



+ wirtschaft weiterbildung

10_20

www.wuw-magazin.de

Barbara Liebermeister_Die Führungskraft als „Influencer“ s. 14

Master_Spezialisierung auf das Thema „Transformation“ s. 24

Jens-Uwe Meyer_Aus Mitarbeitern echte Sparfüchse machen s. 38

Krisenbewältigung lernen

So erhöhen Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit



TRENDTHEMA SELBSTVERANTWORTUNG



ISBN 978-3-648-13652-2
Buch: **24,95 €** [D] | eBook: **21,99 €**

DER SCHLÜSSEL ZUR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Dieses Buch zeigt die vier wichtigen Perspektiven auf das Thema Selbstverantwortung im Unternehmen, und wie Führungskräfte diese erzeugen können. Entdecken Sie Ihre Leadership ID und wie Sie mehr Demokratie entfalten, einen Purpose schaffen und eine Kultur der Selbstverantwortung gestalten können.

- + **Psychologische Unterschiede und Voraussetzungen**
- + **Maßnahmen, Strukturen, Prozesse und strategischen Überlegungen**
- + **Mit zahlreichen Praxisbeispielen und Interviews**

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



Online ist die neue Präsenz

Germanisten haben für ihr Fach eine erste Bilanz zum Thema „E-Learning im Sommersemester 2020“ gezogen. Die „FAZ“ (2.9.2020) berichtete, dass alle Beteiligten die Umstellung auf den digitalen Unterricht als eine „starke Erhöhung der Arbeitsbelastung“ erlebt hätten.

Zu Beginn des Semesters war jeder Student zum Selbststudium verdammt. Er musste Aufgaben schriftlich bearbeiten und seinem (permanent ansprechbaren!) Dozenten schicken. Erst danach durfte er mit anderen per Konferenztool an synchronen Online-Veranstaltungen teilnehmen. Dort wurden die erlernten Dinge angewendet und offene Fragen diskutiert. (Didaktiker sprechen seit 20 Jahren vom „Inverted Classroom“.)

Das Niveau dieser digitalen Plenumsveranstaltungen sei sehr hoch gewesen. Aber letztlich will niemand die Präsenzlehre abschaffen. Für die Zukunft setzt man lieber auf eine Synthese aus Digital- und Präsenzunterricht.

Erstaunlich an dem Zeitungsbericht ist allerdings, wie schnell der Hase letztlich doch in Richtung „online“ läuft. Für viele Germanisten ist eine „Online-Sitzung mit Teilnahmepflicht“ bereits eine „Präsenzveranstaltung“. Keine Rede mehr davon, dass Präsenz auch Körperkontakt bedeuten könnte. Wie schnell werden wir wohl vergessen, dass es auch beim Lernen eine wirkliche Wirklichkeit gibt? Die nächste Learntec glaubt jedenfalls noch daran (siehe Seite 50).



Viele Inspirationen mit
unserem neuen Heft
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

- Sprachentraining
- Business- und Kommunikationstraining
- Interkulturelles Training

Wir bieten Präsenztraining und Onlinelösungen:



KERN Virtual™: Online-Live-Training



KERN Lingo™: Selbstlernplattform



KERN Sprachlern-Apps

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(069) 75 60 73 - 90

info@kerntesting.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in

Amsterdam · Berlin · Bielefeld · Bremen · Dortmund · Dresden
Düsseldorf · Eindhoven · Essen · Frankfurt/M. · Graz · Hamburg
Hannover · Hongkong · Innsbruck · Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel
Köln · Leipzig · Linz · London · Lyon · Mannheim · Marseille · München
New York · Nürnberg · Paris · Rotterdam · Saarbrücken · Salzburg
San Francisco · Stuttgart · Utrecht · Warschau · Wien



Krisenbewältigung.

Unter organisationaler Resilienz verstehen wir die Fähigkeit, trotz widriger, völlig unerwarteter Umstände die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu erhalten oder diese unter neuen Bedingungen zu entwickeln. Wodurch aber zeichnet sich resilientes Organisieren aus? Welche Prinzipien stecken dahinter?



Uwe Kanning. Wer Wirtschaftspsychologie studieren will, kann sehr viel falsch machen. Uwe Kanning weiß Rat.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews und ein Gastkommentar

menschen

14 Die Führungskraft als Influencer

Die Schlüsselfunktion von Führungskräften wird künftig sein, als erfolgreiche Beeinflusser (Influencer) ihres Umfelds aufzutreten. Diese These vertritt die Trainerin Barbara Liebermeister.

titelthema

16 Krisenbewältigung lernen

Rückblickend zeigt sich, dass einige Organisationen die Corona-Krise in der ersten Hälfte des Jahres 2020 besser bewältigt haben als andere. Sie hatten eine kollektive Fähigkeit, die sich zwischen den Mitarbeitenden herausbildete.

organisationsentwicklung

24 Den Wandel besser verstehen

Wer die digitale Transformation erfolgreich meistern will, braucht nicht nur betriebswirtschaftliches und technologisches Wissen, sondern auch einen Blick auf den gesellschaftlichen Wandel. Neue Masterstudiengänge bieten ihn.

30 Wirtschaftspsychologie – Master mit Tücken

Berufsbegleitende Masterstudiengänge in Wirtschaftspsychologie haben äußerst unterschiedliche Inhalte. Interessenten sollten genau hinschauen, rät der Psychologieprofessor Uwe Kanning.

34 Online Distance Education

Das Format „Online Distance Education“ des ZFH-Hochschulverbunds, mit dem sich Berufstätige akademisch qualifizieren können, hat Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen.

38 Mitarbeiter zu Sparfüchsen machen

Viele mittelständische Unternehmen müssen ihre Fixkosten senken. Unklar ist ihnen aber oft, wie sie ihre Mitarbeiter dazu motivieren können, praxisnahe Sparideen zu entwickeln.

training und coaching

40 Fit für den Online-Lernraum

Viele Train-the-Trainer-Spezialisten haben ihr Angebot erweitert und setzen jetzt auf die Qualifikation zum „E-Trainer“, denn das Trainieren in einer virtuellen Umgebung will gelernt sein.

PERSONAL- MAGAZIN PLUS MBA



E-Trainer. Was müssen E-Trainer können und wo gibt es die passende Ausbildung?



Learntec 2021. Die Karlsruher E-Learning-Messe soll im Februar des nächsten Jahres auf alle Fälle „real“ stattfinden.

44 Ausruhen im virtuellen Team

Im Business arbeiten Teams effizienter als Einzelpersonen. So lautet ein weitverbreitetes Credo. Das ist nicht immer der Fall. Der Einzelne kann sich in der Gruppe verbergen. Diese Gefahr ist speziell bei virtuellen Teams groß.

messen und kongresse

46 „Zukunft Personal“ in diesem Jahr nur virtuell

Auf der Agenda der „Zukunft Personal Europe Virtual“ stehen interaktive Workshops, Online-Diskussionen sowie eine Fachausstellung mit Videos, Webinaren und Live-Chats.

50 Learntec 2021 soll „real“ stattfinden

Die Learntec, die Messe der digitalen Bildungsbranche, soll vom 2. bis 4. Februar 2021 als reales Treffen in den Karlsruher Messehallen durchgeführt werden.

**Kosten-
loses PDF**



**ALLES ÜBER BERUFS-
BEGLEITENDE MBA- UND
MASTERSTUDIENGÄNGE.**

Rubriken

03 editorial	52 fachliteratur
51 vorschau	56 kolumne
51 impressum	58 zitate



Nutzen Sie unseren
kostenlosen PDF-Download:
www.haufe.de/mba



WAS Ein Hotel in der Nähe von München hat für Trainer einen Parkplatz reserviert – wohl damit diese ihre Seminarunterlagen auf dem schnellsten Weg in den Seminarraum transportieren können.

WAS NOCH Obwohl das Haus gut besucht zu sein scheint: Der Trainer-Parkplatz ist leer. Das Foto vom „abwesenden Trainer“ könnte zum Sinnbild für die Krise auf dem Seminarmarkt taugen.

SONST NOCH Das Foto wurde am Montag, den 14. September 2020, von unserer freiberuflichen Mitarbeiterin Gudrun Porath aufgenommen: „Fotografen sehen nun einmal, was fehlt!“

Wo ist der Trainer? In der modernen Psychologie gibt es die Figur des „abwesenden Vaters“, der zum Beispiel viel zu viel arbeitet und seine Kinder vernachlässigt. In den Tagungshotels kann man derzeit das Phänomen des „abwesenden Trainers“ beobachten. Er hat gerade wegen Corona viel zu wenig Arbeit, sitzt zu Hause und hofft auf einen späteren Nachholbedarf der Wirtschaft in Sachen Präsenzseminar.

Vielleicht ist das Foto aber auch ein Symbol dafür, dass Trainer bald keinen Parkplatz mehr brauchen. Sie kommen virtuell überall hin, müssen keine gedruckten Unterlagen von A nach B schleppen und freuen sich mehr über freie „Breakout Rooms“ als reservierte Parkmöglichkeiten. Vom Trainer zum E-Trainer ist übrigens ab Seite 40 eins der Themen in diesem Heft.

HAUFE.

DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE

**JETZT
4 WOCHEN
KOSTENLOS
TESTEN**



SETZEN SIE NEUE MAßSTÄBE IN DER PERSONALARBEIT

Ob Kommentare, Arbeitshilfen oder Online-Weiterbildung: Mit Haufe Personal Office Gold erhalten Sie das komplette Fachwissen für Ihre HR-Abteilung in einer großen Datenbank. Rechtssicherheit und Aktualität garantiert. Vertrauen auch Sie auf die Software Nr. 1 für den HR-Bereich in Deutschland.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/gold-office
0800 5050-445 (kostenlos)

WELTWEITE UMFRAGE

Mehr Optimismus als in der letzten Krise

Pessimismus gilt als typisch deutsch, aber in der Corona-Krise blicken die Deutschen optimistischer als viele andere Nationen in die Zukunft. Das geht aus einer Umfrage des unabhängigen PEW Research Center in Washington hervor, die im September 2020 veröffentlicht wurde.

Befragt wurden mehr als 10.400 Menschen in zehn Ländern weltweit. 47 Prozent der Deutschen sagten, dass sie damit rechnen, dass sich die wirtschaftliche Lage in ihrem Land innerhalb der nächsten 12 Monate wieder verbessern werde. Während der Rezession 2008/09 glaubten dies nur 32 Prozent der Deutschen. Optimistischer sind derzeit nur die Befragten in den USA und

in Kanada. Zum aktuellen Zustand der heimischen Wirtschaft meinten nur 47 Prozent der Deutschen, er sei „schlecht“, und überraschende 51 Prozent sagten, er sei „gut“. Besser schätzten nur noch die Schweden ihre aktuelle Lage ein. Dort sagten 68 Prozent „gut“ zum derzeitigen Zustand ihrer Wirtschaft. Die PEW-Umfrage gehört zu den wenigen Untersuchungen, die welt-

weit den ökonomischen Puls messen. Die Tageszeitung „Die Welt“ war von der heimischen Lagebeschreibung so überrascht, dass sie auf einer ganzen Zeitungsseite den „neuen deutschen Optimismus“ feierte. Die PEW-Umfrage brachte auch ans Licht, dass in Deutschland nur noch 26 Prozent der Befragten ein positives Bild von den Vereinigten Staaten haben.



WEITERBILDUNGSMARKT

Investor kauft Weka-Gruppe

Der Münchener Investor „Paragon Partners“ hat Anfang Juli alle Anteile der Weka-Gruppe übernommen, darunter auch die „Weka Akademie“, das „Forum für Führungskräfte“, das „Excellence Managementforum“, die „Lernwerkstatt in Österreich“, das „Zentrum für Unternehmensführung ZfU

International Business School“ in Thalwil in der Schweiz sowie den E-Learning-Anbieter „ILT Solutions“ in Köln.

Weka wurde im Jahr 1973 als Fachverlag für Verwaltung und Industrie gegründet. Über die letzten Jahrzehnte entwickelte man sich zu einer diversifizierten Mediengruppe mit Hauptsitz in Deutschland und mit 23 Unternehmen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Frankreich. Weka erwirtschaftet nach eigenen Angaben einen Jahresumsatz von 250 Millionen Euro und beschäftigt insgesamt 1.500 Mitarbeiter. Der bisherige Geschäftsführer der Weka-Holding verließ das Unternehmen.



Foto: Pichler

TOPJOB TRENDSTUDIE

Gegen die Innovations-trägheit ankämpfen

Eine starke Innovationskultur führt zu bis zu 27 Prozent mehr Innovationskraft. Aber eine solche Innovationskultur haben leider nur 9,5 Prozent der über 100 untersuchten deutschen Unternehmen.

Das ist das Ergebnis einer Analyse des „Instituts für Führung und Personalmanagement“ an der Universität St. Gallen. Die Analyse wurde vom „Zentrum für Arbeitgeberattraktivität“ (ZEAG) in Konstanz in Auftrag gegeben. „Heute muss innovatives Denken zum unternehmerischen Alltag gehören, um ein Überleben in Zeiten des Umbruchs zu sichern“, heißt es in der Studie (www.topjob.de/trendstudie-2020). Schlüsselfaktoren für eine echte Innovationskultur sind ein ausgeprägtes organisationales Lernklima und eine stark visionäre Führung. Insbesondere kommt es offenbar aber auch auf ein starkes, kollektives Innovations-Mindset vom Topmanagement bis herunter zur Basis an.

VIDEOKONFERENZANBIETER

Zoom: Der Umsatz wächst um über 354 Prozent

Der Umsatz des amerikanischen Videodiensteanbieters „Zoom“ ist im zweiten Quartal 2020 im Vergleich zum Vorjahresquartal von knapp 146 Millionen Dollar auf 663,5 Millionen Dollar um 354 Prozent angestiegen. Für das laufende Geschäftsjahr rechnet man mit

einem Gesamtumsatz von etwa 2,4 Milliarden Dollar.

Die Befürchtung, dass das rasante Wachstum wegen gestiegener Infrastrukturkosten zu Verlusten führen könnte, haben sich nicht bewahrheitet. Der Gewinn des 2. Quartals 2020 lag bei 186 Millionen Dollar.

Zoom hat nach eigenen Angaben 370.200 Firmenkunden mit mehr als zehn Mitarbeitern. Immer mehr Nutzer entscheiden sich offenbar für ein kostenpflichtiges Abo-Modell und wollen Zoom auch nach der Krise zum „Arbeiten, Lernen und Vernetzen von überall“ nutzen.

Bei Zoom traten wegen des starken Wachstums auch Sicherheitslücken auf (beispielsweise bei der Verschlüsselung), die behoben sein sollen. Es gab auch Probleme durch „Zoom-bombing“, bei dem sich Unberechtigte in eine Sitzung einwählen. Die US-Börse reagierte euphorisch auf die starken Zahlen: Die Zoom-Aktie legte in der Spitze um 50 Prozent zu.



JANE HART

Lernen mit Youtube immer populärer

„Youtube“, „Zoom“ und „Google Search“ sind die Top-Tools fürs Lernen, wenn es nach der diesjährigen E-Learning-Umfrage (2.369 Teilnehmer) der britischen Learning-Expertin Jane Hart geht.

Die Studie (www.toptools4learning.com) zeigt, dass „Youtube“ bereits im fünften Jahr in Folge die Nummer eins auf der Jane-Hart-Liste ist – in diesem Jahr dicht gefolgt vom Aufsteiger „Zoom“. Das Tool für Video-Meetings hat damit acht Plätze im Vergleich zu 2019 gut gemacht. Aufgrund der Bedeutung, die „Zoom“ in der Corona-Pandemie erlangt hat, ist es für Jane Hart „das“ Werkzeug des Jahres 2020. Auch andere Chat- und Video-Meeting-Tools sind sehr viel wichtiger geworden. So ist das kostenlos nutzbare „Google Meet“ um 77 Plätze auf Platz 16 gestiegen, „Whatsapp“ ist auf Platz 10 vorgerückt und „Whereby“ ist um 79 Plätze auf Platz 45 gesprungen. Einen bemerkenswerten Sprung nach oben machte auch die Lernplattform

„Google Classroom“. Auffällig ist der Abstieg der Onlinekurs-Plattformen. „LinkedIn Learning“ sowie „Udemy“, „Coursera“, „Udacity“ und „Future Learn“ verloren an Bedeutung. Insgesamt gibt es 32 neue Tools auf der Liste. „Google Lens“ zur Bilderkennung und das Live-Transkriptionswerkzeug „Otter.ai“ gelten als Geheimtipp.



Jane Hart. Sie ist regelmäßig auf Podien der Learntec anzutreffen.

Kurz und Knapp

Wirtschaftspsychologie. Seit September ist das neue Internetmagazin „Wirtschaftspsychologie heute“ online (www.wirtschaftspsychologie-heute.de). Es bietet neben News insbesondere praxisrelevante und mit einem kritischen Blick geschriebene Fachbeiträge renommierter Autoren aus Wissenschaft und Praxis. Die Themen reichen von Personalauswahl, Coaching, Leadership über HR-Management, Gesundheit, Karriere und Studium bis hin zu investigativen Artikeln.

Digitale Transformation. Genau 32,0 Prozent der befragten Führungskräfte sehen in der durch die Corona-Pandemie beschleunigten digitalen Transformation eine Chance für ihr Unternehmen, hat der Personaldienstleister Robert Half ermittelt. Allerdings sei es für die jeweiligen IT-Abteilungen eine große Herausforderung, für alle Mitarbeiter eine Struktur des mobilen Arbeitens zu schaffen.

Tagungshotellerie. Dem Ehepaar Jörg und Claudia Bachmann, das zusammen das Hagener Tagungs- und Seminarzentrum „Arcadeon“ leitet, wurde im Rahmen des Wettbewerbs „Top Tagungshotels“ am 13. September der Titel „Tagungshotelier des Jahres 2020“ verliehen. Das „Arcadeon“ belegte bei diesem Wettbewerb zusätzlich den 1. Platz in der Kategorie „Beste Hotels für Kreativprozesse“.

Auch das noch. Im „Digital Riser Report“ des European Center for Digital Competitiveness (ESCP) steht Deutschland als Absteiger da. Nur Italien schnitt noch schlechter ab. Frankreich konnte sich dagegen deutlich verbessern und liegt in der digitalen Kompetenz nunmehr vor Japan und Kanada auf Platz 1.

PERSONAL-MANAGEMENT-KONGRESS PMK 2020 IN BERLIN

Christian Lindner gegen „Recht auf Homeoffice“

Am 14. und 15. September fand mit zweieinhalbmonatiger Verspätung der Personalmanagementkongress (PMK) des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) statt.

Nicht wie geplant als Großveranstaltung mit 1.500 Besuchern, sondern als Hybridveranstaltung mit strengem

Hygienekonzept und limitierter Teilnehmerzahl vor Ort (rund 250 Teilnehmer).

Kritische Töne schlug Christian Lindner, Bundesvorsitzender der FDP, an, der die Keynote des kurzfristig verhinderten Bundesgesundheitsministers Jens Spahn (CDU) übernahm. Es sei gut, dass die Veranstal-

tung stattfinde, so Lindner, denn die zwischenmenschliche Begegnung ließe sich nicht digitalisieren. Lindner äußerte Zweifel, ob die Milliardenausgaben für die Senkung der Mehrwertsteuer nicht besser in die Digitalisierung und Modernisierung der Schulen investiert worden wären. Es brauche

künftig einen Fokus auf Bildung und Betreuung.

Homeoffice und Homeschooling könnten nicht die Lösung sein. Deshalb sei er nicht nur gegen ein Recht auf Homeoffice (Unternehmen und Betriebsräte könnten dieses sehr wohl selbst aushandeln), sondern warnte auch vor einer gesellschaftlichen Spaltung. Wenn sich die Privilegierten zunehmend ins Homeoffice zurückzögen, verlören Unternehmen als integrative Kraft ihre Wirkung. Der Arbeitsplatz als Austauschort für Menschen unterschiedlicher Schichten hätte deshalb auch eine gesellschaftliche Funktion, die nicht zu vernachlässigen sei. Lindners Anregungen fanden dem Applaus nach zu urteilen bei vielen Teilnehmern Anklang.



TED-REKORDHALTER

Sir Ken Robinson gestorben

Der britische Pädagoge Sir Ken Robinson starb am 21. August 2020 im Alter von 70 Jahren. Bekannt wurde Robinson im Februar 2006 als einer der ersten Sprecher des Konferenzformats „TED“. Er wählte das Thema „Töten Schulen die Kreativität?“. Seine Rede hat bis heute mehr als 65 Millionen Zuschauer begeistert und gilt als der am meisten angesehene TED-Vortrag aller Zeiten. Seine Kritik am Bildungssystem gipfelte darin, dass er den Schulen vorwarf, aus Schülern gute Arbeiter machen zu wollen. Dabei müsse das Schulsystem junge Menschen zu kreativen Denkern ausbilden.

HASSO-PLATTNER-INSTITUT (HPI)

Starker Zuwachs bei Onlinekursen

Das Hasso-Plattner-Institut (HPI) in Potsdam hat ermittelt, in welchen deutschen Großstädten die Lernaktivitäten von Nutzern offener HPI-Onlinekurse (zu Digitalisierungsthemen) besonders stark zugenommen haben. Im Vergleich zum Jahr 2018 weisen bei den IT-Kursen im Netz acht von 25 Großstädten sogar Zuwachsraten zwischen 200 und knapp 290 Prozent auf. Nach Beobachtung des Instituts nutzen viele Menschen die Zeit häuslicher Zurückgezogenheit, um ihre digitalen Kompetenzen mit Onlinekursen zu erweitern. Der Studie nach liegen Bergisch Gladbach, Paderborn und Rostock an der Spitze der Rangliste der 25 deutschen Großstädte, welche die stärksten Zuwächse an digitalen Lernaktivitäten aufweisen. Rückgänge an Lernaktivitäten verzeichneten hingegen die Großstädte Ludwigshafen (minus 46 Prozent), Potsdam (minus 48 Prozent),

Hannover (minus 89 Prozent) und Saarbrücken (minus 92 Prozent). Die diesjährige Open-HPI-Statistik zeigte auch: Von den 30 Städten und Gemeinden, welche pro Kopf der Bevölkerung mit den meisten Aktivitäten in den Onlinekursen glänzen, liegen 25 in Süddeutschland (neun in Baden-Württemberg, acht in Hessen und je vier in Rheinland-Pfalz und in Bayern). Damit bestätige sich der Befund einer ähnlichen HPI-Analyse aus dem Jahr 2018, wonach die Menschen im Süden Deutschlands beim digitalen Lernen zu den eifrigsten gehören.



