserer Kultur sind Menschen eher ungeübt darin, über ihre tief verborgenen Bedürfnisse zu sprechen. Sehr schnell gelten wir als bedürftig und dieser Begriff ist leider immer noch eher negativ konnotiert.

Wie oft erlebe ich Kollegen, die sich offenbar nicht bewusst sind, wie inkongruent und wenig authentisch sie wirken. Die Folgen: Sie langweilen ihr Publikum, es kommt keine gute Beziehung zustande und damit auch nicht die positive Atmosphäre, die ein wirksamer Lernprozess braucht. All das ist immer dann der Fall, wenn dem Trainer nicht bewusst ist, welche einengenden Glaubenssätze er über sich, sein Publikum oder das Thema in vielerlei Form von sich gibt und dass sich eigene ungeklärte Anliegen unbewusst im Training Raum nehmen.

Trainer muss den „Raum für Neues“ schaffen

Unsere Authentizität wird immer dann besonders auf die Probe gestellt, wenn unerwartete Ereignisse eintreten und sich das auf die eigene Befindlichkeit auswirkt. Eine gute Trainerpersönlichkeit muss in der Lage sein, diese Gefühle bewusst einzuordnen und so zu balancieren, dass die Trainingsgüte nicht nachteilig beeinflusst wird. Auch wenn Trainer den üblichen Trainingspfad verlassen und auf Tagungen ungewöhnliche Wege

gehen, ist ihre Authentizität gefordert. Sie springen ins Wildwasser und müssen etwas Neues tun. Dabei zeigen sie sich als Mensch (gewollt oder ungewollt), denn sie können weniger planen und vorhersehen.

Es gibt ein Bild, das den Umgang mit dem Neuen gut veranschaulicht: Angenommen, das Neue ist ein Drache! Aus diesem Ungeheuer machen wir in unserer modernen Welt einfach etwas „Ungeheuerliches“. Ich mag das Bild des Drachens in diesem Zusammenhang sehr, weil viele Menschen das Neue erst einmal negativ bewerten. Wie begegnet eine souveräne Trainerpersönlichkeit einem „Drachen“? Sie soll ihren Auftraggeber ja weiterbringen und dafür entweder eine Lösung anbieten oder den Menschen dabei helfen, selbst eine Lösung zu finden. Der Trainer muss also die Kunst beherrschen, mit dem Ungeheuerlichen umzugehen. Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie das geschieht – hier eine Übersicht über die klassischen Formen (nach Robert Dilts) des Umgangs mit dem „Drachen“:

- Die Unschuld – sie weiß von nichts.
- Der Waise – wird vom Drachen überwältigt.
- Der Märtyrer – wird vom Drachen verfolgt.
- Der Wanderer – geht dem Drachen aus dem Weg.
- Der Krieger – bekämpft den Drachen.
- Der Zauberer – akzeptiert und transformiert den Drachen.

Es braucht also eine Persönlichkeit (Zauberer), die Wandlungsprozesse schon durchgestanden hat. Diese Persönlichkeit kann einen Raum öffnen, in dem andere Menschen arbeiten können, um ihren eigenen Umgang mit dem Ungeheuerlichen zu lernen. „Man entdeckt keine neuen Erdteile, ohne den Mut zu haben, alte Küsten aus den Augen zu verlieren“, hat André Gide einmal gesagt. Da braucht es Seefahrer, Nautiker, Lotsen, die mit den Menschen vorangehen und gemeinsam mit ihnen Konzepte entwickeln.

Faktenlernen geht heute einfach. Die digitalen Tools sind diesbezüglich ein wahrer Segen – bewahren sie uns doch vor zu viel unnötigem Training. Die Präsenzseminare werden zukünftig kürzer und pointierter sein. Mikrotrainings etablieren sich mehr und mehr, also müssen



Buchtipps. Barbara Messer: Wir brauchen andere Trainings – wie wir Menschen weiterbilden können, Gabal Verlag, Offenbach 2019, 200 Seiten, 29,90 Euro

die Trainer schneller einen guten Rahmen schaffen und halten. Blended-Learning-Konzepte sind Standard. Trainer sollten einen sicheren Ort schaffen, an dem Menschen etwas erleben, was sie motiviert, und etwas denken, tun und ahnen, was sie womöglich bisher noch nicht im Blickfeld hatten. Sie müssen also einen ganz besonderen Raum schaffen. Ich spreche hier vom Raumöffnen, Raumhalten und Raumschließen.

Es geht um einen Raum, in dem andere Menschen ihre eigenen Erfahrungen machen können. Dafür braucht es die Reife und die Erfahrung, das so hinzubekommen, dass dieser Raum sicher und ermöglichend ist. Wir müssen ahnen, wissen und kennen, was darin alles erlebbar sein kann. Und natürlich bringen die Teilnehmenden ihre eigenen Erfahrungen mit – die sie in diesem Lern-Raum weiterentwickeln. Selbstverständlich spreche ich hier von einem echten Raum, also von dem Trainingsraum, in dem das Lernen oder die neuen Erfahrungen stattfinden. Dies kann auch ein anderer Ort sein als der Seminarraum im Tagungshotel.

Und dann gibt es ja auch noch einen eigenen, inneren Lernraum. Dazu gehören unsere Assoziationen, Gedanken und Erfahrungen. Im Folgenden ist aber der konkrete Trainingsraum gemeint. Die Rolle der Trainerpersönlichkeit beschreibt Karlfried Graf Dürckheim in diesem Zusammenhang folgendermaßen: „Stellen Sie sich einen leeren Raum vor, in dem nichts ist. An Ihrer Weise, durch diesen Raum zu gehen, verwandeln Sie ihn entweder in einen Stall oder in eine Kirche.“

Barbara Messer ●



AUTORIN

Barbara Messer
(Jahrgang 1962)
arbeitet seit 1996
freiberuflich als
Trainerin. Messer

wurde insbesondere durch die Entwicklung gehirngerecht aktivierender Präsentations- und Trainingsmethoden bekannt. Kürzlich ist sie von Hannover nach Hamburg umgezogen.

Barbara Messer
Groß Borsteler Straße 40
22453 Hamburg
Tel. 01577 5758727
www.barbaramesser.de

Her mit den „Magic Moments“

Rezension. Barbara Messer hat sich in ihrem neuen Buch „Wir brauchen andere Trainings“ grundsätzliche Gedanken über die Trainings und Workshops von morgen gemacht und liefert wertvolle Impulse – auch für die alten Hasen. Die Zukunft gehört den wirklich maßgeschneiderten, nutzerfreundlichen, emotionalisierenden und an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Trainings.



Zukunft Personal Europe 2019. In der Weiterbildungshalle nutzte Barbara Messer 45 Minuten lang ihre Bühne.

Das Überraschende an Messers Buch ist, dass es zuerst einmal ganz grundsätzliche Gründe liefert, warum Trainings in einem Seminarraum nach wie vor Sinn machen: Trainings können Menschen zu einem anderen Verhalten bewegen, dafür sorgen, dass sie ihre Neugier wiederentdecken und Festgefahrenes infrage stellen.

Bahn frei für die „tieferen“ Anliegen

Es wird dem Leser aber auch sehr schnell klar, dass Präsenzseminare nur deshalb nicht aussterben werden, weil es Menschen gibt, die die Methodik und die Didaktik ständig verbessern. Messer gehört zweifellos zu diesen Menschen. Sie will mit ihrem Buch außerdem noch provozieren. In der „recht behäbigen“ Trainingswelt sollen überflüssige Seminare wegfallen und das „tiefe“ Anliegen wieder im Mittelpunkt stehen. Ohne ein radikales Umdenken wird das nicht gehen. Messer kennt die Szene und weiß: „Trainings, die inhaltlich tagelang an der Oberfläche dümpeln und sich um die allgemeinen Kommunikationsthemen ranken, werden Menschen wohl kaum dazu bringen, grundlegend anders zu denken und zu handeln.“

Die Seminarteilnehmer der Zukunft brauchen also hochkarätigere Lernprozesse, die ihnen unter anderem Kreativität, kritisches Denken, Kommunikationsstärke und den Willen zur Zusammenarbeit mit anderen vermitteln. Gute Trainings bieten genau an diesem Punkt motivierende Impulse von außen, Perspektivenwechsel und Inspiration. Dafür

brauchen wir aber auch besondere Trainer: Menschen, die als Modell dienen. Deshalb legt Messer in ihrem Buch so viel Wert darauf, die künftigen Kompetenzen von Trainern zu beschreiben. Für die besagten Impulse brauchen wir aber auch besondere Momente in den Trainings. Messer beschreibt zum Glück sehr ausführlich und beispielhaft, wie sie in ihren Trainings „Magic Moments“ inszeniert (Ereignisse, die alle Beteiligten mitnehmen, emotionale Erschütterungen, die im positiven Sinne Spuren hinterlassen und die der Anfang einer Transformation sein können).

Die Aufmerksamkeit der Teilnehmer gewinnen

Eine Inszenierung besteht in der Regel darin, dass Messer (manchmal zusammen mit Co-Trainern) quasi als „Schauspielerin“ in eine Rolle schlüpft und den Seminarteilnehmern eine emotionale Szene vorspielt. Das kann ein Manager sein, der sein Scheitern beschreibt, ein Werkstattmeister, der einen Mitarbeiter belehren muss und dabei den erhobenen Zeigefinger vermeiden will, oder ein Abteilungsleiter, der Kündigungen aussprechen soll und einem Kollegen seine Schuldgefühle beichtet.

Einmal musste Messer für verunsicherte Einzelhändler ein Training zum Thema „Zukunft des Handel“ geben. Sie überlegte, in welchem Laden sie selbst gerne einkauft. Es war ein Outdoor-Laden, der tolle Aktionen veranstaltet, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Messer baute im Seminarraum ein Zelt auf, schrieb die von ihr beobachteten Erfolgsfaktoren des Outdoor-Ladens auf A4-Zettel und reichte sie aus dem Zelt heraus zu ihrer Co-Trainerin, die diese vorlas und an eine Pinwand klebte, an der auch (um die Illusion perfekt zu machen) einige typische Outdoor-Gegenstände hingen. Man kann sich vorstellen, wie hoch die Aufmerksamkeit der Seminarteilnehmer war und wie engagiert sie die zur Diskussion gestellten Erfolgsfaktoren auf Relevanz für das eigene Geschäft durchleuchteten. Dieser eindrucksvolle Moment wurde mit leicht zu beschaffenden Mitteln und mit viel Fantasie erzeugt.

Insgesamt werden acht solcher szenischen Einstiege in ein Trainingsthema vorgestellt. Und natürlich haben bei Messer auch die Teilnehmer ihre Auftritte – wenn zum Beispiel Präsentationen wie TV-Casting-Shows ablaufen. Das klingt nach der guten alten Suggestopädie, wurde aber von einer kreativen Trainerin entscheidend weiterentwickelt.

Martin Pichler ●

Corporate Purpose: Mode oder Must-have?

ERFOLG. Mitarbeiter plus Sinn gleich Gewinn. Unternehmen wollen durch eine von den Beschäftigten als sinnvoll erlebte Arbeit einen langfristigen betriebswirtschaftlichen Mehrwert erzielen. Prof. Dr. Heiko Eckmüller, Inhaber der Professur „Human Resources“ am Rhein-Ahr-Campus der Hochschule Koblenz, erklärt die aktuellen Forschungsansätze.

Nach Agilität, Ambidextrie, Resilienz, Working out Loud und New Work jetzt also Purpose. In regelmäßigen Abständen ziehen Managementmoden über die Unternehmenslandschaft. Robert Briner, Pionier des evidenzbasierten Personalmanagements, nennt sie Quick Fixes: Schnelle Lösungen oder Tools, die meist von Managementgurus oder -beratern mit vagen, schillernden Begriffen propagiert und schnell, ohne systematische Analysen, in Unternehmen implementiert werden. Ihr Erfolg bleibt jedoch meist aus, der nächste Trend löst sie ab.

Beim Purpose geht es um den eigentlichen Sinn von Unternehmen. Ein klares, von allen geteiltes Verständnis, was Purpose ist, fehlt allerdings. Der „Purposeful Company Report“ schlägt folgende Definition vor: „Reason for being“. Das erinnert an die Mission in Strategie-Statements, beispielsweise nach Collis/Rukstad in einem vom HBR-Magazin prämierten Beitrag, und hilft nicht wirklich weiter. Denn soziale Ziele oder Mitarbeiterorientierung können damit genauso gemeint sein, wie Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Dass Unternehmen, die keinerlei Daseinszweck aufweisen, ein Rentabilitätsproblem haben, sollte in einer Marktwirtschaft selbstverständlich sein. Allerdings haben auch alle Managementmoden einen wahren Kern. Häufig beruhen sie zudem auf etablierten Erkenntnissen, lediglich die Begriffe werden adaptiert. Die folgende Analyse untersucht die wissenschaftliche Basis anhand zweier zentraler Fragen:

1. Wie belastbar ist die Evidenz zum Zusammenhang zwischen Purpose und Unternehmenserfolg (Makrolevel)?

2. Welche Konsequenzen hat das individuelle Sinnempfinden der Arbeit auf personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen (Mikrolevel)?

„Purpose drives performance“: Korn Ferry weist in der Studie „People to a mission“ nach, dass sinnorientierte Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen eine viermal höhere Wachstumsrate aufweisen. Dieses Argumentationsmuster ist von anderen Trends bekannt: Mittelwertvergleiche werden kausal interpretiert. Perfektioniert hat dieses Vorgehen McKinsey in der ersten „Women Matter“-Studie, die den Zusammenhang von Frauen in Führungspositionen und dem Unternehmenserfolg beleuchtet.

Purpose und Erfolg: Gibt es kausalen Zusammenhang?

Korrelationen dieser Art sagen allerdings nichts über kausale Beziehungen aus. Dass zwei Ereignisse gemeinsam auftreten, besagt nicht, dass eines die Ursache für das andere ist. Häufig verursachen weitere Einflussgrößen, sogenannte Drittfaktoren, beide Ereignisse gleichermaßen. Personalmanager fallen auf diese Argumentationsmuster nicht herein, sondern nutzen diese bestenfalls als unternehmensinternes Verkaufsargument.

Die aktuelle Diskussion zum Purpose unter Praktikern nimmt allerdings auch Bezug auf eine wissenschaftliche Studie. Im Januar 2019 veröffentlichten Claudine Gartenberg und Kollegen den ersten Aufsatz zu diesem Thema mit dem Titel „Corporate Purpose and Financial Performance“ im renommierten Journal

„Organization Science“. Vorläufige Arbeitspapiere waren bereits im Vorfeld im Internet frei verfügbar. Die nachfolgende Darstellung bezieht sich auf die aktuelle Publikation. Die in der Praxis verbreitete Ableitung von Handlungsempfehlungen erfordert in diesem Fall meines Erachtens ein tieferes Verständnis der teilweise komplexen methodischen Vorgehensweise, weshalb diese Studie ausführlich dargestellt wird. Der Originalartikel ist unbedingt lesenswert.

Die Autoren messen Purpose auf der individuellen Ebene der Mitarbeiter und operationalisieren dies durch entsprechende Antworten aus der Mitarbeiterbefragung des Anbieters Great Place to Work (GPTW). Das heißt, sie messen die Wahrnehmung der Beschäftigten und nicht unmittelbar den Sinngehalt der Organisation. Sie aggregieren diese individuellen Einstellungen auf Unternehmensebene, setzen sie in Beziehung zum Unternehmenserfolg, gemessen am EBIT und an der abnormalen Rendite (Tobinischer Quotient).

Auf die Klarheit des Purpose kommt es an

Mit einer aufwendigen und innovativen Methodik erreichen Claudine Gartenberg und Kollegen eine kausale Interpretation zwischen Purpose und Unternehmenserfolg und finden – nichts. „We find that this measure of purpose is not related to financial performance“, lautet ihr Fazit. Der Purpose wirkt demnach nicht auf den Erfolg. Nun wäre der Artikel in der Praxis nicht so einflussreich, hätten sich die Autoren mit diesem Ergebnis zufriedengege- →



→ ben. Sie untersuchen die ursprünglichen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen nochmals faktoranalytisch, das heißt rein empirisch und nicht theoriegeleitet, und finden vier sogenannte Faktoren. Diese fassen Fragen zusammen, bei denen die Befragten ähnliches Antwortverhalten zeigen. Die vier Faktoren weichen von den ursprünglichen Fragenbündeln

ab, die GPTW definiert. Einen dieser Faktoren bezeichnen die Autoren mit „purpose-clarity“, ein neuartiges Konstrukt, das bislang in dieser Form in der Forschung noch nicht verwendet wurde. Wir bewegen uns hier im Bereich der Grundlagenforschung. Der Faktor beinhaltet neben den ursprünglichen Fragen nach dem Sinnempfinden auch führungs-

bezogene Fragen – beispielsweise, ob das Management eine klare Vorstellung über Ziele und Maßnahmen hat, um diese zu erreichen, oder ob es die Erwartungen an die Beschäftigten klarmacht. Diese Items erinnern an etablierte Skalen zur transaktionalen oder auch transformativ-führung. Die erneuten Untersuchungen dieses Faktors zeigen nun einen

Vom Sinn als Steuerungsinstrument

Buchtipps. In ihrem Buch „Purpose Driven Organizations: Sinn, Selbstorganisation, Agilität“ (Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2018, 338 Seiten, 39,95 Euro) erläutern Franziska Fink und Michael Moeller die „fünf Disziplinen“ einer Purpose Driven Organization.

„Purpose ist einer meiner roten Lebensfäden“, sagt Franziska Fink. Als systemische Organisationberaterin (Beratergruppe Neuwaldegg) stieß sie mit den Kunden, die sie bei Change oder Agilisierung begleitete, immer wieder auf den Sinn als Kern von Organisation und Entscheidung. „Mit den Firmen entwickle und erprobe ich Methoden zur Entdeckung, Operationalisierung und Aktualisierung dieser genialen Richtschnur für Entscheidungen“, so Fink.

Purpose Drive entsteht nicht durch die Nutzung einzelner Werkzeuge. Es braucht eine grundlegend andere Art zu operieren! Die besondere Art, wie Purpose Driven Organizations ihre Entscheidungsprämissen und Umweltrelationen gestalten, wird durch „fünf Disziplinen“ beschrieben:

1. Dominanter Purpose – Purpose wird zur dominanten Entscheidungsprämissen erklärt und damit zentrale Richtschnur.
2. Kodifizierte Selbstorganisation – Rollen und Kommunikationswege werden im Zuge einer kodifizierten Selbstorganisation ausdifferenziert.

3. Ganzheitliche Partnerschaft – Personen werden im Sinn einer ganzheitlichen Partnerschaft nicht mehr nur als Mittel, sondern auch als Zwecke betrachtet.
4. Superflexible Vertrauenskultur – Kulturell werden Werte, Normen und Glaubenssätze favorisiert, die Superflexibilität und eine Vertrauenskultur fördern.
5. Co-Evolution im Ökosystem – Die Organisation koppelt sich eng an andere Organisationen und Stakeholder in einer Art Entwicklungsgemeinschaft. Dadurch entsteht Co-Evolution im Ökosystem.

Organisationen richten soziale Räume und Prozesse ein, um Purpose zu finden, aber auch, um die Sinnorientierung der operativen Entscheidungen kontinuierlich zu beobachten und zu reflektieren. Durch solche Routinen wird Purpose permanent im Fokus der Aufmerksamkeit gehalten. Gleichzeitig dienen diese Routinen zumerspüren von Abweichungen und (Entwicklungs-)Spannungen: Wo gibt es ungenutzte Potenziale? Wo weicht die Entwicklung von den ultimativen Zielen ab?

So wird Purpose zum Treiber, Orientierungs- und Richtungsgeber für evolutionäre Entwicklungen. Im Alltag heißt das, dass jede Entscheidung auf den Purpose einzahlen sollte und dass im Zweifel erklärt werden muss, inwiefern sie das tut. Meetings werden danach evaluiert, wie sehr sie dem Purpose dienen. Personen werden anhand des „Purpose Fit“ für bestimmte Rollen ausgewählt. Purpose Driven Organizations planen nur wenig, stattdessen lenken sie die Aufmerksamkeit auf den Sinn und Zweck und auf das konkrete Handeln.

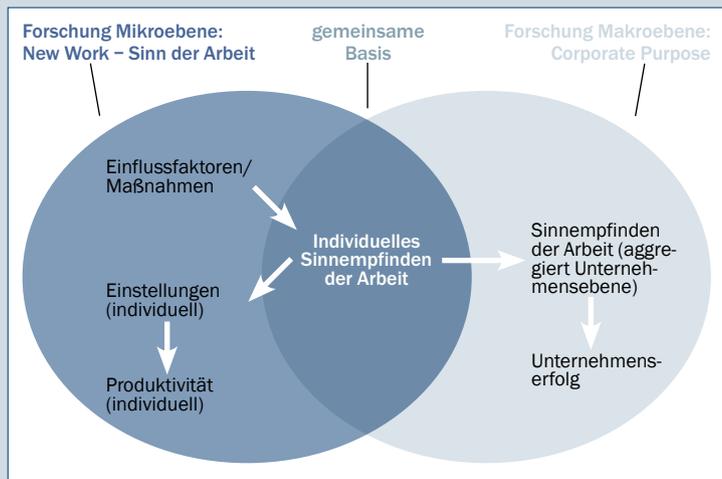
Rasche Umsetzungsschritte und Experimente ersetzen – teilweise oder komplett – strategische Planung und Budgetierung. Bei Entscheidungen setzt man auf Regeln, die Innovationen favorisieren und irreparable Schäden vermeiden. Nach dem Motto „Safe enough to try“ fallen Entscheidungen, wenn niemand mehr begründete Einwände erhebt.



Börse. Investoren wie „Blackrock“ fordern von Aktiengesellschaften einen am Gemeinwohl orientierten Sinn.

Purpose und sinnvolle Arbeit

Wissenschaft. Forscher versuchen in erster Linie, das „individuelle Sinnempfinden“ zu erfassen. Es hat durchaus einen messbaren Einfluss auf die individuelle Produktivität.



Quelle: Prof. Dr. Heiko Weckmüller

signifikant positiven Zusammenhang zum Unternehmenserfolg. In der Praxis wird die Faktorbezeichnung „purpose clarity“ dann dahingehend interpretiert, dass es nicht nur auf einen klaren Unternehmenszweck ankomme, sondern dass dessen Kommunikation und Verbreitung erfolgskritisch sei. Dies ist eine mögliche Interpretation, die Autoren sind in den Versuchen der Plausibilisierung der Ergebnisse deutlich vielfältiger und vorsichtiger.

Individuelles Sinnempfinden und Produktivität

Gartenberg und Kollegen wählen als Operationalisierung von Purpose das individuelle Sinnempfinden der Arbeit. Glücklicherweise ist hier die wissenschaftliche Basis umfangreicher und damit belastbarer und geht zurück auf das Job-Characteristics-Modell aus den 1980er-Jahren, in dem das Sinnempfinden der Arbeit eine entscheidende Variable darstellt. Die unterschiedlichen Ansätze der Forschung auf Mikro- und Makroebene sind in der Abbildung dargestellt. Der Mikroansatz stellt keinen expliziten Bezug zum Unternehmenserfolg her, bleibt auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter und erforscht auch Einflussgrößen auf das Sinnempfinden, die in der Studie von Gerstenberg und Kollegen nicht untersucht werden. Gemeinsam ist beiden Ansätzen die Operationalisierung über das individuelle

Sinnempfinden der Arbeit, womit wir uns eigentlich im Kern der New-Work-Bewegung befinden.

Aktuell wurden die Forschungsergebnisse von Catherine Bailey systematisch qualitativ und bezüglich der Konsequenzen von Blake A. Allen quantitativ in einer Metaanalyse zusammengefasst.

Zudem liegen zahlreiche experimentelle Studien vor, die den kausalen Einfluss sinnvoller Arbeit auf die Produktivität nachweisen. Umfassend ist der Forschungsstand im Oxford Handbook of Meaningful Work dargestellt. Die Autoren der Meta-Analyse definieren sinnvolle Arbeit beziehungsweise Meaningful Work „as the global judgement that one’s work accomplishes significant, valuable, or worthwhile goals that are congruent work with one’s existential values“. In Kürze hier die wesentlichen Ergebnisse:

- Subjektives Sinnempfinden ist ein eigenständiges Konstrukt und nicht etwa gleichbedeutend mit Zufriedenheit.
- Sinnvolle Arbeit hat einen starken Zusammenhang mit Engagement, Commitment und Arbeitszufriedenheit sowie einen mittelstarken Zusammenhang mit Performance.
- Das Empfinden sinnvoller Arbeit ist ein facettenreiches komplexes Phänomen und nicht ausschließlich oder nur dominant vom Ziel der Organisation bestimmt. Persönliches Wachstum und Talentförderung, das Leben in Übereinstimmung mit persönlichen Werten

oder das Erleben sozialer Gemeinschaft sind alternative, gleichbedeutende Sinnquellen.

- Das Sinnempfinden ist zum Teil durch Personalentwicklungsmaßnahmen wie Arbeitsgestaltung, Leadership und Betriebsklima beeinflussbar.

Fazit und praktische Handlungsempfehlungen

Sinnvolle Arbeit fördert die Zufriedenheit der Beschäftigten und wirkt auf personalwirtschaftliche Zielgrößen. In diesem Sinne steht der aktuelle Trend zum „Purpose“ in einer langen Tradition nicht nur der empirischen Personalforschung, sondern auch der New-Work-Bewegung und ist keineswegs eine reine Managementmode. Der unmittelbare Nachweis des Zusammenhangs zum Unternehmenserfolg ist wie bei allen strategischen Maßnahmen schwierig, aber meines Erachtens auch entbehrlich, wenn der Einfluss auf die individuelle Produktivität nachgewiesen ist.

Die Einflussfaktoren auf das individuelle Sinnempfinden der Arbeit sind vielfältig, interdependent und komplex. Wer eine isolierte Initiative ergreift, den Unternehmens-Purpose zu definieren und in Workshops in die Organisation zu tragen, wird nicht den gewünschten Erfolg erzielen. Zudem sollten Praktiker vor der Implementierung der von Beratern oder Ratgebern empfohlenen HR-Maßnahmen prüfen, warum gerade diese unter der Überschrift Purpose gefasst werden.

Autonomie zu fördern, Hierarchien abzubauen, sich von autoritären Führungsstilen zu verabschieden oder eine Vertrauenskultur zu schaffen, sind zweifelsohne sinnvolle Empfehlungen. Allerdings waren sie das auch schon, bevor der Purpose-Begriff überhaupt existierte. Fragen zum Sinnempfinden sollten in Mitarbeiterbefragungen integriert werden. Interne Analysen (People Analytics), die auch gezielt Unterschiede im Sinnempfinden zwischen Beschäftigten oder Abteilungen im Unternehmen berücksichtigen, können dann den Zusammenhang zu personalwirtschaftlichen Erfolgsgrößen prüfen und entsprechende Maßnahmen begründen.

Heiko Weckmüller ●

„Die Suche nach dem Purpose verleiht sektenhafte Züge“

INTERVIEW/SINNSUCHE. Zu schön, um wahr zu sein: Die Purpose Driven Organization vereint die Träume selbstverwalteter Betriebe, politischer Basisinitiativen und utopischer Lebensgemeinschaften. Und schafft es damit in den Mainstream des Managements. Grund genug für den Organisationssoziologen und Organisationsberater Professor Stefan Köhl, auf die Grenzen des Konzepts hinzuweisen.

Woher kommt der Hype um die sinngetriebenen Unternehmen?

Kühl: Der Purpose greift sicherlich die Sinnsuche der jüngeren Generation auf. Das Bedürfnis ist allerdings nicht neu. Ähnliches ließ sich bereits in den 60er- und 80er-Jahren beobachten. Junge Menschen gründeten politische Basisinitiativen oder selbstverwaltete Betriebe. Interessant ist, dass das, was damals mit einer antikapitalistischen Konnotation geschah, heute in die Strategie von Großunternehmen eingesickert ist – und übernommen und aufgeladen wird.

Nun definieren sich Unternehmen als Orte, an denen Menschen täglich Sinn stiften. Was stört Sie daran?

Kühl: Auf den ersten Blick klingt das zunächst einmal plausibel. Denn ein Unternehmen, das Profitmaximierung als einzigen Zweck ausgäbe, würde sicherlich Irritationen auslösen. Aber gerade die organisationswissenschaftliche Forschung hat gezeigt, dass ein auf Sinn ausgerichtetes Unternehmen erhebliche Probleme mit Wandel hat – oder sogar am Purpose zugrunde gehen kann. Eine Zweckverhaftung macht Mitarbeiter und damit auch das Unternehmen unflexibel.

Können Sie das erläutern?

Kühl: Das systemtheoretische Argument gegen einen Verabsolutierung der Orientierung am Purpose lautet: Sobald Mitarbeiter sich mit einem Zweck identifizieren müssen, schränkt die Organisation selbst ihre Wandlungsfähigkeit erheblich ein. Doch gerade das ist häufig überlebensnotwendig – sich Umwelteinflüssen

anpassen zu können. Deshalb birgt der Zweck als Motivationsmittel Risiken, Geld hingegen die Möglichkeit, flexibel zu agieren. Es schafft eine bezahlte Indifferenz, also eine Gleichgültigkeit der Mitarbeiter gegenüber dem Zweck. Darin sehe ich einen Vorteil.

Also Geld als Motivationshebel.

Es gibt zahlreiche Studien, die dem widersprechen.

Kühl: Wenn das stimmen würde, könnten Unternehmen, Verwaltung oder Krankenhäuser die Gehaltszahlung an ihre Mitarbeiter ja sofort einstellen. Das würde ihre Bilanzen deutlich verbessern. Es gibt in Organisationen unterschiedliche Motivationsfaktoren – attraktive Tätigkeiten, sinnstiftende Zwecke, kollegialer Zusammenhalt, mehr oder minder hohe Geldzahlungen. Je nach Typus der Organisation spielen die Motivationsfaktoren unterschiedliche Rollen. Je mehr eine Organisation mit sinnstiftenden Zwecken oder attraktiven Tätigkeiten wuchern kann, desto geringer können Geldzahlungen sein. Was ich im Moment beobachte, ist, dass viele Unternehmen und Verwaltungen in Bezug auf die Sinnhaftigkeit ihrer Zwecke und die Attraktivität ihre Handlungen in einem fast skurrilen Maße überschätzen.

Sie kritisieren die sachlich-inhaltliche Komponente der Purpose-Definition, der zufolge der Zweck eine Art Navigationshilfe bietet. Wie sieht es mit der emotionalen Ebene aus?

Kühl: Sinn kann sicherlich motivierend wirken. Das zeigen Parteien, Vereine

oder Clubs, denen Menschen beitreten, weil sie deren Zwecke und Ziele sinnvoll finden. Dies ermöglicht, Emotionen in einem ungewöhnlichen Maße in Organisationen freizusetzen. Der amerikanische Soziologe Lewis A. Coser beobachtet ein solches Verhalten besonders in sogenannten „gierigen Organisationen“, die danach streben, Mitarbeiter mit all ihren sozialen Bezügen aufzusaugen.

Was bedeutet das für eine Purposegetriebene Organisation?

Kühl: Unternehmen haben begriffen, dass Gier in Bezug auf ihre Mitarbeiter funktional sein kann. Das zeigt sich häufig bei Start-ups oder in der Kreativwirtschaft. Etwas überspitzt ausgedrückt – New-Work-Konzepte propagieren tendenziell gierige Organisationsvorstellungen. Das Unternehmen möchte auf alle Ressourcen des Mitarbeiters zugreifen – Kreativität, Eigenverantwortung, Identifikation – und lädt Emotionalität deshalb positiv auf. In dem Moment, in dem Mitarbeiter wirklich daran glauben und Purpose nicht nur eine Steuerungsfantasie des Managements bleibt, hat das starke ideologische Züge.

Und die Mitarbeiter?

Kühl: Im Idealfall wäre deren Zweck mit dem der Organisation identisch. Das heißt, sie wären bereit, einen hohen persönlichen Einsatz zu bringen – und mehr oder weniger kostenlos zu arbeiten – oder sogar dafür zu bezahlen. Wenn wir über eine Purpose-Driven-Organisation in Reinform reden wollen, dann sollten wir über die TAZ, die Bhagwan-Sekte oder



Organisationssoziologe.

Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Organisationsberater bei Metaplan in Hamburg.

die Rote Armee Faktion reden. Das sind politische und religiöse Sekten, die mit einem sinnhaft empfunden Zweck in der Lage waren, ihre Mitglieder mit all ihren Rollenbezügen zu binden.

Das klingt extrem.

Kühl: Ist es auch. Deshalb denke ich, dass ein Purpose-getriebenes Unternehmen in Reinform in ganz vielen Fällen – vielleicht glücklicherweise – nicht funktionieren kann.

Bei Organisationen wie Greenpeace scheint die Zweckausrichtung aber doch ganz gut zu funktionieren. Wie erklären Sie sich das?

Kühl: Es gibt sicherlich Ausnahmen, die nahe an die Idealvorstellung einer Purpose-getriebenen Organisation herankommen – besonders sind das jene, die aus einem politischen oder religiösen Zweck heraus entstanden sind. Dort spielt der Sinn eine tragende Rolle. Jedoch wären sie nicht so erfolgreich, würden sie sich nicht in entscheidenden Bereichen vom Purpose entkoppeln. Hier zeigt sich eine Entwicklung, Zweck der Organisation und Motivation der Mitarbeiter zumindest teilweise zu trennen. Greenpeace ist dafür ein gutes Beispiel. Aus meiner Sicht sind sie gerade deswegen so einflussreich, weil sie über eine Vielzahl gut bezahlter und in eine klare Hierarchie eingebundene Mitarbeiter verfügen, die sie unabhängig vom Purpose schnell und flexibel einsetzen können. Robin Wood, eine Umweltschutzorganisation mit ähnlicher Zielsetzung, die etwa zur selben Zeit entstanden ist, agiert noch

immer basisdemokratisch und ist damit lange nicht so erfolgreich.

Nun ist der Purpose aber kein Phänomen gemeinnütziger Organisationen.

Kühl: Das stimmt. Skurril ist, dass sich Unternehmen branchenübergreifend einen Purpose geben. Beispielsweise dass IT-Unternehmen, die stupideste Programmierarbeiten ausführen, um irgendein Customer-Management-Programm zu optimieren, plötzlich den Purpose als wichtigstes Instrument für die Mitarbeitermotivation sehen.

Funktioniert das?

Kühl: In einigen Fällen überraschenderweise schon. Gerade bei Start-ups beobachte ich, dass die Mitarbeiter wirklich daran glauben, die Welt zu verbessern – und von einem Purpose geradezu beseelt sind. Damit sind sie kurzfristig mitunter sehr erfolgreich.

Es besteht also ein Zusammenhang zwischen Purpose und Performance.

Kühl: Es gibt Unternehmen, die den Purpose radikal umsetzen, die dafür da sind, dass sich ihre Mitarbeiter wohlfühlen. Doch dann stellt sich die Frage: Sind das automatisch diejenigen, die wirtschaftlich am erfolgreichsten sind oder die Kunden zufriedenstellen? Bei der Purpose-Diskussion wird so getan, als könnten alle Bedürfnisse, die von Mitarbeitern, Kunden, Shareholdern, gleichzeitig befriedigt werden. Und dann soll auch noch ein gesellschaftlicher Beitrag geleistet werden. Das halte ich für eine naive Wunschvorstellung.

Und doch scheinen Unternehmen genau das zu tun. Wie erklären Sie sich das?

Kühl: Ich sehe den Purpose als aktuelles Management-Gimmick in Unternehmen, eine neue Variante der Leitbild-Diskussion, die wir noch vor zehn Jahren geführt haben.

Der Purpose unterscheidet sich aber doch wesentlich von der Leitbildidee. Er wird nicht übergestülpt, sondern soll die Organisation von innen heraus durchdringen.

Kühl: Das hat man doch bei der Entwicklung von Leitbildern auch schon versprochen. Sonst würden diese nicht so von wohlklingenden Formulierungen strotzen. Die Diskussion über Purpose Driven Organizations reaktiviert lediglich die Leitbildprozesse, von denen viele Mitarbeiter in Unternehmen, Verwaltungen und Krankenhäusern inzwischen ermüdet sind.

Welchen Schluss ziehen Sie letztlich daraus?

Kühl: Ich gehe jede Wette ein, dass spätestens bei der nächsten Rezession, also in zwei, drei Jahren, niemand mehr über durch Purpose getriebene Organisationen sprechen wird. Aber als gerade aktuelle Managementmode kann man sie selbstverständlich nutzen – beispielsweise, um Selbstverständigungsprozesse in Organisationen durch eine aktuelles Managementkonzept zu rahmen. Viele Organisationen sollten aber ihre Sinnstiftungspotenziale für die Mitarbeiter nicht überschätzen.

Interview: Matthias Haller ●

Das postsinguläre Manifest: zehn Handlungsprinzipien

ZUKUNFTSFORSCHUNG. Wann entsteht etwas völlig Neues? Die Antwort lautet: Es entsteht, wenn ein Unternehmen an den Rand der Singularität gelangt. Dann ist es an einem Scheidepunkt, an dem ein System in etwas komplett Neues umbricht. Jan Brecke, Experte für Führung im digitalen Zeitalter, hat zehn Handlungsbereiche identifiziert, um auf der Basis der Digitalisierung etwas Neues entstehen zu lassen.

Die Zukunft wird uns in Wirtschaft und Gesellschaft vor große Fragen stellen: Wie bleiben und führen wir menschlich in Unternehmen, wenn künstliche Intelligenz schneller und präziser entscheidet als wir selbst? Wie schaffen wir den Rahmen für neue Formen der Zusammenarbeit? Wie können Unternehmen eine Kultur entwickeln, die mit Beidhändigkeit Bewahrenswertes stabilisiert und gleichzeitig Innovation anleitet? Wie überleben wir die digitale Revolution? Antworten liefert der Ansatz „Singularity Leadership“:

1. Authentische Unternehmenswerte sind die Basis für alles.

Welche Werte hat Ihr Unternehmen? Und passen diese Werte auch in Zukunft noch zu den Anforderungen des Marktes? Bevor Sie alles andere angehen in der digitalen Disruption, müssen Sie sich damit auseinandersetzen. Es gilt, Werkzeuge und Maßnahmen festzulegen, um die heutige Unternehmenskultur den postulierten Gegebenheiten anzupassen. Danach braucht es Zeit: Ein wahrer Kulturwandel dauert seine fünf bis zehn Jahre. Sind die Unternehmenswerte nicht authentisch, klappt es nicht.

Wichtig ist es zudem, die Mitarbeiter einzubeziehen. Es sollte eine flächenübergreifende, crossdivisionale Diskussion mit allen Führungskräften stattfinden und ein Querschnitt der überwiegenden Mitarbeiterschaft an den Prozessen beteiligt werden. Die Diskussion und Auseinandersetzung mit den Unternehmenswerten ist wichtiger als das – oft zu Marketingzwecken genutzte – verschriftlichte Unternehmensleitbild.

2. Singularity Leadership ist das Führungsmodell der Zukunft

Künstliche Intelligenz, Robotik und Smart Data bringen die Unternehmen an den Rand der Singularität. Das ist der Scheidepunkt, an dem ein System in etwas komplett Neues umbricht. In diesem Zusammenhang muss Führung quasi den passenden Rahmen für den rasanten Fortschritt der Technologie in den Unternehmen setzen. Aufgrund der tendenziellen Überlegenheit der artifiziellen Intelligenz gegenüber dem Menschen, was analytische Fähigkeiten betrifft, braucht die Führungskraft im Unternehmen einen Fokus auf andere Intelligenzen. Der menschliche Aspekt rückt stark in den Vordergrund, da viele Mitarbeiter sich vor der digitalen Revolution fürchten und Ängste entwickeln.

So umfasst das Modell „Singularity Leadership“ auch weiche Kompetenzen, die erfolgreiche Führungskräfte in der digitalen Transformation haben sollten. Denn es sind unsere Emotionen, Passionen, unser Fühlen und im weiteren Sinne unsere Intuition, die wir Menschen gegenüber intelligenten Maschinen haben – und nutzen sollten. Immer wichtiger werden zum Beispiel Introspektion, also eine nach innen gerichtete Selbstbeobachtung, sowie interpersonale und intrapersonale Intelligenz. Sie ermöglicht den Zugriff auf ein unbewusstes Wissensreservoir, in dem nicht mehr bewusst zugängliche Erinnerungen, Wahrnehmungen und Empfindungen abgespeichert sind, wodurch sich eine gute Intuition ergibt. Auch kommunikative Fähigkeiten spielen für die Führungskraft in der Digitalisierung eine

besondere Rolle. Sie müssen klar kommunizieren und andere inspirieren können, dann folgen Ihre Mitarbeiter Ihnen automatisch. Für den persönlichen Erfolg sind außerdem Lernagilität und Leidenschaft nötig. Denn wer sich nicht mit Begeisterung weiterentwickeln will, wird es in der Digitalisierung schwer haben. Lernagile Menschen sehen Chancen, wo andere Hindernisse sehen, sowie die Möglichkeit, in allen Interaktionen und Opportunitäten etwas zu lernen. Diese Lernagilität manifestiert sich auch als Mindset, nie in seinem Wissensdrang stehen zu bleiben. Wer sich ausruhen wird, kann wahrscheinlich in einigen Jahren nicht



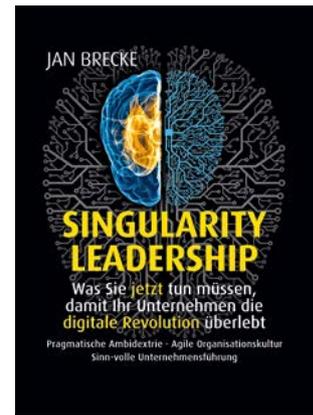
mehr mithalten. Entscheidend ist ferner die Haltung der Führungskraft. Hier werfe ich das Schlagwort „Confident Humility“ in den Raum, das sich am ehesten mit selbstbewusster Bescheidenheit übersetzen lässt. Führungskräfte, die diese gegensätzlichen Eigenschaften in sich vereinen, haben die richtige Haltung, um in der postdigitalen Welt zu führen.

3. Ambidextrie ist nötig, um auf die Zukunft vorbereitet zu sein

Fest steht, dass Unternehmen agiler werden müssen. Es geht aber nicht darum, Altbewährtes über Bord zu werfen. Eine Organisation ist wie ein Ozeanriese und damit auch ein Symbol für das Standardgeschäft. Es braucht aber während und nach der Digitalisierung auch Schnellboote als Symbol für die Innovations-einheiten. Kurz: Es braucht ein Zusammenspiel beider Einheiten. Sie müssen auf eine schnelle Umsetzung mit Fehler-tolerierung in den Innovationsbereichen hinwirken und so Digitalisierungsprojekte praxisnah angehen. Sie müssen aber auch die bisherigen Stärken im Geschäft vorantreiben und auf eine möglichst geringe Fehlerquote in den produzierenden Standardbereichen achten. „Beidhändigkeit“, sogenannte Ambidextrie, ist nötig. Egal, wie groß oder wie klein Ihr Unter-

nehmen ist: Sie können sofort und ohne viele Ressourcen beginnen, ein beidhändiges System aufzubauen. Hierfür sollten Sie eine Taskforce als Sparringspartner für die Geschäftsleitung einsetzen. Sie sollte aufzeigen, wie eine innovativere Unternehmenskultur in circa fünf Jahren für Ihr Unternehmen auszusehen hat, und in regelmäßiger Interaktion darauf hinweisen, welche Game Changer entscheidend sind, um das Unternehmen voranzubringen.

Wichtig dabei ist, dass die Geschäftsführung auf Augenhöhe mit der schnellen Eingreiftruppe steht. Das simuliert auch die Arbeit in der Zukunft, welche einen viel stärkeren Netzwerkcharakter als die Arbeitsweise heute hat. In dem Core Team wird außerdem schon eine agile Kultur praktiziert, und man generiert erste Hypothesen, wie dies zukünftig auch in einem Großteil des Unternehmens praktiziert werden kann. Dabei spielt Selbstorganisation statt kontrollierender, koordinierender und disziplinierender Führung eine große Rolle. Auch führt der Weg von Abteilungen weg, die nur aus eigener Sicht optimieren, hin zu Prozessen mit Blick auf Kunden und den Gesamtzusammenhang. Nach einer circa drei- bis sechsmoatigen Analysephase der Taskforce sollte eine erste Auswer-



Buchtipps. Jan Brecké: „Singularity Leadership“, Brecké Verlag, München 2018, 200 Seiten, 24,90 Euro.

teilung und weitere Schritte erfolgen. Unter anderem ist zu entscheiden, wie viele Mitarbeiter agil arbeiten sollen. Zwischen zwei und 20 Prozent ist im Anfangsstadium ratsam. Dieser Anteil kann im Laufe der Jahre mehr und mehr erweitert werden.