WU WIEN

Jürgen Klopps Leadership-Geheimnisse entschlüsselt

Jonas Puck, Professor am Institut für International Business an der WU Wien, und die österreichische Profifußballerin Nina Burger haben die außergewöhnlichen Erfolge des Fußballtrainers Jürgen Klopp analysiert und sind dabei auf sechs „Führungsstärken“ gestoßen:

1. Jürgen Klopp hat Selbstvertrauen.

Klopp berichtet aus seiner Kindheit: „Ich war als Kind schon voller Selbstvertrauen. Was auch immer ich gemacht habe, meine Mutter sagte ‚brillant‘ und mein Vater sagte ‚sensationell‘. Ich habe diese innere Stärke und sie überträgt sich auch auf die Spieler.“

2. Klopp zeigt seine Leidenschaft.

Wenn Klopp am Spielfeldrand mit geballter Faust zum Jubelsprung ansetzt, dann scheint plötzlich alles möglich. Er lebt seine Spieler damit vor, was er von ihnen

erwartet: Leidenschaft und den absoluten Willen zum Sieg.

3. Klopp sieht den Menschen hinter dem Spieler.

Er sucht häufig das direkte Gespräch, umarmt seine Spieler, spricht ihnen Mut zu, interessiert sich für ihre Hoffnungen und ihre Ängste. Auf außergewöhnliche, temporäre Bedürfnisse von Mitarbeitern einzugehen, erzeugt ein Klima der Wertschätzung und des Vertrauens.

4. Klopp fordert Einsatz und entwickelt dafür Stärken.

Jürgen Klopp hat ein außergewöhnliches Gespür für Talent, weiß aber gleichzeitig, wie wichtig es ist, es reifen zu lassen. Doch er fördert nicht nur – er fordert auch absoluten Einsatz.

5. Klopp setzt auf Beständigkeit.

Nicht nur Jürgen Klopp selbst ist seit fast fünf Jahren beim FC Liverpool, auch der innere Kern des Teams besteht seit Langem. Das bringt Kontinuität und unterstreicht die Reife der Mannschaft.

6. Klopp hat eine klare Strategie.

Er hat eine klare Idee, wie erfolgreicher Fußball funktioniert. Dabei setzt er konsequent auf seine bewährten Methoden, die er aber an neue Gegebenheiten anpasst. Viele Elemente des Liverpooler Spielsystems kennt man bereits aus Dortmund. Das erdet das Team im Erfolg und in der Niederlage.

Die Autoren der sechs Punkte warnen: „Es macht keinen Sinn, einfach alle Verhaltensweisen von Klopp blind zu kopieren! Vielmehr muss jede Führungskraft ihren eigenen Weg zu einer effizienten Führungskultur entwickeln.“



RANKING

„Fair Führen“ in der engeren Wahl

Getabstract, ein Onlineanbieter von Zusammenfassungen von zum Beispiel Wirtschaftsbüchern, hat die deutschsprachigen Finalisten seines „International Book Award 2020“ bekannt gegeben: „Der unsichtbare Krieg“ (Yvonne Hofstetter), „Fair Führen“ (Veronika Hucke), „Neustaat“ (Thomas Heilmann und Nadine Schön) und „Unternehmerische Resilienz“ (Uwe Rühl).

Individuelle Lösungen für Ihre Personalentwicklung

Das machen wir: Digital Lernen
Inhouse-Training
HR Consulting
Business Coaching

Development Programs
Leadership Booster
Stark in Kommunikation
Erfolgreich in Projekten



Kontaktieren Sie uns jederzeit gerne: 0521 94206-0 – info@ime-seminare.de – www.ime-seminare.de



BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)

Studie belegt Bedeutung des BGM in Krisenzeiten

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist einer der wichtigsten Hebel, um Unternehmen in wirtschaftlichen Krisen zu stärken und leistungsfähig zu halten. Das belegt die Arbeitgeberstudie „Whatsnext2020“, für die über 1.000 Unternehmen befragt wurden.

Über 80 Prozent der befragten deutschen Unternehmen erklärten, ein umfassendes BGM in der Krise für wichtiger denn je zu halten – oder zumindest als gleichbleibend wichtig zu empfinden. Studienleiter Mark Hübers freut sich: „Die große Bedeutung, die dem betrieblichen Gesundheitsmanage-

ment in unserer Studie zugesprochen wird, ist für alle Fürsprecher des BGM erst einmal eine erfreuliche Nachricht.“ Aber: 43,6 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sich ihr BGM-Budget in Krisenzeiten reduzieren wird. Nur eine knappe Mehrheit (48,2 Prozent) glaubt, dass die Gelder für Gesundheitsmaßnahmen in wirtschaftlichen Krisenzeiten gleich bleiben (33,6 Prozent) oder sogar noch erhöht werden (14,6 Prozent).

Ob Budget bereitgestellt wird, scheint vom Reifegrad des Gesundheitsmanagements in den Organisationen abzuhängen. Von den Organisationen, die bereits ein ganzheitliches BGM etabliert haben (38,6 Prozent), gehen mit 36,9 Prozent weit weniger davon aus, dass ihr Gesundheitsbudget in Krisenzeiten reduziert wird, als in Organisationen, die bislang nur vereinzelte Maßnahmen umsetzen oder ein BGM erst im Aufbau haben (33,6 Prozent). Hier befürchtet oder plant fast jede zweite Organisation (46,1 Prozent) einen Eingriff ins Budget, sollte es dem Unternehmen wirtschaftlich schlechter gehen.

„BEYOND WORK 2020“

Homeoffice erfordert mehr Führungsarbeit!

37,3 Prozent der Deutschen glauben, dass die Arbeit von zu Hause aus (Homeoffice) dazu führen wird, dass mehr Führung von den Vorgesetzten gefragt ist.

Das ergab eine repräsentative Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Civey im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Die Meinungsumfrage wurde anlässlich der Europäischen Arbeitsforschungstagung „Beyond Work 2020“ in Auftrag gegeben. 15,4 Prozent der Befragten denken, dass künftig durch vermehrtes Arbeiten von zu Hause aus „eindeutig mehr“ Führung gefragt ist, weitere 21,9 Prozent glauben, dass es im Homeoffice „eher mehr“ Führung braucht.

31,3 Prozent antworteten mit „teils/teils“. 23,6 Prozent glauben, dass eindeutig weniger (8,8 Prozent) beziehungsweise eher weniger (14,8 Prozent) Führung gefragt ist. Der Rest (7,8 Prozent) antwortete mit „weiß nicht“.

„Im Zusammenhang mit Homeoffice ist eine andere Art der Führung gefragt, eine mehr ergebnisbezogene Führung“, kommentiert Prof. Dr. Simone Kauffeld von der TU Braunschweig die Umfrageergebnisse. „Und wir brauchen künftig mehr sogenanntes Shared Leadership“. Das bedeute, dass Führungsaufgaben wie Prioritätensetzung, Zielklarheit, Aufgabenverteilung, Wertschätzung der Teammitglieder, Bereitstellung von In-

formationen, Schaffung eines Wir-Gefühls und Veränderungsmanagement im Team verteilt würden. Gleichzeitig warnt die Psychologin: „Die Beziehungen nach außen und die Akquise von Ressourcen für das Team lassen sich nur sehr schwer delegieren und bleiben Kernauf-

gabe der Führungskraft. Shared Leadership löst somit nicht die positive Vorbildfunktion einer Führungskraft auf.“ Kauffeld spricht auf der Tagung „Beyond Work 2020“ (www.beyondwork2020.com), die am 21. und 22. Oktober 2020 in Bonn und live im Internet stattfindet.



HAUFE.



WICHTIG WIE NOCH NIE: DIGITALE TRANSFORMATION

Was bedeutet die digitale Transformation für Ihr Unternehmen – gerade jetzt in Krisenzeiten – und wie müssen Sie Ihre Organisation verändern, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

www.haufe.de/digital-change

Haufe begleitet Sie mit den passenden Bausteinen: Führende Köpfe aus **Management, Marketing, HR, Controlling, Immobilienbranche** und **Wissenschaft** stellen Ihnen hier konkrete Lösungsansätze, Downloads, Fachbücher, Podcasts, Trainings und mehr zur Verfügung.



Barbara Liebermeister. Die Trainerin leitet das „Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter“ (IFIDZ) in Frankfurt am Main (www.ifidz.de). Sie ist im Beirat der Stiftung Integrata, die sich für die humane Nutzung der IT-Technologie einsetzt.

„Ein Chef muss den Dialog mit Mitarbeitern suchen“

FÜHRUNGSKRAFT ALS INFLUENCER. Die Schlüsselfunktion von Führungskräften wird künftig sein, als erfolgreiche Beeinflusser beziehungsweise Influencer ihres Umfelds zu fungieren. Diese These vertritt die Managementberaterin und Trainerin Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch.

Die Führungskraft als „Influencer“. Was heißt das?

Barbara Liebermeister: Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System „Unternehmen“ so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können. Sie sollten emotionale Leader sein, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Netzwerkpartner zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte hierfür?

Liebermeister: Sie benötigen unter anderem sehr feine Antennen für die Stimmungen, Befindlichkeiten, Interessenlagen und Wechselwirkungen in ihrem Umfeld, um hierauf angemessen reagieren zu können.

In Ihrem Buch dreht sich ein ganzes Kapitel um das gute alte „aktive Zuhören“ ...

Liebermeister: Ja, denn Kommunikation ist nicht nur die Basis von Beziehungen, sondern auch die wichtigste Informationsquelle – sofern man aktiv zuhört, was auch heißt, interessiert nachzufragen. Dabei ist es jedoch wichtig, nicht nur auf das gesprochene Wort zu achten, sondern auch die informellen Botschaften wahrzunehmen, die Personen zwischen den Zeilen formulieren und zum Beispiel durch ihre Körpersprache, ihre Mimik und Gestik artikulieren.

Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte, die sich als Influencer verstehen, sonst noch?

Liebermeister: Sie müssen bereit und fähig sein, ihr Denken und Handeln situations- und kontextabhängig daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie damit die gewünschte Wirkung erzielen. Sie müssen sich sozusagen als Lernende begreifen und sich als Person weiterentwickeln wollen. Eng verknüpft sind damit solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung.

Influencer sein, bedeutet für Sie also mehr, als mit den digitalen Informations- und Kommunikationsmedien virtuos umgehen zu können?

Liebermeister: Das ist für mich eigentlich nur ein Nebenaspekt beziehungsweise eine Begleit- oder Folgeerscheinung. In den Unternehmen spielt zwar – auch aufgrund der zunehmenden Vernetzung – die Kommunikation per E-Mail und spätestens seit Corona mittels Kollaborationstools und Kommunikationssystemen wie Teams, Zoom oder Skype eine immer wichtigere Rolle. Anders sieht dies jedoch bezogen auf die klassischen Social Media wie Facebook, Youtube, LinkedIn, Instagram & Co. aus. Sie spielen zumindest im Führungsprozess eher eine marginale Rolle. Trotzdem kann man von den sogenannten Influencern in den Social Media vieles lernen, wenn es um die Frage geht: Wie erreiche ich, dass andere Menschen mir folgen und sich von mir direkt oder indirekt beeinflussen lassen?

Foto: IFIDZ



Buchtipp. Barbara Liebermeister: „Die Führungskraft als Influencer“, Gabal Verlag, Offenbach 2020, 220 Seiten, 29,90 Euro

Was könnte man da als moderne Führungskraft zum Beispiel lernen?

Liebermeister: So banal dies klingt: Influencer sorgen dafür, dass sie sichtbar sind – zum Beispiel, indem sie regelmäßig ihre Social-Media-Kanäle füttern und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Ähnliches gilt auch für alle anderen Personen, die Influencer sind oder sein möchten. So war es zum Beispiel auffallend, wie oft unsere Spitzenpolitiker speziell in der coronabedingten Lockdown-Phase nach einem gewiss anstrengenden Arbeitstag abends noch in Fernseh-Talkshows saßen, um der Bevölkerung ihr Denken und Handeln zu vermitteln und zu erreichen, dass diese ihre Entscheidungen mitträgt. Das heißt, eine Führungskraft, die sich nur hinter ihrem Schreibtisch und Aktenbergen verbirgt, wird nie ein Influencer, denn eine Grundvoraussetzung hierfür ist: Man muss den Dialog mit den Netzwerkpartnern gezielt suchen.

Haben Sie weitere Beispiele?

Liebermeister: Ja. Alle erfolgreichen Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren sich, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Das sollten in einem gewissen Umfang auch Führungskräfte tun. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie sozusagen eine Marke werden, der ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihr aufgrund ihres Auftretens und ihres Verhaltens vertrauen. Diesbezüglich haben noch viele Führungskräfte Entwicklungspotenzial.

Können Sie das konkretisieren?

Liebermeister: Ja. Nehmen wir die Lockdown-Phase in der Corona-Zeit. In ihr nahm ich oft als Gast oder Moderator an Online-Meetings von Unternehmen teil. Dabei registrierte ich immer wieder:

- Die Führungskräfte loggen sich meist als letzter Teilnehmer und nicht selten verspätet ein.
- Sie tragen, wenn sie selbst im Homeoffice arbeiten, häufig sehr legere Freizeitkleidung.
- Sie hängen nicht selten schlaff auf ihrem Stuhl und sei es nur damit die Kamera sie besser erfasst.
- Im Hintergrund steht häufig ein Sofa und es hängt zum Beispiel ein Strandbild mit Palmen an der Wand.

Und dies, obwohl die Führungskräfte ihren Mitarbeitern in den Meetings eigentlich stets die Botschaft vermitteln wollten: „Wir arbeiten nun zwar im Homeoffice, doch ansonsten gilt: Business as usual.“ Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick nicht, denn sie reflektiert vor ihrem öffentlichen Auftritt: Welche Wirkung will ich erzielen und welche Botschaft will ich vermitteln und wie sollte ich mich folglich präsentieren? Auch dies erfordert eine gewisse Selbstreflexion. Aus meiner Warte ist Influencing die Führung von morgen, denn anders können Führungskräfte in der von rascher Veränderung geprägten Vuka-Welt ihre Aufgabe ohne auszubrennen nicht mehr wahrnehmen.

Interview: Martin Pichler ●



Krisen- bewältigung lernen

**KOLLEKTIVE
ACHTSAMKEIT ...**

zeigt sich so:

ORGANISATIONALE RESILIENZ. Rückblickend zeigt sich, dass einige Organisationen die Corona-Krise in der ersten Hälfte 2020 besser bewältigt haben als andere. Im Vorteil war, wer schon vorher „resiliente“ Formen der Krisenbewältigung für den Ernstfall trainiert hatte. Es reicht nicht aus, dass eine Organisation eine hohe Anzahl resilienter Individuen beschäftigt. Benötigt wird eine kollektive Fähigkeit zur Anpassung an die neue Situation. →

01.

In gemischten Teams werden wertschätzend verschiedene **Perspektiven** ausgetauscht.

02.

Man spricht über „**konkrete operative Erfahrungen**“ und nicht über das, was sein sollte.

03.

Es wird **hierarchieübergreifend** unter Gleichgestellten kontrovers diskutiert.



→ In einem Chemiewerk etablierte die Führungsmannschaft frühzeitig zu Beginn der Corona-Krise ein interdisziplinäres Team, das die täglich wechselnde Situation analysierte und verschiedene Szenarien durchspielte. Einmal gefällte Entscheidungen wurden zwar stringent verfolgt, aber in regelmäßigen Abständen auch hinterfragt und auf die neue, völlig unerwartete Situation angepasst. Das erforderte viele transparente Rückkopplungsschleifen sowie ein hohes Vertrauen der Belegschaft in den Prozess und in die an den Entscheidungen beteiligten Personen.

Corona-Trubel „stört“ Filmproduktion

Ein Filmteam wird mitten in der Vorbereitung auf eine internationale Serie für eine bekannte Streamingplattform von der Corona-Pandemie überrascht. Der Drehbeginn ist für Anfang Mai 2020 in Ungarn geplant. Als Mitte Februar die Corona-Fallzahlen in Europa ansteigen denkt niemand ernsthaft daran, dass der Drehstart gefährdet sein könnte. Wie vielerorts kann man sich das Ausmaß der Krise noch nicht vorstellen und reagiert mit Normalisierungen: Bis Drehstart ist die Pandemie eingedämmt oder sogar schon wieder vorbei.

Trotzdem spielt ein interdisziplinäres Team aus Drehbuchautor, Regisseur, Produktion, Herstellungsleitung und Streamingdienst jeden Tag in Echtzeit neue Szenarien durch, um mit einer hohen Bereitschaft zur Flexibilität Entscheidungen zu treffen: Sind wir vorbereitet für so einen Fall? Welche Möglichkeiten der Anpassung haben wir? Was können wir jetzt schon tun?

Für den Streamingdienst soll die Filmproduktion ein Testballon dafür sein, wie Drehen in der Pandemie funktionieren kann: Was können wir am Drehbuch ändern, um den (stetig wechselnden) Corona-Auflagen zu entsprechen? Wie können etwa Massenszenen mit vielen Komparsen durch „Special effects“-Szenen ersetzt werden, in denen die Komparsen digital multipliziert werden? Welche Änderungen am Drehplan sind denkbar, die am wenigsten kostenintensiv sind und geringe Folgewirkungen haben?

Monatelang hat man am Drehbuch gefeilt und jetzt soll auf die Schnelle vieles auf den Kopf gestellt werden. Jede Änderung hat komplexe Abhängigkeiten für den Inhalt sowie die Umsetzungsplanung, die durchgespielt werden müssen. Gerade hier hilft dem Team, eine klare Haltung zur Serie beziehungsweise zum Endprodukt zu haben. Eine emotional gefestigte Vorstellung oder das „Big Picture“ vom Ziel macht Improvisationen auf dem Weg dorthin möglich. Für die Wahrung und Kommunikation des Big Pictures sorgen bei der Serie die beiden sogenannten „Showrunner“ (in diesem Fall der Drehbuchautor und der Regisseur). Sie betreuen die Serie über alle Departments hinweg vom ersten Tag der Entwicklung bis zum Tag der Ausstrahlung als kreatives Duo.

Die hohe Unsicherheit in der Planungsphase verursacht ein Wechselbad der Gefühle und wirkt sich auf die Motivation der Teammitglieder aus: Es ist unklar, ob die Serie überhaupt gedreht werden kann, und trotzdem muss das Team die Drehvorbereitung mit hohem Leistungsanspruch weitertreiben. Hier helfen kurze Stoppunkte in den umliegenden Kneipen und Bars, wo die Teammitglieder ihre Ge-

fühle und ihren Frust (unter Einhaltung der Hygieneregeln) rauslassen können. Als schließlich etwa zwei Monate später als ursprünglich geplant gedreht werden kann wird das Team mit weiteren unerwarteten Ereignissen konfrontiert. Ungarn schließt im September ein zweites Mal seine Grenzen. Es droht die Gefahr, dass die Schauspieler nicht mehr ins Land kommen. Wieder müssen zu den parallel weiterlaufenden Dreharbeiten Szenarien durchgespielt und Pläne geändert werden (so werden alle Schauspieler für die nächsten Wochen einen Tag vor der Grenzschließung ins Land gebracht). Kein Wunder, dass bei all dem Trubel das Team zeitweise den Fokus verliert und die ursprüngliche Idee der Serie leidet. Hilfreich ist hier die enge Kooperation der beiden Showrunner, die das Team gemeinsam führen, sich wechselseitig auf blinde Flecken aufmerksam machen und dem jeweils anderen den Rücken freihalten. Nicht eine Einzelperson hat das sagen, sondern ein Führungsduo.

Untaugliche Versuche einer Krisenbewältigung

Rückblickend lassen sich aber auch kontraproduktive Muster in der Krisenbewältigung beobachten. In einer Gesundheitsorganisation bagatellisieren einige leitende Ärzte das Risiko von Corona-Infektionen. Lange hält man an den für den Normalbetrieb konzipierten Bewältigungsmustern fest. Als schließlich ein Krisenstab ins Leben gerufen wird, werden wichtige Entscheidungen zunächst weiterhin durch die Führung ohne wichtige Fachexperten getroffen. Erst später, als

04.

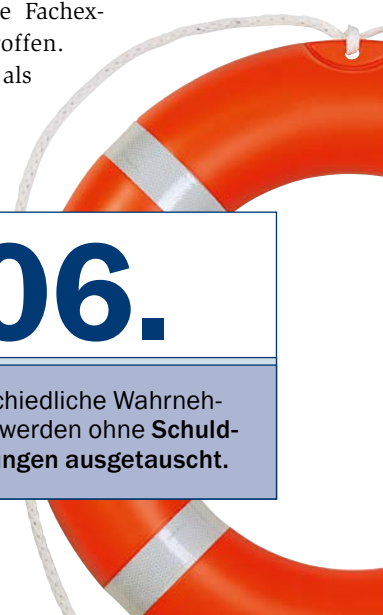
Jeder entwickelt eine hohe Aufmerksamkeit gegenüber beobachteten **Abweichungen**.

05.

Perspektivenunterschiede, die zu kontroversen Diskussionen führen, sind erwünscht.

06.

Unterschiedliche Wahrnehmungen werden ohne **Schuldzuweisungen ausgetauscht**.





Buchtipp. Annette Gebauer: „Kollektive Achtsamkeit organisieren“, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2017, 368 Seiten, 49,95 Euro

sich das Infektionsgeschehen zuspitzt und der öffentliche Druck zunimmt wird der Krisenstab neu besetzt und das vorhandene Wissen in der Organisation besser genutzt.