4. Es gilt, Persönlichkeiten zu rekrutieren (Skills sind erlernbar)

Wenn Ihre Mitarbeiter nicht vernetzt denken und arbeiten können (oder wollen), werden Sie mit Ihren Bemühungen für agiles Arbeiten gegen die Wand laufen. Der Rekrutierung kommt darum in der Transformation eine besonders große Bedeutung zu. Allerdings ist eine Mitarbeiterauswahl, so wie sie bislang vielfach abläuft, nicht förderlich. Denn in Zukunft werden Sie Mitarbeiter brauchen, die Sie kontinuierlich auf zukünftige Jobs und Aufgaben – die es zum Teil noch gar nicht gibt – vorbereiten müssen. Somit wird obsolet, ob der Bewerber einen bestimmten Job schon beim Einstieg zu einem Großteil erfüllen kann und die nötigen Skills mitbringt.

Skills sind überwiegend erlernbar. Feste Stellenbeschreibungen gibt es oftmals nicht mehr, weil Aufgaben, Rollen und sogar Führungsfunktionen projektbezogen übernommen werden. Suchen Sie stets nach Menschen, die zum „Warum?“ Ihrer Firma passen. Platzieren Sie die Grundidee Ihres Unternehmens bereits in Stellenausschreibungen und reihen Sie nicht nur fachliche Voraussetzungen aneinander. Sonst besteht die Gefahr, dass Sie zwar thematisch fähige Menschen, aber keine wirklich motivierten Mitstreiter finden, die Sie mit dem Wissen um den Zweck Ihrer Arbeit grundlegend inspirieren können. →



→ 5. Individuelle Mitarbeiterentwicklung ist wichtiger als Leistungsmessung

Als Sinnstifter sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern entsprechend erklären, warum ihre Arbeit für das Unternehmen wichtig ist. Zudem sollten sie sich als Personalentwickler betrachten und ihnen helfen, sich weiterzuentwickeln sowie wertschätzendes Feedback geben. Jährliche Zielvereinbarungen und die klassische Leistungsbeurteilung passen da nicht mehr so richtig ins System. Besser sind Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über kurzfristige Ziele und die Karriereentwicklung nach Abschluss von Projekten. Diskussionen über die Leistung und deren Bewertung sind zwar sinnvoll, im Vordergrund steht jedoch, wie der Mitarbeiter sich verbessern kann.

Hierzu muss die Führungskraft verstehen, was den Mitarbeiter tatsächlich antreibt und individuell motiviert. Denn es geht im Wesentlichen darum, die Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters zu unterstützen. Das heißt nicht, keine Kritik zu üben, doch sie muss konstruktiv sein. Stellen Sie eine Atmosphäre von Vertrauen und Akzeptanz her, nicht von Beurteilung.

6. Gute Führungskräfte sind Potenzial-Booster für Talente

Talente sind elementar für den Erfolg eines Unternehmens. Aber sie sind knapp. Daher muss auch die Talententwicklung in den Unternehmen neue Wege gehen. Sie muss proaktiv und vorausschauend betrieben werden, um die besten Köpfe gewinnen zu können. Viele Talente werden nämlich nicht entdeckt, da sie durchs Raster fallen. Versetzen Sie sich außerdem in die Lage Ihrer Topprojektarbeiter: Wie können Sie deren Entwicklung und persönlichen Marktwert am meisten unterstützen und befördern? Wenn Sie die besten Chancen für diese Mitarbeiter vorläufig nicht im eigenen, sondern in anderen Unternehmen sehen, sollten Sie sie darauf aufmerksam machen, den Job vermitteln, in Kontakt bleiben und in zwei bis drei Jahren wieder eine Stelle anbieten, wenn diese neue Erfahrungen gemacht haben, welche in Ihrem Unternehmen benötigt werden. Das mag verrückt klingen, ist aber vernünftiges strategisches Talentmanage-



AUTOR

Jan Brecke
ist Experte für Führung im digitalen Zeitalter. Der Diplom-Psychologe, Betriebswirt und systemische Coach berät Konzerne und coacht Senior Executives. In seinem Buch „Singularity Leadership“ gibt er Unternehmen ein innovatives Führungsmodell an die Hand.

Jan Brecke Consulting / Coaching
Rümannstraße 68
80804 München
Tel. 0172 4547525
www.janbrecke.com

ment. Auf lebenslange Loyalität dürfen Sie speziell bei der Generation der Millennials ohnehin nicht hoffen, und überqualifizierte Mitarbeiter werden früher oder später von selbst gehen. Im Prinzip geht es darum: Gelingt es Ihnen, Exkollegen an wichtigen Stellen bei Kundenunternehmen zu platzieren, erhöhen Sie Ihre Chancen auf neue Aufträge. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, sich ein individuelles Karrierenetzwerk aufzubauen und sichern Sie sich so die Kontakte durch ein Ehemaligenetzwerk.

7. Weg mit hierarchischen Entscheidungswegen

Da die Entscheidungsbefugnisse für Mitarbeiter in der digitalen Transformation zunehmen, werden die Hierarchien automatisch flacher. Insbesondere für hierarchisch geprägte multinationale Unternehmen ist es wichtig, Entscheidungen weitmöglichst auf der Expertenebene fällen zu lassen. Zumindest ist es sinnvoll, dass keine Entscheidung mehr als zwei Ebenen über dem Entscheidungsvorbereiter getroffen wird, da so die Agilität oftmals durch überlastete Topmanager und somit durch ständige Verzögerungen von Terminen blockiert wird. Unerlässlich hierfür: Vorstände müssen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter vertrauen. Ein kompletter Mindset Change weg von Angstkultur ist nötig, um Skandale wie Dieselgate zu vermeiden!

8. Her mit einer Coaching-Kultur

Coaching ist einer der entscheidenden Schlüssel, um nachhaltig eine agile und entwicklungsorientierte Unternehmenskultur zu gestalten, und sollte die typische Haltung der Führungskraft jenseits vom Krisenmodus sein. Bei vielen Führungskräften kollidiert jedoch die notwendige Coaching-Haltung mit einem althergebrachten Rollenverständnis und dem Performance-Management-Ansatz: Sie wollen und müssen beeinflussen. Und sie sind es gewohnt, Mitarbeiter zu beurteilen.

Insofern fällt es ihnen auch schwer, den Mitarbeiter wertschätzend und mit offener Haltung über ein Set spezifischer Fragen zu einer Entscheidung zu bringen. Da sich aber auch die Topmanager im Coaching mit ihren weichen Faktoren und mit sich selbst auseinandersetzen (müssen), ist davon auszugehen, dass sich nach und nach eine positive Grundhaltung gegenüber Coaching-Themen etablieren wird.

9. Lernorientierung und Fehlerkultur helfen weiter

Vernetzt aufgebaute Unternehmen arbeiten nicht linear, sondern in iterativen Prozessschleifen. Dabei gehören Fehler quasi zum Programm. Eine gesunde Fehlerkultur ist essenziell für agiles Arbeiten. Oder anders ausgedrückt: die Überzeugung, dass Erfolg auf vorherigen Erfahrungen aufbaut und wir am besten aus Fehlern lernen. Wenn Scheitern im Innovationsbereich positiv ist, ist dies im Produktionsprozess allerdings ein Nachteil.

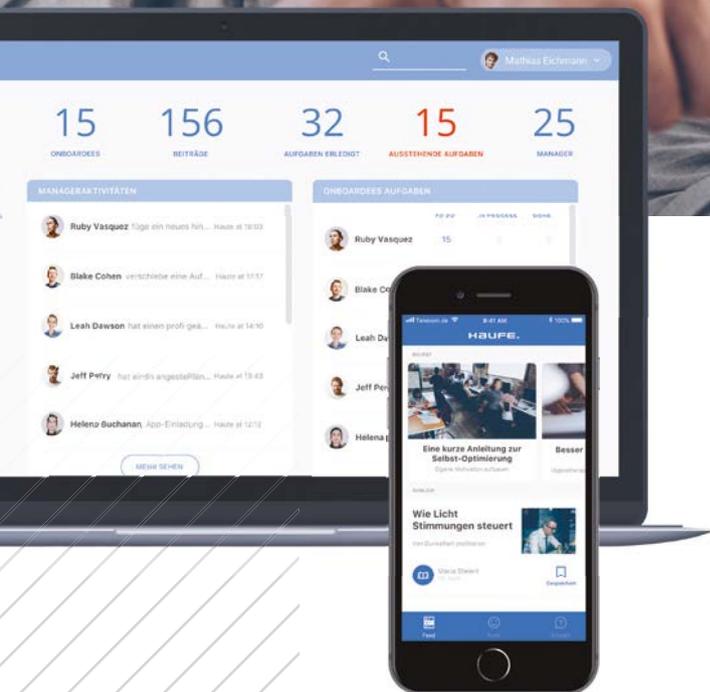
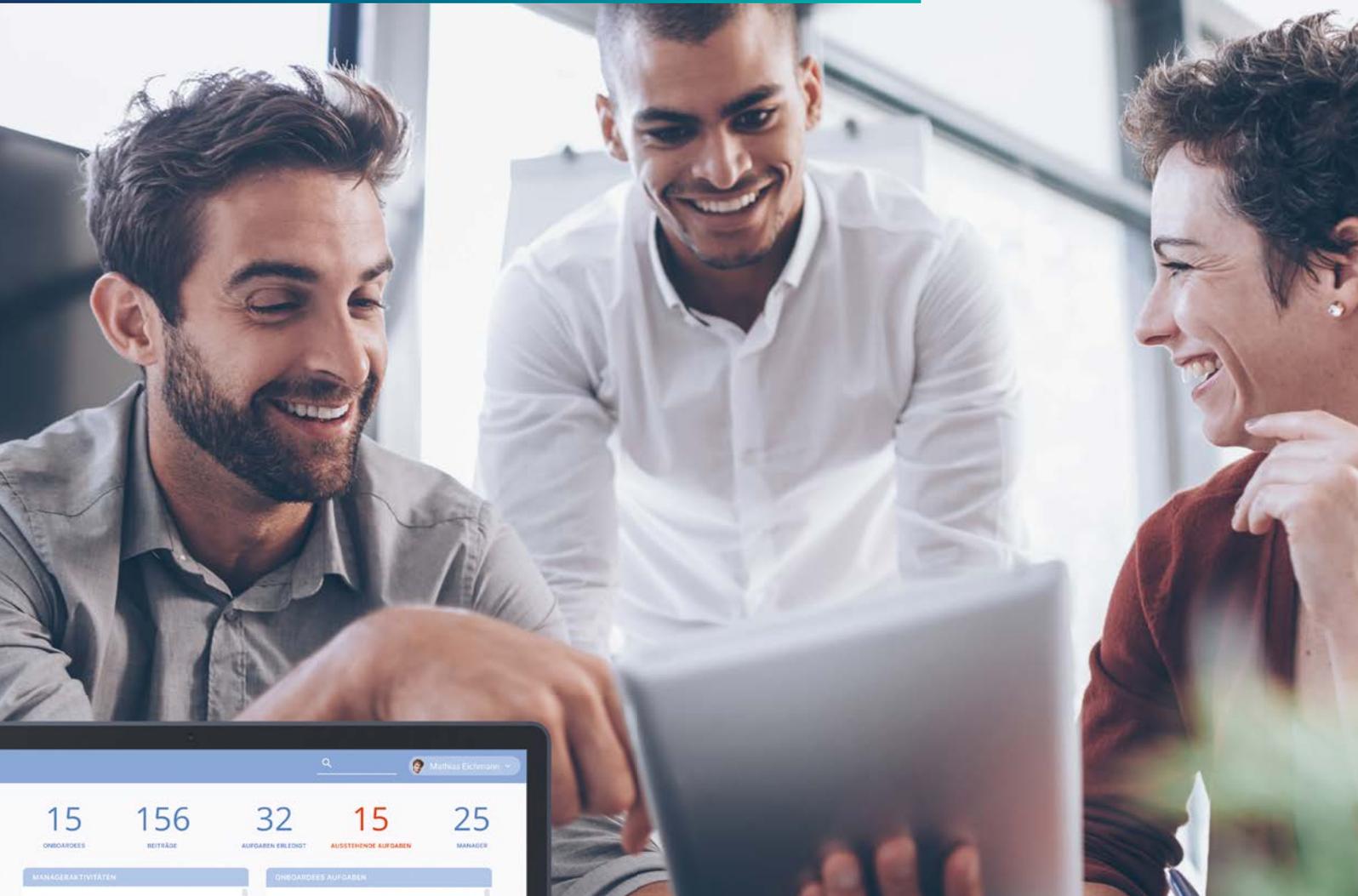
10. Moderne Office Spaces als Begegnungsräume

Das Büro der Zukunft wird mehr und mehr eine offene Plattform und ein interdisziplinäres Labor für neue Ideen sein. Dennoch ist es für viele Arbeitnehmer wichtig, einen festen Arbeitsplatz mit Tisch und Sitzplatz zu haben. Desk-Sharing ist für den Großteil der Mitarbeiter nicht ideal. Wichtig ist vor allem, dass Sie Möglichkeiten schaffen, damit sich die Mitarbeiter abteilungsübergreifend vernetzen können. Begegnungsstätten, um Silodenken zu eliminieren, ist das höchste Gebot für alle modernen Office Spaces.

Jan Brecke ●

HAUFE.

ERFOLGREICHES MITARBEITER-ONBOARDING



DIE ONBOARDING-SOFTWARE VON HAUFE

Erhöhen Sie von Anfang an die Produktivität Ihrer neuen Mitarbeiter durch:

- + digitalisierte Onboarding-Prozesse
- + gezielte kulturelle Integration
- + individuelle fachliche Einarbeitung

Jetzt informieren:

www.myonboarding.de

Die Fake News von der linken und der rechten Hälfte



SPEAKER-MYTHEN. Der Neurowissenschaftler Dr. Boris Nikolai Konrad war einer der Keynote Speaker auf der diesjährigen Convention der „German Speakers Association“ (GSA). Er forderte Deutschlands Kongressredner dazu auf, endlich mit einigen Mythen aufzuräumen, die seit Jahren auf jeder Bühne erzählt werden. Die Mär von der linken und rechten Gehirnhälfte gehört dazu.



Foto: Prostock-studio / AdobeStock

Wer kennt sie nicht, die „Linkshirner“ und „Rechtshirner“, die schon in Tausenden von Präsentationen erwähnt wurden. Plakativ sind die beiden Typen schon – und so praktisch. Wir Zuhörer lieben Einteilungen, die bekannt klingen, in denen man sich geborgen fühlt und mit denen es sich arbeiten lässt.

Suche die Wahrheit hinter den Dingen

Gerade in einem Change-Prozess ist das ein nicht zu unterschätzender Wohlfühlfaktor, der auch dazu verleitet, die Rechts/links-Einteilung unkritisch zu akzeptieren. Schließlich gilt: Jeder Redner und jede Führungskraft kann sich leicht merken, dass man die Kreativen, die „Rechtshirner“, nicht mit der „langweiligen“ Zahlen-Daten-Fakten-Herangehensweise hinter dem Ofen hervorlocken kann. Beliebt sind die zwei „Hirn-Typen“ auch, wenn es darum geht, prototypische Kunden mit einschlägigen Tricks zu verführen. Dabei stellt sich oft die Frage, wie der Kunde tickt und welche Gehirnhälfte wohl seine Kaufentscheidung letztlich motivieren wird. Auch wenn es weh tut: Redner und Berater tun gut daran, sich von diesem speziellen Rechts/links-Mythos zu verabschieden. Denn das ist wirklich nur ein Mythos, wenn auch ein sehr hartnäckiger.

Dr. Boris Nikolai Konrad, promovierter Neurowissenschaftler und mehrfacher Weltmeister im Gedächtnissport, räumte in seinem Vortrag bei der GSA (Buchtipps: „Alles nur in meinem Kopf“) mit der Relevanz der vermeintlich dominanten Gehirnhälften auf. Für ihn hat diese pauschale Einteilung keinerlei Aussagekraft. Entstanden ist sie aus wissenschaftlichen Methoden, mit denen sich untersuchen lässt, welche Gehirnregionen bei bestimmten Aufgaben aktiver sind als andere. Im MRT zeigt sich nämlich, dass etwa bei einer logischen Aufgabe nach allen Berechnungen ein Bild eines Gehirns mit einer rot markierten Region in der linken Gehirnhälfte herauskommt. Dann fühlt sich der Laie (und selbst der Wissenschaftler) leicht versucht zu denken: Aha, genau dort findet also Logik statt! In Wahrheit gibt es im Gehirn während der Untersuchung jedoch viel mehr

Aktivität – nur konnte die im Versuch nicht differenziert genug markiert werden, weil einfach zu viele Vergleiche und statistische Methoden im Spiel waren. Folgestudien haben schließlich diesen Irrtum schnell aufgedeckt, aber das falsche Bild „Logik = linke Gehirnhälfte“ war aus den Köpfen (und aus dem Internet) fortan trotz aller Bemühungen nicht mehr wegzubekommen.

„Darum also ist die weitverbreitete (und verlockend einfache) Schlussfolgerung über die dominanten Hirnhälften Unsinn und eine unzulässige Verallgemeinerung“, betonte Konrad in seinem Vortrag. „Vielmehr ist Differenzierung gefragt.“ Es stimmt laut Konrad durchaus, dass manche Funktionen in einer Gehirnhälfte dominanter sind. So liegt etwa das Sprachzentrum bei Rechtshändern fast immer in der linken Gehirnhälfte. Aber Autoren und Kreativschreiber benutzen deshalb die linke Gehirnhälfte nicht mehr als die rechte. Denn natürlich hat die Natur es darauf angelegt, dass wir alle unser gesamtes Gehirn möglichst gleichmäßig und nicht nur einen Anteil oder eine Prozentzahl unserer Kapazität nutzen. Das wäre nämlich pure Energieverschwendung – verbraucht doch das Gehirn (es hat nur einen zweiprozentigen Anteil am Körpergewicht) satte 20 Prozent unserer verfügbaren Energie.

Vor noch mehr Unsinn eindringlich gewarnt

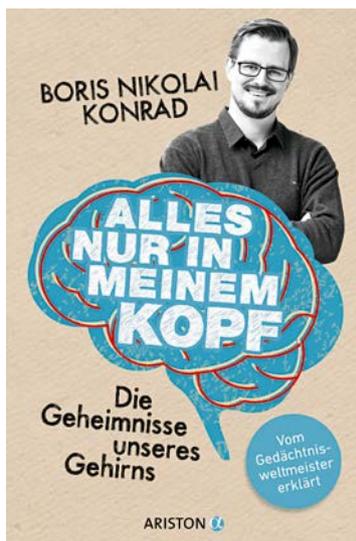
Doch die Mär von den Rechts- und Linkshirnern ist nicht die einzige, die durch Vortragssäle und Seminarräume geistert. Als ähnlich beliebte Mythen bezeichnet Boris Nikolai Konrad die Geschichten rund um den „Marshmallow-Test“, die Bemerkung, dass Einstein in der Schule in Mathematik ein Versager war und die Aussage, dass wir Menschen unser Gehirn nur zu zehn Prozent nutzen und diese Quote durch diverse Trainingsmethoden gesteigert werden kann.

Falsch beantwortet wird laut Konrad auch oft die Frage, ob es unterschiedliche Lern-typen gebe: visuelle, auditive oder kinästhetische Typen? Welche Lernmethode kann uns also helfen, unser individuelles Gehirnpotenzial zu entfalten? Ein blühender Markt von Ratgebern verstellt uns den →

→ Blick auf die Fakten: Der Kern von Lernen ist immer das intellektuelle Durcharbeiten der Inhalte. Dabei bedienen wir uns automatisch aller (!) unserer geeigneten Sinne und suchen uns entsprechende Wege, um gut zu lernen.

Am Thema Mythen kann man in einigen Fällen auch zeigen, dass Gerüchte und das „Stille-Post-Prinzip“ gekoppelt und mit einem Schuss Unwissenheit angereichert sind. Es stimmt zum Beispiel ganz genau, dass Einsteins Leistungen in der Schule in Mathematik mit einer „Sechs“ beurteilt wurden. Das aber lässt völlig außer Acht, dass der Nobelpreisträger seine Schulzeit in der Schweiz verbrachte – und dass dort die Sechs die beste und die Eins die schlechteste Note ist.

Zum legendären Marshmallow-Experiment gibt es inzwischen auch einige Erkenntnisse, die die legendäre Botschaft dieses Tests relativieren. Wir erinnern uns: Kinder mussten vor einem Marshmallow sitzen und auf einen Erwachsenen warten. Sie durften die Süßigkeit vor dessen Rückkehr nicht antasten, wenn sie später zur Belohnung mehrere Marshmallows bekommen wollten. Das Leben jener Kinder, die auf den sofortigen Verzehr verzichteten, wurde von den Forschern protokolliert. Sie hatten mehr beruflichen Erfolg, ein besseres Sozialverhalten und keine Drogenprobleme – so jedenfalls das Ergebnis der klassischen Experimente des Psychologen Walter Mischel. Der Test, so meinte man, erfasse mit der Fähigkeit zum Belohnungsaufschub auch die Fähigkeit zur Selbstkontrolle. Ein Team um den Entwicklungspsychologen Tyler Watts von der New York University überprüfte die berühmten Befunde mit neuen Studien: Jetzt sagt das Durchhaltevermögen von Vierjährigen nichts mehr über die Leistungen und das Verhalten im Alter von 15 Jahren aus. Beides hat laut Watts dagegen sehr viel mehr mit dem familiären Hintergrund eines heranwachsenden Menschen zu tun. Die basale Impulskontrolle bei Kleinkindern werde überschätzt. Um später im Leben Erfolg zu haben, müsse man als Erwachsener insbesondere auch (dank eines vorbildlichen Elternhauses und auch dank höherer Bildung) sehr gut strategisch denken können. Dem ursprünglichen Marshmallow-Test kann man mit etwas gutem Wil-



Buchtipp. Dr. Boris Nikolai Konrad: „Alles nur in meinem Kopf: Die Geheimnisse unseres Gehirns“, Ariston Verlag, München 2016, 256 Seiten, 16,99 Euro.

len höchstens entnehmen, dass es einen „lockeren Zusammenhang“ zwischen Willenskraft und Erfolg gibt.