Die Beispiele zeigen: Die aktivierten Muster, also das „Wie“ im Umgang mit hoher Unsicherheit und in Extremsituationen, sind sehr unterschiedlich. Jetzt kommt es auf smartes Organisieren an. Ein reflexhaftes Festhalten an den bewährten Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen kann sich schnell fatal auswirken. Jetzt sind Organisationen im Vorteil, die sich frühzeitig mit krisentauglichen, „resilienten“ Formen des Organisierens auseinandergesetzt und diese für den Ernstfall trainiert haben. Denn wenn erst einmal Gefahr in Verzug ist, muss bereits klar sein, „WIE“ man am besten zum „WAS“ kommt: Wen brauchen wir am Tisch, um uns ein belastbares Bild von der neuen

Situation zu machen, wenn unsere bisherigen „Landkarten“ keine Orientierung mehr bieten? Wie treffen wir Entscheidungen, wenn wir jede Perspektive und Expertise brauchen? Wie und von wem werden solche Entscheidungen



Buchtipp: Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe: „Das Unerwartete managen“, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2016 (dritte Auflage), 200 Seiten, 34,95 Euro

prozesse unter höchster Unsicherheit und Risiko moderiert? Wie navigiert man auf der kniffligen Gratwanderung zwischen dem Wunsch nach sicherheitsspendender Orientierung einerseits und andererseits der Bereitschaft, eigene Entscheidungen auch bei sich verändernder Lage immer wieder infrage zu stellen?

Prinzipien für eine organisationale Resilienz

Unter Resilienz verstehen wir die Fähigkeit, trotz widriger, völlig unerwarteter Umstände, Leistungsfähigkeit zu erhalten oder diese unter neuen Bedingungen zu entwickeln. Wodurch aber zeichnet sich resilientes Organisieren aus? Welche Prinzipien stecken dahinter?

Zunächst ist wichtig zu verstehen, dass es nicht ausreicht, eine hohe Anzahl resilienter Individuen zu haben, um eine Organisation resilient zu machen. Denn während Psychologen beim Begriff der Resilienz vor allem an persönliche Coping-Fähigkeiten denken (der Begriff Resilienz wurde vor allem durch die Erforschung der Eigenschaften von Kindern geprägt, die trotz ungünstiger oder widriger Verhältnisse ihr Leben unerwartet gesund und erfolgreich meisterten), meinen wir mit organisationaler Resilienz vor allem eine kollektive Fähigkeit, die nicht zwischen den Ohren, sondern zwischen den Köpfen entsteht. Es geht also um Routinen, Formate, Rollen, Prozesse wie Information, Kommunikation

und Entscheidung und nicht zuletzt um die auftretenden Emotionen und die Motivation, sich all dem stellen zu wollen. Wenn von organisationaler Resilienz die Rede ist, werden immer wieder zwei widersprüchliche Aspekte genannt, die zur Widerstandsfähigkeit beitragen und die sinnvoll miteinander ausbalanciert werden müssen: Auf der einen Seite steht das Behaupten oder Verteidigen gegenüber zerstörerischen Einflüssen. Zum anderen geht es aber auch um die eigene Fähigkeit zur Veränderung und Anpassung an veränderte Bedingungen. Der Wissenschaftler D. Denyer von der Cranfield School of Management sieht neben dem bereits angesprochenen Spannungsfeld von Konsistenz versus Flexibilität eine weitere Herausforderung darin, defensives Verhalten mit progressivem Verhalten in Einklang zu bringen: Wie können wir Unerwünschtes gezielt verhindern, aber auch Chancen in der Krise nutzen?

Karl Weick und Kathleen Sutcliffe, die besonders erfolgreiche Hochrisikoorganisationen untersucht haben, beschreiben Resilienz als überlebenskritische Fähigkeit von Organisationen, die in einem Umfeld von hoher Unsicherheit und Risiko leistungsfähig bleiben müssen. Sie beschreiben fünf Prinzipien, die charakteristisch für dieses „High Reliability Organizing“ sind (siehe Buchtipp auf dieser Seite). Die fünf Prinzipien im Umgang mit der Unsicherheit sind:

1. Nutzt Fehler, Abweichungen und Überraschungen als Fenster zum System!
2. Interessiert euch für das Hier und Jetzt!
3. Vermeidet vorschnelle Vereinfachungen!
4. Bereitet euch darauf vor, flexibel auf Unerwartetes zu reagieren!
5. Entscheidet am Ort des besten Wissens!

Bei den ersten drei Prinzipien geht es darum, unerwartete Ereignisse möglichst frühzeitig zu antizipieren, und wie es gelingen kann, sich in unerwarteten Situationen mit hoher Unsicherheit schnell ein gemeinsames, reiches Bild von der Situation zu machen. Wenn Probleme, die sich zusammenbrauen möglichst frühzeitig erkannt werden, sind die Handlungsmöglichkeiten ungleich größer, als wenn Probleme recht lange bagatellisiert oder unter den Teppich gekehrt werden. Die →

titelthema

→ anderen zwei Prinzipien beschäftigen sich mit der Frage, wie es im Krisenfall gelingen kann, entscheidungsfähig zu werden.

Kathleen Sutcliffe und ihre Kollegen empfehlen für den resilienten Umgang mit der Covid-19-Pandemie drei Strategien: Teams sollen kurze, kollektive Lernschleifen beziehungsweise Stoppunkte wie Debriefings einbauen. Solche strukturierten Kommunikationsroutinen verhindern dysfunktionale Tendenzen wie Tunnelblick oder Gruppendenken, die durch Überforderung, Informationsflut und Zeitnot entstehen. Vorhandenes Wissen und Wahrnehmungen werden gezielt und effizient geteilt und alternative Handlungsmöglichkeiten ausgelotet.

Zweitens machen sie darauf aufmerksam, dass Organisationen oder Teams im Krisenfall ihre bestehenden Regeln, Vorgehensweisen und Ressourcen nicht einfach über Bord werfen sollten. Resiliente Teams „take stock of what they have to work with – their routines, roles and resources – and then reconfigure, redeploy and repurpose“.

Drittens betonen die Experten, mit den Emotionen der Beteiligten sorgsam umzugehen. Auch wenn die Zeit knapp ist, braucht es gezielte, gut strukturierte Routinen, die es den Beteiligten ermöglichen, über Stress, Ängste und unmittelbare Sorgen zu berichten. Auch Entscheidungsteams brauchen Raum, um ihre Beziehungen zu pflegen.

Auch wenn die Prinzipien in der Theorie sinnvoll klingen mögen – im Krisenfall erweist sich dieses Umschalten auf eine andere Form des Organisierens als anspruchsvoll. Das liegt zum einen daran, dass resilientes Organisieren kontraintuitives Handeln erfordert. Denn in Krisen und bei hoher Unsicherheit neigen wir dazu, nach Bekanntem im Unbekannten zu suchen. Aus Selbstschutz neigen die Beteiligten dazu, mögliche Gefahren regelrecht zu bagatellisieren („Das ist doch nicht neu“, „Das ist doch nichts anderes als eine Grippe“). Zudem verfällt man gerne reflexhaft in tief verwurzelte und folglich sehr gut eingeübte Verhaltensmuster.

Das spontane Experimentieren mit unerprobten Mustern und Entscheidungsprozessen erscheint in einer Extremsituation zu riskant. Und dies ist mehr als nachvollziehbar. Viele Führungskräfte denken zum Beispiel, dass von ihnen in Krisensituationen „heroisches“ Verhalten erwartet wird. Sie tun so, als hätten sie den Überblick und geben vor, was zu tun ist, und regieren von oben nach unten durch. Für Mitarbeitende hat das den Vorteil, dass sie weniger Unsicherheit aushalten müssen. Mit diesem kollektiven Muster verspielen alle Beteiligten die Chance, wertvolle Expertise oder Wahrnehmungen und Einschätzungen vom Ort des Geschehens in ihre Sensemaking- und Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen. Hat sich eine Krise erst ein-

mal entwickelt, besteht die Schwierigkeit darin, dass Entscheidern oft schlicht die Zeit fehlt, die „WIE“-Frage radikal neu zu stellen. Die Frage kommt gar nicht vor. Wenn es schon soviel Unsicherheit über das „WAS“ gibt (also die einzuschlagende Richtung), soll nicht auch noch das bewährte „WIE“ infrage gestellt werden (die Prozesse, Rituale, Personen und Praktiken, mit denen bisher Entscheidungen herbeigeführt wurden).

In der Krise erleben wir es hautnah: Täglich sich ändernde Fakten, widersprüchliche Interpretationen der Gemengelage durch Wissenschaftler und Politiker, geringe Halbwertszeit von Wissen und Entscheidungen, unterschiedliche Vorgaben durch Bund und Länder lassen die Komplexität und Unsicherheit explodieren. Die Erwartungen der Belegschaft an die Verantwortlichen sind hoch. Sie sollen Orientierung und Berechenbarkeit schaffen. Und der operative Druck bestimmt zusätzlich den Alltag.

Resilientes Verhalten muss geübt werden

Organisationen müssen also bereits im Normalbetrieb geübt haben, wie sie im Fall der Fälle vorgehen, um in der unbekannteren Situation Sinn zu erzeugen und Entscheidungen zu treffen. Nur so können sie in Krisensituationen reflexhaft auf „erprobte“ Muster zurückgreifen. Je größer das erprobte Verhaltensrepertoire, umso besser sind Teams in der Lage, diese dann wiederum an konkrete Situationen anzupassen.

Auch in unseren Beispielen haben die Beteiligten auf bereits vorhandenes Wissen und vorhandene Erfahrungen zurückgegriffen. Task-Force-Teams im Militär oder bei der Bergwacht, Flugzeugcrews oder Feuerwehren: Alle wissen, dass situatives Entscheiden in komplexen und unsicheren Kontexten immer auf reflektiertes Experimentieren in ähnlichen Situationen aufbaut. So hatte sich zum Beispiel der Leiter eines Chemiewerks mit Kriseneinsätzen beim Militär auseinandergesetzt und bereits kollektive Bearbeitungsformen komplexer Bedrohungssituationen im Rahmen von Simulationen erlebt. Ein anderes Team simulierte in Form eines sogenannten „Gun drills“ die eigene

AUTOREN



Dr. Annette Gebauer

ist seit 2003 selbstständige Organisationsberaterin mit den Beratungsschwerpunkten Corporate Learning, High Reliability Organizing sowie Management- und Kulturentwicklung. Sie promovierte in Witten/Herdecke und gründete die ICL GmbH.

Interventions for Corporate Learning (ICL) GmbH,
Choriner Straße 58, 10435 Berlin
Tel. 030 12091206
www.icl.berlin



Stefan Günther

begleitet seit über 25 Jahren Veränderungsprozesse (Schwerpunkt: Lernarchitekturen und differenzierte Formen der Mitgestaltung). Er ist seit vielen Jahren Mitglied des Kernteams und Lehrtrainer bei Simon, Weber & Friends und Netzwerkpartner von ICL.

Diplom-Psychologe, Management- und Organisationsberatung
In der Röde 38, 64367 Mühlthal
Tel. 06151 494164
www.shguenther.com

Fünf Muster im Umgang mit Unsicherheit und Krisen

Abbildung 1. Rückständige Unternehmen kontrollieren das Erwartbare. Erst in den beiden obersten Stufen (proaktiv und wertschöpfend) wird der Austausch über das Unerwartete vorbildlich gefördert.

WERTSCHÖPFEND (Wir steigern unsere Leistungsfähigkeit und Agilität.)	<ul style="list-style-type: none"> · Organisationale Resilienzfähigkeit ist Teil der KPI/Steuerung und wird regelmäßig beobachtet · Investieren in informelle Netzwerke/interne Kommunikation (gilt als Wettbewerbsvorteil) · Bewusste Auswahl von Personal (Mischung) · Konstruktives Bearbeiten des Präventionsparadoxons · Budget im Geschäftsmodell, Anbieter/Ausbilder für andere Organisationen
PROAKTIV (Wir suchen nach Abweichungen, Unklarheiten, Impulsen.)	<ul style="list-style-type: none"> · Intensives, interdisziplinäres und hierarchieübergreifendes Lernen aus Ereignissen und von anderen (Ländern, Branchen, Kontexten, ...) · Arbeit mit Szenarien und Vor-Ort-Trainings: Fokus auf kollektivem Sensemaking in unerwarteten Situationen und indirekter Resilienz · Kollektive Rituale der Partizipation/Entscheidung unter Unsicherheit · Metamodelle für Besetzung von Krisenstäben und externem Support · Intelligentes Wissensmanagement
KALKULATIV (Wir kontrollieren mit Regeln und Systemen.)	<ul style="list-style-type: none"> · Vorschriften für Krisensituationen mit dem Ziel der Zertifizierung (Einrichtung von Krisenstäben, Rollen und Verantwortlichkeiten, detaillierte Notfallpläne, ...) · Vorschriften und Notfallpläne existieren vor allem auf dem Papier · Delegieren des Themas an Fachexperten (Risikomanager) · Notfallübungen konzentrieren sich auf erwartbare Störungen (Feuerwehübung) · Krisenstäbe: Die Führung dominiert Fachexpertise
REAKTIV (Nach schwerwiegenden Ereignissen tun wir viel.)	<ul style="list-style-type: none"> · Aktiv werden erst bei großem Druck oder einer vorangeschrittenen Krise · Aktionismuster: schnelle, harte Reaktionen auf Ereignisse, Quick Fixes · Publikumswirksames Agieren und schnelle Suche nach Schuldigen/externen Ursachen · Wunsch: Schnelles „Back-to-normal“
GLEICHGÜLTIG (Wen interessiert es ...?)	<ul style="list-style-type: none"> · Durchgetakteter operativer Alltag, Effizienz oberstes Ziel · Bagatellisieren und aktives Vertuschen von Frühwarnsignalen und Risiken · Bestrafen von schlechten Botschaften und Kritikern, Belohnen von „Helden“ · Beschönigung nach oben

Quelle: ICL Berlin



Fähigkeit, schnell Sinn aus einer Situation zu machen: In regelmäßigen Abständen versammelte sich das Team und eruierte anhand von kleinen simulierten Ereignissen die wichtigen Sinnstiftungsprozesse:

- Wie interpretieren wir diese Hinweise? Welche Daten müssen wir hinzuziehen, um die Situation besser zu verstehen?
- Wer weiß, wo was steht, wer was weiß?
- Wie kommen wir zu einer Entscheidung?

In den meisten großen Organisationen gibt es zwar in der Regel Notfall- und Krisenpläne. Sie müssen jedoch in der Praxis kollektiv geübt werden und nicht wie so oft nur auf dem Papier gepflegt werden. Ohne sicher zu sein, was wann wie auftreten wird – Organisationen müssen sich auf ein höheres Maß an unerwarteten Ereignissen vorbereiten. Die aufmerksame, systematische und respektvolle Reflexion der eigenen Erfahrungen im Umgang mit der Krise sind ein wertvoller Schlüssel und erster Schritt, die eigenen Resilienzfähigkeiten zu aktivieren. Es ist wie beim Mannschaftssport: Nach dem Spiel analysieren die Spieler gemeinsam den Spielverlauf – eine wichtige Quelle für die Weiterentwicklung der Spielzüge, um das nächste Spiel zu gewinnen. Das ideale

Zeitfenster für diese Reflexion ist kurz. Ebenso wie nach kritischen Projekten erleben wir auch nach akuten Krisen die reaktive Tendenz, so schnell wie möglich „back to normal“ zurückzugehen. Wir möchten gerne schnell weitermachen. All unsere Aufmerksamkeit ist auf die Gegenwart und die Zukunft gerichtet, um das Geschäft zum Laufen zu bringen. Die vergangenen Erfahrungen verblassen dann schnell. Sie werden, wenn überhaupt, informell oder individuell verarbeitet. Vieles erscheint auch schlecht rekonstruierbar. Kritische Retrospektiven werden mitunter auch vermieden, weil man befürchtet, dass Konflikte durch widersprüchliche Interpretationen, mögliche Kränkungen und Schuldzuweisungen hochkommen könnten. Je mehr Zeit verstreicht, umso schwieriger wird eine Rekonstruktion. Narrative gerinnen zu festen Realitäten, sodass Details nicht mehr oder nur noch sehr selektiv erinnert werden.

Resilienz-Check als Fenster zum System

Der Resilienz-Check nutzt das Potenzial der wertvollen und noch frischen Erfah-

rungen, die Führungsteams und Mitarbeitende in der Krise gemacht haben. In einer gemeinsamen Ereignisuntersuchung rekonstruieren die Beteiligten aus verschiedenen Perspektiven die zugrundeliegenden Muster der Zusammenarbeit und die Art und Weise, wie sie sich organisiert haben. Die Krise wird zu einem „Fenster zum System“:

- Wie haben wir uns in der unerwarteten Situation ein umfassendes Bild gemacht? Was haben wir im Rückblick unterschätzt, übersehen oder missachtet? Wer oder was hätte uns rückblickend geholfen, das anders zu betrachten?
- Welche Vulnerabilitäten und latenten Probleme sind sichtbar geworden? Welche Automatismen und Reflexe haben uns zum Beispiel gelehrt?
- Wie können wir die guten Erfahrungen sichern und mit anderen teilen? Wie können wir negative Erlebnisse in Zukunft vermeiden?

In unserer Praxis hat sich für einen solchen ersten Resilienz-Check und die →

→ Musteranalyse ein fünfstufiges Modell bewährt. Das Fünf-Stufen-Modell (siehe auch: Annette Gebauer „Kollektive Achtsamkeit organisieren“, Schäffer-Poeschel, 2017) beschreibt unterschiedliche Qualitäten im Umgang mit Unsicherheit und Risiken. Mithilfe des Stufenmodells können bestimmte Themen, die für ein Unternehmen besonders erfolgskritisch sind, unter die Lupe genommen werden. Für einige Unternehmen sind das Sicherheit, Compliance, Prävention, Qualität oder Risikomanagement. Andere nutzen die fünf Stufen für die Entwicklung ihrer organisationalen Lernfähigkeit oder Innovation. Das Modell wurde von uns in vielen Großorganisationen erfolgreich zur systematischen Selbsteinschätzung und zur nachhaltigen Weiterentwicklung dieser Leistungsfelder eingeführt. Somit dient das Stufenmodell als „Brille“ oder Qualitätsmaßstab, um eigene Praktiken zu beobachten.

Die fünf Stufen als ein Qualitätsmaßstab

Die fünf Stufen beschreiben typische kollektive Grundmuster im Umgang mit Unsicherheit, Komplexität und Risiken. Bei jeder Stufe geht es um die Frage, wie in der Organisation mit Abweichungen oder frühen Signalen umgegangen wird. Es geht um enttäuschte Erwartungen. Die Stufen unterscheiden sich darin, wie irritationsbereit ein Team sich in seinen Interaktionen verhält beziehungsweise wie die Entscheidungsstrukturen einer Organisation gebaut sind.

Stufe 1 beschreibt ein gleichgültiges Verhalten. Im Fall von Covid 19 werden zum Beispiel erste Meldungen über das Virus durch das Management bagatellisiert oder erste Infektionen durch Beteiligte bewusst nicht gemeldet, weil man sich den Ärger ersparen möchte. Für Stufe 2 (reaktiv) ist charakteristisch, dass erst bei größeren Problemen oder bei hohem Druck reagiert wird und es schwer fällt, in den Krisenmodus umzuschalten.

Auf Stufe 3 (kalkulativ) beobachtet man ein Regelsystem, das sich allerdings nur auf erwartbare Risiken konzentriert. Während auf Stufe 3 versucht wird, für jede Abweichung eine neue Regel zu finden, sind die Praktiken auf den Stufen 4

(proaktiv) und 5 (wertschöpfend) nach den Prinzipien organisationaler Resilienz gebaut. Charakteristisch ist für beide Stufen eine aktive Suche von Irritationen der Außenwelt im Hier und Jetzt: Was sind neue, relevante Informationen und was bedeutet das genau für die nächsten Schritte?

Abbildung 1 auf Seite 21 illustriert einige beobachtbare Verhaltensmuster zum Thema Resilienz für jede der fünf Stufen. Zwischen den Stufen 3 und 4 liegt die sogenannte „Glasdecke“: Sie symbolisiert eine unsichtbare Hürde und markiert den Unterschied des jeweils und oft unbewusst zugrunde gelegten Organisations- und Steuerungsverständnisses.

Die kollektiven Muster auf den unteren drei Stufen legen ein eher mechanisches Organisationsverständnis zugrunde. Resilienz fördernde Maßnahmen konzentrieren sich dann darauf, erwartbare Ereignisse zu kontrollieren. Diese erscheinen als punktuelle Störungen, vor denen der ansonsten reibungslos laufende Normalzustand geschützt werden muss. Organisationen erscheinen im Lichte dieser Logik zwar als komplizierte und schwer durchschaubare, aber letztendlich doch berechenbare Systeme. Das Ziel ist es, „endlich“ alle Variablen in den Griff zu bekommen.

Die Logik findet ihren Höhepunkt in der im Stufenmodell beschriebenen Stufe 3 (kalkulativ). Auf dieser Stufe entsteht oft Überregulierung. Für alle möglichen oder neuen Abweichungen werden neue Regeln ersonnen. Es entsteht ein starres anstelle eines anpassungsfähigen Systems. Mitarbeitende verstehen die Regeln nicht mehr, finden sie unsinnig oder erledigen ihren Dienst blind nach Vorschrift. Die mechanische Logik stößt an eine unsichtbare Barriere. Oberhalb der Glasdecke kommt ein anderes Organisationsparadigma zur Anwendung: Die Organisation wird als ein lebendes, „eigen-sinniges“, nicht linear steuerbares System gesehen. Statt Kompliziertheit zu unterstellen, wird hier mit Komplexität gerechnet.

In den Stufen vier und fünf richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Gestaltung von Routinen, Formaten und Prozessen, die das Bearbeiten von Unsicherheit und Unerwartetem ermöglichen. Auch wenn dieses Organisationsverständnis in den

Diskursen rund um das Thema Agilität weit verbreitet ist – wenn es um Fragen der Sicherheit oder Robustheit von Systemen geht, reibt sich dieses Verständnis von Organisation mit den bestehenden persönlichen mentalen Modellen oder kollektiv geteilten Narrativen.

Die so erzeugten Irritationen sind oft ein wertvoller Ansatzpunkt, implizite mentale Modelle explizit und damit bearbeitbar zu machen. Die Herausforderung auf den Stufen vier und fünf besteht, wie bereits beschrieben, dabei nicht darin, einseitig auf das bisherige Regelsystem zu verzichten. Vielmehr muss eine intelligente Balance zwischen der Abwehr akuter Bedrohung und einer flexiblen Anpassung gefunden werden. Ersteres entsteht mithilfe von bestehendem Wissen und Prozeduren. Letzteres durch die Anerkennung des eigenen Nichtwissens.

Was leistet der Resilienz-Check?

Das strukturierte Vorgehen und die inhaltlichen Leitdimensionen des Resilienz-Checks ermöglichen eine fundierte Reflexion der unternehmensinternen Zusammenarbeit in der Krise. Auch mit geringem Zeiteinsatz entdecken die Teilnehmenden tieferliegende und oft überraschende Muster und Zusammenhänge. Das Stufenmodell bietet die notwendige Orientierung und regt Diskussionen an, wie die fünf Prinzipien in der Praxis aussehen können:

- Wie sind wir mit dem Unerwarteten umgegangen?
- Wie können wir uns künftig resilienter organisieren?

Während andere Analyseverfahren eine Vielzahl von möglicherweise relevanten Stellhebeln im Unternehmen aufzeigen, verfolgt der Resilienz-Check ein anderes Ziel. Er etabliert mit dem Fünf-Stufen-Modell eine praxisnahe und dennoch wissenschaftlich fundierte Referenz, die die Entwicklung von Resilienzfähigkeit im Sinne eines angemessenen Steuerungs- und Organisationsverständnisses anregt. All dies ist ein hilfreiches Rüstzeug, um mögliche Aspekte kollektiv zu bearbeiten. Neben einer fundierten, inhaltlichen Auseinandersetzung schafft die gemeinsame Selbsterkundung einen weiteren

Mehrwert: Es entsteht ein geteiltes Problembewusstsein und eine verbindende Motivation für die tatsächlich notwendigen Veränderungen.

Wie läuft ein Resilienz-Check ab?

Ein Resilienz-Check ist ein moderiertes Workshopformat und dauert etwa acht Stunden. Der Check kann entweder vor Ort in einem Tag oder in zwei virtuellen Etappen durchgeführt werden.

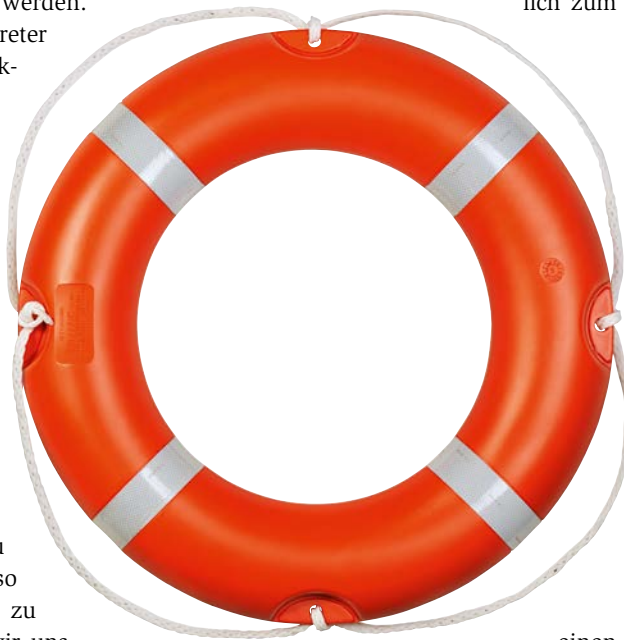
Teilnehmende sind Vertreter der wichtigsten Perspektiven, die in der Krisenbewältigung eine Rolle gespielt haben: Führungskräfte, Produktionsmitarbeiter, Techniker, interne Fachabteilungen und auch Kunden.

1. In einer ersten Etappe werden die Geschehnisse gemeinsam und aus verschiedenen Perspektiven rekonstruiert. Es geht darum, Einzelerfahrungen zu verknüpfen und sie so als Fenster zum System zu nutzen. Dafür stützen wir uns auf die Methode der Musteranalyse. Kernstück dieses Vorgehens ist ein Interviewkarussell. Rotierend erkunden die Teilnehmenden wertschätzend die wichtigsten Perspektiven und Beiträge: Wie haben wir gemeinsam Sinn aus der neuen, unerwarteten Situation gemacht? Wie sind wir zu Entscheidungen gekommen? Wie haben wir uns offen für Neues gehalten und wechselseitig informiert. Das Ergebnis dieser ersten Etappe sind Erkenntnisse und Hypothesen über tiefere Bewältigungsmuster in der Krise. Die wichtigsten Fragestellungen werden ausgewählt, um sie in der zweiten Etappe zu vertiefen und Handlungsfelder abzuleiten.

2. In der zweiten Etappe kommt das Stufenmodell ins Spiel. Es dient zunächst dazu, die gefundenen Muster einzuordnen: Zu welcher Stufe gehört welches Muster? Was müssen wir abbauen? Was weiter ausbauen? Was neu entwickeln?

Was sind die wichtigsten Druckpunkte, um unsere organisationale Resilienz nachhaltig und auf lange Sicht zu fördern? Gemeinsam entsteht so ein priorisierter Maßnahmenplan.

3. In einem abschließenden Schritt wird die gemeinsame Lernerfahrung ausgewertet: Wie haben wir diese Auszeit für die Reflexion unserer Zusammenarbeit erlebt? Wie können wir diese Erfahrungen in den Alltag integrieren? Dabei geht es natürlich zum



einen ganz operativ darum, wie die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt und weiterverfolgt werden können. Es geht aber auch darum, zu überlegen, wie solche Lernerfahrungen in Form von wiederkehrenden reflexiven Schleifen genutzt werden können, um die Resilienzfähigkeit des Systems auf Dauer und unter sich ändernden Bedingungen fit zu halten. Dafür wird mit den Kulturdialogen ein erprobtes Verfahren vorgestellt, mit dem die kontinuierliche Selbstbeobachtung geschäftskritischer Aspekte etabliert werden kann. Erfolgte das Lernen im Resilienz-Check noch reaktiv (also als Folge der Krise), geht es jetzt am Ende des Resilienz-Checks um die Frage, wie dieses Lernen proaktiv und kontinuierlich erfolgen kann: Wie schaffen wir in unserem Alltag immer wieder Stoppunkte, um unsere Resilienzfähigkeit in den Blick zu nehmen und zu trainieren? Wie stressen wir

unser System regelmäßig durch Selbstbeobachtung und sorgen so für selbstinduzierte kleine Krisen, um frühzeitig zu lernen. So wird es wahrscheinlicher, beim nächsten unerwarteten Ereignis reflexhaft und aus dem Rückenmark heraus resilient handeln zu können.

Zusammenfassung. Resilienzfähigkeit entsteht durch fortwährendes Üben, sodass kontraintuitives Handeln zum Reflex in der Krise wird. Der Resilienz-Check dient als ein erster Anstoß dieses kontinuierlichen, kollektiven Fitnesstrainings. Damit unterscheidet sich der Resilienz-Check deutlich von Resilienz-Fragebögen oder von Expertenanalysen. Es geht um den Aufbau der Fähigkeit, die eigenen Formen des Organisierens und der Zusammenarbeit kollektiv zu ergründen und auf der Basis gesicherter Forschungserkenntnisse und der eigenen Lage zu bewerten.

Im Zuge dieser Arbeit entsteht erfahrungsgemäß auch die wichtige Veränderungsmotivation: Immer wieder erleben wir, wie auch Skeptiker oder zunächst abwehrende und passive Teilnehmer im Sog der Erkenntnisse zu engagierten Mitgestaltern werden. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen ist eine gute Moderation, die durch den Prozess führt und weit über eine reine Prozessmoderation hinausgeht. Eine wichtige Aufgabe der Moderierenden ist es zum einen, die notwendige offene, angstfreie und Neugier erzeugende Arbeitsatmosphäre herzustellen – jenseits von Schnellschüssen oder Schuldzuweisungen.

Darüber hinaus müssen die Moderierenden versiert sein, die theoretischen Organisationsprinzipien mithilfe von praktischen Beispielen zu übersetzen und die Teilnehmenden bei der Differenzierung der unterschiedlichen Qualitäten des Organisierens zu unterstützen, die durch das Stufenmodell repräsentiert werden. Resilienz ist nicht etwas, das man hat, sondern etwas, das man tut. Deshalb ist es ungemein wichtig, die Lernfähigkeit in der Organisation als kontinuierlichen Prozess zu verankern. Aus diesem Grund sollte die Entwicklung der Resilienzfähigkeit auch von innen heraus geschehen, aufgrund einer bewussten Entscheidung und mit eigenen Ressourcen.

Annette Gebauer, Stefan Günther ●



Foto: HSBA

Wie angehende Master den Wandel besser verstehen

MASTER. Wer die digitale Transformation erfolgreich meistern will, braucht nicht nur betriebswirtschaftliches und technologisches Wissen, sondern auch einen erhellenden Blick auf den – zum Teil noch unbekannt – gesellschaftlichen Wandel. Einige berufsbegleitende Masterstudiengänge, die den Begriff „Transformation“ im Titel führen und interdisziplinär ausgerichtet sind, haben sich bereits darauf eingestellt.

„Um die Veränderungen in der Gesellschaft und den Unternehmen durch die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen, braucht es einen breiteren Blick“, mahnt Professor Werner Bruns, Leiter des Masterstudiengangs „Digital Transformation Management“ an der Rheinischen Fachhochschule Köln am Standort Neuss. „Das kriegt man mit reiner Betriebswirtschaftslehre einfach nicht hin.“

Der berufsbegleitende Masterstudiengang verbindet daher Technik und Managementstrategien mit Philosophie, Soziologie, Kommunikationswissenschaft und Psychologie sowie mit praktischen

Anwendungen in den unterschiedlichsten Bereichen. „Es geht um organisatorischen Wandel“, betont der Soziologe. „Wir haben Themen wie Sozialpsychologie und Philosophie in die Module eingespeist und in die wissenschaftlichen Fächer integriert.“

Ein Studiengang, den es so noch nicht gab

Wurde das Thema „digitale Transformation“ bisher vor allem unter dem betriebswirtschaftlichen oder technologischen Aspekt behandelt, so beschäftigen sich inzwischen einige Studiengänge interdis-

ziplinär und umfassender mit den Folgen für die Gesellschaft und Wirtschaft. Die Frage sei doch, was eine Führungskraft im Auge haben müsse, um die Veränderungen erfolgreich nutzbar machen zu können, so Professor Bruns. „Wir wollten einen Studiengang entwickeln, den es so bisher nicht gibt und der auch nicht so schnell wieder veraltet“, sagt Bruns, der viele Jahre im Wirtschaftsministerium von Baden-Württemberg, zuletzt als Chef der Mittelstandsabteilung, und danach bis 2014 Politischer Direktor im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung tätig war. Beispiel Trendmanagement: „Da

Zukunftsorientierung. Absolventen der HSBA halten die Schwerpunktthemen ihres Studiums in Form von Würfeln in die Kamera.



braucht man jemanden, der weiß, wie das läuft, und ohne Soziologie kann man die Entwicklung von Trends nicht verstehen“, so der Studiengangleiter. Die Teilnehmer erwerben daher Wissen darüber, wie Trends entstehen, was dabei in der Gesellschaft passiert und warum sie plötzlich auch für Unternehmen relevant werden können. Oder das Thema Homeoffice. Wie wirkt sich das auf die Kommunikation für Stakeholder aus? Auch hier lernen die Teilnehmer, wie sie künftig mit solchen Veränderungen umgehen können.

Es sind neue Lehr- und Lernformate nötig

In der App-Werkstatt geht es um das Verständnis für die neuesten technischen und digitalen Entwicklungen für Unternehmen wie etwa die Sprachsteuerung und Industrie 4.0. Strategisches Management für digitale Geschäftsmodelle gehört ebenso zum Lehrplan wie Konzepte und Methoden des Wissens- und Erfahrungsmanagements, die ethischen, politischen und rechtlichen Dimensionen der Digitalisierung und digitale Führung, Partizipation und Teambildungsprozesse. In der Schreibwerkstatt lernen die Teilnehmer, wie man punktgenau für soziale Medien

schreiben kann. Sie beschäftigen sich mit dem wissenschaftlichen Denken („Was ist Objektivität? Gibt es sie überhaupt? ...“) und damit, wie man mit Fake News umgeht. Zudem können die Teilnehmer kostenlos ein Scrum-Zertifikat erwerben und an einem Wochenende „digital English“ büffeln, um die englischen Begriffe der digitalen Transformation zu beherrschen. Das breite Themenspektrum spiegelt sich auch in der Vielfalt der Dozenten wider, zu denen Betriebswirte und Volkswirte ebenso wie Soziologen, Sozialpsychologen, Politologen, Kommunikationswissenschaftler und auch noch ein Pädagoge gehören.

Der zweijährige Studiengang startete erstmals 2019 mit 15 Teilnehmern und ist auch in diesem Jahr gut nachgefragt. Zielgruppe sind Mitarbeiter, die Entscheidungen vorbereiten und treffen können. Die Teilnehmer kommen aus dem Wirtschaftsministerium, den Medien, High-Tech-Firmen, dem Energiehandel, den Start-ups, Industrieunternehmen, Verbänden und Nicht-Regierungs-Organisationen. Die Gebühren liegen bei 12.960 Euro und werden teilweise von den Unternehmen übernommen. Entstanden ist der Studiengang aus dem von Professor Bruns geleiteten Europa-Institut für Erfahrung und Management METIS an der

Rheinischen Fachhochschule Köln, einer Ideenschmiede zusammen mit anderen Hochschulen. Das internationale Institut versteht sich als Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Praxis, realisiert wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschungsvorhaben und entwickelt neue Lehr- und Lernformate. Angeboten werden zum Beispiel wissenschaftliche Talks zum Thema Führung und Scheitern, Schönheit als Erfolgsfaktor sowie Reverse Mentoring, bei dem Schüler der elften Klasse bestimmte Topmanager coachen. Auch eine Exkursion ins Gefängnis gab es schon. „Der Studiengang ist aus unserem Transferansatz in die Gesellschaft entstanden“, erklärt der Institutsleiter, der zum Thema Jugendstrafvollzug promoviert hat.

„Digitaler Transformations-Manager“ als neues Berufsbild

Ziel sei es dabei auch, das Berufsbild des „Digital-Transformation-Managers“ zu entwickeln. Dazu kooperiert die Hochschule mit der IHK Mittlerer Niederrhein. So bietet der Studiengang auch zwei jeweils aufeinander aufbauende Zertifikate an. Nach dem zweiten Semester gibt es das METIS Managementzertifikat, nach dem dritten Semester das METIS Certi- →

→ fied Manager. Wer zudem eine Prüfung absolviert und besteht, kann nach dem dritten Semester den IHK-Abschluss zum „Digital Transformation Manager“ erwerben. Für beide Stufen gibt es keine Zulassungsvoraussetzungen.

Für den Master of Arts (M. A.) nach vier Semestern ist allerdings ein Bachelorabschluss notwendig. Das Fach ist dabei egal, aber wer keinen Bezug zu Betriebswirtschaft hat, muss eine Aufnahmeprüfung machen. „Von den 15 Teilnehmern des ersten Durchgangs wollen alle den Master machen“, berichtet Professor Bruns. Künftig will er am METIS-Institut auch einen Mini-MBA zu den Themen Innovation und Wissensmanagement anbieten, bei dem Inhalte der Studienmodule genutzt werden und die Teilnehmer Credit-Punkte bekommen, die sie dann auf das Masterstudium anrechnen lassen können.

Der Fokus liegt auf der Kreativität

Auf einen interdisziplinären Ansatz setzt auch die Universität der Künste Berlin (UdK) bei ihrem neu konzipierten berufsbegleitenden Masterstudiengang „Digital führen – Leadership in digitaler Innovation“, der die vier Pflichtmodule Digitale Innovation, Leadership & Organisation, Design & Kreativität und Digitale Geschäftsmodelle umfasst. Zielgruppe sind Teilnehmer mit einem kreativen Hintergrund, also Gestalter, Designer, Informatiker, aber auch erfolgreiche Agenturinhaber, die noch einmal studieren wollen. „Das ist ein Master für Menschen, die in einer Führungsrolle sind oder hineinwachsen wollen, aber keine Lust auf einen MBA haben, weil es dort vor allem um Betriebswirtschaft geht“, erklärt der Leiter des Studiengangs, Professor Sascha Friesike. Digitalisierung und Innovation seien aber kein reines BWL-Thema, auch wenn es Überschneidungen gebe. Im Gegensatz zu MBA-Studenten, denen es oft eher um die Anwendung von Konzepten gehe, seien die Teilnehmer des Masterstudiengangs stärker vom inhaltlichen Interesse getrieben. „Die sind an den gesellschaftlichen Implikationen interessiert, wollen die Themen kritisch aus verschiedenen Perspektiven durchdringen und

sich eine Meinung erarbeiten“, beobachtet der Professor für Design digitaler Innovationen. Etliche legten dabei auch Wert darauf, an einer staatlichen Universität zu studieren, um danach vielleicht noch zu promovieren. Die Förderung des kritischen Denkens sei auch ihm ein wichtiges Anliegen, betont der Studiengangleiter. Denn in den Unternehmen gehe es oftmals vor allem darum, eine Musterlösung zu bekommen, ohne zu verstehen, welches Konzept dahintersteht und was das letztlich für die Organisation bedeutet. So beschäftigen sich die Teilnehmer zum Beispiel sowohl theoretisch als auch praktisch mit der Frage, ob künstliche Intelligenz künftig alle Jobs ersetzt. Sie lernen die Grundlagen von Maschinenlernen kennen und müssen das Gelernte dann auf den kreativen Kontext anwenden. So sollen sie besser verstehen, wie technologische und menschliche Kreativität zusammenhängen. Den Studiengang gibt es zwar schon seit zwölf Jahren, bisher hieß er aber „Leadership in digitaler Kommunikation“.

Nun wurde er neu aufgestellt mit dem Schwerpunkt auf Innovation und startet dieses Jahr erstmals mit dem neuen Konzept. Die vier Pflichtmodule erstrecken sich über einen Zeitraum von jeweils zwölf Wochen und werden im Blended-Learning-Format mit jeweils drei bis vier mehrtägigen Präsenzphasen meist am Wochenende unterrichtet. Sie umfassen eine breite Palette von Themen. Das reicht von Innovationstechniken über

Organisationsentwicklung und Selbstführung, Arbeits- und Vertragsrecht im Kontext des digitalen Wandels, strategische Designentscheidungen und ästhetische Grundprinzipien zur Bildgestaltung bis zur Plattform-Ökonomie und der Besonderheit digitaler Marktplätze. Dazu kommen mindestens sechs sechswöchige Wahlpflichtmodule wie zum Beispiel zu nachhaltiger Innovation, KI & Kreativität oder Data Protection by Design. Die Themen wechseln und richten sich auch nach den Interessen der Teilnehmer.

Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Zugelassen werden zwischen 20 und 30 Teilnehmer, deren beruflicher Hintergrund sehr breit gefächert ist. „Das reicht vom Berufsanfänger bis zum 50-jährigen Agenturinhaber“, sagt Professor Friesike. „Der Studiengang lebt stark von der Diversität und gegenseitigen Inspiration.“ Zu den Teilnehmern gehören Mitarbeiter von IBM mit einem technischen Hintergrund, die in eine Führungsrolle wachsen, ebenso wie Mitarbeiter des öffentlichen Rundfunks oder aus dem Bankensektor, die Ideen entwickeln wollen, wie sie die Bank anders aufstellen könnten. Eine wichtige Gruppe sind auch die Bachelorabsolventen der UdK. Zu den Zulassungsvoraussetzungen gehören ein erster Hochschulabschluss sowie mindestens ein Jahr Berufserfahrung. Die Studiengebühren liegen bei rund 20.000 Euro



und werden oftmals ganz oder zum Teil auch nur teilweise von den Unternehmen übernommen.

Über mangelnde Nachfrage vonseiten der Unternehmen braucht sich auch Professorin Susanne Hensel-Börner nicht beklagen. Sie leitet den Studiengang „Digital Transformation & Sustainability“ an der HSBA Hamburg School of Business Administration. „Der Studiengang kommt bei den Unternehmen extrem gut an“, freut sich die Betriebswirtschaftsprofessorin. „Manche schicken uns schon im dritten Jahr ihre Mitarbeiter und etliche der Teilnehmer machten schon während des Studiums einen Karrieresprung. Sie arbeiten oft als agile Coaches, Innovationsmanager oder Berater.“

Eine neue Art Change-Agents begleitet Veränderungen

„Digitale Transformation und Nachhaltigkeit sind zwei Themen, von denen alle reden, die aber beide nur in ihrer Filterblase existieren und sich nie treffen“, erklärt die Professorin. Auch in den Unternehmen seien sie nicht verbunden. Inhaltlich geht es in dem Studiengang um die Vernetzung von Menschen, Organisationen und der Welt, den Einfluss digitaler Medien und die wachsende Bedeutung von Daten und Maschinen stets mit Bezug auf die 17 Ziele für nachhaltige

Entwicklung der Vereinten Nationen, zu denen zum Beispiel menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum und bezahlbare und saubere Energie gehören. „Wir wollen Change-Agenten ausbilden, die Veränderungsprozesse begleiten und steuern können und als Übersetzer oder Schnittstellenmanager fungieren“, erklärt Professorin Hensel-Börner. Zu den Dozenten gehören daher auch ein Philosoph, ein agiler Coach und ein Bildungsforscher.