Internetadressen, die beim Faktencheck helfen

Konrad warnte seine Zuhörer: Wer als Speaker in seinen Vorträgen auch nur teilweise Schmu erzählt, unterminiert seine eigene Glaubwürdigkeit – und trägt dazu bei, die Glaubwürdigkeit einer ganzen Branche zu untergraben. Was man tun kann und sollte? Konrad gibt die einfache Antwort: Check, check und check! Niemand muss in digitalen Zeiten noch falschen Mythen aufsitzen – und seien sie noch so populär. Natürlich birgt das Netz auch Gefahren und hat sicher umgekehrt dazu beigetragen, viele Mythen erst richtig bekannt zu machen. Aber Konrad verriet auch Seiten, die dabei helfen, Inhalte zu prüfen sowie passende (und korrekte) Studien zu finden und zu zitieren:

www.gwup.org

Das ist die Website der „Gesellschaft zur wissenschaftlichen Untersuchung von Parawissenschaften“. Sie wurde gegründet zum „Zweck von Volksbildung und Verbraucherschutz“. Die GWUP ist die Organisation der Skeptikerbewegung. Auf der Website finden sich aktuelle Informationen, Studien und Presseartikel zu allen Themen aus dem Grenzbereich der klassischen Wissenschaften sowie ein umfangreiches Archiv dazu.

www.Mimikama.at

Unter dem Motto „Zuerst denken, dann klicken“ entlarvt die Seite Fake News und unseriöse Kampagnen in den Social-Media-Kanälen, mit denen semilegal Daten gesammelt werden (mit Suchfunktion und Möglichkeiten, Fakes zu melden).

www.Snopes.com

Das ist eine große Online-Enzyklopädie, die sich zum Ziel gesetzt hat, populäre Legenden und Mythen, vor allem aus dem Internet, zu überprüfen und die Ergebnisse öffentlich zu machen. Per Suchfunktion, in einer „Hot 50“-Liste und in einem umfangreichen Archiv lassen sich die Themen checken.

www.Scholar.google.com

Suchmaschine, die der allgemeinen Literaturrecherche wissenschaftlicher Dokumente sowie der Suche nach deren Zitationen dient. Dazu zählen sowohl kostenlose Dokumente aus dem freien Internet als auch kostenpflichtige. Hier finden sich Links zu Studien und Artikeln sowie oft rechts im Bild auch die Originaltexte beziehungsweise nützliche Abstracts.

Interessant ist, dass der berühmte amerikanische Wissenschaftsjournalist und Sachbuchautor, Malcolm Gladwell, vor Kurzem über Fehler berichtete, die ihm in seinen Büchern unterlaufen sind. So habe er in dem Bestseller „The Tipping Point“ die sinkende Kriminalitätsrate New Yorks ausschließlich darauf zurückgeführt, dass die Polizei eine strenge Null-Toleranz-Politik gegenüber Kleinkriminellen gefahren habe. Es gebe nach neuesten Erkenntnissen zehn Gründe für ein Absinken der Kriminalität. Die Polizeistrategie habe wohl keinen entscheidenden Anteil daran gehabt und obendrein habe die Strategie oft genug dafür gesorgt, dass Arme mit unverhältnismäßig hoher Polizeigewalt konfrontiert gewesen seien. Gladwell ruderte auch bei seiner 10.000-Stunden-Theorie ein Stück zurück. Er behauptete, dass man erst einmal 10.000 Stunden geübt haben müsse, wenn man auf irgendeinem Gebiet ein bekannter Meister werden wolle. Heute betont Gladwell, dass angeborenes Talent genauso wichtig sei wie brutales Üben.

Dr. Petra Folkersma ●

Alfred Grosser erhielt „Deutschen Rednerpreis 2019“

GSA Rednerverband. Vom 5. bis 7. September traf sich die deutschsprachige Rednerszene auf dem Jahreskongress der „German Speakers Association“ (GSA) in Frankfurt am Main. Über den Dachverband „Global Speakers Federation“ ist die GSA mit über 6.000 Experten weltweit verbunden. Prof. Dr. Volker Römermann wurde neuer Präsident der German Speakers Association.

Neben Keynotes, Workshops und einer Gala war die 14. Internationale GSA Convention auch Schauplatz für die turnusmäßige Weitergabe der Präsidentschaft. Von 2017 bis 2019 führte Peter Brandl den Verband der deutschsprachigen Redner, Trainer und Coaches. Er übergab jetzt sein Amt vor rund 300 Gästen seinem Nachfolger Prof. Dr. Volker Römermann, einem Anwalt und Rechtswissenschaftler aus Hannover. Als symbolisches Zeichen überreichte Brandl ihm einen goldenen Schlüssel, der für die nächsten zwei Jahre im Besitz des neuen Präsidenten bleiben wird. Peter Brandl blickte zufrieden zurück und sagte: „Zum Schluss möchte ich noch auf eine Frage eingehen, die uns da uns draußen, online wie offline, immer wieder gestellt wird: Braucht es eigentlich Speaker?“ Die Antwort lautete: „Mit Sicherheit. Denn es gibt so wahnsinnig viele Geschichten, Erlebnisse und Lektionen, die erzählt werden sollten, um Inspiration zu liefern, Mut zu machen und Tipps und Hilfestellung zu geben.“ Es brauche nun einmal massenweise Speaker.

Kommt der „Global Summit“ nach Deutschland?

„Speaking in right terms“, unter dieses Motto hat Prof. Dr. Volker Römermann seine nun beginnende Amtszeit gestellt. Nach dem traditionellen „President’s Handover“ erläuterte er die Gedanken dahinter: „Wir sollten nicht nur das Recht beachten, sondern angemessen und achtsam mit unseren Worten umgehen. Das ist unser Beruf als Speaker, denn jeder von uns erreicht jeden Tag eine unglaubliche Menge an Menschen.“ Darüber hinaus offenbarte Römermann auch seine Pläne für die kommenden zwei Jahre: Einen Schwerpunkt wird er vor allem auf die Internationalisierung der GSA und den Ausbau der Kontakte zu den weltweiten Partner Associations legen.

Sein erklärtes Ziel für den zweitgrößten Rednerverband der Welt: Die Austragung des Global Speakers Summit in Deutschland im Jahr 2024. Darüber hinaus plant er wieder eine Youth Convention nach amerikanischem Vorbild zu veranstalten sowie die Teilnehmer und Absolventen der GSA Akademie mit neuen Maßnahmen besser in den Verband und die Gemeinschaft zu integrieren.

Auf dem diesjährigen Jahreskongress wurde zum neunten Mal der „Deutsche Rednerpreis“ verliehen. Nach Hans-Dietrich Genscher, Margot Käßmann, Dieter Zetsche,

Roman Herzog, Auma Obama, Helmut Markwort, Peer Steinbrück und Hans-Werner Sinn ging die Auszeichnung in diesem Jahr an Alfred Grosser, einen bekannten deutsch-französischen Redner und Hochschullehrer. Zum ersten Mal in der Geschichte des „Deutschen Rednerpreises“ konnte der Preisträger den Award nicht selbst in Empfang nehmen. Grosser musste die Reise nach Frankfurt gesundheitsbedingt kurzfristig absagen.

Scharfsinn und Leidenschaft

Die Laudatio auf den Preisträger hielt Volker Römermann. Er stellte die rhetorischen Fähigkeiten Grossers heraus, während er zahlreiche Stationen seines Lebens beleuchtete: „Alfred Grosser gilt als einer der wichtigsten Wegbereiter der deutsch-französischen Verständigung, Freundschaft und Zusammenarbeit.“ In seinen Reden verknüpfte er mit kluger Weitsicht historische Erkenntnisse und scheute sich dabei nicht, seine Argumente auf den Punkt zu bringen. „Mit Scharfsinn und Leidenschaft diskutiert er darüber hinaus über verschiedene politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Themen.“ Grosser sei dreimal als externer Gast in den deutschen Bundestag eingeladen worden, um dort zu sprechen – und er prägte Generationen von Politikern durch seine langjährige Lehrtätigkeit in Deutschland und Frankreich. Römermann: „Alfred Grosser nutzte seine Stimme, um seinen Studenten Weltoffenheit zu lehren und er bekämpfte Klischees und Vorurteile, wo er nur konnte. Das macht ihn zu einem mehr als würdigen Träger des Deutschen Rednerpreises.“



Foto: GSA/PSPR

Convention 2019. Etwa 300 Teilnehmer kamen zum Jahreskongress der deutschen Redeprofis.

Reifegrad von Coaching in Unternehmen

COACHING-PRAXIS. Es lassen sich große Unterschiede beobachten, wie das Business-Coaching in den verschiedenen Unternehmen eingesetzt und was von den Coaching-Maßnahmen letztlich erwartet wird. Die Unterschiede werden deutlich, wenn man sie anhand eines „Reifegradmodells“ beschreibt.



Coaching wird heute von den meisten Unternehmen als Instrument effektiver Führungskräfteentwicklung wahrgenommen. Insbesondere die individualisierte und vertrauensvolle Art der Zusammenarbeit von Mitarbeiter und Coach sowie die Möglichkeit, auf individuelle Denk- und Verhaltensmuster des Klienten einzugehen, macht dieses Beratungsformat in vielen Situationen wirkungsvoller als beispielsweise ein Training zu sogenannten Soft Skills.

Allerdings lassen sich große Unterschiede in der Art und Weise beobachten, wie und mit welcher Erwartungshaltung Coaching in verschiedenen Organisationen zur Anwendung kommt. Um diese Unterschiede deutlicher herauszuarbeiten, haben wir das vorliegende Reifegradmodell zur Anwendung von Coaching in Unternehmen entwickelt.

Stufe 1: Isolierter Einsatz

Wenn Firmen sich dem Thema Coaching zum ersten Mal nähern, so erfolgt dies oftmals mit der Absicht, einzelne Führungskräfte und andere Potenzialträger, die in gewissen Teilbereichen nicht den Erwartungen des Unternehmens entsprechen, durch einen Coach zu unterstützen. Häufig ist dies dann auch das letzte Stilmittel, bevor man ernsthaft darüber nachdenkt, getrennte Wege zu gehen. Typischerweise ist Coaching auf dieser Stufe eine Ausnahmeerscheinung. Weniger als 1 Prozent der Führungskräfte werden im Unternehmen durch einen Coach unterstützt. Das Know-how im Unternehmen bzgl. der Auswahl qualifizierter Coaches und der Gestaltung des Beratungsprozesses ist typischerweise nicht besonders



AUTOR

**Karsten Drath**

Diplom-Ingenieur und MBA, ist zertifizierter Executive Coach und Psychotherapeut. Der geschäftsführende Partner von „Leadership Choices“ hat Bücher wie „Resilienz in der Unternehmensführung“ und „Die Resiliente Organisation“ veröffentlicht. Als Dozent hält er Vorlesungen in den MBA-Programmen der WHU.

Leadership Choices GmbH

Luisenplatz 1, 65185 Wiesbaden

Tel. 0611 950124-0

www.leadership-choices.com

ausgeprägt. Die Anwendung ist reaktiv, meist auf Schwächen der Klienten fokussiert und zudem lokal auf die Firmenzentrale beschränkt.

Stufe 2: Optionaler Einsatz

Ist Coaching im Unternehmen bereits etwas etablierter, so gibt es oftmals in der Firmenzentrale einen oder mehrere handverlesene Coach-Pools, die von einer zentralen Personalabteilung bestückt und betreut werden und bei Bedarf zum Einsatz kommen. Häufig haben die Personalentwickler selbst eine Coaching-Ausbildung absolviert und haben daher ein gutes Verständnis von den Möglichkeiten und Anwendungsfällen dieses Formats. Auch weiß man hier um die Qualitätsansprüche verschiedener Ausbildungen und hat eine hohe Kompetenz in der Auftragsklärung und dem Matching von Coach und Klient entwickelt. Die individualisierte und engmaschige Betreuung von Führungskräften wird dabei als Kernkompetenz der Personalabteilung angesehen.

Häufig gilt dies jedoch nicht in gleichem Maße für eine zentrale Fortschritts-, Qualitäts- und Budgetüberwachung. Man versucht auf dieser Stufe noch, der langsam wachsenden Dynamik und Komplexität mit Excel-Listen gerecht zu werden. Die Anwendungsfälle unterscheiden sich dabei meist stark und reichen vom reinen Ausmerzen von individuellen Schwächen der Mitarbeiter über die Vorbereitung auf

neue Aufgaben bis zur Begleitung in Veränderungsprozessen. Coaching wird auf dieser Stufe bereits als ein Standard-Instrument der Führungskräfteentwicklung angesehen. Dennoch werden typischerweise weniger als 10 Prozent der Manager eines Unternehmens während ihrer Karriere durch einen Coach begleitet. Auf dieser Stufe entstehen in größeren Unternehmen auch meist erste Vorläufer interner Coach-Pools. Mitarbeiter und Führungskräfte, die selbst eine Coach-Ausbildung absolviert haben, ergänzen ehrenamtlich und mit viel Engagement das Coaching-Angebot der Organisation. Der Einsatz von internen und externen Coaches beschränkt sich dabei häufig auf die Firmenzentrale und umliegende nationale Standorte.

Stufe 3: Programmatischer Einsatz

Hat das Management einer Organisation erst das Potenzial von Coaching verstanden, besteht die nächste Stufe zumeist in der internationalen Skalierung und Professionalisierung des Angebots. Hierbei wird der handverlesene Coach-Pool meist durch einen oder mehrere internationale Anbieter von Coaching zunächst ergänzt und im Laufe der Zeit ersetzt. Es entsteht oft eine mehrstufige Coaching-Architektur, indem auch der interne Coach-Pool eine zentrale Rolle spielt. Aufgrund des gestiegenen Volumens und der internationalen Ausrichtung geht in dieser Stufe häufig die Verantwortung für das Matching und die Prozesssteuerung von der Personalabteilung auf einen oder mehrere externe Partner über.

Gleiches gilt oft für Qualitätssicherung und Budgetsteuerung. Coaching wird nun als eine standardisierte internationale Dienstleistung verstanden, die mittels Rahmenverträgen und Service Level Agreements zentral eingekauft und gesteuert werden kann. Die verpflichtende Akkreditierung von Coaches bei international anerkannten Berufsverbänden wird als Standard vorausgesetzt. Coaching ist nun der zentrale Baustein der Führungskräfteentwicklung, was sich nicht zuletzt auch in der Menge an Coaching-Mandaten niederschlägt. Bis zu 25 Prozent der Führungskräfte kommen nun im Laufe ihrer Karriere mit Coaching in Berührung. Dazu kommt auch häufig eine →



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

Ira Rueder

**Ausbildungen
Kompakt & Master Class:**

Agile Coach

Agile Change Manager

Agile Innovator

Agile Leader

Business Coach

Business Mediator

Business Trainer

Moderator & Facilitator

Communication@Work

Psychology@Work

→ Ausweitung der unternehmensinternen Zielgruppe von Coaching. Waren dies auf den ersten Stufen meist nur mittlere und gehobene Führungskräfte, können sich nun auch Teamleiter durch einen Coach begleiten lassen. Auch das Coachen von Führungsteams kommt auf dieser Stufe dazu. Aufgrund des Mengengerüsts bedarf es nun professioneller Tools zur Steuerung des gesamten Coaching-Prozesses von Matching über Abrechnung bis zum Reporting. Diese werden entweder am Markt zugekauft oder von einem der darauf spezialisierten Coaching-Dienstleister zur Verfügung gestellt.

Eine weitere Veränderung besteht in der auf dieser Stufe aufkommenden Erkenntnis, dass Coaching sich auch positiv auf die Kultur eines Unternehmens auswirken kann. Das führt beispielsweise dazu, dass interne Führungskräfteentwicklungsprogramme nun immer öfter um eine Coaching-Komponente angereichert werden. Der Einsatz von Coaching ändert sich damit von vereinzelt Mandaten mit reaktiver Zielsetzung hin zu Coaching, das proaktiv in Programme eingebunden ist. In vielen Fällen werden nun auch Mitarbeiter und Führungskräfte gezielt zu Coaches ausgebildet, um so über die Zeit die Kommunikations- und Führungskultur der Organisation weiterzuentwickeln.

Stufe 4: Integrierter Einsatz

Je progressiver die Leitungsebene eines Unternehmens dem ganzheitlichen Einsatz von Coaching gegenübersteht, desto mehr interessiert sie sich auf der vierten Stufe dafür, nicht nur die Führungskräfte-

zel- und Team-Settings werden nunmehr nicht nur Führungskräfteprogramme, sondern auch Veränderungs- und Strategieentwicklungsprozesse durch Organisations-Coaches anstelle der sonst üblichen Unternehmensberater begleitet. Als Manager oder Mitarbeiter mit einem internen oder externen Coach zu arbeiten, ist auf dieser Stufe nicht nur völlig normal, sondern es gehört letztlich auch zum guten Ton. Dies hat nicht nur mit besseren und nachhaltigeren Arbeitsergebnissen zu tun.

Der integrierte Einsatz von Coaching stärkt auch die Attraktivität eines Unternehmens als lernende Organisation und als Arbeitgebermarke. Auf dieser Stufe arbeitet das Unternehmen mit wenigen

pletten Führungsteams oder die Begleitung eines Strategieprozesses laufen eng miteinander verzahnt. Unternehmenskultur und Strategie sind dabei integraler Bestandteil bei jeder Auftragsklärung für ein neues Coaching-Mandat. Umgekehrt werden systemunterstützt aggregierte und anonymisierte Informationen aus Einzel- und Team-Coachings als Input für Organisationsentwicklungsprozesse verwendet. Der Klient entscheidet dabei, was zurückgemeldet wird. Dies ist dabei keinesfalls Zukunftsmusik. Die Coaching-Management-Lösung Cosmikk liefert diese Funktionalität bereits heute.

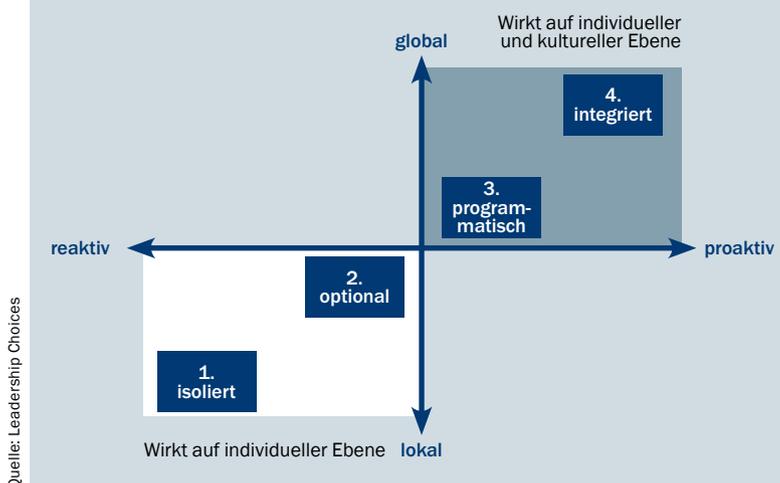
Das bringt das Reifegradmodell in der Praxis

Die beschriebenen Entwicklungsstufen sind Teil des von „Leadership Choices“ entwickelten Reifegradmodells zum Einsatz von Coaching in Unternehmen, wie in der Grafik dargestellt. Sie werden typischerweise in der hier gezeigten Reihenfolge durchlaufen. Eine Organisation kann dabei nahezu beliebig lange auf jeder der Entwicklungsstufen verweilen. Da jeder weitere Level die Erkenntnisse und Errungenschaften der vorhergehenden Stufe beinhaltet, steigt mit jedem Entwicklungsschritt die benötigte Energie, um auf die nächste Stufe zu gelangen.

Karsten Drath ●

Reifegrad als Orientierung

Coaching-Praxis. Ziel ist es, zu einem Unternehmen zu werden, in dem Organisations-Coaches anstelle der sonst üblichen Unternehmensberater Change-Prozesse begleiten (Stufe 4).



„Organisationen können beliebig lange auf einer Entwicklungsstufe verweilen.“

und Kulturentwicklung der eigenen Organisation mithilfe von Coaching auf die nächste Ebene zu bringen, sondern auch die zentrale Strategie- und Organisationsentwicklung selbst. Der Einsatz von Coaching weitet sich auf dieser Stufe stark aus. Bis zu 100 Prozent aller Führungskräfte arbeiten hier im Laufe ihrer Karriere mit Coaches in verschiedenen Settings zusammen. Neben klassischen Ein-

strategischen Dienstleistungspartnern im Bereich Leadership Development, Einzel- und Team-Coaching sowie Organisations-Coaching international eng zusammen. Transparenz und Vertrauen in der Zusammenarbeit sind dabei von besonderer Wichtigkeit, was unter anderem eine gute Prozesssteuerung sowie ein belastbares Reporting in Echtzeit voraussetzt. Das Coaching von einzelnen Managern, kom-

**HAUFE.
AKADEMIE**

—
Alles wird leicht.



KOMPETENZ FÜR TRAINER, COACHES UND BERATER

—
www.haufe-akademie.de/ktcb

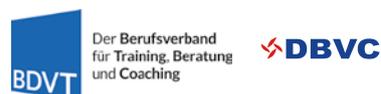


Holen Sie sich das notwendige Wissen für Selbstverständnis, Methoden und Prozesse und steigern Sie damit die Qualität Ihres Angebots. Wir helfen Ihnen, es anderen leicht zu machen – mit Seminaren und Weiterbildungen der Haufe Akademie!

Ausgezeichnet



Anerkannt durch



„Weiterbildungsmaster“ an Unis: Mangelware

MASTER/NEBENBERUFLICH. Neben Forschung und Lehre gehört auch der in der Regel berufsbegleitende sogenannte „Weiterbildungs“-Master (ein Jahr Berufserfahrung wird vorausgesetzt) zu den Pflichten der staatlichen Universitäten. Doch bisher haben erst wenige Hochschulen die dafür notwendigen Strukturen geschaffen.

Im Oktober 2020 ist es endlich so weit und der neue berufsbegleitende und weiterbildende Master „Beratung und Beratungswissenschaft“ an der Humboldt-Universität in Berlin kann starten. Initiiert wurde er von Artop, einem An-Institut der Humboldt-Universität.

Der Studiengang sei seit drei Jahren in Mache, erzählt Artop-Berater Sebastian Kunert. Obwohl man bei der Uni doch eigentlich wisse, wie man neue Studiengänge auflege und durch die Gremien bringe, sei das ein zäher Prozess gewesen. „Die Logik einer Uni läuft einfach anders“, resümiert Kunert. Da gehe es eher darum, dafür zu sorgen, dass nicht zu viele Studenten kommen und das Landesbudget ausreicht und nicht darum, zahlende Teilnehmer zu gewinnen. So habe

es an der Humboldt-Uni bereits ein paar Weiterbildungsstudiengänge gegeben. Die meisten seien jedoch gescheitert, weil sie nicht genug Teilnehmer fanden oder nicht ausreichend finanziert waren. Denn Weiterbildungsstudiengänge müssen sich finanziell selbst tragen. So schreiben es die Hochschulgesetze der Bundesländer vor.

„Aufstieg durch Bildung“ braucht Unis

Eigentlich gehört Weiterbildung neben Forschung und Lehre zu den Pflichtaufgaben öffentlicher Hochschulen. „Das ist ein politischer Auftrag, den die Unis bisher nur unzureichend erfüllen“, stellt der Bildungsexperte Udo Thelen fest. „Sie

sollen Weiterbildung anbieten, dürfen sie aber nicht querfinanzieren und auch nicht die Lehrdeputate der Professoren nützen.“ Das sei eine Herausforderung, die die meisten Unis strategisch und rechtlich nicht sauber in den Griff bekommen.

Derzeit ist der Markt der Weiterbildungsmaster daher vor allem von den Fachhochschulen und hier besonders von den privaten Hochschulen besetzt. Zudem tummeln sich etliche fragwürdige nicht-akademische Anbieter in dem Feld, deren Abschlüsse von ausländischen – oftmals britischen – Hochschulen vergeben werden, die hier eine lukrative Einnahmequelle entdeckt haben.

Seit 2011 sollte der Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene



Universität Mannheim. Neue Räumlichkeiten sorgen für mehr Attraktivität.

Hochschulen“ für mehr Weiterbildungsangebote sorgen. Herausgekommen sind 359 Studiengänge, Zertifikatskurse und -programme und andere Lernangebote, darunter 92 berufsbegleitende Studiengänge auf Bachelor- und Masterniveau. Auf der Liste der implementierten Angebote aus den Förderprojekten der 2. Wettbewerbsrunde stehen vor allem Fachhochschulen. Die Zahl der Masterprogramme an Universitäten liegt bei etwa 30. Ob dabei auch nachhaltige Strukturen für ihre Fortsetzung geschaffen wurden, ist fraglich.

Wo ist die „Deutsche Universität für Weiterbildung“?

Das große Geld lässt sich mit dem Weiterbildungsmaster bisher nicht machen, warnt Udo Thelen, der früher einmal Kanzler der 2009 gestarteten Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) in Berlin war und heute Professor an der privaten Euro-FH ist. Dazu sei die Übergangsquote von Bachelorstudenten, die direkt nach dem Abschluss ein konsekutives Masterstudium beginnen, mit rund 80 Prozent immer noch viel zu hoch. „Das macht die Zielgruppe für den Weiterbildungsmaster klein“, so Thelen. Bei der DUW, einer Public-Private-Partnerschaft zwischen Klett-Gruppe und der Freien Universität Berlin, sei man damals davon ausgegangen, dass rund die Hälfte der Bachelorabsolventen direkt in den Job geht und die Hälfte davon später einen Weiterbildungsmaster macht. Doch das habe sich später als falsch erwiesen. 2013 war die DUW pleite, wurde für einen Euro an die Steinbeis Hochschule verschertelt und ist inzwischen ganz verschwunden. Bis heute haben nur wenige Universitäten die Herausforderung eigener Weiterbildungsstudiengänge gemeistert. „Es gibt überall ein bisschen“, sagt Jochen Dittmar, Geschäftsführer von Unikims, der Management School der Universität Kassel. Meist sei der Studiengang an einem Fachbereich aufgehängt und eine Einzellösung. Das große Problem für die Unis sei es, eine nachhaltige Struktur zu schaffen. „Die Professoren haben meist kein Problem damit, neue Studiengänge zu entwickeln“, sagt Dittmar. „Aber wer organisiert das Ganze?“ Unikims blickt

bereits auf eine längere Geschichte zurück. Ende der 90er-Jahre hatten Teile der nordhessischen Wirtschaft die KIMS als private Hochschule gegründet. 2004 habe man dann gemerkt, dass es ohne Wissenschaft doch nicht gehe und die Universität Kassel gefragt, ob sie nicht als Mehrheitseigentümer einsteigt, erzählt Dittmar. So entstand 2005 Unikims als Tochter der Universität. „Wir sind die Organisationseinheit für die Vermarktung und Organisation der weiterbildenden Studiengänge“, so der Geschäftsführer. Schließlich müsse man zahlenden Kunden hier etwas mehr bieten. Jeder Studiengang habe einen Studiengangmanager, der sich um die Teilnehmer kümmert. Die Hoheit hat der Fachbereich. Alle akademischen Aufgaben liegen bei der Uni. Die Professoren der Uni unterrichten im Nebenamt. Unikims bekommt die Studiengebühren und bezahlt daraus seine Kosten. Was übrig bleibt, geht an die Uni. Für Entwicklung eines neuen Studiengangs und die spätere akademische Leitung bekommen die Professoren keine extra Vergütung. „Die Uni will hier bewusst keine monetären Reize setzen“, sagt Geschäftsführer Dittmar.

Studium überwiegend online

Derzeit hat Unikims sieben Masterprogramme plus zwei MBA-Studiengänge. Der größte Studiengang ist der Master in Public Administration mit 120 Studienanfängern im Jahr. Die Teilnehmer sind Mitarbeiter aus öffentlichen Verwaltungen. Das Studium findet vor allem online statt mit Liveunterricht und Präsenzworkshops. Im Master „Coaching, Organisationsberatung und Supervision“ gibt es 20 bis 24 Teilnehmer pro Jahr, was auch die Zielgröße ist. Der Master industrielles Produktionsmanagement hat 15 bis 20 Teilnehmer, ebenso wie der Master in Bildungsmanagement. Im Master ÖPNV und Mobilität gibt es zehn bis 15 Teilnehmer. Ausbaufähig sei der englischsprachige Master in Wind Energy Systems mit bisher zehn Teilnehmern. Und dann gibt es noch einen englischsprachigen Master Renewable Energy and Energy Efficiency for the Middle East and North Africa Region (REMENA) mit einem Doppelabschluss von Kassel und der Universität →

Coaching | Training | Consulting
and Human-Centred Design (M.Sc.)

Masterstudiengang Beratung & Beratungswissenschaft



Start:
Oktober
2020!

- 4 Semester berufsbegleitend
- praxisbezogen
- wissenschaftlich fundiert
- individuelle Schwerpunktsetzung
- Zugang zu einem bestehenden Netzwerk im Arbeitsfeld Beratung, Training & Coaching



☎ 030 44 012 99-60
✉ akademie@artop.de
www.artop.de/master

→ in Kairo oder Monastir. „Über alle Angebote erreichen wir eine Kostendeckung“, erklärt Dittmar. Dabei sei es auch so gewollt, dass schwächere Angebote durch die gut laufenden Programme mitgezogen werden.

Mannheim: international bekannt

Auch an der Universität Mannheim hat man sich früh um den Bereich Weiterbildung gekümmert und 2005 die Mannheim Business School (MBS) als gemeinnützige GmbH gegründet. Anteilseigner sind zu 25 Prozent die Universität Mannheim und zu 75 Prozent die Prechel Stiftung e. V., der wiederum alle Professoren der Mannheimer BWL-Fakultät angehören. Die MBS übernimmt mit ihren über 60 fest angestellten Mitarbeitern die Organisation und Vermarktung ihrer nicht-konsekutiven Studienangebote. Das sind derzeit fünf MBA-Programme und der Master of Accounting & Taxation. Die akademische Verantwortung liegt bei den Professoren der Universität. Sie arbeiten an der MBS ausschließlich auf Honorarbasis.

Die MBS wurde vorrangig mit dem Motiv gegründet, eine internationale Business School für Managementweiterbildung aufzubauen. Heute ist sie nicht nur finanziell erfolgreich und konnte ihr 2017 eröffnetes, neues Studien- und auch ein neues Konferenzzentrum komplett aus eigenen Mitteln finanzieren, sondern ist auch in allen wichtigen internationalen Rankings vertreten und gilt seit langer Zeit als eine der besten Business Schools in Deutschland.

Im Frühjahr 2020 startet erstmals der neue Master in Management Analytics, der Experten für das digitale Zeitalter in Unternehmen ausbilden soll. „Die Idee kam sowohl von der MBS als auch von Unternehmen“, erklärt Professor Florian Stahl, Inhaber des Lehrstuhls für Quantitatives Marketing an der Universität Mannheim und Akademischer Direktor des neuen Masterstudiengangs. Denn Daten gewinnen enorm an Bedeutung. Doch gleichzeitig stellten die Unternehmen fest, dass die Transformation zum datengetriebenen Unternehmen nicht so recht gelingt. „Die haben hervorragende

Informatiker und Statistiker, aber es fehlt eine Funktion dazwischen, die dabei hilft, das Potenzial der Daten zu heben“, so der Professor. Der neue Master verbinde daher drei Studiengänge: Informatik, klassische Betriebswirtschaft sowie Methodik (Statistik und Machine Learning). „Die Teilnehmer lernen quasi drei Sprachen und können daher Vermittler sein“, erklärt Stahl.

Zum Curriculum gehören Pflichtkurse in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Datenmanagement und -analyse sowie Technologie. Zudem können die Teilnehmer Zertifikate in aktuellen Programmiersprachen erwerben. Optional sind Kursangebote in Schlüsselqualifikationen sowie einwöchige Study Trips nach Israel ins „Silicon Wadi“ oder nach Stockholm zum dortigen Netzwerk „Silicon Vikings“. Zielgruppe sind jüngere Teilnehmer mit ein bis zwei Jahren Berufserfahrung. Sie brauchen zwar ein Grundstudium, aber nicht zwingend in Mathematik, Informatik oder BWL. Zum Start rechnet man mit 30 Studenten.

Auch Professor Stahl bekam keine zusätzliche Vergütung für die Entwicklung des Studiengangs. „Das war mehr der Glaube an die Zukunft und zudem ist es mein Herzensthema“, erklärt er. BWL allein werde es in 20 Jahren nicht mehr geben. Denn Manager müssten in der Lage sein, Daten zu verstehen und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen, um sie erfolgreich zu nutzen.

Gefragt: Master in angewandter Ethik

Bis der neue Studiengang entwickelt war, habe es rund ein Jahr gedauert. „Wenn man langsamer ist, hat man schon verloren“, so der Professor. „Die Unternehmen hätten das eigentlich schon gestern gebraucht.“ Dabei profitiert die MBS davon, dass der Studiengang nicht schon vor dem Start akkreditiert sein muss, weil es sich um ein Programm im Rahmen der Externenprüfung (eine Besonderheit in Baden-Württemberg) handelt.

In anderen Bundesländern müssten neue Studiengänge erst akkreditiert werden und das dauert inzwischen etwa ein Jahr, sagt Unikims-Geschäftsführer Dittmar. Die Entwicklung selbst und Verabschie-

dung in den Gremien ließe sich etwa in neun Monaten schaffen.

Mit zwei Jahren Vorlaufzeit rechnet auch Kristin Große-Bölting, Geschäftsführerin der WWU Weiterbildung in Münster. Auch dort setzte man schon früh auf Weiterbildung. Bereits 2006 wurde die WWU Weiterbildung gemeinnützige GmbH als hundertprozentige Tochter der Westfälischen Wilhelms-Universität (WWU) gegründet. Angeboten werden derzeit sieben Masterprogramme plus zwei MBA-Studiengänge. Dazu gehören ein Master in Accounting & Auditing, der zum Wirtschaftsprüfungsexamen führt und zugleich die Anrechnung von erbrachten Prüfungsleistungen im Berufsexamen ermöglicht. Gefragt ist der Master in angewandter Ethik, den das Philosophische Seminar der Universität Münster anbietet. Im Oktober 2018 haben 32 Teilnehmer im Alter von 27 bis 70 Jahren und mit unterschiedlichem beruflichem Hintergrund neu mit dem zweijährigen Studium begonnen.

Das Programm richtet sich an Personen, die in ihrem Beruf in besonderem Maße mit ethischen Problemen konfrontiert sind. „Rund 70 Prozent der Teilnehmer sind Mediziner, aber es sind auch Journalisten oder Bankmanager dabei“, erklärt Große-Bölting. „Das ist eine sehr bunte Mischung.“ Viele seien in Ethikkomitees tätig. Weiter gibt es einen Master in Betriebswirtschaftlicher Beratung, in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Informationsmanagement (IT-Management), Nonprofit-Management & Governance und einen Master Visual Anthropology, Media & Documentary Practices mit überwiegend internationalen Studenten. Im nächsten Jahr kommen ein englischsprachiger Master in Data Science und ein Master in Führung und Personalmanagement dazu.

Die Nachfrage sei unterschiedlich. Manche Studiengänge liefen durchgängig gut, bei anderen schwanke die Teilnehmerzahl. Meist liege das Limit bei 25 Studenten. Kern aller Masterprogramme ist der Präsenzunterricht, je nach Fach und Zielgruppe findet der Unterricht in fünf-tägigen Modulen oder am Wochenende statt. Rund 60 Prozent der Teilnehmer kommen aus dem Umfeld von 200 Kilometern, teils auch aus Berlin und Hamburg.

Auch in Münster liegt die akademische Verantwortung bei der Uni bzw. den jeweiligen Professoren, die auch die wissenschaftliche Leitung innehaben. Die Professoren, die in den Studiengängen unterrichten, sind dort im Nebenamt tätig und werden von der WWU Weiterbildung bezahlt. „Wir sind finanziell komplett separat aufgestellt, haben aber eine sehr enge Zusammenarbeit“, betont Geschäftsführerin Große-Bölting.

Für jeden Studiengang gebe es einen Betreuer, der sich persönlich um die Teilnehmer kümmert. „In den letzten fünf bis sieben Jahren sind wir stark gewachsen, was aber auch an den neuen Studiengängen liegt“, so die Geschäftsführerin. Allerdings sei das Thema Weiterbildungsmaster noch nicht so verbreitet. Dabei sei das eine gute Möglichkeit, sich neben dem Beruf weiterzuentwickeln und etliche Teilnehmer legten dabei auch explizit Wert auf einen Uniabschluss.

Das erlebt auch Unikims-Geschäftsführer

Dittmar. „Die wollen einen Studiengang an der Uni, der Hand und Fuß hat und sie auch fordert und worauf sie dann stolz sind.“ Bei Artop kam der Wunsch nach dem neuen Studiengang von den Teilnehmern der Weiterbildungskurse. „Die haben uns quasi dazu gedrängt“, so Berater Kuhnert. Denn für Führungskräfte, die sich in Beratungswissenschaften weiterbilden möchten, gebe es nur wenig Angebote.

Der neue Studiengang dauert zwei Jahre und ist ein Präsenzstudium mit Onlineunterstützung. „Beratung ist ein Beziehungsgeschäft“, so Kunert. „Da muss man die Gruppe auch in ihrer Dynamik kennenlernen.“ In den ersten beiden Semestern erwerben die Teilnehmer die Forschungskompetenzen sowie die wissenschaftlichen Grundlagen der Beratung. Im zweiten, interdisziplinären Teil geht es um Beratungskompetenzen und sie können dabei einen von drei Beratungsschwerpunkten wählen: Coaching, Kom-

munikations- und Verhaltenstraining oder Usability und User Experience.

Ziel sind 15 Teilnehmer, mit mehr als 18 Teilnehmern funktioniere das Konzept nicht mehr. Die Teilnehmer schreiben sich an der Humboldt-Uni ein und zahlen ihre Studiengebühren an die Uni. Der Studiengangsleiter ist ein Uniprofessor. „Wir übernehmen Vertiefungsmodule und rechnen unsere Leistungen ab“, so Kunert.

Finanziell werde sich der neue Master im Vergleich zu den anderen Weiterbildungskursen für Artop eher wenig lohnen. Da verdiene man mit anderen Angeboten mehr. Dafür sei die Kooperation mit einer Exzellenzuni spannend und zudem sieht Kunert die staatlichen Unis auch in der Pflicht: „Die werden bisher ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht gerecht und überlassen damit das Feld der Weiterbildung auch den teils obskuren Anbietern.“

Bärbel Schwertfeger ●

ISM

INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT

INTERNATIONAL. INDIVIDUAL. INSPIRING.

LÄUFT.

DANIEL BETHE, SENIOR BRAND MANAGER
NIVEA SHOWER/MEN (BEIERSDORF),
ISM-ABSOLVENT 2008

Beiersdorf

Studiere an einer der besten Wirtschaftshochschulen in Deutschland.
Bachelor, Master, MBA, in Vollzeit, berufsbegleitend oder dual.
Mehr Infos unter: ism.de

Dortmund · Frankfurt/Main · München · Hamburg · Köln · Stuttgart · Berlin

Vom Maître zum Master



NEWS. Der Markt für (nebenberufliche) Masterstudiengänge entwickelt sich ständig weiter. Wir haben die aktuellsten Neuheiten in Form von Kurznachrichten zusammengefasst. Die wichtigste Frage: Wann kommt der Micro-Master und was taugt er?

Master absolviert Kochschule

Die Business School HEC Paris, eine der führenden französischen MBA-Schulen, bietet neben Doppelabschlüssen in Management und Wirtschaftsrecht, Public Policy, Kognitionswissenschaften und Journalismus nun auch einen neuen Doppelabschluss in Management und Kochen an. In Kooperation mit der Kochschule „L'atelier des Chefs“ können die Studenten im Studiengang Master in Management den ersten Abschluss in französischer Küche in Frankreich erwerben (www.hec.edu/en/news-room/hec-paris-launches-france-s-first-double-degree-french-cooking-master-management-students).

Der neue Doppelabschluss ist eine Antwort auf die steigende Nachfrage von Studenten, die eine Karriere im Catering- oder Hospitality-Bereich anstreben, schreibt die HEC Paris. Die erste Klasse startete im September auf Französisch. Das reine Onlineprogramm umfasst 186 Stunden Koch- und 154 Stunden Backlektionen.

Neuer Master „Führung“

Der neue, berufsbegleitende Masterstudiengang „Führung und Personalmanagement“ vom Fachbereich Psychologie der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster setzt an den grundlegenden psychologischen Konstrukten zum Verständnis menschlichen Verhaltens im beruflichen Kontext (Motivation, Kognition und Verhalten) an. Auf Basis der zentralen Theorien der Psychologie wird methodisches Basiswissen vermittelt,

um die Teilnehmer zu befähigen, psychologisch fundiert zu analysieren und zu entscheiden. Angeboten wird der Studiengang von der WWU Weiterbildung GmbH, einer Tochter der Westfälischen Wilhelms-Universität (WWU) in Münster (www.weiterbildung.uni-muenster.de/masterstudiengaenge/fuehrung-und-personalmanagement). Die wissenschaftliche Leitung liegt bei dem Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie Guido Hertel. Zielgruppe sind vor allem (Nachwuchs-)Führungskräfte aus dem Bereich Personalmanagement.

„MBA Business Consulting“

Selbstständige Trainer oder sonstige Quereinsteiger, die ein neues berufliches Standbein suchen, können sich jetzt zum betriebswirtschaftlichen Unternehmensberater weiterbilden – und zwar mit dem „MBA Business Consulting“ der Hochschule Wismar (www.wings.de/mba). Der neu konzipierte Fernstudiengang vermittelt akademisches Fachwissen zu Themen wie Projektmanagement, Existenzgründungsberatung, Geschäftsmodellberatung, Digitalisierung, digitale Geschäftsmodelle, Mergers- and Acquisitions-Beratung sowie Change- und Turnaround-Management. Versprochen wird eine praxisgerechte Methoden- und Kompetenzvermittlung für betriebswirtschaftliche Entscheider.

In Anlehnung an das Konzept amerikanischer Business Schools beruht das Fernstudium wesentlich auch auf aktuellen Fallstudien, die in interdisziplinären Gruppen bearbeitet werden. Es gibt eine enge Zusammenarbeit mit dem Institut

für Unternehmensbesteuerung und Consulting (IFUC), das der Hochschule Wismar zugeordnet ist. Nach vier Semestern erhalten die Absolventen den Hochschulabschluss „Master of Business Administration (MBA)“.

Die Vorlieben der Studenten

Bei angehenden Masterstudenten gehören Big Data und Business Analytics zu den am meisten gefragten Fächern. Das behauptet die neue Umfrage „Tomorrow's Masters“ (www.carringtoncrisp.com), die das britische Beratungsunternehmen Carrington Crisp in Kooperation mit der European Foundation for Management Development (EFMD) in Brüssel veröffentlicht hat.

Befragt wurden mehr als tausend angehende Masterstudenten (keine MBA-Studenten) aus 35 Ländern. Bemerkenswert sind dabei die Veränderungen gegenüber dem Vorjahr. So stand Big Data als bevorzugtes Fach für einen Masterabschluss 2018 noch auf Platz 7 und liegt heute an der Spitze. Grund dafür sind die gestiegene Bedeutung der Datenanalyse sowie die große Nachfrage nach Datenexperten. Auf Platz 2 und 3 sind die klassischen Fächer Accounting und Finance, wobei Finance im Vorjahr noch Platz 1 belegte. Rang 4 belegt Wirtschaftsrecht (Vorjahr Rang 11) und auf Platz 5 steht Wirtschaftsethik. 2018 lag sie noch auf Platz 18. Das Studium von Wirtschaftsethik als eigenem Studiengang markiert eine signifikante Veränderung, erklärt Studienautor Andrew Crisp. Aus den regelmäßigen Studien über MBA-Studenten wisse man, dass die Beliebtheit von Ethik



selten höher als auf Platz 20 liegt. Doch angehende Masterstudenten seien generell jünger und repräsentierten eine neue Generation von Wirtschaftsstudenten mit einem wachsenden Interesse an verantwortungsvollem Management. Genau 77 Prozent der Befragten bevorzugten ein Vollzeitstudium, 15,7 Prozent ein Teilzeitstudium.

Onlineangebote liegen bei 4,6 Prozent, Blended-Learning-Angebote bei 2,6 Prozent. Allerdings gibt rund ein Drittel der Masterstudenten an, auch alternative Möglichkeiten in Erwägung zu ziehen, das bevorzugte Fach zu studieren. Ein Drittel (33 Prozent) nennt dabei einen Micro-Master, jeweils 34 Prozent digitale Zertifikate oder einen kurzen Onlinekurs. Zwar wachse der Markt für alternative Lernangebote, aber der Weg dorthin sei noch weit, so Studienautor Crisp. Die Nachfrage werde erst dann substantiell wachsen, wenn Arbeitgeber diese Angebote genauso bewerten wie formale Studienabschlüsse.