Studenten kümmern sich um Bauernhöfe oder Kindergärten

Der erste Studiengang startete 2018. In diesem Jahr beginnen 18 Teilnehmer, wobei die Grenze eigentlich bei 17 Teilnehmern liegt, weil das Studium einen sehr starken Projektcharakter hat. „Die Studenten erwerben 50 Prozent ihrer ECTS über Projekte“, sagt die Professorin. Pro Semester gibt es ein Projekt, zum Teil sind es Themen aus den Unternehmen. Dabei ging es zum Beispiel um Co-Working auf dem Land, den CO2-Verbrauch beim Seitenaufruf von Unternehmenswebsites oder die Entwicklung eines Onlinekurses zu Blockchain. Die „Sustainability Challenge“ ist eine Zeitspende für Nonprofit-Organisationen. „Wir haben das Ehrenamt ins Curriculum geholt“, so die Studiengangleiterin. Dabei haben sich

die Studenten zum Beispiel um Obdachlose gekümmert, auf einem ökologischen Bauernhof gearbeitet oder einen Kindergarten in Nepal aufgebaut. Die Projekte werden von einem Dozenten begleitet und danach reflektiert. Zudem gibt es eine Learning Journey, die sich mit Workshops durch das ganze Studium zieht und der Kompetenzentwicklung und persönlichen Reflexion dient. Das fünfsemestrige Studium ist eine Mischung aus einem dualen und berufsbegleitenden Studium. So gibt es vorlesungsfreie Semester, in denen die Studenten im Unternehmen arbeiten, und Semester mit zwei Tagen Präsenzunterricht pro Woche. Kamen die Teilnehmer anfangs aus Hamburg und Umgebung, so studieren inzwischen auch Teilnehmer aus ganz Deutschland. „Etwas Vergleichbares gibt es einfach bisher nicht“, so die Studiengangleiterin.

Kultur und Technologie gleichermaßen wichtig

Das gilt auch für den neuen Weiterbildungsmaster „Intercultural Leadership and Technology“ an der ebenfalls neu gegründeten Clausthal Executive School (CES) der Technischen Universität Clausthal, der im Herbst erstmals startet. Die wissenschaftliche Weiterbildungsakademie der Universität soll künftig berufsbegleitende Studiengänge und kürzere →

Zukunft im Blick Fernstudium



berufsbegleitend zum MBA und Master

21 Verbund aus 21 staatlichen Hochschulen

27 27 akkreditierte MBA- und Masterstudiengänge

90 90 anerkannte Fernstudienangebote

3 eine Einrichtung der 3 Bundesländer Rheinland-Pfalz, Hessen, Saarland

zfh Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund



©nd3000 - stock.adobe.com

Lernen vom Investment-Punk

Neuer Master. Beim neu entwickelten Masterabschluss „Digital Economy & Leadership“ am Management Center Innsbruck MCI wirkt auch der recht schrill auftretende Finanzexperte Gerald Hörhan mit.

„Erfahre, warum wohlhabende Menschen und große Unternehmen so wenig Steuern zahlen und wie du das auch für dich umsetzen kannst“, so und so ähnlich wirbt der österreichische Selfmade-Millionär mit Lederjacke und Irokesenfrisur, Gerald Hörhan, für seine Beratungsleistung und sein Buch „Investment-Punk“.



Foto: track5 / gettyimages.de

Das „Handelsblatt“ in Düsseldorf hat das Buch als eine Mischung aus Finanzratgeber, Welterklärung und Autobiografie bezeichnet. Und diese Mischung würde den Intellekt des Lesers doch sehr beleidigen. Trotzdem ist Hörhan als Lehrer und Trainer gefragt. Seine Teilnehmer lernen in der Lektion Nummer drei des Buchs: „Was du unbedingt bei der Steueroptimierung vermeiden musst, um nicht in den Knast zu gehen.“ Hörhan ist Gründer und CEO der „Investment Punk Academy“, der nach eigenen Angaben führenden deutschsprachigen Finanzausbildungsplattform, die man online besuchen kann.

Der Punk und die New Economy

Am Management Center Innsbruck MCI stört man sich nicht an den marktschreierischen Superlativen des Mathematikers und hat in Kooperation mit ihm das „einzigartige“ postgraduale Executive Masterstudium „Digital Economy & Leadership“ entwickelt. Der Studiengang mit Abschluss zum Master of Science beleuchtet „typische Geschäftsmodelle der New Economy und deren Erfolgsvoraussetzungen“. Dabei würden die Teilnehmer befähigt, im eigenen Unternehmen „zur treibenden Kraft der digitalen Transfor-

mation zu werden und eine von Corporate Entrepreneurship geprägte Leitkultur zu etablieren“, preist Hörhan den Studiengang im Internet an (www.mci.edu/de/studium/executive-master/digital-economy-leadership-msc). Zu den Inhalten gehören Strategisches Management, Investition und Finanzierung, Human Resource Management, Innovationsmanagement, Smart Technologies & Internet of Things, Digital Economy und Organizational Behaviour & Leadership. Die Verbindung von wissenschaftlicher Expertise und Kompetenzen sowie Erfahrungen von Entrepreneurern erachte man als besondere Stärke des Studiengangs, heißt es vom MCI. Die Spiegelung, Reflexion, Auseinandersetzung und Reibung der betreffenden Kompetenzen tue beiden Welten gut.

Das zweijährige Studium wird im Blended-Learning-Format mit Online-Elementen und Präsenzphasen organisiert. Wesentliche Pfeiler beim Thema Leadership sind die kritische Reflexion der theoretischen Konzepte und die Arbeit mit Peer-Feedbacks. Für die Zulassung sind ein akademischer Abschluss und zwei Jahre Berufserfahrung notwendig. Die Studiengebühren liegen bei 14.900 Euro.

„Ein Punk erkennt drastische Entwicklungen“

Als besonderes Highlight preist das MCI die Entwicklung eines individuellen Businessplans an, der von Gerald Hörhan betreut und gecoacht wird. Hörhan sei ein unternehmerisch denkender Kopf und kreativer Geist, der mit seinem Know-how und seinem „Dinge gegen den Strich bürsten“ zum Nachdenken und Überdenken etablierter Denkmuster, Konzepte und Strukturen anregt“, schreibt MCI-Rektor Andreas Altmann. „Das mag tradierten Vorstellungen manchmal widersprechen und/oder im Einzelfall nicht immer angenehm sein, ist aber hilfreich und manchmal sogar unerlässlich, um die drastischen Entwicklungen, die mit der Internetökonomie einhergehen, erkennen und begreifen zu können.“ Es sei leider eine Tatsache, dass viele Unternehmen und Wirtschaftszweige noch nicht wirklich erkannt hätten, was auf sie zukommt und in welchen Gefahren sie sich befinden, aber auch welche neuen Möglichkeiten sich für sie bieten können.

Zielgruppe des Studiengangs seien daher sowohl Mitarbeiter von im Gründungsprozess befindlichen Unternehmen, bereits gegründeten und im Aufbau stehenden Start-ups sowie auch von etablierten Unternehmen.

Bärbel Schwertfeger ●

→ Kurse anbieten. „Die Innovation ist unsere Kombination von Führung, Kultur und Technologie“, erklärt Professor Wolfgang Pfau, wissenschaftlicher Direktor der Clausthal Executive School. „Unsere Zielgruppe sind in erster Linie Wirtschaftsingenieure, die eine Abteilung oder einen Bereich leiten und sich in Organisationsentwicklung, Personalführung und strategischem Management weiterbilden möchten und im globalen Arbeitsumfeld tätig sind oder sein möchten.“

Interkulturelle Kompetenzen am Beispiel China

Allerdings wolle man bei der Zulassung so offen wie möglich bleiben. So brauchen die Teilnehmer neben einem Jahr Berufserfahrung zwar einen Bachelorabschluss mit betriebswirtschaftlichen Anteilen, könnten diese aber auch durch die Erfüllung bestimmter Auflagen belegen. Im Bereich Leadership geht es um

Organisationsentwicklung und Führung. Dazu gibt es Module wie beispielsweise „Innovation and Technology Management“, „Strategic Management“ oder „Big Data Management and Analytics“. Zum Thema interkulturelle Kompetenz werden Module zu verschiedenen Ländern wie Russland/China, Deutschland/Europa und China und Brasilien/Indien angeboten. Der ingenieurwissenschaftliche Part beschäftigt sich mit Cybersecurity und umweltfreundlichem Recycling. „Da geht es um die brennenden aktuellen Fragen und die weltweiten Ansätze dazu“, betont Professor Pfau. Die Hälfte der Dozenten sind Professoren der Technischen Universität, der Rest ist extern, darunter zahlreiche Berater mit interkultureller Erfahrung.

Gelernt wird mithilfe einer Onlinelernplattform, bei der die Lernfortschritte interaktiv überprüft werden können. Zudem gibt es Präsenzphasen von maximal zehn Tagen pro Semester. Um profes-

sionelle Videos mit interaktiven Elementen aufzunehmen, hat die Uni ein eigenes Multimedia-Center eingerichtet. Online vermittelt wird vor allem Grundwissen, die Anwendung erfolgt mit Fallstudien, einem Planspiel oder Projektarbeiten im Team in den Präsenzphasen.

Es wird auch bald Micro-Degrees geben

Die Studiengebühren für den Master of Science liegen bei rund 20.000 Euro. Aufgrund einer EU-Förderung werden den ersten 20 zugelassenen Bewerbern die Studiengebühren komplett erlassen. Einnahmen erhofft sich die Uni künftig auch durch Zertifikatskurse für Manager und kurze Micro-Degrees zu verschiedenen Themen, die dann auf den Studiengang anrechenbar sind. Vor allem im Bereich nachhaltiges Recycling sieht Professor Pfau dabei eine riesige Nachfrage.

Bärbel Schwertfeger ●

ADVERTORIAL

Neben dem Job zum Master-Abschluss

Im ISM-Studium den nächsten Schritt machen

Die Transformation von Technologien, Prozessen und Berufsfeldern macht die eigene Weiterentwicklung für Fachkräfte immer relevanter. Um Kompetenzen und Fähigkeiten parallel zum Job auszubauen,

bietet die International School of Management (ISM) das berufsbegleitende Studium an.

Joshua Hofmann, Manager Government & Regulatory Affairs bei IBM, helfen die BWL-

Kenntnisse aus dem ISM-Studium dabei, die wirtschaftlichen Zusammenhänge im Unternehmen nachzuvollziehen. Neben dem starken Praxisbezug schätzt er auch den Dialog im Studium: „Die ISM zeichnet sich durch kleine Klassen und den Austausch zwischen Studierenden und Hochschullehrern aus – das empfinde ich als große Bereicherung.“

Aufbauend auf dem BWL-Studium können sich Studierende in Bereichen wie Finanzen, Logistik, Marketing, Wirtschaftspsychologie oder Immobilienwirtschaft spezialisieren. Weitere Informationen zu Inhalten und Ablauf gibt es auf ism.de.



Weitere Informationen:

**International School
of Management (ISM)**
Tel.: 0800.4 76 22 55
E-Mail: study@ism.de

ISM
INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT
University of Applied Sciences

Wirtschaftspsychologie: Ein Master mit Tücken

INTERVIEW. Berufsbegleitende Masterstudiengänge in Wirtschaftspsychologie sind gefragt. Doch ihre Inhalte sind äußerst unterschiedlich. Interessenten und Unternehmen sollten daher genau hinschauen, rät der Psychologieprofessor Uwe Kanning. Denn nicht selten ist ein Bachelor-Absolvent höher qualifiziert als ein Master.

Die Zahl der Masterstudiengänge in Wirtschaftspsychologie steigt seit Jahren. Was versteht man eigentlich unter Wirtschaftspsychologie?

Prof. Dr. Uwe Kanning: Wirtschaftspsychologie ist eine Disziplin der Psychologie, die sich mit dem Berufs- und Arbeitsleben beschäftigt. Klassische Themen sind zum Beispiel Personalauswahl, Führung, Mitarbeitermotivation, Arbeitszufriedenheit und manchmal auch Werbung und Marketing. Dabei greift man auch auf die Grundlagenfächer der Psychologie wie etwa Sozialpsychologie oder Persönlichkeitspsychologie zurück. Es geht darum, dass man Erkenntnisse und Methoden aus der Psychologie im beruflichen Feld anwendet und daraus einen praktischen Nutzen zieht. Studierende erfahren zum Beispiel, wie ein gutes Auswahlverfahren aussieht oder welche Inhalte eine Führungskraft in einem Führungstraining lernen sollte. Psychologie ist eine empirische Wissenschaft. Das heißt, wir orientieren uns an Forschungsergebnissen. Das ist der Markenkern der Wirtschaftspsychologie.

In der Presse hieß es aber vor Kurzem, Wirtschaftspsychologie sei die am stärksten wachsende Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften ...

Kanning: Das ist falsch. Allerdings glaube ich, dass dieses Missverständnis unter Wirtschaftswissenschaftlern durchaus verbreitet ist. Dass Wirtschaftspsychologie keine Disziplin der Wirtschaftswissenschaften ist, ergibt sich schon aus der Bezeichnung. Wirtschaftspsychologie ist eine Disziplin der Psychologie. Ebenso wie zum Beispiel die medizinische Psy-

chologie. Hier betreibt man ja auch keine Medizin, sondern Psychologie. Dies lässt sich auch historisch zurückverfolgen. Was wir heute Wirtschaftspsychologie nennen, heißt an den Universitäten klassischerweise Arbeits- und Organisationspsychologie. Das Fach gibt es seit Anfang der 90er Jahre bundesweit an allen Unis, die ein Psychologiestudium anbieten. Damals wurde es in die Rahmenstudienordnung des Diplomstudiums für Psychologie aufgenommen und war fester Bestandteil des Studiums. Dabei konnte man sich in der Regel erst nach dem Vordiplom für Arbeits- und Organisationspsychologie als Vertiefungsfach der Psychologie entscheiden. Den ersten eigenständigen Studiengang in Wirtschaftspsychologie gab es vor 20 Jahren an der Fachhochschule in Wernigerode im Harz. Heute stellen Wirtschaftswissenschaftler oder Hochschulen Wirtschaftspsychologie mitunter als Disziplin der Wirtschaftswissenschaften dar, weil die Wirtschaftspsychologie ein positives Image hat und viele Studienbewerber anzieht, davon möchte man profitieren.

Früher gab es nur ein Diplom in Psychologie, wofür man mindestens acht Semester oder vier Jahre studieren musste.

Heute bekommt man den Master in Wirtschaftspsychologie teils schon in drei Semestern. Ist das von der Qualifikation her überhaupt noch vergleichbar?

Kanning: Ein Problem entsteht, wenn Masterstudiengänge keinen Bachelor in Wirtschaftspsychologie voraussetzen, sondern nur irgendeinen Bachelor. In diesem Fall haben die Studierenden nicht einmal die Chance, das zu lernen, was

man in einem dreijährigen Bachelor in Wirtschaftspsychologie lernt, schon allein, weil die Zeit dafür nicht reicht. Da sitzen dann im ersten Semester Teilnehmer, die völlig unterschiedliche Vorkenntnisse haben. Wenn ich aus den Geistes- oder Sozialwissenschaften komme, die nicht empirisch arbeiten, verstehe ich den Hintergrund vieler Studien überhaupt nicht. Denn dazu benötige ich ein Grundwissen der Mathematik und Psychologie. Das bedeutet, die Hochschulen müssen dann bei null anfangen, genauso wie im ersten Semester eines Bachelor-Studiums, und erst einmal erklären, was eine Korrelation, was die Big Five oder Attribution sind. Da bleibt dann natürlich keine Zeit mehr, um in die Tiefe zu gehen. Am Ende habe ich zwar einen Master in Wirtschaftspsychologie, der vom akademischen Titel her vorgaukelt, höherwertiger als ein Bachelor in Wirtschaftspsychologie zu sein. Das ist er aber nicht. Er liegt im Niveau wahrscheinlich sogar unter dem eines Bachelors. Das heißt: Wenn der Master wirklich höherwertig im Fach Wirtschaftspsychologie sein soll, muss ich zwingend einen Bachelor in Wirtschaftspsychologie oder Psychologie voraussetzen, also einen konsekutiven Master anbieten. Nur dann kann ich auf dem Wissen des dreijährigen Studiums aufbauen und noch ein Schippchen drauflegen beziehungsweise mehr in die Tiefe gehen. Sonst wird der Master schnell zur Mogelpackung.

Das sieht aber nicht jeder so. Für die Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie, in der vor allem private Fachhochschulen vertreten sind, ist

Wirtschaftspsychologie eine Kombination von Psychologie und Wirtschaft und setzt zwingend Module in Wirtschaftswissenschaften voraus.

Kanning: Das halte ich für falsch. Das Fach Wirtschaftspsychologie an sich ist zunächst eine Disziplin der Psychologie. Es gibt überhaupt keine Notwendigkeit, jetzt auf einmal zu sagen, das Fach sei per se interdisziplinär. Ein Studium der Wirtschaftspsychologie ist nicht die 37. Variante eines BWL-Studiums. Interdisziplinarität im Studium ist in Maßen si-



Professor Dr. Uwe P. Kanning. Er ist seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Seine Schwerpunkte in Forschung und Praxis: Personaldiagnostik, Evaluation, Soziale Kompetenzen und Personalentwicklung.

cherlich hilfreich, aber nicht zwingend notwendig. Interdisziplinarität darf nicht dazu führen, dass wir multiprofessionelle Dilettanten ausbilden. Es bringt nichts, das klare Kompetenzprofil der Wirtschaftspsychologie aufzuweichen.

Interdisziplinäre Studiengänge – auch in Wirtschaftspsychologie – findet man vor allem an Fachhochschulen. Sind die denn grundsätzlich schlecht? →

Neue Perspektiven für Berufstätige.

Studium neben dem Beruf.



Start März.



FOM
Hochschule

→ **Kanning:** Nein. Es ist nichts daran auszusetzen, wenn ein Studiengang mindestens 70 Prozent psychologische Module hat und man dazu noch etwas Betriebswirtschaft oder Arbeitsrecht anbietet, damit die Absolventen im Unternehmen besser zurechtkommen. Das halte ich durchaus für sinnvoll und das kann auch eine Stärke des Fachhochschulstudiums gegenüber dem Unistudium sein. Die Interdisziplinarität hat aber durchaus so ihre Tücken, beispielsweise wenn aus der BWL-Perspektive mitunter Dinge unterrichtet werden, die aus psychologischer Sicht empirisch falsch sind. So habe ich schon öfter mitbekommen, dass BWLer die Maslowsche Bedürfnispyramide als eine aktuelle Theorie lehren, die beschreibt, wie der Mensch funktioniert. In der Psychologie weiß man seit Jahrzehnten, dass die Theorie die Realität falsch abbildet. Es handelt sich um eine rein historische Theorie. Solche Probleme hätte man nicht, wenn man die Inhalte

Auf was sollte man bei der Auswahl noch achten?

Kanning: Ein Großteil der Professoren und Dozenten sollten Psychologie oder Wirtschaftspsychologie studiert haben. Natürlich kann man sich den Lehrstoff auch als fachfremder Dozent anlesen und dann den Studenten vermitteln. Aber dann fehlt einfach ein tieferes Verständnis für die Materie. Das Studienfach der Dozenten ist für mich daher auch ein Qualitätshinweis für einen Studiengang. Schwierig wird es beim Praxisbezug. Das ist immer eine zweiseitige Sache. Auf der einen Seite möchte man einen hohen Praxisbezug haben, weil die Studierenden an der Fachhochschule in der Regel keine akademische Laufbahn anstreben, sondern das Gelernte im Berufsalltag umsetzen möchten. Auf der anderen Seite gibt es Dozenten, die Methoden vermitteln, die sie selbst in der Praxis anwenden, die aber dennoch nachweislich nicht zielführend sind. Gerade im Personalwesen

die Sozialpsychologie mit Themen wie: Wie beeinflussen sich Menschen? Welche Bedeutung haben soziale Stereotype? Also grundlegende Dinge zum menschlichen Verhalten, die relevant sind, wenn Menschen mit anderen Menschen zu tun haben. Und natürlich Diagnostik. Dazu gehören Fragen wie: Wie kann man eine valide Aussage über die Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen machen? Wie ist methodisch vorzugehen bei der Leistungsbeurteilung, der Personalauswahl und der Evaluation? Sehr wichtig ist auch die Methodenlehre, damit man versteht, wie eine gute Evaluation einer Maßnahme aussieht und dass es nicht reicht, zehn Führungskräfte zu fragen, ob ihnen ein Seminar Spaß gemacht hat.

Auch Mathematik und Statistik gehören zu den zentralen Fächern. Psychologie ist eine empirische Disziplin, bei der man Daten erhebt, verarbeitet und auswertet. Die Mathematik ist zudem von hoher praktischer Bedeutung, damit ich beispielsweise im Unternehmen die Wirkung von Maßnahmen berechnen kann oder zumindest verstehe, was mein Serviceanbieter bei einer Mitarbeiterbefragung macht. Dann gibt es noch die Persönlichkeitspsychologie: Wie funktioniert Persönlichkeit? Inwieweit verändert sie sich? Warum ist es nicht sinnvoll, Menschen in vier Typen einzuteilen? Ein weiteres zentrales Modul ist die Personalentwicklung. Denn eine wesentliche Aufgabe von Personalmanagern ist es, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Das sind die Klassiker, die auf jeden Fall reingehören. Das wären schon mal mindestens sieben Module, die man allein mit solchen grundlegenden Dingen füllen müsste.

„Interdisziplinarität darf nicht dazu führen, dass wir multiprofessionelle Dilettanten ausbilden.“

der Psychologie und der BWL im Studium klar voneinander abgrenzen würde. Das Psychologiestudium wird dann durch klassische BWL-Inhalte ergänzt. So gibt es auch keine peinlichen Widersprüche.

Mindestens 70 Prozent Psychologie – ist das ein wichtiges Qualitätskriterium?

Kanning: Ich habe natürlich keinen Beleg für die genaue Prozentzahl, aber ich würde es so vorschlagen. Warum sollte ich einen Studiengang sonst Wirtschaftspsychologie nennen? Wenn die Psychologie – wie es bei manchen Studiengängen der Fall ist – sogar weniger als 50 Prozent ausmacht, dann ist es eben Betriebswirtschaft mit ein paar Psychologiemodulen. Das ist ja auch legitim. Nur sollte es dann nicht Wirtschaftspsychologie heißen, damit man danach auch auf dem Arbeitsmarkt unterscheiden kann: Wer ist hier Psychologe und steht für eine bestimmte akademische Richtung und Qualität der Ausbildung? Und wer ist eher ein Wirtschaftswissenschaftler der zusätzlich Psychologie-Module belegt hat.

ist das ein grundlegendes Dilemma, vor allem wenn man an die Personalauswahl denkt. Da gibt es Personalchefs, die ihre Personalauswahl so schlecht betreiben, wie es kaum ein Drittrsemester im Bachelor Wirtschaftspsychologie machen würde. Die sollten besser nicht an einer Fachhochschule lehren. Aber das ist von außen nur sehr schwer zu beurteilen und meist merkt man es erst im Studium: Hat man es mit einem Praktiker zu tun, der die Dinge kritisch sieht und reflektiert vorgeht oder gibt er nur seine Erfahrung und seine Praxis als das einzig Wahre weiter, obwohl die Praktiken nachweislich schlecht sind? Das ist dann manchmal ziemlich gruselig.