Immer mehr Angebote

Die Zahl der wissenschaftlichen Weiterbildungsangebote an Hochschulen im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ ist erneut gewachsen. Insgesamt stehen Interessierten 359 Studiengänge, Zertifikatskurse und -programme und andere Lernangebote zur Verfügung. Im Vergleich zum Vorjahr ist es damit zu einem erneuten Wachstum von knapp 18 Prozent gekommen. Das ist das Ergebnis der umfassenden Befragung von Februar bis Mai 2019 durchgeführt hat. →

Das berufsbegleitende Hochschulstudium.

Über 20 Masterstudiengänge in sechs Hochschulbereichen.

Präsenzstudium im FOM Hochschulzentrum.
Semesterstart: März & September

MASTER STUDIENGÄNGE

WIRTSCHAFT & MANAGEMENT

Die Studiengänge:

- Business Administration (MBA)
- Business Consulting & Digital Management (M.SC.)
- Finance & Accounting (M.SC.)
- Human Resource Management (M.SC.)
- Logistik & Supply Chain Management (M.SC.)
- Marketing & Communication (M.SC.)
- Risk Management & Treasury (M.SC.)
- Sales Management (M.SC.)
- Wirtschaft & Management (M.A.)

WIRTSCHAFT & PSYCHOLOGIE

Die Studiengänge:

- Wirtschaftspsychologie (M.SC.)
- Wirtschaftspsychologie & Beratung (M.SC.)

WIRTSCHAFT & RECHT

Die Studiengänge:

- Taxation (LL.M.)
- Unternehmensrecht, Mergers & Acquisitions (LL.M.)

IT MANAGEMENT

Die Studiengänge:

- Big Data & Business Analytics (M.SC.)
- IT Management (M.SC.)

INGENIEURWESEN

Die Studiengänge:

- Maschinenbau (M.SC.)
- Mechatronik (M.SC.)
- Technologie- und Innovationsmanagement (M.SC.)
- Wirtschaftsingenieurwesen (M.SC.)

GESUNDHEIT & SOZIALES

Die Studiengänge:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement (M.SC.) **NEU**
- Medizinmanagement (M.SC.)
- Pädagogik & Digitales Lernen (M.A.) **NEU**
- Public Health (M.SC.)

FOM Hochschulzentren:

Aachen
Augsburg
Berlin
Bochum
Bonn
Bremen
Dortmund
Duisburg
Düsseldorf
Essen
Frankfurt a. M.
Gütersloh
Hagen
Hamburg
Hannover
Karlsruhe
Kassel
Köln
Leipzig
Mannheim
Marl
München
Münster
Neuss
Nürnberg
Siegen
Stuttgart
Wesel
Wuppertal
Wien **NEU**

fom.de

Vorlesungen in verschiedenen Zeitmodellen möglich.
Weitere Infos unter: fom.de

Die Hochschule.
Für Berufstätige.



→ Dabei konnten neben Beteiligten aus den Förderprojekten der 2. Wettbewerbsrunde (2014–2020) auch Verantwortliche aus der bereits beendeten 1. Wettbewerbsrunde (2011–2017) einbezogen werden. Infolgedessen liegen nun für alle 73 Förderprojekte aktuelle Informationen vor, die in einer Übersicht zusammengefasst

und veröffentlicht worden sind. Im Einzelnen handelt es sich um 92 berufsbeleitende Studiengänge auf Bachelor- und Masterniveau, zehn duale Studiengänge, einen dualen Studiengang, 156 Zertifikatskurse, 47 Certificates of Advanced Studies (CAS) und Diplomas of Advanced Studies (DAS) sowie 23 Brückenkurse, Vorberei-

tungskurse und Propädeutika. Zudem wurden 30 weitere Angebote implementiert, die variabel studierbar sind oder mehreren Kategorien zugeordnet werden können wie beispielsweise MOOCs oder freiwillig belegbare Zusatzmodule. Bei den beteiligten Hochschulen dominieren die Fachhochschulen.

Vom Hauptschüler zum Master in spe

Karriere. Dass jeder mit dem nötigen Ehrgeiz ein Studium absolvieren kann, davon ist Markus Weißner überzeugt. Der 29-jährige Marktbereichsleiter bei der VR Bank eG Heuberg-Winterlingen befindet sich in der zweiten Hälfte seines Masterstudiums an der ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule – und das als ehemaliger Hauptschüler.



Markus Weißner.
Große
Karriereziele.

„Ich habe mich in der Schule immer schwergetan mit Lernen“, berichtet Weißner. Als er die Hauptschule dann doch ganz erfolgreich abgeschlossen hatte, war klar, dass er auch die mittlere Reife absolvieren will. „Das hat ebenfalls wunderbar funktioniert, sodass ich mich nach dem Abschluss bei der Winterlinger Bank eG beworben habe und erfreulicherweise genommen wurde. Neben meiner Ausbildung zum Bankkaufmann konnte ich hier auch die Weiterbildung zum Wirtschaftsfachwirt IHK und zum Bankbetriebswirt absolvieren.“

Mit zunehmendem Erfolg stieg Weißners Motivation, mehr erreichen zu wollen. „Schon während des Bankbetriebswirts war mir klar, dass noch ein BWL-Studium folgen sollte“, erklärt er und entschied sich für das berufsintegrierte Bachelorstudium an der ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule. Die Zulassungsvoraussetzun-

gen ermöglichen es auch Kandidaten mit mittlerer Reife, zum berufsintegrierten Bachelor zugelassen zu werden, sobald sie über eine erfolgreich abgeschlossene kaufmännische Ausbildung und eine dreijährige Berufserfahrung im Anschluss verfügen. Wer darüber hinaus wie Weißner das Fachwirt- und Betriebswirt-Programm absolviert hat, profitiert zusätzlich von attraktiven Anerkennungen, durch die die Studienzeit verkürzt werden kann.

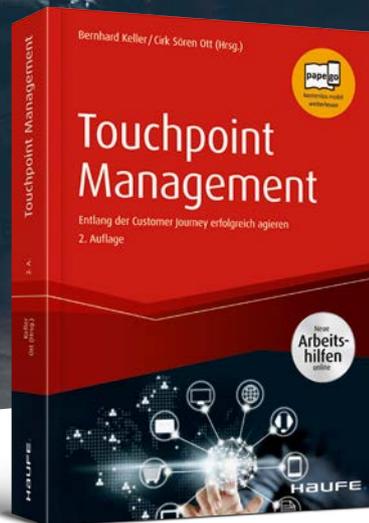
Benachteiligt sieht sich Weißner nicht. „Man kann auch ohne Abitur studieren. Allerdings hat man es vor allem in Mathe und Statistik schwerer“, berichtet er ehrlich. Er selbst hat ein Jahr Nachhilfe in Mathe genommen, um seine Defizite nachzuholen. Die Mühe hat sich gelohnt: Ende Oktober 2018 hatte Weißner den Bachelorabschluss in der Tasche. Eine Pause vom Lernen kam nicht infrage. Schon kurz darauf reichte er seine Bewerbung zum berufsintegrierten Management-Master an der ADG Business School mit der Spezialisierung Digital Innovation ein. „Ich bin sehr an zukunftsorientierten Themen interessiert“, begründet er seine Wahl. Im Dezember standen wieder die ersten Präsenzveranstaltungen auf dem Plan.

„Ich studiere gerne und schätze es, dass ich meine Zeit dank des Studienkonzepts der ADG Business School so flexibel einteilen kann. Neben Job und Studium bringe ich als Fitnesstrainer noch fünfmal pro Woche meine Mädels zum Schwitzen“, sagt er. Klar sei es eine Herausforderung, alles unter einen Hut zu bekommen, aber mit dem richtigen Ehrgeiz sei es durchaus machbar. Was er anderen rät, die ebenfalls studieren möchten, sich ein Studium jedoch nicht zutrauen? „Jeder kann das schaffen, wenn er es nur wirklich will – auch ohne Abitur! Man muss viel Zeit investieren und ehrgeizig sein, dann kann man seine Träume auch verwirklichen.“ Und schon jetzt überlegt er wieder, wie es nach dem Master weitergeht: „Der Master soll nicht das Ende sein. Ein weiteres Ziel ist definitiv eine Promotion.“

BÜCHER FÜR EINE STARKE MARKENPOSITIONIERUNG



ISBN 978-3-648-10922-9
320 Seiten
Buch: **44,95 €** [D]



978-3-648-11706-4
393 Seiten
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]



978-3-648-12398-0
239 Seiten
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]

SO WERDEN AUS KUNDEN MARKENBOTSCHAFTER

Die Leistungen Ihres Unternehmens werden heutzutage viel stärker überprüft, verglichen, hinterfragt. Marken fungieren dabei als Markierungen und schaffen Orientierung. Doch nur eine starke Marke macht Kunden die Kaufentscheidung leicht, denn es gibt keine Qual der Wahl. Erfahren Sie, wie Ihre Marke ins Bewusstsein möglicher Kunden gelangt, dort verankert wird und zur Kaufentscheidung führt.

- + **Fundierte Erkenntnisse**
- + **Unternehmensbeispiele und Interviews**
- + **Checklisten zur Vorbereitung und Fehlervermeidung**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/best-of-marketing
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Die Zukunft der Arbeit aktiv beeinflussen

ZUKUNFT PERSONAL. Auf der 20. Ausgabe der Messe „Zukunft Personal Europe“ zeigten sich 770 Ausstellern (Vorjahresniveau) auf 40.000 Quadratmetern (plus sechs Prozent). Diesmal kamen 20.717 Besucher (plus neun Prozent) nach Köln. Zum ersten Mal fand die Messe im November 2000 in Karlsruhe mit 70 Ausstellern und 2.400 Besuchern statt.

Eine Reihe von Diskussionsrunden, die auf der Messe durchgeführt wurden, drehte sich darum, wie Arbeitsabläufe, Berufsbilder, Unternehmensstrukturen und Geschäftsfelder so zu gestalten seien, dass beispielsweise neue Technologien wie die künstliche Intelligenz den Menschen unterstützen und seine Arbeit effektiver machen könnten.

Vor diesem Hintergrund haben der IT-Konzern IBM Deutschland und die Ge-

werkschaft Verdi eine Studie gefördert und in Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales durchgeführt, deren Ergebnisse im Rahmen der Eröffnung der Messe diskutiert wurden. Die enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Unternehmen, Gewerkschaft und Politik für diese Studie will einen Beitrag dazu leisten, den Wandel „menschenzentrierter“ zu machen. Diesem Ziel haben sich auch eine Reihe von Aus-

stellern, die dem Messebeirat angehören, verschrieben.

Neben der Spring Messe Management haben Vertreter der Unternehmen Design Offices, Detecon, Haufe, IBM und Tricat die Gründung der „Future of Work Initiative“ bekannt gegeben. Ziel ist es nicht nur, die Messe mit neu gestalteten Bereichen und Angeboten noch attraktiver zu machen. Auf der nächsten Messe soll auch ein breitenwirksames „Mani-



Skills GmbH. Marina Eckert, Heinrich Geywitz, Verena Hauser (von links) wurden für einen Chatbot zum Coaching von Berufseinsteigern in der Kategorie „Learning“ ausgezeichnet.

Fotos: Pichler



fest“ zum Thema „Zukunft der Arbeit“ vorgestellt werden. „Die Lücke, die wir schließen wollen, ist die Vermittlung konkreter Handlungsempfehlungen“, so Ralf Hocke, Chef des Messeveranstalters „Spring Messe Management“. Mit den folgenden zehn Thesen will die Initiative „Future of Work“ (FoW) in der Personalszene die Diskussion über das geplante Manifest eröffnen:

1. Jeden Arbeitsplatz analysieren. Der Einsatz von neuen Technologien bringt einen neuen Zuschnitt der Arbeitsprozesse mit sich und verändert die Arbeitsorganisation und die Arbeitsplätze in einem Großteil der Betriebe und Verwaltungen. Von der Veränderung sind alle Branchen, Positionen und Funktionen betroffen, von der Assistenz bis zum Vorstand. Den Risiken des Job- und Qualifikationsverlusts stehen die Chancen der Entlastung von schwerer Arbeit oder von stupiden Routinearbeiten und neuen zukunftsfähigen Aufgaben gegenüber.

2. Die digitale Employability der Mitarbeiter fördern. Machen Sie ihren Führungs-

kräften und Mitarbeitern klar, dass diese neue Technologien verstehen und sich um ihre digitale Employability kümmern müssen. Schaffen Sie Lernangebote, die zur digitalen Employability beitragen!

3. Das Lernen in der Unternehmenskultur verankern. In den Unternehmen verändern sich Berufe und Qualifikationsanforderungen schneller als in der Vergangenheit. Neue Berufsfelder entstehen, alte verschwinden. Unternehmen erwarten von den Mitarbeitern die Bereitschaft, jeden Tag dazuzulernen und sich verbessern zu wollen. Schaffen Sie Anstöße und Freiräume zum Lernen, Appelle an die Eigenmotivation reichen nicht aus. Vermeiden Sie Lernen auf Vorrat! Verankern Sie das Lernen in der Umgebung des Arbeitsplatzes, sodass die Mitarbeiter das Gelernte auch umsetzen können.

4. Eine Arbeitgebermarke schaffen, die lebenslanges Lernen beinhaltet! Unternehmen sind disruptiven Veränderungen ausgesetzt. Manche Unternehmensbereiche werden zurückgefahren, während neue entstehen. Managen Sie das offen und transparent! Schaffen Sie Transparenz über interne Arbeitsmärkte und Karrierewege. Machen Sie ihr Unternehmen zu einem Ort, in dem lebenslanges Lernen und die Fortentwicklung von Jobs möglich sind!

5. Ein Unternehmen sollte über Netzwerke und Hierarchie gesteuert werden. Ergänzen Sie ihre Hierarchien durch Netzwerke. Komplexe Organisationsstrukturen können Sie mit Konzepten wie Selbstorganisation, Agilität und Eigenverantwortung steuern, um die Reaktionszeiten zu beschleunigen und besser Entscheidungen herbeizuführen. Mit neuen Technologien fördern Sie die horizontale Vernetzung und schaffen neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Für die Unternehmenssteuerung bieten sich damit neue Chancen, um neue Ressourcen für das Business zu mobilisieren. Machen Sie Ihr Unternehmen zu einem Ort, in dem lebenslanges Lernen und die Fortentwicklung von Jobs möglich sind!

6. Führungskräfte sollten zu Enablern und Lotsen werden. In Netzwerkorganisationen verschieben sich die Aufgaben von Führungskräften. Während klassische Führungsaufgaben wie Planung und Kontrolle von Teams und Mitarbeitern an

Bedeutung verlieren, wird die Motivation und Befähigung (Enabling) von Mitarbeitern und Teams wichtiger.

7. Digitale Assistenten und Roboter sind als neue Kollegen zu akzeptieren! Während in den Fabriken Roboter zu neuen Kollegen werden, sind das in den Büros die digitalen Assistenten. Schaffen Sie frühzeitig Piloten und Experimentierräume, so dass Mitarbeiter Ängste abbauen und positive Erfahrungen sammeln können.

8. Arbeitsräume sollten den Menschen und ihrer Tätigkeit angepasst werden. Nutzen Sie für die Gewinnung und die Zusammenarbeit von Mitarbeitern die neuen technischen Möglichkeiten, die eine zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit ermöglichen. Virtuelle und augmentative Räume ergänzen im Arbeitsalltag zunehmend die physischen Räume. Managen Sie die Gefahren der ständigen Erreichbarkeit offensiv und nutzen die Möglichkeiten der individuellen Gestaltung von Arbeitsort und -zeit.

9. Es gilt, das „Ecosystem“ der Arbeit zu gestalten. Die Unternehmensgrenzen werden fluider, da die Zusammenarbeit mit Partnern, Dienstleistern und Freelancern an Bedeutung gewinnt (Ecosysteme). Für die meisten Menschen bleibt die „Festanstellung“ zwar die bevorzugte Form des Arbeitens, doch manche Freelancer lieben ihre Selbstständigkeit.

10. Mut zum Experimentieren muss sein. Für die Digitalisierung und Neugestaltung der Arbeitswelt gibt es kein Muster, sondern jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden. In jeder Branche gibt es Pioniere, die als Vorbilder dienen können. Suchen Sie den Austausch mit diesen. Bei der Digitalisierung geht es auch um Geschwindigkeit. Probieren Sie Dinge aus, bevor sie zu lange an einem Masterplan arbeiten. Haben Sie Mut zum Experimentieren!

Bundesarbeitsminister Hubertus Heil begrüßte bei der Eröffnung der Messe insbesondere den Ansatz der Initiative, wissenschaftliche Erkenntnisse mit unternehmerischer Praxis zu verbinden: „Die Gestaltung der Arbeitswelt ist eine Gemeinschaftsaufgabe, die mit vielen Chancen, aber auch kritischen Fragestellungen einhergeht.“

Guidrun Porath ●



John Strelecky. Der US-Bestsellerautor brachte die Zuhörer dazu, aufzustehen und über einen seiner Ratschläge zu diskutieren.



Hubertus Heil (4. von links). Der Bundesarbeitsminister will, dass der technologische Wandel menschlich gestaltet wird.

Mit Optimismus durch die Krise

DGFP-KONGRESS 2019. Eine ehemalige Lagerhalle im Berliner Hafen bildete diesmal die Kulisse für den Jahreskongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Es kamen 350 Teilnehmer, um über die aktuellen HR-Trends zu diskutieren.

Über ein Jahrzehnt lang ging es mit der deutschen Wirtschaft nur bergauf. Wachsende Budgets erlaubten es den HR-Verantwortlichen, in Recruiting und Talentmanagement zu investieren und zahlreiche New-Work-Initiativen zu starten. Folglich beschäftigten sich auch die meisten HR-Veranstaltungen damit. Ariane Reinhart, die Vorstandsvorsitzende der DGFP, und ihre neue Geschäftsführerin Norma Schöwe setzten nun erstmals die aufziehende Wirtschaftskrise auf die Agenda – ohne diese zum Monothema zu machen. Damit bewiesen sie ein feines Gespür für Timing und Gewichtung.

Vorbereitung auf die Krise

Während sich in der Öffentlichkeit derzeit noch viele Manager vor dem Begriff „Krise“ drücken, sprach es Reinhart gleich auf dem ersten Podium des Kongresses an: „Die Automobilbranche befindet sich mitten in der Krise.“ In der Schlüsselbranche der deutschen Wirtschaft geht das Auftragsvolumen seit Monaten zurück, vielfach laufen bereits Kostenprogramme, zu denen Arbeitszeitreduzierungen und Kurzarbeit gehören. „Wir brauchen die Instrumente aus dem Krisenkoffer“, erinnerte Norma Schöwe an Maßnahmen, die während der letzten Wirtschaftskrise entwickelt wurden. Doch viele HR-Manager, die heute an Deck stehen, sind nicht krisenerprobt. Das zeigte eine spontane Umfrage im Saal: Weniger als die Hälfte der Anwesenden gab an, über entsprechende Erfahrungen zu verfügen. Die wirtschaftlichen Probleme der Auto- oder Maschinen-

baubranchen werden überlagert von der Strukturkrise, die von der Digitalisierung getrieben wird. Reinhart plädierte deshalb dafür, den begonnenen Umbau fortzusetzen und die Krise dafür zu nutzen, die Qualifizierung der Mitarbeiter in Richtung zukunftsorientierter Geschäftsfelder voranzutreiben.

Basis für die Qualifizierungsmaßnahmen sei die strategische Personalplanung des Unternehmens, aus der die Qualifikationen abgeleitet werden, die das Unternehmen künftig brauche. Ein großer Fehler von Unternehmen sei es, Schulungen für Kompetenzen zu finanzieren, die nicht gebraucht werden. Das sei Geldverschwendung, so Reinhart.

Mit Leadership durch die Krise

Unter den versammelten HR-Managern ist Führung nach wie vor eines der drei Topthemen. Die Gefahr sei derzeit groß, dass angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage wieder auf autoritäre Führungskonzepte zurückgegriffen werde, warnte Reinhart. Gleichzeitig warb sie dafür, auch Kostenprogramme und unangenehme Maßnahmen mit den Instrumenten partizipativer Führung zu entwickeln und durchzusetzen. Heike Bruch, DGFP-Vorstandsmitglied und Professorin an der Universität Sankt Gallen, warnte in ihrer Rede vor dem „Darwinismus der Eliten“ und plädierte für eine „Werte- und Zielgemeinschaft von Unternehmen und Mitarbeitern“. Bei den Forschungen für ihre neue Studie „People Management 2025“ beobachtete sie, dass an die Führungskräfte derzeit paradoxe

Anforderungen gerichtet würden. So sollen sie unter bürokratischen Bedingungen agil führen. Das Bashing gegen Führungskräfte führe derzeit dazu, dass es eine breite Versicherung in der Führung gebe.

Dialog mit dem Minister

Mit Spannung wurde der Auftritt von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil am zweiten Kongresstag erwartet. Bereits in der Eröffnungsrede hatte sich Reinhart lobend zum Qualifizierungschancengesetz und dem „Gute Arbeit von Morgen-Gesetz“ geäußert. Gut gelaunt präsentierte Hubertus Heil seine Sicht auf die bevorstehenden Umwälzungen. Laut Fachkräftemonitoring des BMAS werden bis zum Jahr 2025 rund 1,3 Millionen bestehende Arbeitsplätze wegfallen, gleichzeitig aber 2,1 Millionen neue Arbeitsplätze entstehen. So sieht er Deutschland für künftige Transformationen am Arbeitsmarkt gut gerüstet.

Die gute wirtschaftliche Entwicklung und die gute Lage am Arbeitsmarkt hätten dazu beigetragen, dass die Bundesagentur für Arbeit ausreichende Rücklagen bilden konnte. In Krisenzeiten könne man bei Bedarf darauf zurückgreifen, ohne den Haushalt zu belasten. „Die Schicksalsfrage für den Arbeitsmarkt ist das Thema Qualifizierung“, sagte Heil und wies in diesem Zusammenhang auf das neue „Qualifizierungschancengesetz“ hin, das Unternehmen Anreize liefern soll, Mitarbeiter zu qualifizieren. So ist es seit Anfang dieses Jahres möglich, Unternehmen, die sich im Strukturwandel befinden oder bei denen es einen Fach-





Fotos: P. LANGENHEIM & C. SCHADENDORF

DGFP-Kongress 2019. Sowohl ein Bundesminister wie auch namhafte Personalvorstände kamen zum Jahres-event der DGFP, die sich selbst als „das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Begeisterte“ definiert.

kräfteengpass gibt, mit Mitteln der Bundesagentur für Arbeit finanziell zu unterstützen – sowohl bei den Kosten einer Qualifizierung als auch für den Arbeitsausfall in dieser Zeit. Das Gesetz erfreue sich großer Nachfrage, es habe schon viele Nutzer, sagte Heil, der auf die Forderungen von DGFP und Wirtschaft einging, das Gesetz praxisnäher auszugestalten. Heil sieht das Gesetz als einen ersten Baustein einer Gesamtstrategie.