Welche Fächer und Inhalte sollte ein Master in Wirtschaftspsychologie denn unbedingt enthalten?

Kanning: Dazu gehört natürlich die allgemeine Psychologie, bei der es um grundlegende Themen geht: Wie lernt der Mensch? Was ist Emotion? Oder wie funktioniert Motivation? Ganz zentral ist

Manche Master in Wirtschaftspsychologie schließen mit einem Master of Science, andere mit einem Master of Arts ab. Was ist besser?

Kanning: In der Psychologie geht es um die evidenzbasierte Praxis. Das heißt, die Absolventen sollten klar zwischen abgesicherter Erkenntnis, begründeten Hypothesen und dem leider weit verbreiteten Unfug unterscheiden können. Das setzt eine wissenschaftlich geprägte Ausbildung voraus und die schließt üblicherweise mit einem Master of Science ab. .

Auf was sollten Unternehmen achten, wenn sie einen Master in Wirtschaftspsychologie einstellen?

Kanning: Also zuerst muss ich mir erst darüber klarwerden, was ich brauche. Ist der Bewerber tatsächlich jemand, der empirisch fundiert Personalarbeit betreiben kann? Wenn er einen Master hat, muss ich darauf achten, ob es ein konsekutiver Studiengang ist, der einen Bachelor in Wirtschaftspsychologie voraussetzt. Sonst wäre es vielleicht sogar sinnvoller, einen Bachelor in Wirtschaftspsychologie einzustellen. Denn ich darf mich nicht darauf verlassen, dass ein Master automatisch höher qualifiziert ist als ein Bachelor in Wirtschaftspsychologie.

Warum boomt Wirtschaftspsychologie eigentlich so?

Kanning: Psychologische Inhalte sind heute wesentlich präsenter in der Gesellschaft und der Wirtschaft, als das vor 30 Jahren noch der Fall war. Es ist einfach

ein spannendes Fach. Es wird mehr über Psychologie gesprochen, selbst wenn es dabei nicht selten um Scharlatanerie geht. Aber das ist für den Laien oft erst mal nicht zu unterscheiden. Die Nachfrage nach einem Studienplatz ist schon seit Jahrzehnten sehr hoch und hat zu einem sehr hohen Numerus clausus geführt. Auch an den staatlichen Fachhochschulen liegt er teils schon bei 1,5. Hier bieten die privaten Fachhochschulen für viele eine Lösung. Da gibt es oft keinen Numerus clausus. Es geht eher darum, ob ich das Geld dafür aufbringen kann. Denn die Kosten liegen meist deutlich über 10.000 Euro.

Die Berufsbezeichnung „Wirtschaftspsychologe“ ist nicht geschützt. 2016 hatte das Oberlandesgericht München nichts dagegen, das sich jemand Wirtschaftspsychologe nennt, der Philosophie mit dem zweiten Hauptfach Psychologie studiert hatte. Fördert das nicht Verwirrung?

Kanning: Ich würde mir wünschen, dass es hier einen Schutz gäbe so wie früher beim Diplomspsychologen, einfach weil das eine Qualitätssicherung wäre. Dann gäbe es auch für die Hochschulen eine klare Orientierung, was in einem solchen Studiengang gelehrt werden sollte. Es gibt doch auch nicht 30 verschiedene Medizinstudiengänge, bei denen sich 30 Hochschulen irgendetwas ausdenken können, wenn eine private Akkreditierungsgesellschaft das gut findet.

In anderen Berufen wie etwa Physik und Jura ist es völlig selbstverständlich, dass es eine klare Definition für einen entsprechenden Studiengang gibt. Davon würde auch die Wirtschaftspsychologie sehr profitieren. Wenn die Studieninhalte klar definiert und die Bezeichnung gesetzlich geschützt wäre, täten sich alle – Studieninteressierte und Unternehmen – wesentlich leichter zu entscheiden, wie gut ein Masterangebot ist.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

BERUF & STUDIUM – DIE FÜHRUNGSKRÄFTEAUSBILDUNG IM UNTERNEHMEN

Seit 2002 bietet das Zentrum für Akademische Weiterbildung der Technischen Hochschule Deggendorf (THD) berufsbegleitende MBA- und Masterstudiengänge an, die speziell für Vollzeitberufstätige konzipiert sind.

► **MBA General Management**

Mit dem MBA erweitern die Teilnehmer ihr Fachwissen um Managementkompetenzen, gespickt mit betriebswirtschaftlichem Know-how. Im Studium enthalten ist ein einwöchiger Auslandsaufenthalt an der Eliteuniversität in Santa Clara, Silicon Valley, USA.

► **Master Risiko- & Compliancemanagement, M.A**

Mit dem Master bilden sich die Teilnehmer zu gefragten Spezialisten in einem zukunftsträchtigen Berufsfeld weiter und erhalten das Rüstzeug für den Aufbau und die Pflege eines funktionierenden Risiko-, Compliance- und Krisenmanagementsystems in ihrem Unternehmen. Der Studiengang wird in Kooperation mit der TÜV SÜD Akademie angeboten. Im Studium enthalten ist die Zertifizierung zur Qualitätsmanagement-Fachkraft QMF-TÜV.

► **Master Cyber Security, M.Eng.**

Der Studiengang richtet sich an Bachelorabsolventen aus dem Bereich der Ingenieurwissenschaften und der Informatik und spezialisiert auf die Bereiche Industrial und Automotive IT-Security.

► **Master Management (mit Schwerpunktwahl), M.A.**

Der Studiengang richtet sich an Bachelorabsolventen aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Die Teilnehmer können zwischen den fachspezifischen Schwerpunkten Controlling & Finance, Marketing & Vertrieb sowie Personal wählen.

„Online Distance Education“ zur Fachkräftesicherung

DIGITALER MASTER. Das Format „Online Distance Education“ des ZFH-Hochschulverbunds hat Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die Unternehmen setzen es zur strategischen Fachkräfteentwicklung und Personalbindung ein. Die berufstätigen Studierenden erwerben einen akademischen Titel und können ihre neuen Kenntnisse schon während des Studiums in der Praxis anwenden.

In den berufsbegleitenden Fernstudiengängen des ZFH-Hochschulverbunds hieß das Fernstudienkonzept bis zur Corona-Pandemie „Blended Learning“ – eine Mischung aus rund 75 Prozent orts- und zeitungebundenen Selbststudienphasen im Wechsel mit 25 Prozent anwendungsorientierten Präsenzveranstaltungen. Die Präsenzphasen dienten der Reflexion, Anwendung und Vertiefung des im Selbststudium erlernten Wissens.

Die Corona-Krise zwang die Hochschulen zum schnellen Umdenken. Wie sollte das didaktische Konzept weiterhin erfolgreich umgesetzt werden, ohne die

Gesundheit der Beteiligten zu gefährden? Vor dieser Herausforderung stand zum Start des Sommersemesters 2020 auch die Hochschule Kaiserslautern, eine der 21 Hochschulen im ZFH-Hochschulverbund mit fünf MBA-Fernstudiengängen unterschiedlicher Ausrichtung.

Doch da die digitale Ausrichtung schon immer ein Schwerpunkt im Fernstudium war, gelang im Zuge des plötzlichen Lockdowns die Umstellung auf reines Online-Studium zügig und effektiv. Eine bereits vorhandene Lernplattform, die nicht nur speziell für das Fernstudium didaktisch aufbereitete Lehrbriefe in di-

gitaler Form bereitstellt, sondern auch Übungsaufgaben, Web-Based-Trainings und weiterführende Unterlagen, bildete eine gute Grundlage. Responsiv ausgestattet ermöglichte sie schon immer ein Lernen von zu Hause ebenso wie Lernen im Rahmen von Geschäfts- oder auch Urlaubsreisen.

Gerade die bisherigen Präsenzphasen stellten für die Studierenden einen wichtigen Teil des Studiums dar. Sie dienten neben der Vertiefung der Studieninhalte und Klärung offener Fragen auch dem Networking und dem persönlichen Austausch – eine Absage dieser Veranstaltungen

ZFH. Das Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund befindet sich auf dem Campus der Hochschule Koblenz.



Foto: ZFH



Dr. Margot Klinkner. Die stellvertretende Geschäftsführerin des ZFH ist zuständig für Qualitätssicherung und Vermarktung.

gen war also keine Option. Stattdessen fanden die Termine jetzt online über verschiedene Plattformen und Videokonferenzsysteme wie etwa Zoom und Go-To-Meeting statt. „Ich war beeindruckt, wie schnell hier reagiert wurde. Ohne jede Verzögerung wurden aus den Präsenzterminen digitale Lehrveranstaltungen in hoher Qualität und mit motivierten Lehrkräften“, berichtet Claudia Fischer, die das Fernstudium „Innovations-Management MBA“ belegt. Auch Max Penner, Fernstudierender in „Motorsport-Management MBA“ äußert sich positiv: „Meine Erfahrungen waren sehr gut. Die Online-Vorlesungen und -Tutorien funktionierten einwandfrei und die Möglichkeit, sogar einen Mitschnitt davon zu bekommen, war für die Prüfungsvorbereitung sehr nützlich.“ Was ihm etwas fehlte, waren direkte Lösungshilfen, die die Dozenten sonst gleich vor Ort geben konnten.

Komplettumstieg in die digitale Welt

Michael Heimann, der an der Hochschule Kaiserslautern den MBA-Titel in „Marketing-Management“ anstrebt, stellte der Lockdown vor große organisatorische Herausforderung innerhalb der Familie. Sein Ziel des Masterabschlusses musste er verschieben: „Das Studium, das für mich sehr wichtig war und ist, hatte keinen Platz mehr in meinem Leben – es war für mich unmöglich neben einer 50- bis 60-stündigen Arbeitswoche aus dem Homeoffice heraus, meine Familie zu versorgen, Homeschooling zu betreiben, ein Kindergartenkind zu betreuen und eine

Frau in einem systemrelevanten Beruf zu unterstützen.“ Doch E-Mails und Informationen seitens der Hochschule hielten ihn auf dem aktuellen Stand und gaben ihm Sicherheit. „Auch habe ich mit der Festo Lernzentrum Saar GmbH einen Arbeitgeber, der Verständnis für meine Situation hat, mich finanziell unterstützt und mir genügend zeitliche Freiräume ermöglicht. Die Zahlung der Semestergebühren durch meinen Arbeitgeber war eine wichtige Stütze. Ohne diese hätte ich das Studium mit Beginn des Lockdowns wahrscheinlich abbrechen müssen“, so Michael Heimann.

Die Corona-Krise hat gezeigt, dass Lehren und Lernen auf Distanz anhand virtueller Lösungen eine hervorragende Möglichkeit bieten, der Krise zu begegnen – die Pandemie hat die digitale Transformation in diesem Bereich beschleunigt. An der Hochschule Kaiserslautern haben die Fernstudiengänge den Komplettumstieg in die digitale Welt mittels neuer Tools schnell gemeistert: Präsenzen, Kolloquien und sonstige Veranstaltungen wurden online durchgeführt und Workshops wurden mittels neuer Lösungen für agile Gruppenarbeiten wie Trello oder Miro ebenfalls virtuell abgebildet. Selbst Semesterprüfungen, die Eignungsprüfung für beruflich qualifizierte Studienbewerber und das Out-of-Campus-Event, in Form der Teilnahme an einer internationalen Fachkonferenz fanden über digitale Medien statt. Prof. Dr. Christian Thurnes, der den MBA-Fernstudiengang „Innovations-Management“ leitet, hebt außerdem noch weitere Veränderungen hervor: Die Nutzung der sozialen Me- →



Berufsbegleitender Master WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE

INHALTE

- » Organisationsentwicklung und Changemanagement
- » Gesprächsführung und Kommunikationspsychologie
- » Markt- und Werbepsychologie
- » Mitarbeiter- und Teamentwicklung

VORTEILE

- » 100 % Online-Durchführung
- » Ortsunabhängig und flexibel
- » Studienbeginn jederzeit möglich

Virtueller Info-Abend
am 26.11.2020

Professional School
of Business & Technology

Hochschule Kempten
weiterbildung@hs-kempten.de
www.hs-kempten.de/weiterbildung

dien sei insgesamt gestiegen. Das komme den Kommunikationsgewohnheiten der Studierenden entgegen und die Lehrenden müssten mehr Kanäle bespielen. Er sieht darin den „Dozenten im Wandel“, weg vom schreibenden hin zum begleitenden Dozenten. Prof. Dr. Bettina Reuter leitet in Kaiserslautern die MBA-Fernstudiengänge „Marketing-Management“, „Motorsport-Management“, „Sport-Management“ und „Vertriebsingenieur/in“ und resümiert die letzten Monate mit den Worten: „Trotz des Lockdowns konnte das Sommersemester 2020 für alle vollständig durchgeführt werden, auch wenn sehr viel technische und organisatorische Arbeit dahintersteckte. Jeder unserer Dozenten hat sich sehr schnell und flexibel auf die neuen Medien umgestellt, die Vorlesungsinhalte angepasst und hervorragende Lehre in schwierigen Zeiten geleistet.“ Viele der neuen Formate werden laut Reuter auch in Zukunft einen großen Teil des MBA Studiums ausmachen.

„So werden wir beispielsweise zukünftig verstärkt Online-Sprechstunden mit den Studiengangsleitungen anbieten und die Möglichkeit, während der Online-Vorlesungen hochklassige Gastvorträge zuzuschalten, nutzen.“ Die Digitalisierung habe alle Ebenen der MBA Studiengänge erreicht.

Fünf-Punkte-Plan für Personalentwickler

Für Unternehmen bieten digitale Weiterbildungsformate die Chance, auf die aktuellen krisenbedingten Veränderungen zu reagieren. Moderne Personalentwicklung sieht so aus: Die Arbeitgeber fördern ihre Mitarbeiter und ermöglichen ihnen, im Homeoffice neue, gefragte Kompetenzen zu erwerben, und zeigen ihnen damit gleichzeitig Entwicklungsperspektiven auf. Die Weiterbildung von Mitarbeitern gilt schließlich als eine entscheidende Strategie zur Fachkräftesicherung und

Fachkräftebindung – gerade um in Krisenzeiten am Markt zu bestehen. Das ZFH hat für Unternehmen einen Fünf-Punkte-Plan erstellt, um diese bei der digitalgestützten Personalentwicklung zu unterstützen: Im ersten Schritt geht es im Unternehmen darum, den individuellen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln. Schritt zwei definiert das Qualifizierungsziel: Soll ein Einzelmodul zur gezielten Qualifizierung in einem bestimmten Bereich belegt werden oder ein Bachelor oder Masterstudium absolviert werden? Hier steht die Studienberatung des ZFH zur Verfügung.

Anschließend müssen im dritten Schritt die Zulassungsvoraussetzungen geklärt werden, denn es gibt mittlerweile viele Möglichkeiten, in ein Studium einzusteigen. So können beruflich Qualifizierte mit entsprechender Berufspraxis auch ohne Abitur in ein Bachelor- (oder über den Weg einer Eignungsprüfung) in ein Masterstudium einsteigen. Im vierten

Was steckt hinter dem ZFH?

Hintergrund. Das ZFH – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund bildet gemeinsam mit 21 staatlichen Hochschulen den ZFH-Hochschulverbund.

Das ZFH ist eine wissenschaftliche Institution des Landes Rheinland-Pfalz mit Sitz in Koblenz (Foto unten) und basiert auf einem 1998 ratifizierten Staatsvertrag der Bundesländer Rheinland-Pfalz, Hessen und Saarland. Neben den 15 Hochschulen dieser drei Bundesländer haben sich weitere Hochschulen aus Bayern, Berlin, Brandenburg, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein dem Verbund angeschlossen.

Das Team des ZFH fördert und unterstützt die Hochschulen bei der Entwicklung und Durchführung ihrer Fernstudienangebote. Mit einem Repertoire von über 90 berufs begleitenden Fernstudienangeboten in wirtschaftswissenschaftlichen, technischen-/naturwissenschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Fachrichtungen ist der Verbund

bundesweit größter Anbieter von Fernstudiengängen an Hochschulen mit akkreditiertem Abschluss.

Alle Fernstudiengänge mit dem akademischen Ziel des Bachelor- oder Masterabschlusses sind von den Akkreditierungsagenturen ACQUIN, AHPGS, ASIIN, AQAS, FIBAA beziehungsweise ZEvA zertifiziert und somit international anerkannt. Neben den Bachelor- und Masterstudiengängen besteht auch ein umfangreiches Angebot an Weiterbildungsmodulen mit Hochschulzertifikat. Derzeit sind knapp 6.400 Fernstudierende an den Hochschulen des ZFH-Verbunds eingeschrieben.

ZFH – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund
Konrad-Zuse-Straße 1, 56075 Koblenz
www.zfh.de

Foto: Photo by Ubo Pakes /
gettyimages.de



Schritt besteht die Möglichkeit das Studi-
enformat unverbindlich zu testen. Schritt
fünf ermöglicht es Studieninteressierten
wahlweise mit einem Modul zu starten
und bei Bedarf das Gesamtstudium an-
zuschließen. Erfolgreich belegte Module
werden mit einem Hochschulzertifikat be-
scheinigt und können auf ein Masterstu-
dium angerechnet werden. Die Fernstu-
dierenden entscheiden nach jedem weite-
ren Modul flexibel, ob sie weiterstudieren
möchten oder nicht. Die Rückmeldung
und Zahlung der Studiengebühren erfolgt
immer nur semesterweise. Bei starker be-
ruflicher oder privater Belastung können
Urlaubs- oder Wiederholungssemester
eingelegt werden. Auf diese Weise wer-
den die Belange der Unternehmen wie
der Studenten berücksichtigt.

Das flexible und zugleich anwendungs-
orientierte Studieren dient sowohl der
fachlichen als auch persönlichen Ent-
wicklung: Es sichert den Kompetenz-
gewinn schon während des Studiums,

fördert das Selbstmanagement und die
Zielorientierung, stärkt die Persönlichkeit
und Motivation der Beschäftigten und er-
höht die Identifikation mit und die Bin-
dung an das Unternehmen. Viele Unter-
nehmen haben die Vorteile erkannt und
fördern berufsbegleitende Weiterbildun-
gen ihrer Mitarbeiter, wie etwa die Firma
Festo Lernzentrum Saar GmbH, bei der
der Produktmanager Michael Heimann
seit 2006 beschäftigt ist.

Das Festo Lernzentrum sieht sich als
lernendes Unternehmen: „Nicht nur die
Qualifizierung externer Kunden, sondern
auch die kontinuierliche Weiterentwick-
lung der eigenen Mitarbeiter sind wich-
tig für den Unternehmenserfolg und den
sich ständig verändernden Markt.“ Auch
Michael Heimann, der als Diplom-Wirt-
schaftsingenieur (FH) in das Unterneh-
men eintrat, wurde von Festo mit Gewinn
gefördert. Seine umfangreichen und fun-
dierten Kenntnisse erhielt Michael Hei-
mann durch regelmäßige Seminare und

Trainings sowie ein berufsbegleitendes
Masterstudium im Bereich „Marketing-
Management“.

Auch der Hotelgruppe „Motel One“ liegt
die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter am
Herzen. Sie bieten allen Mitarbeitenden
entweder über eine eigene Trainings-
akademie oder über Kooperationen mit
Weiterbildungsanbietern Entwicklungsmö-
glichkeiten. Hier ist Karsten Tremmel
als Senior Manager IT beschäftigt und
studiert berufsbegleitend „Innovations-
Management MBA“ an der Hochschule
Kaiserslautern: „Das online-gestützte
Bildungsformat lässt sich sehr flexibel in
meinen Arbeitsalltag integrieren“, berich-
tet Tremmel. „Es hilft mir gerade in Zeiten
der Covid-Pandemie mein Wissen zu er-
weitern, da es durch die digitalen Tools
sehr gut aus dem Homeoffice durchführ-
bar ist. Die Studieninhalte sind sehr ak-
tuell, sodass ich sie direkt in meinem Ar-
beitsalltag in der Praxis umsetzen kann.“

Gudrun Porath ●



Master machen und Vollzeitjob? Das geht auch beides!

High Potentials fördern mit den
**berufsbegleitenden Masterstudien-
gängen** der NORDAKADEMIE aus den
Bereichen Wirtschaft (darunter auch
ein internationales MBA-Programm),
Wirtschaftsingenieurwesen, Wirt-
schaftspsychologie, Wirtschafts-
recht, Informatik, Logistik.

Markus, Studiengang
Wirtschaftsinformatik/
IT-Management (M.Sc.)



www.nordakademie.de



Wie aus Mitarbeitenden Sparfüchse werden

PERSONALENTWICKLUNG. In der aktuellen Krisen- und Marktumbruchsituation müssen viele Unternehmen ihre Fixkosten senken. Unklar ist ihnen aber oft, wie sie ihre Mitarbeiter dazu bringen können, Ideen zu entwickeln, wie sie konkret Zeit und Geld sparen könnten. Außerdem müssen viele Mitarbeiter zum Sparen gezielt motiviert werden.

In Krisenzeiten, wenn die Umsätze und Erträge auf Talfahrt gehen, steht auf der Prioritätenliste vieler Unternehmen folgendes Thema ganz oben: Sparen. Nicht nur, weil es die Liquidität zu wahren gilt, sondern auch, weil die Kosten zu den wenigen Faktoren zählen, die Unternehmen relativ kurzfristig aktiv beeinflussen können. In guten Zeiten setzen Unternehmen – wie Menschen – oft verzichtbaren Speck an. Deshalb wirken Kostensenkungsprogramme nicht selten wie Schlankheits- und Fitnesskuren.