Kugel steht für Diversität

Ein weiteres Highlight auf der Kongressbühne war die Präsentation der Siemens-Personalvorständin Janina Kugel. „Für mich ist Diversität eine Selbstverständlichkeit. Wie sollte es denn anders funktionieren?“, so ihr klares und mit viel Beifall bedachtes Statement. Es sei erstrebenswert, eine Umgebung zu schaffen, in der jeder so sein kann, wie er ist. Und in die jeder seine ganz eigenen Erfahrungswerte einbringen kann. Diversität sei daher nicht immer lustig und mache jeden Tag Spaß. „Wir reiben

uns, wir streiten, wir diskutieren – in der Sache“, berichtete Kugel. Aber damit erhalte man am Ende andere, bessere Ergebnisse. Gleichzeitig forderte sie dazu auf, selbst Entwicklungen anzustoßen. „Veränderungen können nur stattfinden, wenn wir etwas dafür tun“, appellierte Kugel an das Plenum und riet dazu, sich auch einmal zu fragen, wie man sich selbst weiterentwickeln könne.

Zur Lage der DGFP

Der DGFP-Kongress erlaubt immer auch einen Einblick in den Zustand des Verbands DGFP. Inhaltlich ist die Organisation am Puls der Zeit, wie die Themen zeigten. Neben den Innovationstouren und den „Masterclasses“, die sehr gut ankamen, etablierte die DGFP mit den Vorstands-Talks ein neues Format, bei dem vier Dax-Vorstände (Ariane Reinhart, Bettina Volkens, Janina Kugel, Norbert Janzen) in ungezwungener Atmosphäre (und ohne Presse) befragt werden konnten. Der Zulauf war entsprechend groß. Inhaltlich ist die DGFP wieder auf Augen-

höhe mit dem Bundesverband der Personalmanager (BPM), das von Reinhart auf dem Kongress forcierte Verständnis von HR ist sogar unternehmerischer und moderner.

Die DGFP ist auch besser in den Konzernen verankert und verfügt über das größere Netzwerk in den Unternehmen, was am Kongress nicht deutlich wurde. Während der BPM 1.500 Teilnehmer zum „Personal Management Kongress“ mobilisieren konnte, waren es beim DGFP-Kongress 350. Die eigentliche Stärke der DGFP wird damit nicht sichtbar. Das hat verschiedene Ursachen, die eher mittelfristig zu beheben sind. Während der BPM seinen Kongress zu einem Jahrestreffen mit festem Termin gemacht hat, zu dem auch eine grandiose Party gehört, hat der DGFP-Kongress weder einen festen Termin im Kalenderjahr noch den Charakter eines Jahrestreffens. Auch die wechselnden Locations zeigen, dass es keine langfristig geplante und fest verankerte Veranstaltung ist, sondern eben ein Kongress wie viele andere.

Reiner Straub ●

Video-/Podcast-Produktion einmal selbst ausprobieren

GABAL. Am 26. Oktober wird der diesjährige Gabal-Herbst-Impulstag in Hagen stattfinden. „Kommen Sie ins digitale Tun!“, heißt das Motto. Geplant sind Workshops mit unterschiedlichen Experten, die den Teilnehmern Tipps und Tricks beibringen wollen, selbst diverse online Lernangebote zu erstellen.

„Bringen Sie Ihr Smartphone, Tablet oder Notebook mit und wir zeigen Ihnen, wie einfach und schnell es gehen kann, einen eigenen Podcast oder ein Lernvideo einmal selbst zu produzieren“, verspricht das Gabal-Netzwerk. „An fünf Lernstationen, in drei Durchläufen, werden Sie mit Expertenunterstützung Videos drehen und schneiden, Podcasts aufnehmen und nachbearbeiten, Webquests entwickeln, Webinare konzipieren und Micro-Learnings aufsetzen.“ Die Lernstationen, die für die Teilnehmer aufgebaut werden, sind:

Station 1: Wie Sie mit der Webquest-Methode digitale Lernangebote erstellen.

Sonja Gerber (www.webquests.de) will zeigen, wie man das Interesse der Lernenden weckt und sie befähigt, eine Aufgabenstellung selbstständig zu lösen. „Mit der Methode erstellen Sie strukturierte digitale Lehr- und Lernarrangements, mit denen Sie den Lernenden zielorientierte Impulse und Hilfestellungen zur selbstständigen Lösung der Aufgabenstellung geben“, verspricht Gerber. An der „Station 1“ haben die Teilnehmer nicht nur die Möglichkeit, die Struktur der Methode kennenzulernen, hier können sie auch Ideen für die persönliche Anwendung entwickeln und erste Schritte machen. Nach dem Studium der Wirtschaftspädagogik war Sonja Gerber bis 2018 als Dipl.-Handelslehrerin an einer beruflichen Schule in Bruchsal tätig. Daneben konzipiert und führt sie seit 2002 als „Fachberaterin für E-Learning und Teletutoring“ für das Regierungspräsidium Karlsruhe und für das Kultusministerium Baden-



Württemberg unterschiedliche Blended-Learning-Kurse durch.

Station 2: Drehen und schneiden Sie Ihr eigenes Lernvideo!

Hans-Martin Sprungk und Michael Witzke von Blinkit zeigen, wie man mit dem Smartphone Videos erstellen kann, die professionell aussehen. „An unserer Lernstation zeigen wir den Teilnehmern, wie sie einfach und kostengünstig professionelle Kurzvideos erstellen können“, so Sprungk. Mit Equipment wie dem eigenen Smartphone und ein paar kleinen Hilfsmitteln kann man offenbar echte Studioqualität erreichen – und das im Büro oder den eigenen vier Wänden.

Station 3: Micro-Learnings selbst gestalten mit freien Tools

Dr. Katja Bett und Dinah Vetter (www.clc-learning.de) wollen zeigen, dass Micro-Learnings Spaß machen. „Sie tragen zur Erhöhung der Lernmotivation bei und können in der geschickten Kombination mit dem klassischen Face-2-Face-Training vor allem Transfer und Nachhaltigkeit unterstützen“, verspricht Dr. Katja Bett. Die Chancen im Netz seien groß, denn es gebe viele Umsonst-Tools, die man als Trainer kennen sollte, um sie gewinnbringend einsetzen zu können. Micro-Learnings ergänzen und erweitern laut Bett das klassische Face-2-Face-Training. Mit Hilfe von Onlinelernspielen und -quiz

können sich die Teilnehmenden mit den Inhalten spielerisch auseinandersetzen. Kommunikationstools helfen im Nachhinein, die Transferphase effektiver zu begleiten, mit Sharingtools kann virtuelle Zusammenarbeit integriert werden (vor-/nachbereitend zum Präsenzseminar).

Mit Voting-Tools können während einer Veranstaltung neue Arten der Aktivierung eingesetzt werden. „Im Kern geht es darum, für sich die positiven Effekte dieser digitalen Möglichkeiten im Hinblick auf Motivation und nachhaltige/transfersichernde Trainingskonzepte zunutze zu machen. „Wir werden sechs Tools konkret ausprobieren“, verspricht Bett. „Die Teilnehmer erstellen eigene Online-Lernspiele, kommunizieren im Web und erstellen Onlinequiz – und das mit vorhandenen Tools, die frei im Internet verfügbar sind.“

Dr. Katja Bett ist Diplom-Pädagogin und Geschäftsführerin der CLC GmbH. Sie hat sich bereits 1998 auf das Thema E-Learning und Blended Learning spezialisiert. Sie ist „Certified-Live-Online-Trainerin“, ausgebildete Personal- und Organisationsentwicklerin, personenzentrierte Kommunikationstrainerin und hat im Fach Pädagogik zum Thema E-Moderation promoviert. Seit 1998 führt sie „Train-the-E-Trainer-Maßnahmen“ durch und bildet Personen als E-Trainer, Digital Learning Designer und Content-Designer aus.

Station 4: Podcasting: Wissen, das ins Ohr geht und ins Herz

Brigitte Hagedorn (www.audiobeitraege.de) erklärt, was genau ein Podcast ist und wie sich diese Technologie von einem YouTube-Video unterscheidet. Die Teilnehmer werden die Produktion eines Podcasts auch ausprobieren – zum Beispiel mit dem Smartphone, das sich auch zum Produzieren eigener Audios eignet. Außerdem lädt Hagedorn zu einem kurzen Kennenlernen des Audioeditors „Audacity“ ein - für alle, die weniger mobil sein wollen.

Brigitte Hagedorn wagte 2003 mit „Audio-Beiträge“ den Sprung in die Selbstständigkeit. Sie arbeitete als freie Journalistin für Deutschland Radio Kultur und die Deutsche Welle und hat Audios für Organisationen produziert. Die Welt der Podcasts hat sie im Blick und im Ohr

seit ihrer Entstehung 2004. Seit 2007 gibt sie Podcast-Seminare und arbeitet heute auch als Podcast-Trainerin, Beraterin und Autorin.

Station 5: Webinare ganz einfach aufsetzen

Torsten Kämper (www.edudip-next.com) verspricht folgende Impulse für alle, die sich für Webinare interessieren: Was sind Erfolg versprechende Einsatzmöglichkeiten von Webinaren? Wie nutzen Trainer Webinare in wenigen einfachen Schritten nachhaltig? Wie erzeugen Trainer ein motivierendes, ortsunabhängiges und interaktives Lernerlebnis?

Die entscheidendsten Vorteile von Webinaren gegenüber klassischen Präsenzseminaren liegen für Kämper auf der Hand: Sie sparen Zeit und Geld. Ob für Mitarbeiter- oder Kundenschulungen – die Teilnehmer können bequem vom Arbeitsplatz aus oder mobil an kurzen Lerneinheiten interaktiv teilnehmen. Damit setzen Webinare Themen wie „Wissenstransfer“ oder „Bildung“ in ein völlig neues Licht. Leider lassen vermeintliche Hürden wie die technischen Systemanforderungen oder die Frage nach Barrierefreiheit einen effizienten Einsatz oftmals schon von Beginn an scheitern. Torsten Kämper, Gründer und Geschäftsführer der Edudip GmbH, kennt auch die Stolpersteine und will in seinem Vortrag anhand von Kundenbeispielen zeigen, wie erfolgreiches Webinar-Business gelingen kann.

Rund um die „Lernstationen“ gibt es eine Reihe von Vorträgen, auf denen Experten Grundlagenwissen und aktuelle Learning-Trends vorstellen. Eröffnet wird der Impulstag von Stefan Diepolder (www.linkedin.com). Sein Thema: „Content Curation – Jeder kann effektiv, selbstbestimmt und kontinuierlich lernen“. Diepolder wird eine tägliche 10-Minuten-Routine vorstellen, um kontinuierlich zu lernen, up-to-date zu bleiben und seine Erkenntnisse mit anderen zu teilen. „Wir haben keinen Mangel an Informationen, sondern ein Filterproblem – ich zeige deshalb, wie man es schafft, den täglichen Informationsüberfluss effektiv zu bewältigen und dabei schnell und intensiv zu lernen“, sagt Diepolder. Netzwerkveranstaltungen wie Meetups, Barcamps und andere soziale Lernformen werden außerdem als Schlüssel eingesetzt, um „Trusted Guides“ kennenzulernen, die für eine Orientierung im Informationsdschungel elementar sind. Seit seinem Studium beschäftigt sich Stefan Diepolder mit Lernprozessen und wie diese effizient, selbstbestimmt und wirksam zur eigenen Kompetenzentwicklung beitragen können. Seine Erfahrungen in knapp 20 Jahren hat er als Bildungsmanager im Konzern, als Trainer und Facilitator in diversen Projekten und als Berater/Prozessbegleiter sammeln können. Sein besonderes Interesse gilt sozialen Lernprozessen und -methoden, die mit digitalen Komponenten angereichert werden.

Die abschließende Keynote kommt von Dr. Andrea Fausel. Sie spricht zum Thema: „Mit niederschweligen Angeboten digitale Lernformate leichter einführen“. Ihre Botschaft: „Es muss nicht gleich der große Wurf sein – bei der Einführung von digitalen Lernformen geht es vielmehr darum, klein, aber konkret anzufangen.“ Dabei gelte es, Planungsaspekte und Befindlichkeiten zu berücksichtigen sowie Konzepte zu entwickeln, die einen Mehrwert für den jeweiligen Kontext böten, die aber auch zur jeweiligen Trainerperson passten.

Dr. Andrea Fausel arbeitet seit vielen Jahren freiberuflich für den Fachbereich E-Learning der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg und hat verschiedene E-Learning-Kurse konzipiert und durchgeführt. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Arbeitsstelle Hochschuldidaktik der Universität Tübingen und berät Lehrende unter anderem in Sachen E-Learning. Fausel vertritt die Landeszentrale im Bündnis für Lebenslanges Lernen und ist zudem Mitglied der Fachgruppe „Neue Medien und Mobiles Lernen“.

Der Herbst-Impulstag 2019 findet in Hagen im Seminar- und Tagungshotel Arcadion statt. Das Haus ist Mitglied der Vereinigung „Exzellente Lernorte“. Das lichtdurchflutete Gebäude, das von einem Park mit idyllischem Teich umgeben ist, bietet neben vielen kommunikativen Orten auch Möglichkeiten zum kreativen Rückzug und zur Entspannung.

Guidrun Porath ●

Das wird ein schöner Monat für ...



... Hans-Jürgen Lenz,

Inhaber der Freiburger Balance Unternehmensberatung. Er darf den ersten deutschen Kongress für „Wirtschaft und Spiritualität“ eröffnen, in den er viel Energie und jede Menge guter Ideen investiert hat. Viele haben ihn gewarnt, er würde mit dem Kongress-thema einen guten Ruf als Führungs-trainer und Change-Berater aufs Spiel setzen. Die gute Resonanz auf das viertägige Event deutet aber darauf hin, dass Lenz mit dem Motto „Gewinn durch Sinn“ den Nerv der Zeit getroffen hat.

3. bis 6. Oktober in Kirchzarten
www.freiburger-forum.com



... Prof. Dr. Simon Werther,

Gründer der HR Instruments GmbH. Auch dieses Jahr verdanken wir ihm wieder die „HR Innovation Roadshow“, die etablierten Unternehmen Einblicke in die HR-Start-up-Szene liefert. Der digitale Wandel macht vor den Türen der Personalabteilung nun einmal nicht Halt. Nach der Sommerpause ist die Roadshow noch in Hamburg (21. Oktober) und in Berlin (11. November) zu sehen.

21. Oktober in Hamburg
www.hr-roadshow.de



... Rapper Curse,

der Michael Kurth heißt und als „der Philosoph unter den Rappern“ gilt. Er ist eigentlich systemischer Berater und einer der Keynote Speaker auf der Konferenz „Digital Mind Change“. Seine Aufgabe ist es, frischen Wind in die Themenbereiche Selbstreflexion und unkonventionelle Problemlösungen zu bringen. Als Speaker sind auch noch viele Vertreter namhafter Firmen eingeladen (Xing, Thyssenkrupp, SAP, MAN, L'Oreal, Otto ...), die erklären, was die digitale Transformation für sie bedeutet: Prozesse zu adaptieren, neue Fähigkeiten zu fördern und insbesondere das Mindset zu öffnen, ohne den Unternehmenskern zu verlieren.

24. Oktober in München
www.digitalmindchange.de



... Bettina Walker,

Inhaberin von „Walker Consulting Personal- & Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagementberatung“ in Essen. Walker wurde im Mai zur Vorstandssprecherin des Gabal e. V. gewählt und versprach beim Amtsantritt, sich verstärkt auch um die unternehmerische Weiterbildung der Gabal-Mitglieder zu kümmern. Jetzt macht sie Ernst: Auf dem nächsten „Impulstag“ kann jeder Teilnehmer ausprobieren, wie er künftig einen Podcast oder ein Lernvideo produzieren oder ganz allgemein die eigene Digitalisierung und letztlich auch seine „Positionierung“ vorantreiben kann.

26. Oktober in Hagen
www.bit.ly/2YvZvQC



... Dr. Noni Höfner,

Expertin für „Provokative Therapie“. Der nächste Jahreskongress des DVNLP beschäftigt sich mit der Tatsache, dass nur der Mensch über sich selbst und den Sinn seines Daseins und seines Handelns reflektieren kann. Nur der Mensch stellt die Frage nach dem Sinn. Was ist ein sinnvolles Leben? Wie entsteht Sinnerfüllung? Mit ihrer Keynote will Höfner die Teilnehmer provozieren: „Das mit der Sinnsuche macht doch keinen Sinn.“ Ihr provokativer Rat: „Lassen Sie es einfach!“

26. bis 27. Oktober in Köln
www.dvnlp.de



... Prof. Dr. Hasso Plattner,

SAP-Mitbegründer und Gründer des Hasso-Plattner-Instituts (HPI), das jetzt seinen 20. Geburtstag feiert. Das HPI verspricht: „Gemeinsam mit bekannten nationalen und internationalen Gästen werden wir die vergangenen 20 Jahre Revue passieren lassen.“ Außerdem können die Besucher die HPI School of Design Thinking, Europas erste Innovationsschule, kennenlernen.

28. bis 30. Oktober in Potsdam
www.hpi.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

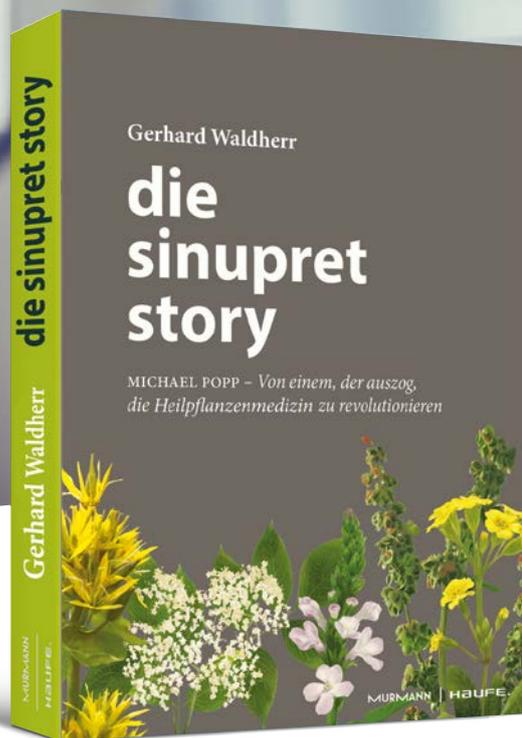
29

30

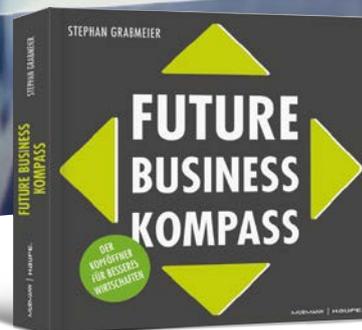
31

Oktober 2019

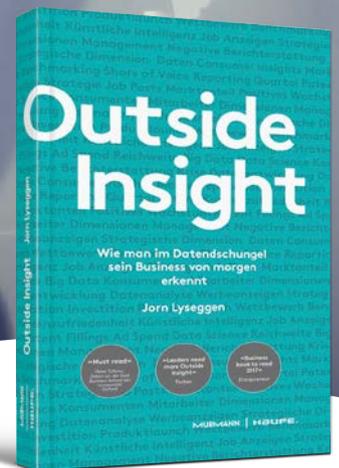
EXPERTENWISSEN VON TOP-MANAGERN



ISBN 978-3-648-13567-9
Buch: **24,95 €** [D]
eBook: **21,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-13569-3
Buch: **24,95 €** [D]
eBook: **21,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-11937-2
Buch: **24,95 €** [D]
eBook: **21,99 €** [D]

DIE PERSÖNLICHE ERFOLGSGESCHICHTE HINTER SINUPRET

Zum 60. Geburtstag von Michael Popp wird nicht nur seine Geschichte und die seines Unternehmens erzählt. Das Buch berichtet von Mitstreitern und Gefährten und zeichnet die Lebensreise eines jungen, ehrgeizigen Mannes zum visionären Unternehmer nach.

Die Produkte der Firma Bionorica stehen bei Ärzten und Apothekern in 52 Ländern hoch im Kurs. Vor allem Sinupret, der Marktführer bei Atemwegserkrankungen und Deutschlands führendes pflanzliches Arzneimittel. Die berühmte Mischung aus Eisenkraut, Holunder, Ampferkraut, Primel und Enzian hat längst Geschichte geschrieben.

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

Themen im November

DIE AUSGABE 11-12/2019 ERSCHEINT AM 08. NOVEMBER 2019

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Spannungsfeld „Change“

Organisationen müssen unbedingt die 15 wesentlichen Zielkonflikte bei einer anstehenden Transformation anpacken. Wer sich mit Change Management beschäftigt, wird diesen Konflikten zwangsläufig begegnen. Ob agil oder bürokratisch, top-down oder bottom-up, wir haben sie alle auf dem Radar.



SINN

Spiritualität & Wirtschaft

Vom 3. bis zum 6. Oktober 2019 wird in Freiburg-Kirchzarten der erste Kongress zum Thema „Spiritualität und Wirtschaft“ stattfinden. Wir berichten über die wichtigsten Impulse, die den Berufstätigen zu mehr Sinn bei ihrer Arbeit verhelfen wollen.



ICF

Coaching-Tag in München

Der diesjährige ICF-Coaching-Tag findet am 15. und 16. November 2019 in München statt. Das Motto lautet: „Agile Leadership in einer digitalen Welt“. Die Referenten fragen: Welche verborgenen Potenziale wollen gehoben werden? Wir berichten.



IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Jan Brecke, Karsten Drath, Dr. Petra Folkersma, Boris Grundl, Matthias Haler, Stefanie Hornung, Dr. Georg Kraus, Barbara Messer, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Reiner Straub, Heiko Weckmüller

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

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

Titelbild
Henrik Pfeifer

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

HAUFE.