Einsparpotenziale identifizieren

Um die vorhandenen Einsparpotenziale zu ermitteln, können Unternehmensleitungen teure Berater ins Haus holen. Das Problem hierbei ist jedoch gerade in Krisen- und Marktumbruchzeiten, wenn die Nerven ohnehin angespannt sind: Sobald die Damen und Herren mit Anzug und Aktenkoffer über die Flure des Unternehmens laufen, tönt es im Flurfunk „Mit Sicherheit gibt es bald Entlassungen“ oder „Vermutlich wird der Bereich x dicht gemacht.“ Die bereits vorhandene Verunsicherung der Belegschaft wächst also weiter. Deshalb handeln vorausschauende Unternehmen, wenn es ums Thema Sparen geht, oft anders: Sie nutzen die Kreativität ihrer Mitarbeiter und erzielen mithilfe eines professionellen Ideenmanagements sowie regelmäßiger Sparkampagnen die nötigen Einsparungen. Wie groß das Einsparpotenzial in vielen mittelständischen Unternehmen ist, zeigt ein Online-Rechner, den die Firma Innolytics, Leipzig, auf Basis von Studien und Un-

ternehmensdaten entwickelt und ins Netz gestellt hat:

- Ein Unternehmen mit 250 Beschäftigten spart ihm zufolge alleine durch die Einführung eines professionellen Ideenmanagements jährlich im Schnitt 45.000 Euro.
- Führt es zudem zwei Sparkampagnen im Jahr durch, sind es bereits 240.000 Euro.
- Mit fokussierten Fragestellungen und einem Management, das die Kreativität der Beschäftigten fördert, beträgt das Sparvolumen nicht selten eine halbe Million Euro pro Jahr.

Das Erfolgsgeheimnis hierbei ist laut Dr. Jens-Uwe Meyer eine „Aktivierung der Mitarbeiter durch fokussierte Ideenmanagementkampagnen. Die Verantwortlichen in den Unternehmen sind stets erstaunt, welche Einsparpotenziale sich zeigen, wenn man die Beschäftigten gezielt und mit System befragt“. Der Geschäftsführer der Innolytics GmbH ist überzeugt: Bei der Suche nach Einsparpotenzialen sind die Mitarbeiter auf der Shopfloor- oder der operativen Ebene Beratern von außen und dem Management überlegen, denn sie kennen die Arbeitsabläufe und -prozesse im Detail und „häufig muss man einen Vorgang erst 20, 50 oder gar 100 Mal durchgeführt haben, bevor man die Idee für eine effizientere und kostengünstigere Lösung hat“. Dieser Auffassung ist auch der Organisationsberater Klaus Doll, Neustadt an der Weinstraße: „Kein Manager ist mit den Arbeitsabläufen so vertraut wie die Mitarbeiter auf der operativen Ebene, die bestimmte Tätigkeiten Tag für Tag verrichten.“ Innolytics hat in den vergangenen zehn Jahren mehr als

100 Ideenkampagnen in Unternehmen organisatorisch begleitet. Dabei kristallisierten sich mehrere Erfolgsfaktoren heraus.

Erfolgsfaktor 1: Direkt auf den Punkt kommen, wenn es ums Sparen geht

In vielen Unternehmen wird Ideenmanagement laut Meyer als eine Art Vorschlagswesen für alles genutzt beziehungsweise „missbraucht“. Deshalb werden oft viele „Schöner-Wohnen-Ideen“ ohne wirtschaftlichen Wert eingereicht. Für die Unternehmenskultur sind diese zwar förderlich, doch die Einspareffekte bleiben aus. „Bei den wirklich erfolgreichen Ideenmanagementkampagnen wird das Thema Sparen direkt in den Mittelpunkt gestellt“, sagt der Ideenmanagementexperte. Zum Beispiel indem sie eine Überschrift wie „Verschwendung ...“ oder „Ausschuss minimieren“ oder „Doppel- und Nacharbeiten vermeiden“ tragen. Zudem werden mit jeweils themenbezogenen Erfolgsbeispielen die Köpfe der Mitarbeiter angeregt. Mit solchen fokussierten Ideenmanagementkampagnen können Unternehmen die Zahl der Ideen und deren Qualität – also den durchschnittlichen Wert je Mitarbeiteridee – steigern.

Erfolgsfaktor 2: Die Mitarbeiter an den Einsparungen beteiligen

Unternehmen, die mit ihrem Ideenmanagement überdurchschnittlich hohe Erfolge erzielen, sind zudem großzügig gegenüber den Ideengebern: Sie schütten zehn bis 20 Prozent der erzielten Einsparungen im ersten Jahr direkt an ihre Beschäftigten aus. Das ist für beide Seiten ein gutes Geschäft. Angenommen eine

Idee bewirkt eine Einsparung von 50.000 Euro pro Jahr. Dann erhalten die Beschäftigten einmal 5.000 Euro als Bonus und das Unternehmen profitiert langfristig von den Einsparungen, denn diese Kosten entfallen fortan Jahr für Jahr. In vielen Unternehmen besteht diesbezüglich jedoch eine „Geizkragenmentalität“, kritisiert Meyer. Ihrem Top-Führungspersonal bezahlen sie für das Erreichen gewisser Ziele selbstverständlich Boni, bezogen auf die Mitarbeiter auf der „wertschöpfenden Ebene“ besteht jedoch oft die

Erfolgsfaktor 3: Regelmäßig neue Kampagnen starten

Einmal ist keinmal. Das gilt auch für ein erfolgreiches Ideenmanagement. An der ersten Ideenmanagementkampagne beteiligen sich in der Regel nur die Mitarbeiter, die bisher auch schon Verbesserungsvorschläge machten. Der einzige Unterschied: Ihre Vorschläge sind durchdacht und reifer: Schließlich lockt eine Prämie. Sobald jedoch die ersten Mitarbeiter Prämien erhalten, spricht sich dies herum und das bislang noch brachliegende Po-

19-Pandemie wird oft von der Krise als Chance gesprochen. Hierzu zählt auch, dass die Mitarbeiter sich in Krisen- und Marktumbruchzeiten leichter als sonst motivieren lassen, Einsparpotenziale zu identifizieren und neue Problemlösungen zu entwickeln, denn: Bei ihnen müssen ihre Vorgesetzten keine lange Überzeugungsarbeit leisten, warum ein sparsamer Umgang mit den begrenzten Ressourcen an Zeit und Geld wichtig ist.

Viele Unternehmen haben jedoch wenig Erfahrung, wie sie ein effektives Ideenmanagement starten und am Leben halten können. Deshalb bietet Innolytics Unternehmen zum Beispiel ein „Ideenmanagement-as-a-Service“-Modell an. Das heißt, Ideenmanagementexperten richten als externe Unterstützer eine digitale Plattform für sie ein, entwickeln und managen die Kampagnen und sorgen dafür, dass möglichst hochwertige Ideen entstehen. Die Vorteile:

- Unternehmen können ein professionelles Ideenmanagement in ihrer Organisation einführen, ohne hierfür zunächst intern die nötige Infrastruktur und Kompetenz aufzubauen.
- Sie profitieren von der Projekterfahrung von Innolytics aus fast 100 anderen mittelständischen Unternehmen. Und:
- Sie haben einen Partner, der sie dabei unterstützt, die einzelnen Kampagnen so zu konzipieren, dass diese die Beschäftigten auch wirklich motivieren, Einsparideen zu entwickeln und zu artikulieren.

Inwieweit Unternehmen beim Versuch ein Ideenmanagement zu etablieren, auf eine solche externe Unterstützung zurückgreifen oder dies aus eigener Kraft probieren, müssen die jeweiligen Verantwortlichen vor Ort entscheiden. Ungeachtet dessen werden die Themen „Verschwendung vermeiden“ sowie „effizienter Umgang mit den vorhandenen Ressourcen an Zeit und Geld“ in den kommenden Monaten in vielen Unternehmen auf der Agenda des Top-Managements ganz oben stehen, betont Rainer Paszek. Und was liegt in Zeiten, in denen die Finanzmittel ohnehin knapp sind, näher als eine Problemlösung zunächst einmal mit Bordmitteln auszuprobieren und nicht gleich teure Berater zu engagieren?

Lukas Leist ●



Dr. Jens-Uwe Meyer. Der Chef der Innolytics GmbH setzt auf den Sparinstinkt der Belegschaft.

Foto: Innolytics

Einstellung: Die kontinuierliche Verbesserung ist ein Teil ihres Alltagsjobs. Diese Diskrepanz nehmen auch die Mitarbeiter wahr. Deshalb engagieren sie sich nicht so sehr für das Sparen, wie sie es könnten, auch weil sie sich wie der Managementberater Rainer Paszek, Eglfing in Oberbayern, betont, nicht selten fragen: „Welchen Nutzen habe ich davon, wenn ich ...?“ Oft lautet die Antwort: „Keinen, außer dass die Arbeit weiter rationalisiert wird und für mich und meine Kollegen eine Oase zum Verschnaufen entfällt.“ Profitieren hingegen auch die Beschäftigten von den Einsparungen ändert sich dies. „Immer wieder machen einzelne Beschäftigte aus dem Ideengenerieren geradezu ein kleines individuelles Nebengeschäftsmodell“, berichtet Meyer. Deshalb lautet sein Credo: „Lieber den Beschäftigten eine hohe Provision zahlen als zum Beispiel teure Prozess- oder Qualitätsmanagementberater engagieren.“

tenzial in den Köpfen der Beschäftigten kommt zum Vorschein. „Plötzlich kommen Einsparvorschläge von Mitarbeitern, von denen deren Vorgesetzte dies nie erwartet hätten“, berichtet Meyer. „Selbst Azubis, die einige Zeit in einer Abteilung hospitieren, machen Vorschläge, wie etwas besser und effizienter erledigt werden könnte.“ Das Motto von Innolytics lautet deshalb: „Beschäftigte sind die besten Unternehmensberater – zumindest, wenn es um das Optimieren des Alltagsgeschäfts geht.“

Anders sieht es aus, wenn sich ein Unternehmen zum Beispiel coronabedingt ganz neu aufstellen muss, weil sein Markt zusammengebrochen ist. Dann ist meist externe Unterstützung nötig, betont Organisationsberater Doll. Doch auch dann sollte man interne Experten mit an Bord holen – „unter anderem, weil sie meist einen realistischeren Blick auf die Machbarkeit haben“. Im Zuge der Covid-

E-TRAINER/E-COACH. Viele Train-the-Trainer-Spezialisten haben ihr Angebot erweitert und setzen jetzt auf die Qualifikation zum „E-Trainer“, denn das Trainieren in einer virtuellen Umgebung will gelernt sein. Schließlich sollte man die größten Online-Fehler gar nicht erst begehen.

Fit werden für den Auftritt im Online-Lernraum

Foto: Drazen... / gettyimages.de



Foto: Pichler

Tanja Bächmann. Sie leitete ab 2019 eine Arbeitsgruppe, die die Zertifizierung zum E-Trainer (DVCT) entwickelte.

Viele Personalentwickler und auch die Seminarleiter selbst haben sich im ersten Halbjahr 2020 gewundert, wie schnell klassische Präsenztrainer lernten, ihr Wissen in Webinaren zu vermitteln und wie ganze Seminare recht schnell zu Online-Live-Events wurden. Das „Learning by doing“ hat geklappt, doch jetzt kommt das große „Aber“: Die Trainer merken mehrheitlich, dass es Zeit wird für ein professionelles Feintuning, denn in der Anfangsphase haben die Teilnehmer viel verziehen.

Es gilt, die Technik perfekt zu beherrschen

Jetzt erwarten sie ein Online-Training, dass so gut aufgebaut und durchgeführt wird, wie sie es vom Präsenztraining her kennen. „Ein guter E-Trainer sollte das Gefühl erzeugen können, man säße als Teilnehmer in einem Raum mit den anderen, obwohl jeder in seinem eigenen Wohnzimmer sitzt“, fordert Tanja Bäch-

mann, eine seit langem etablierte Ausbilderin von E-Trainern und E-Coachs. Konkret erwartet sie von einem E-Trainer folgende Fähigkeiten:

- Die Methodik und Didaktik im Online-Lernraum beherrschen.
- Die Teilnehmer untereinander in Beziehung bringen.
- Eine gute Trainer-Teilnehmer-Beziehung herstellen.
- Die Technik perfekt beherrschen (Technik ist Hilfsmittel und darf nicht im Vordergrund stehen). Jeder Kunde arbeitet mit anderen Systemen (Webex, MS Teams, Zoom, ...) und erwartet, dass die E-Trainer fit darin sind, die „digitalen Helferlein“ (Padlet, Mentimeter, Kahoot, Collaboard, ...) zu nutzen.
- Konzeption und zeitintensive Produktion von asynchronen Elementen (Videos, Erklärfilme, Podcasts, offline aufgezeichnete Vorträge) beherrschen.
- Die Ansätze von agilem Lernen werden verstanden und in Trainingskonzepte umgewandelt.



Generell gilt im Übrigen: Ein E-Trainer muss bei seiner Arbeit auch alles können, was ein Präsenztrainer zu bieten hat: wertschätzender Umgang mit den Teilnehmern, aufbauendes Feedback geben, Lerneinheiten lebendig gestalten, Abwechslung in der Methodik bieten, Storytelling beherrschen und eine ausgebildete Stimmmodulation, Mimik und Gestik haben.

Maximal drei Stunden Zeit im virtuellen Raum

Woran hakt es am meisten? Auch das weiß Tanja Bächmann aus eigener Erfahrung sehr genau:

- Ein Acht-Stunden-Präsenzseminar ist Standard. Ein Online-Training sollte maximal drei Stunden dauern. Viele Trainer können sich einfach nicht vorstellen, dass die Teilnehmer nicht länger vor dem Rechner sitzen können.
- Ein immer wieder zu beobachtender Missgriff ist es, wenn die Teilnehmer

vom Trainer bewusst stumm geschaltet werden. Die Reaktionen werden von den Trainern nur über Chat, Handheben oder Stempelfunktionen abgefragt. Es kommt dadurch kein gutes Miteinander zustande. Eine spontane Frage und viele Kommentare werden dadurch „unterbunden“. Erst die Stummschaltung aufzuheben und dann etwas zu sagen, ist ein Hindernis für den wertvollen Austausch.

- Generell kann man aufgrund der bisherigen Praxis sagen, dass die Teilnehmer sehr häufig zu wenig in den Austausch und in die Verbindung gebracht werden. Eine Gruppenarbeit von zehn Minuten ist dafür keine Lösung, wenn der E-Trainer das Ganze zu Beginn und am Ende mit einem Monolog umrahmt.
- Leider gibt es oft auch ein schlechtes Zeitmanagement – im virtuellen Raum brauchen manche Methoden länger oder kürzer, je nach Einsatzzweck.
- Oft kommt die Monotonie im Ablauf von den langen Redezeiten der Trainer,

die sich nicht präzise genug vorbereitet haben.

- Der visuelle Lernkanal wird oft weniger angesprochen. Es gibt eine sehr lange Bildschirmteilung bei Verwendung von Powerpoint. Der Trainer ist dann nur noch im Kleinbild zu sehen und die Teilnehmer können dadurch keine Mimik und Gestik des Trainers wahrnehmen.

DVCT vergibt neues Zertifikat

„Den Personalentwicklern fällt die Auswahl von E-Trainern noch sehr schwer“, hat der Deutsche Verband für Coaching und Training e. V. (DVCT), Deutschlands größter Berufsverband für Trainer und Coachs, beobachtet. Er bietet daher ab sofort eine standardisierte Zertifizierung für E-Trainer an. „Das hilft Trainingsverantwortlichen bei der Konzeption von E-Trainings ebenso hohe Standards anzulegen wie bei Präsenzveranstaltungen.“ Ab April 2020 konnten sich die ersten →

Wer Trainer zu E-Trainern qualifiziert

Marktstichprobe. Mit dieser sehr kleinen Auswahl von Train-the-E-Trainer-Angeboten wollen wir zeigen, welche Bandbreite in Sachen Dauer und Kosten aktuell zu beobachten ist.

Anbieter	Name der Weiterbildung	Beispiele für Inhalte	Dauer/Preis (zuzüglich Mehrwertsteuer)
Tanja Bächmann Ostlandstraße 13 96110 Scheßlitz Tel. 0151 55051164 www.tb-ziel.de	E-Trainer	Maximal 8 Teilnehmer. Methodik und Didaktik für den Online-Lernraum, drei verschiedene Video-Conference-Tools beherrschen lernen, das eigene Büro in ein kleines Filmstudio verwandeln	Insgesamt 7 Wochen, 6 Module zu je 2,5 Stunden und 4 Trainerwerkstätten zu je 2,5 Stunden, 1 Prüfungstag/1.699 Euro
Blended Learning Academy Hongkongstraße 7 20457 Hamburg Tel. 040 807921240 www.blendedlearning.de	Online-Trainer	Sicheres Auftreten vor der Kamera, Softwarelösungen, Methodik und Didaktik im virtuellen Raum, Bearbeitung eigener Konzepte, Integration von Online-Formaten in das eigene Angebot, Marketing	3 Live-Online-Trainings zu je 120 Minuten, 2 Live-Online-Trainings zu je 180 Minuten sowie Übungseinheiten/1.290 Euro (zusätzlich 2 Module zu Technikfragen für 590 Euro buchbar)
Bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg Haus der Wirtschaft, Am Schillertheater 2, 10625 Berlin www bbw-gruppe.de	Qualifizierung zum Live-Online-Trainer	Für Trainer, Dozenten, Lehrkräfte. Teilnehmeraktivierung, Online-Trainings planen und Unterlagen gestalten, Sprache und Videos wirkungsvoll einsetzen; eigenes Online-Training planen, Umsetzung üben	6 Web-Seminare zu je 90 Minuten innerhalb von 4 Wochen/890 Euro (umsatzsteuerbefreit)
Competence on Top GmbH Am Rain 4, D-86420 Diedorf Tel. 0821 2170-0870 www.competenceontop.com	Train the Online-Trainer	Maximal 8 Teilnehmer, Know-how des Online-Trainings, zusätzlich Hilfe bei der (technischen) Vor- und Nachbereitung der einzelnen Online-Sessions	6 Online-Sessions verteilt auf zwei Wochen zu je 3 Vormittagen pro Woche (insgesamt 26 Stunden)/1.746 Euro
Corporate Learning & Change Vergiebelweg 24, 70192 Stuttgart, Tel. 0711 50473635 www.clc-learning.de	Live-Online-Trainer	Trainer erstellen ein eigenes Webinar-Konzept. Technik, Dynamik im Webinar, Konzeption und Gestaltung von Content, aktivierende Methoden	3 Tage intensives Online-Training mit einer Woche Pause zwischen Tag 2 und Tag 3. Insgesamt 30 Unterrichtseinheiten zu je 45 Minuten/1.290 Euro
Edutrainment Company GmbH Winsstraße 12, 10405 Berlin Tel. 030 36417770 www.edutrainment-company.de	Ausbildung zum Online-Trainer	Für Trainer. Live-Online-Training, Technik, Tools, Ablauf, Vorbereitung, Rollenspiele, Breakout-Sessions, Präsenztrainings in Live-Online-Trainings übertragen	2 mal 4 Tage Live-Online-Training, 1.290 Euro (für BDVT-Mitglieder 990 Euro)
Haufe Akademie Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg Tel. 0761 595339-00 www.haufe-akademie.de	Live-Online-Trainer	Maximal 8 Teilnehmer, Technik und Aufbau eines Virtual Classrooms, Moderation und Konzeption eines Online-Seminars, eigenes Kurzseminar entwickeln	6 Module verteilt auf 6 Wochen/1.440 Euro
Leading Interactive GmbH Christoph-Probst-Weg 4 20251 Hamburg Tel. 040 81976747 www.leading-interactive.de	E-Trainer	In Kooperation mit der Fernuni Hagen, Online-Kurs für Trainer mit Präsenzveranstaltung, Inhalte: Online-Moderation, Blended Learning, E-Learning in der Praxis, Erstellen eines eigenen Konzepts	10 Wochen Lehrgangsdauer inklusive eines Präsenztags, 12 Web-Seminare in 3 Modulen/Preis Modul 1 und Modul 2 je 795 Euro, Modul 3 kostet 1.115 Euro
Mindsystems – Bert Feustel & Iris Komarek GbR Herzogstr. 83, 80796 München Tel. 089 3081366 www.mindsystems.de	E-Trainer-Ausbildung	Maximal 14 Teilnehmer, Online-Trainings, Live-Online-Seminare, Blended-Learning-Angebote und hybride Trainings, neurodidaktisch und zielgruppengerecht interaktiv anbieten lernen	Kurse von 5 bis 12 Wochen Dauer möglich, immer 5 Module mit insgesamt 65 Stunden Online-Kurs/1.800 Euro (Rabatte für Stammkunden)
TÜV Nord Akademie Große Bahnstraße 31, 22525 Hamburg, Tel. 0711 620413-12 www.tuev-nord.de	Erfolgreicher E-Trainer	Trainingskonzepte für Online-Trainings, Online-Tools und Lehrmethoden kennenlernen, Checklisten erstellen, Übungen und virtuelle Trainings planen	Insgesamt etwa 24 Stunden Webinare verteilt auf 14 Tage/990 Euro
WBS Training AG Lorenzweg 5, 12099 Berlin www.wbsakademie.de	E-Trainer-Ausbildung (von Education zu Edutainment)	Trainerprofil stärken, mediengestützte Unterrichtseinheiten gestalten, passende Methodik und Didaktik kennenlernen	4 Live-Online-Module zu je 4 Stunden innerhalb eines Monats/900 Euro

→ E-Trainer zertifizieren lassen. Mit diesem Angebot schließt der DVCT eine Lücke und vergibt als erster Berufsverband ein (vom jeweiligen Ausbildungsinstitut unabhängiges) Qualitätssiegel für Trainer im Netz. Die Kriterien für die Zertifizierung sind klar definiert. Am Verfahren können nur Mitglieder des DVCT teilnehmen, denn mit der Mitgliedschaft weisen die Trainer quasi automatisch ihre fachliche Eignung und Erfahrung in Sachen Erwachsenenbildung nach. Um zusätzlich als E-Trainer zertifiziert zu werden, müssen Interessierte eine E-Training-Ausbildung absolviert haben. Zusätzlich stellen sie ihre Eignung mit einem Projekt und einem Live-Online-Training vor DVCT-Gutachern unter Beweis.