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



Claudia Fischer

Bei Anruf Umsatz: 80 Tipps für profitable Vertriebs-telefonate, Audio-Chats & mehr, Gabal Verlag, Offenbach 2019, 393 Seiten, 29,90 Euro

BUSINESS- UND VERKAUFS-KOMMUNIKATION

Der Draht zum Kunden

Claudia Fischer arbeitet seit 1995 als Telefontrainerin. Ihr geballtes Wissen aus der Praxis hat sie jetzt in einem Buch veröffentlicht. Das Erstaunliche daran: Sie verrät alles, was man als Telefonverkäufer jemals wird wissen müssen. Sie breitet ihr gesamtes Know-how in Form von Erklärstücken, Hinweisen, Checklisten und kleinen Übungen vor dem Leser aus. Die Expertin begleitet ihn durch die Erfolgsstufen eines Telefonats und bietet darüber hinaus sofort umsetzbare Tipps – zu Themen wie Authentizität, der richtigen Einstellung zum Telefonverkauf, dem souveränen Umgang mit Reklamationen oder dem Einsatz von Sprachnachrichten im Kundenkontakt.

Darüber hinaus zeigt Fischer auf, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf den Telefonverkauf hat. Die ausgesprochen undurchsichtige Lage, die die neuen gesetzlichen Regelungen (DSGVO) mit sich bringen, wird von einem Rechtsanwalt in einem separaten Beitrag aufgedrösel.

Die Nützlichkeit des Buchs erkennt man daran, dass es sich ausführlich mit der telefonischen Kaltakquise beschäftigt. Oft erreicht ein Telefonverkäufer beim Erstkontakt nur die Assistentin des Entscheiders. Die fragt dann: „Worum geht es?“. Der Anfänger sagt, dass es um Software gehe, der Profi erklärt bewusst ausführlich: „Grund meines Anrufs ist, mit Herrn X darüber zu sprechen, welche Vorteile eine cloud-basierte CRM-Lösung seinem Außendienst bietet.“ Auch die Antwortalternativen, die Fischer sonst noch vorschlägt, sind höflich, wertschätzend, charmant und trotzdem hartnäckig auf ein Ziel (den Besuchstermin) hin ausgerichtet. Von ihr geschulte Verkäufer würden nie sagen: „Ich wollte fragen, ob das neue X für Sie vielleicht interessant sein könnte“, sondern ihr Eröffnungssatz beim Entscheider lautet zum Bei-

spiel: „Das neue X – wie interessant hört sich das spontan für Sie an?“

Fazit: Viele denken beim Thema „Kundenkommunikation 4.0“ automatisch an E-Mails oder gar Chatbots. Aber Fischer belegt nachdrücklich, dass immer dann, wenn es um die Akquise, das Empfehlungsmarketing und die Kundenkontaktpflege geht, der Griff zum Hörer die erste Wahl sein sollte. Denn nur im Gespräch von Mensch zu Mensch können Verkäufer mit ihrer Kompetenz punkten, auf Fragen sofort Rückmeldungen erhalten, Missverständnisse aus der Welt schaffen und ausloten, wie es um den berühmten „Draht zum Kunden“ bestellt ist. Das Buch informiert auf einer übergeordneten Ebene auch ausführlich über grundsätzliche Überzeugungstechniken, die auch jenseits des Telefonierens von Belang sind.



AUTORIN

Claudia Fischer

lebt in München und hat insgesamt sieben Bücher rund um das Thema Kommunikation geschrieben. Für die seit 1995 selbstständige Telefontrainerin steht fest: Aktive Vertriebs-telefonate sind die Königsklasse des Verkaufens! Ihr neues Buch gilt bereits jetzt als ein Standardwerk für Vertriebsmitarbeiter und deren Führungskräfte. Trotz Social Media, Whatsapp, SMS und Co. gilt: Ein persönliches Telefongespräch ist ausgesprochen beziehungsfördernd.

Trainings & Coachings besser abgestimmt



Der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) e. V. mit Sitz in Hamburg hilft mit einem neuen Ratgeber Personalentwicklern beim Einkauf: Das Buch erleichtert die Planung und Durchführung der gesamten Prozesskette. Dazu werden viele Übersichten, Checklisten und Fragen zur Selbstreflexion angeboten.

„Trainings und Coachings sind nur erfolgreich, wenn nichts dem Zufall überlassen wird“,

so die Botschaft des DVCT. Entscheidend ist die Vorbereitung. In der Regel sind die Hebel, die den Erfolg eines Trainings oder Coachings bestimmen, bereits gestellt, bevor der Trainer oder Coach seine Teilnehmer beziehungsweise den Coachee begrüßt.

Das gute Zusammenspiel zwischen HR und Trainern sowie Coaches wird als die maßgebliche Voraussetzung für Lern- und Trainingserfolge herausgestellt. Typische Fehler-

quellen sind laut DVCT zum Beispiel ein unzureichendes Briefing zur aktuellen Unternehmenssituation oder unzureichende Aufklärung der Teilnehmer über Sinn und Zweck einer Trainingsmaßnahme im Sinne der Unternehmensziele.

DVCT

Mehrwert schaffen durch Training und Coaching, DVCT Verlag, Hamburg 2019, 107 Seiten, 19,99 Euro (E-Book-Ausgabe kostet 9,99 Euro)

Knackige Tools schnell ausprobiert



Zu Beginn des Buchs gibt es einen Selbsttest. Je nachdem, ob eine Organisation unternehmerisches Denken fördern, die interne Zusammenarbeit verbessern, attraktiver für junge Bewerber sein oder schnellere Entscheidungen treffen will, bekommt sie unterschiedliche Tools vorgestellt.

So wird zum Beispiel anhand eines Ablaufplans und eines (ausführlichen!) Beispiels

erklärt, wie man Prototypen herstellen kann, um Kunden besser in Innovationen einzubinden. Dargestellt wird recht ausführlich von der Technik des „Spiegelns“ bis hin zu den Phasen der Kreativität alles, was man braucht, um sein Unternehmen agiler zu machen. Da die Autoren Fans von Frederic Laloux und Brian J. Robertson sind, gibt es auch eine ausführliche Anleitung, wie das „Arbeiten in Kreisen“

organisiert werden kann. Insgesamt überrascht die fundierte Darstellung modernster Werkzeuge samt motivierender Anwendungsbeispiele.

Florian Rustler, Nadine Krauss

Future Fit Company: Individuelle Trainingspläne für Macher, Entscheider und Veränderer, Haufe Verlag, Freiburg 2019, 311 Seiten, 29,95 Euro

Psychologie verständlich erklärt



Psychologie zum Mitmachen – das Buch liefert eine anregende Mischung aus Wissenschaft und Unterhaltung. Der britische Psychologe Ben Ambridge zeigt in seinem gut zu lesenden Sachbuch auf spielerische Weise, warum wir so denken, fühlen und handeln, wie wir es tun.

Mit Dutzenden von psychologischen Tests (Versuchen, Frage- und Antwort-Spielen, Bilderrätseln) stärkt er die

Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis der Leser. Er macht sich aber auch über banale Tests, die nicht mehr bieten als ein Lesen im Kaffeesatz, lustig. Der Inhalt reicht vom Rorschach-Test über das umstrittene Gefängnis-Experiment bis hin zur Müller-Lyer-Täuschung. Darüber hinaus geht es darum, was unser Musikgeschmack über uns erzählt, wie wir Gesichter lesen, was in Namen steckt, wie es

um unsere Fähigkeit zum logischen Denken bestellt ist, was unser Gedächtnis leistet, was die Handlesekunst vermag und vieles mehr. Ambridge entschlüsselt auch die Geheimnisse psychologischer Alltagsphänomene.

Ben Ambridge

Das Psycho-Test-Buch, Knauer Taschenbuchverlag, München 2018, 384 Seiten, 12,99 Euro

**Marcus Buckingham,
Ashley Goodall:**
„Nine Lies about Work:
A Freethinking Leader's Guide
to the Real World, Harvard
Business Review Press,
Boston, Massachusetts 2019,
256 Seiten, 20 Euro

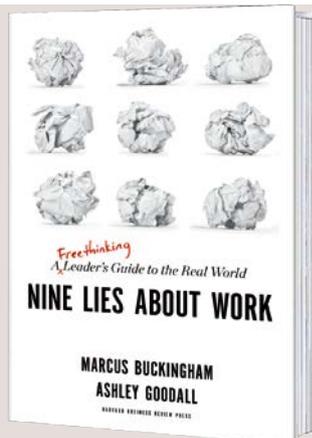


Foto: Ines Meier

Stefanie Hornung

Neues über die Arbeitswelt

Mehr Irrtümer als Lügen ...

In der Arbeitswelt gibt es viele anscheinend „ewige“ Wahrheiten: Mitarbeiter brauchen Ziele, wünschen sich ständig Feedback und wollen möglichst viele Entscheidungen selbst treffen. Marcus Buckingham, Leiter des ADP Research Institute, nimmt sich mit Ashley Goodall, Senior Vice President Leadership and Team Intelligence bei Cisco, im Buch „Nine Lies about Work“ scheinbar unverrückbare Wahr-

„Keine zwei Menschen kommen auf die gleiche Weise zu ihrem Erfolg.“

heiten vor. Konkret geht es zum Beispiel um die Annahme (die Kompetenzmodellen zugrunde liegt), dass die besten Mitarbeiter einem Idealprofil am nächsten kommen. Doch keine zwei Menschen, die die gleiche Arbeit gut machten, kämen wirklich auf die gleiche Weise zu ihrer Exzellenz. Diese erreichten sie vielmehr durch „Stacheligkeit“, indem sie ihre einzigartigen Stärken ausspielten.

Auch dass Menschen ständig ehrliches Feedback bräuchten, stimmt nicht. Menschen wollten vielmehr positive Aufmerksamkeit, die viel häufiger zu hoher Leistung führe als Feedback. Ein weiterer Irrglaube ist, Menschen könnten andere zuverlässig bewerten. Jeder zeige sein eigenes Bewertungsmuster und somit sage die Bewertung mehr über den Bewerter als den Bewerteten aus. Und schließlich sei auch vieles Nonsense, was als Führungskräfteentwicklung angeboten werde, weil es einfach keine Kriterien für gute Führung gebe. Marcus Buckingham hat bereits mit seinem Buch

„First, Break All The Rules: What The Worlds Greatest Managers Do Differently“ im Jahr 1999 den Spruch geprägt, dass Menschen ihre Vorgesetzten verlassen und nicht ihre Unternehmen. Jetzt heißt es in seinem neuen Buch: Menschen sei es egal, für welches Unternehmen sie arbeiteten, es komme auf das Team an, in dem sie sich befänden. Das Buch „Nine lies“ ist erhellend, weil es den

Autoren gelingt, verkrustetes Denken aufzubrechen und scheinbar Unverrückbares infrage zu stellen. Bei weit verbreiteten Überzeugungen von „Lügen“ zu sprechen, ist allerdings irreführend. Es handelt sich

schließlich nicht um aktive Täuschungsversuche, sondern um Konventionen, die im verwendeten Kontext nicht immer viel oder sogar gar keinen Sinn machen. Die Autoren begründen ihre Sichtweisen mit einer Masse an Daten aus den Archiven von Gallup, ADP und Cisco.

Nach der Lektüre des Buchs sollten sich professionelle Personaler unbedingt einige spannende Fragen stellen. Beispielsweise: Können wir Menschen in einer komplexen Arbeitswelt wirklich immer in eine Rolle bringen, in der ihre Schwächen egal sind? Spielt die Unternehmenskultur im Vergleich zum Team für das Commitment der Beschäftigten wirklich keine Rolle? Kann ein schlechter Manager in einer guten Kultur nicht deutlich mehr erreichen als ein guter Manager in einer schlechten Kultur? Statt Polaritäten zwischen alter und neuer Arbeit zu pflegen, sollten sich Personaler gemeinsam an verschiedenen Sichtweisen reiben. Dafür bietet das Buch eine gute Vorlage.

Die freie Journalistin/Reporterin Stefanie Hornung hat sich auf die Themen New Work, Personalmanagement und Diversity spezialisiert. Sie gehörte viele Jahre als Pressesprecherin zum Team der größten deutschen Personalfachmessen „Zukunft Personal“, „Personal Nord“ und „Personal Süd“. Außerdem war sie Chefredakteurin des Onlineportals „HRM.de“. Mail: s.hornung.ma@gmail.com

Paragraf 79

Boris Grundl



Verwechsle gleichwertig nicht mit gleichberechtigt!

Es gibt gute, nachvollziehbare Gründe dafür, Menschen eine Begegnung auf Augenhöhe erst dann zuzugestehen, wenn sie mit Konstanz bestimmte Ergebnisse liefern. Respekt durch Ergebnisse wäre die Kurzformel. Wenn Stürmer Tore schießen, dürfen sie Interviews geben, wenn sie vorbeischießen, eben nicht.

Doch kann man wirklich so brutal eine Begegnung auf „Augenhöhe“ verweigern? Für mich liegt die Antwort auf diese Frage darin, dass wir zwischen gleichwertig und gleichberechtigt unterscheiden. Als Menschen sind wir gleichwertig. Haben den gleichen Wert und sind auf Augenhöhe. Deswegen hat jeder Demokrat eine Stimme, so lang der Weg zur Demokratie auch ist. Wir brauchten zwei Weltkriege, um unseren Überlegenheitswahn schmerzlich in Demut zu tauschen und damit das Wirtschaftswunder der Nachkriegsgeneration einzuleiten. Heute erleben wir, wie andere Nationen um einen Weg in die Demokratie kämpfen. Ein Kampf, bei dem sogar Menschen sterben. Nutzen wir also unser Privileg, diese Gnade und damit unsere Pflicht also: Wer nicht wählt, hat wenig verstanden.

„Im Kampf der Geschlechter geht es für mich um Gleichwertigkeit und weniger um Gleichberechtigung.“

Gleichberechtigung ist anders. Hier geht es für mich um Kompetenz, Erfahrung und die Hierarchie in Unternehmen. Und da gibt es eben Unterschiede. Zum einen auf der Kompetenzseite und auf der Seite des Einflusses. Machen wir uns nichts vor. Schön wäre es, wenn es nur um Kompetenz ginge. Doch es geht auch um hierarchische Muster und Macht. Letztere müssen wir so lange reduzieren, bis die Kompetenz tatsächlich führend ist. Klar

ist, dass wir im Können und den Ergebnissen, die wir produzieren, nicht immer auf Augenhöhe sind, sondern dass es eine Rangordnung gibt, die aus unseren Lebensergebnissen folgt. Deshalb haben CEOs andere Berechtigungen als Azubis. Dennoch sind beide menschlich gleichwertig. Darum geht es im Kampf der Geschlechter für mich auch mehr um Gleichwertigkeit und weniger um Gleichberechtigung.

Mir scheint, dass wir diese Differenzierung dringend in Unternehmen definieren und klarstellen sollten. Denn hier gibt es zu viele Missverständnisse im Alltag. Noch mal: Als Menschen sind wir gleichwertig – auf Augenhöhe. Und diese Gleichwertigkeit gilt es, klarzustellen. Gleichzeitig haben wir jedoch nicht die gleiche Berechtigung! Die Meinung eines Azubis gilt weniger als die des CEOs. Natürlich wäre es klasse, wenn wir die Ideen aller aufgrund ihrer Substanz durchdenken und losgelöst vom Sender (Azubi oder CEO) wahrnehmen könnten. Doch dazu müssten wir Bote und Botschaft sehr klar voneinander trennen können.

Genau das ist wirklich „die“ Königsdisziplin im Denken. Augenhöhe generell einzufordern, ist lächerlich, weil wir als Menschen gleichwertig, jedoch nicht gleichberechtigt in Sachen Kompetenz und Einfluss sind. Das hilft enorm und reduziert viele Missverständnisse. Mit Sicherheit! Das sagt meine jahrelange Erfahrung.

Wer dieses Thema bis zum Ursprung verstehen und für sich transformieren will, dem gibt Eleanor Roosevelt den besten Hinweis: „Niemand kann dir ohne deine Zustimmung das Gefühl geben, minderwertig zu sein.“ Wie schön wäre es, wenn möglichst viele das in der Tiefe verstehen würden. Ein Traum. Können Sie diesen Traum bitte mit mir träumen, bis er Realität wird?

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



2019 HR INNOVATION AWARD

EXKLUSIV FÜR ANBIETER
VON INNOVATIVEN
HR-PRODUKTEN UND
HR-DIENSTLEISTUNGEN

Herzlichen Glückwunsch den Gewinnern des HR INNOVATION AWARD

STARTUP

GROWNUP

KATEGORIE:
HR TRANSFORMATION & CONSULTING



KATEGORIE:
HR SOFTWARE & HARDWARE

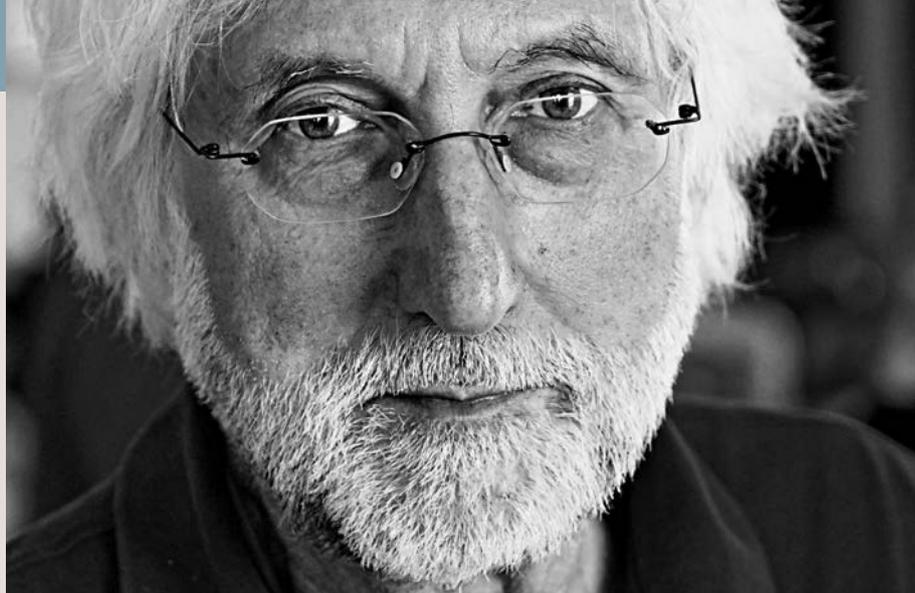


KATEGORIE:
TRAINING & LEARNING



KATEGORIE:
RECRUITING & ATTRACTION





„ Später wird man sagen: Den Populisten war es zu verdanken, dass die Politikmüdigkeit der Bevölkerung überwunden wurde, weil sie ins Bewusstsein riefen, wie wertvoll die Regeln der Demokratie sind. “

Prof. Dr. Fritz B. Simon, Pionier der systemischen Organisationsentwicklung, in seinem Blog „Simons Kehrwoche“ am 5. September 2019 (Er schrieb über die Bedeutung des Kampfs gegen Matteo Salvini und Boris Johnson)

„Manchmal habe ich das Gefühl, das ganze Haus brennt lichterloh und alle sitzen am Küchentisch und überlegen, wer den Feuerlöscher bezahlt.“

Juliane Leopold, Digital-Chefin der ARD. Sie kritisiert, dass bei der ARD zu wenig Ressourcen in die Technologie fließen, im „Horizont“ 37/2019

„Ein Problem der Wissenschaft ist, dass die Abstraktionsebene, auf der lange Jahre diskutiert wurde, tatsächlich keine Emotionalität und deswegen auch kein Handeln ausgelöst hat.“

Eckart von Hirschhausen, Arzt und Kabarettist, über die Emotionalisierung des Klimaschutzes – im „Morning Briefing“ vom 20. September 2019

„Grau wirkt seriös, solide, elegant. Mit dieser Nichtfarbe kann man nichts falsch machen.“

Svenja Lühge, Psychologin, über die Farbe von Autos, in der „FAZ“ vom 2. September 2019

„Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.“

Lee Iacocca (94), legendärer US-Automanager, der am 2. Juli 2019 in Los Angeles starb

„Menschen, die Höchstleistungen erbringen, pausieren alle 90 Minuten ... ein längerer Blick auf eine Fototapete reicht zum Entspannen.“

Tillmann Prüfer, Journalist, in seiner Kolumne für das „Handelsblatt“ vom 23. August 2019

„Teams werden nach dem Zwei-Pizzen-Prinzip aufgebaut. Das heißt, dass sie nur so groß sind, dass alle Mitglieder von zwei Pizzen sattwerden können.“

Christian Senger, Volkswagen-Markenvorstand für Digital Car und Services, über die ideale Teamgröße von Softwareexperten in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 6. Juli 2019

„Wenn ein Unternehmen sich so wenig um mich bemüht, dass es den Betreuungsaufwand per Chatbot optimiert, bin ich weg.“

Henning Beck, Neurologe, in seiner Kolumne „Entzauberte Mythen“ in der „Wirtschaftwoche“ vom 23. August 2019

„Solange jemand die Suche nach dem Glück forciert, kann er es nicht finden. Diese vielen Glücksbücher sind Humbug. Glück passiert erst, wenn ich in ... einem Tun, einer Sache aufgehe. Hinterher spüre ich, dass ich glücklich war.“

Reinhold Messner (75), Bergsteiger, in der „Zeit“ vom 12. September 2019

„In dem Augenblick, in dem er redet, glaubt er tatsächlich selbst, was er sagt – auch wenn er es eigentlich besser weiß. Deshalb kommt er ungleich authentischer rüber als andere.“

Stefan Häseli, Schweizer Kommunikationstrainer, über den „Schauspieler“ Boris Johnson

HAUFE.
AKADEMIE



Alles wird leicht.

#ICHMACHES

**WEITERENTWICKLUNG,
DIE BEWEGT.**



Jetzt die Zukunft meines
Teams gestalten.

www.ich-mach-es.de

Coaching mit Neuroimagination®

Neuroimagination® vereint das Wissen der Stress- und Hirnforschung für nachhaltiges Coaching.



DBVC
anerkannte Weiterbildungen

Coachingausbildung zum Neuroimagination-Coach®

Selbststeuerung, Neuro-Agility, Empowerment: Die Verbindung von kognitiven und emotionalen Prozessen, die für lösungs-, ressourcen- und zielorientiertes Coaching nötig ist, wird mit Neuroimagination® erreicht. Inhalte: integrative Coachingkompetenz, Persönlichkeitsentwicklung, Neuroscripting, Embodiment, Neuroagile Führung, Gesundheitsprävention, Stressfolgen- und Burnout-Soforthilfe, Volitionstraining, Retention Health Management für Organisationen.

Fragen Sie uns – wir beraten Sie gern: Tel. 0681 938 65 750 | info@brainjoin.com