Nachweisbare Qualitätsaussage

Unabhängige Gutachter bewerten die methodische, didaktische und technische Kompetenz:

- Wie werden die Inhalte aufbereitet?
- Wie wird mit der Gruppe agiert?
- Welche Formate und Medien kommen zum Einsatz?
- Wie gut ist die Verzahnung von Gruppenlernen und selbstgesteuertem Lernen am Bildschirm?

DVCT-Vorstand Birgit Thedens und Tanja Bächmann, Mitglied der DVCT-Zertifizierungskommission, haben die Arbeitsgruppe zur bundesweiten ersten institutsunabhängigen Zertifizierung für E-Trainer geleitet. In ihren Augen ist das neue Kompetenzsiegel die passende Antwort auf die Marktentwicklungen: „Webinare, E-Learning, Blended Learning, Learning-Apps und vieles mehr – die Trainingswelt verändert sich“, so Birgit Thedens. „Deshalb bieten wir neben den bereits etablierten Zertifizierungen zum Coach oder Trainer nun eine Kompetenzprüfung und Qualitätsaussage für virtuelle Lernwelten an.“

Ganz bewusst mache der Verband die Erfahrung und Ausbildung als Präsenztrainer zur Voraussetzung für die neue Zertifizierung, so Thedens: „Aus vielen guten Präsenztrainern sollen ebenso gute E-Trainer werden, wenn sie es verstehen, ihre Erfahrungen mit Menschen in den verschiedensten Lernsituationen auf neue

Konzepte zu übertragen.“ Auch wenn neue Medien, neue Technik und nicht zuletzt künstliche Intelligenz das Lernen kolossal verändern, bleibe für die Trainer und Coaches vieles erstaunlich gleich: Man werde es bei den Lernenden immer mit Menschen zu tun haben.

Heike Wellmann, Expertin für „Lerngestaltung und individuellen Lernstil“ aus München, ist eine der ersten, die das Qualitätssiegel „DVCT-zertifizierte E-Trainerin“ führen darf. Sie freut sich: „Das neue Siegel ist ein Wettbewerbsvorteil. Es gibt den Unternehmen Orientierung, dass auch bei Online-Trainings das Lernen optimal auf die Teilnehmenden und die Situation abgestimmt wird.“ Wichtiger Bestandteil der Zertifizierung war die Live-Durchführung eines Webinars.

Auch Iris Komarek, Geschäftsführerin vom Mindsystems Institut für strategische Kommunikation, welches die frisch zertifizierte E-Trainerin Heike Wellmann ausgebildet hat, betont die Vorteile der Zerti-

fizierung: „Unsere Teilnehmer unterstützt diese Zertifizierung bei der Positionierung – und uns helfen die klaren Ansprüche des DVCT an Methoden, Medien- und Technikkompetenz, unsere Ausbildung an aktuelle Ansprüche und zukünftige Entwicklungen anzupassen.“

Viele HR-Verantwortliche und Unternehmensvertreter begrüßen bereits jetzt die neue Zertifizierung als Baustein für mehr Markttransparenz und Vergleichbarkeit von Trainingsangeboten – so zum Beispiel Carlo-Matthias Enk, Leiter HR, IT, Qualifizierungs- & Wissensmanagement beim Personalservice der Deutschen Bahn (DB Personalservice): „In Zeiten einer immer vielfältiger werdenden Landschaft an Trainingsanbietern und Ausbildungsinstituten ist eine Zertifizierung durch einen anerkannten Fachverband ein überzeugendes Qualitätsmerkmal, welches zu mehr Objektivität und Transparenz führt.“

Martin Pichler ●

WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

macht erfolgreicher

✓ praxisnah ✓ bundesweit ✓ mit Hochschulzertifikat

★★★★★ Sehr Gut 4.5 / 5.0
96% Weiterempfehlungen bei www.fernstudium-direkt.de

Weiterbildung
für Führungskräfte & Experten

- Systemischer Business Coach
- Senior Business Coach
- International Business Coach
- Mediation
- u. v. m.

▶ wings.de/coaching

TEAMTRAINING. Im Business arbeiten Teams effizienter als Einzelpersonen. So lautet ein weitverbreitetes Credo. Das ist nicht immer der Fall. Oft schöpfen Teams ihr Potenzial nicht aus. Eine Ursache hierfür: Der Einzelne kann sich in der Gruppe verbergen. Diese Gefahr ist speziell bei virtuellen Teams groß.

Ausruhen im virtuellen Team

Kennen Sie den Ringelmann-Effekt? Maximilien Ringelmann, ein französischer Agraringenieur, untersuchte 1882 die Leistung von Pferden. Er fand heraus: Die Leistung zweier Pferde beim gemeinsamen Ziehen einer Kutsche ist nicht doppelt so hoch wie die eines einzelnen Pferds. Fasziniert von dieser Entdeckung dehnte Ringelmann seine Untersuchungen auf Menschen aus. Beim Tauziehen stellte er fest: Je mehr Männer an einem Seil ziehen, umso geringer ist die Leistung des Einzelnen.

Anhand seiner Untersuchungsergebnisse entwickelte Ringelmann eine Formel, um zu berechnen, wie effektiv Teams sind. Dieser Formel zufolge erbringen zwei Personen, die gemeinsam eine Aufgabe verrichten, nicht 2×100 Prozent, sondern nur etwa 2×93 Prozent Leistung – und drei Personen nur 3×85 Prozent

und 8 Personen gar nur 8×49 Prozent. Das heißt: Acht Personen leisten gemeinsam weniger als vier einzelne Personen. Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Gruppe ist, umso weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt der persönliche Einsatz. Dieses Phänomen kann man auch in Unternehmen beobachten. Amerikanische Psychologen haben hierfür den Begriff „Social Loafing“ geprägt – also, sich ausruhen auf Kosten anderer.

„Meine Leistung trägt doch nur wenig zum Erfolg bei“

Für Unternehmen ist der „Ringelmann-Effekt“ einer der größten Feinde der Effizienz und eine Schattenseite der Teamarbeit. Mit Teamarbeit kann zwar ein höherer Output erzielt werden – speziell

bei Aufgaben, die unterschiedliche Fachkenntnisse erfordern. Es kann aber auch die gegenteilige Wirkung eintreten – insbesondere in virtuellen Teams oder wenn wie aktuell Teammitglieder im Homeoffice arbeiten und somit auch die soziale Kontrolle teilweise entfällt.

Stimmen Ringelmanns Berechnungen, dann müssten insbesondere Großunternehmen sehr ineffizient arbeiten. Entsprechend groß wäre die Effizienzsteigerung, wenn der „Ringelmann-Effekt“ vermieden würde. Hierfür müssten die Unternehmen aber zunächst wissen, welche Faktoren zur Minderung der Leistung führen. Laut Ringelmann sind dies:

- Das Bewusstsein, dass die eigene Leistung nur wenig zum Gesamterfolg beiträgt.
- Die Tatsache, dass es (in) der Gruppe nicht auffällt, welchen Beitrag der Einzelne leistet. Und:
- Das Nichtverspüren eines höheren Effekts, wenn man sich besonders anstrengt.

Was ist „soziales Faulenzen“?

Motivation. Der französische Agraringenieur Maximilien Ringelmann (1861–1931) beobachtete, dass die Leistung von Menschen in Gruppen kleiner ist als die Summe der individuellen Leistungen. Der Leistungsabfall kann an einer schlechten Koordination (zum Beispiel beim Tauziehen) liegen. Er kann aber auch etwas mit abnehmender Motivation zu tun haben.

Die Forschung nach Ringelmann kümmerte sich intensiv um die Frage der Motivation. Soziales Faulenzen (Social Loafing) greift sofort um sich, wenn eine Person das Gefühl hat, die eigene Anstrengung sei nicht relevant für das Gesamtergebnis. Teamleiter sollten also dafür sorgen, dass jedes Teammitglied einen individuellen Beitrag leistet, den sonst niemand anderer übernehmen kann. Die Äußerung von Einzelmeinungen sollte außerdem gefördert werden.

Wer viele Ressourcen hat, verbraucht sie auch

Cyril Northcote Parkinson, ein englischer Soziologe, kam 1957 zu ähnlichen Erkenntnissen. Er untersuchte die Entwicklung des britischen Marineministeriums, das ursprünglich das gesamte britische Empire verwaltete. Nach dessen Zerfall reduzierte sich die Mitarbeiterzahl des Ministeriums nicht. Im Gegenteil: Sie erhöhte sich. Daraus schloss Parkinson: Die Mitarbeiterzahl von Unternehmen korreliert nur bedingt mit deren Arbeitsvolumen. Und: Organisationen neigen dazu, sich selbst zu beschäftigen. Parkinson ermittelte hierfür unter anderem folgende Ursachen:



wie den aktuellen nötig, in denen aus vielen Teams coronabedingt sozusagen über Nacht virtuelle Teams wurden, weil ein großer Teil der Mitarbeiter nun (partiell) im Homeoffice arbeitet. Damit entfällt auch ein Teil der sozialen Kontrolle, die entsteht, wenn sich die Teammitglieder täglich sehen. Zudem erhöht sich die Gefahr, dass Teammitglieder das Gefühl haben: Meine Leistung wird nicht mehr wahrgenommen. Das kann bei Mitarbeitern, die zuvor von ihren Kollegen mitgezogen wurden, dazu führen, dass sie sich hängen lassen.

Führungsverhalten neu justieren

Und bei Top-Performern, die auch im Homeoffice ein hohes Engagement zeigen? Bei ihnen kann dies mittelfristig zu einem leistungsmindernden Frust führen, weil sie das Gefühl haben: Mein hohes Engagement wird von meinen Vorgesetzten (und Kollegen) nicht wahrgenommen und wertgeschätzt. Deshalb müssen Führungskräfte in dieser veränderten Führungssituation auch ihr Führungsverhalten überdenken und gegebenenfalls neu justieren, damit die Teamleistung nicht sinkt.

Dr. Georg Kraus ●



AUTOR

Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Er ist Autor des „Change Management Handbuchs“ (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagementbücher. Zudem ist er seit 1994 Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal.

Dr. Kraus & Partner
Die Change Berater
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal
Tel. 07251 989034
www.kraus-und-partner.de

1. Wie viel Zeit jemand für eine Aufgabe braucht, hängt auch von der zur Verfügung stehenden Zeit ab. Sie wird schlicht verbraucht.
 2. Menschen investieren ihre Zeit primär in Tätigkeiten, die wahrgenommen sowie belohnt beziehungsweise sanktioniert werden – und nicht in diejenigen, die nötig wären.
 3. Macht, Prestige und Anerkennung sind in vielen Unternehmen an die Mitarbeiterzahl gekoppelt. Deshalb streben Führungskräfte stets eine höhere Mitarbeiterzahl an.
 4. Der Führungsnachwuchs schafft neue künstliche Bedarfe an Mitarbeitern und Führungspositionen, um sich selbst bessere Karrierechancen zu eröffnen.
- Treffen diese Befunde zu, dann stehen Unternehmensführer vor der Herausforderung, gegen diese „natürlichen“ Effekte anzukämpfen. Hierfür lassen sich in Anlehnung an Ringelmann und Parkinson folgende Handlungsempfehlungen ableiten:
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter spüren: Mein Engagement wird registriert und meine Leistung lohnt sich – für mich.
 - Schaffen Sie eine „Erfolgsgemeinschaft“. Jedes Mitglied der Gruppe sollte das Gefühl haben: Wir sitzen alle im selben Boot. Wenn unsere Leistung top ist, profitiere auch ich persönlich davon. Ebenso verhält es sich im umgekehrten Fall.
 - Rütteln Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig auf. Sonst verfallen sie in lähmende Routinen. Starten Sie immer wieder neue „aufrüttelnde“ Projekte und Initiativen, die Ihre Mitarbeiter motivieren, sich besonders anzustrengen.
 - Achten Sie darauf, dass sich Vergütung, Karriere und Prestige in Ihrer Organisation nicht an der Zahl der Mitarbeiter orientieren. Fördern Sie Projekt- und Expertenlaufbahnen.
 - Fragen Sie sich als Führungskraft: Sende ich an die Mitarbeiter die richtigen Signale, was (mir) wichtig ist? Wenn Sie zum Beispiel gut gestaltete Powerpoint-Präsentationen honorieren, „züchten“ Sie ganze Stäbe von Mitarbeitern, die vor Sitzungen tagelang Folien „malen“.
 - Führen Sie regelmäßig Geschäftsprozessanalysen durch. Jede Organisation neigt dazu, „Speck“ anzusetzen. Deshalb sind alle zwei, drei Jahre „Diäten“ nötig.
 - Reduzieren Sie für bestimmte Aufgaben „scheinbar willkürlich“ die Ressourcen. „Zwingen“ Sie Ihre Mitarbeiter, sich so zu organisieren, dass sie mit den verbleibenden Ressourcen auskommen. Oft werden so effizienzsteigernde Ideen geboren. Und wenn Ihre Kürzungen sich als übertrieben erweisen? Dann können Sie ja wieder Ressourcen freigeben.
- Sich mit dem Phänomen Social Loafing zu befassen, ist insbesondere in Zeiten

„Zukunft Personal“ in diesem Jahr nur virtuell

VORBERICHT. Die Messe „Zukunft Personal Europe Virtual“ findet vom 12. bis zum 16. Oktober im Internet statt. Es gibt interaktive Workshops, Diskussionen und Best Practices sowie eine Fachausstellung mit Videos, Webinaren und Live-Chats. Die Besucher des virtuellen Events sollen virtuell netzwerken und nach aktueller Planung auch an diversen Live-Events teilnehmen können.

Es ist ein Experiment, Europas größte HR-Fachmesse in den virtuellen Raum zu verlagern. Weder die Organisatoren noch die ausstellenden Unternehmen oder die Besucher haben Erfahrung mit einem so groß angelegten Online-Event. Von den geplanten Inhalten und den bislang bekannt gegebenen Ausstellerzahlen her klingt die Veranstaltung nach einhelliger Branchenmeinung vielversprechend.

Fünf Messetage mit fünf Schwerpunktthemen

Fünf Schwerpunktthemen an fünf virtuellen Messetagen – nach diesem Prinzip öffnet die ZPE Virtual vom 12. bis 16. Oktober jeweils von 9 bis circa 17 Uhr ihre virtuellen Tore. Die Themen, die an den einzelnen Tagen im Mittelpunkt stehen, lauten: „Recruiting & Attraction“ (12. Oktober), „Operations & Services“ (13. Oktober), „Learning & Training“ (14. Oktober), „Corporate Health“ (15. Oktober) und Future of Work (16. Oktober). „Jeder Thementag fokussiert im Wesentlichen das spezifische Highlight Topic und die Vorträge widmen sich – soweit überhaupt immer lupenrein möglich – diesem Themenfokus“, erklärt Christiane Nägler, Group Director Zukunft Personal. „Zudem wird eine Initiative aus dem Messebeirat unter der Führung von Professor Rupert Felder und Professor Stephan Fischer jeden Tag mit einem Panel eröffnen und zur Diskussion einladen. Darüber hinaus haben wir wieder eine Keynote Stage mit live gestreamten Beiträgen von Vorständen, Wissenschaftlern, HR-Experten und Querdenkern.“

Auf der Agenda der Zukunft Personal Europe Virtual stehen interaktive Workshops, Diskussionen und Best Practices sowie eine Fachausstellung mit Videos, Webinaren und Live-Chats.

Die Besucher der ZPE 20 Virtual können virtuell networken, sie können nach aktueller Planung auch an diversen Live-Events teilnehmen: Wie wirkt der Turbo-Beschleuniger Corona auf die digitale Transformation und auf HR? Welche machbaren Zukunftsszenarien können gemeinsam entwickelt werden? Anhand dieser Leitfragen beschäftigt sich die ZPE Virtual in diesem Jahr mit progressiven

Themen, die von Mitgliedern des Messebeirats im Vorfeld in verschiedenen Think Tanks ausgearbeitet wurden. Diese fließen in die Panels ein, die täglich um 9 Uhr stattfinden sollen. Zusätzlich sind vertiefende Round Tables zu unterschiedlichen Perspektiven und Szenarien geplant. Die Impulse hierzu können aus der Praxis, der Wissenschaft und der Politik, aber auch aus anderen Quellen wie der populären Zukunftsforschung stammen. Für die Fachausstellung der ZPE Virtual rechnet Messechefin Christiane Nägler und ihr Team mit 100 bis 120 Ausstellern. Ähnlich umfangreich soll das Vortrags-



Fotos: Pichler

Sorglose Vergangenheit. Letztes Jahr saßen die Messebesucher noch dicht gedrängt in den Vortragsarenen und eine überglückliche ZuhörerIn durfte „ihrem“ Keynote-Speaker eine Umarmung schenken.

programm werden: „Wir haben zehn bis zwölf Programmpunkte pro Tag geplant, die live stattfinden, unter anderem interaktive Workshops und Diskussionen. Hinzu kommen zahlreiche Vorträge unserer Aussteller und Dienstleister sowie Best-Practice-Beiträge, die den Besuchern on demand rund um die Uhr und auch drei Monate nach der HR Week zur Verfügung stehen werden“, fasst Christiane Nägler zusammen. Live gestreamt aus dem Office von Spring Messe Management in Mannheim sollen die Keynote-Vorträge zukunftsweisende Themen des Personalbereichs behandeln. Den Auftakt macht Dave Ulrich, einer der einflussreichsten HR-Denker des Jahrzehnts und Autor des Buchs „Reinventing the Organization“, am Nachmittag des 12. Oktobers. In seinem Beitrag legt der Professor für Wirtschaft an der Ross School of Business der University of Michigan seine Erkenntnisse über die Zukunft von HR dar. Professor Jana Koehler vom Deutschen

Forschungszentrum für KI (DFKI) an der Universität des Saarlandes, eine der führenden KI-Forscherinnen, führt am 14. Oktober ab 10 Uhr praxisnah in das Gebiet der künstlichen Intelligenz und deren Auswirkung auf den HR-Bereich ein. Ihre Keynote steht unter dem Titel „Künstliche Intelligenz: Technologie, die die Arbeitswelt von morgen prägen wird“. Am 16. Oktober ab 10 Uhr wird Professor Heike Bruch vom Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen Einblicke in die aktuelle Leadership-Forschung geben. Als weitere Keynote-Speaker, deren Themen zum Redaktionsschluss noch nicht feststanden, sind angekündigt: David Vitrano, Geschäftsführer von Xing E-Recruiting (12. Oktober, 16 Uhr), Gianpiero Petriglieri, Experte für Leadership und Learning am Arbeitsplatz (13. Oktober, 10 Uhr), Martina Ruisß, Head of HR bei Personio (13. Oktober, 16 Uhr), Mathias Heese, Geschäftsführer und Gründer von Softgar-

den (14. Oktober, 16 Uhr), David Wilson, CEO der Fosway Group (15. Oktober) Sabine Müller, CEO bei DHL Consulting (16. Oktober, 13.30 Uhr) und Frauke von Polier, COO People bei SAP (16. Oktober, 15.30 Uhr).

„HR Tec Night“ als hybrides Abend-Event

Nach der unfreiwilligen Pause in der ersten Jahreshälfte meldet sich die HR Tec Night zurück. Sie findet am 15. Oktober ab 18 Uhr im Wizemann Impact Hub in Stuttgart statt. Um den Hygiene- und Abstandsregeln Rechnung zu tragen, wird es nur wenige Präsenztickets geben. Aber die HR Tec Night wird auch live übertragen. Das Zusehen aus der Ferne lohnt sich, denn es sind spannende Inhalte geplant: Berater und Speaker Stephan Grabmeier spricht zu „HR als Treiber des Purpose Business“. Melanie Rothe, CIO des Trendence Instituts, gibt Einblicke in →



→ datengetriebene Recruiting-Prozesse. Und Markus Krampe von B-Heads führt in das Thema Voice Applying ein. Auch wenn das Tanzen auf der Messeparty diesmal ausfallen muss: Gelegenheiten zum Austausch bietet die ZPE Virtual gleich mehrfach. Die Teilnehmer können sich zum Live-Chat mit den Ausstellern und Referenten treffen. Hierzu wird das Tool Okomo eingesetzt, das Funktionen wie Audio- und Videoanrufe, Bildschirmübertragungen und Bewertungen bietet. Die Live-Chat-Funktion ermöglicht es, direkt über den Webbrowser Nachrichten und Dateien zu versenden. Darüber hinaus wird es eine Networking Lounge geben, in der sich die Besucher virtuell austauschen können. Als weiteres Tool soll Adobe Connect eingesetzt werden. Das Tool wird im virtuellen Workshop-Raum genutzt und bietet unter anderem die Möglichkeit zu Round Tables, Break Out

Sessions und Diskussionen. „Des Weiteren ist ein Chatbot geplant, mit dem wir einen ganz besonderen Service zur besseren Interaktion zwischen Ausstellern und Besuchern anbieten wollen. Der Chatbot, konzipiert und geplant von unserem langjährigen Aussteller Time 4 You, agiert als virtueller Messe-Guide, gibt Tipps zur Erkundung der Messehallen, berichtet über Programm-Highlights und das Messegeschehen“, berichtet Christiane Nägler. „Am Future-of-Work-Tag werden wir mit Tricat Spaces (avatarbasierte interaktive 3D-Lern- und -Arbeitswelten) arbeiten.“

HR Innovation Award wird virtuell verliehen

Die Verleihung des HR Innovation Awards findet als virtuelle Preisverleihung am Abend des ersten Messtags (12. Oktober) statt. Wer sich dafür interessiert, wel-

che innovativen HR-Produkte und Dienstleistungen seit der letztjährigen Zukunft Personal Europe auf den Markt kamen und welche von der Expertenjury als Sieger in den jeweiligen Kategorien ausgewählt wurden, kann sich für die ZPE Virtual registrieren und sich auf der Keynote Stage die live gestreamte Preisverleihung ansehen. „Aktuell ist abzusehen, dass es möglicherweise etwas weniger Einreichungen werden als in den vergangenen Jahren. Auch die Einreichungen bei den Start-ups sind nicht so zahlreich wie in früheren Jahren“, sagt Christiane Nägler. „Aber wir sind zuversichtlich, dass in den letzten Tagen bis zum Bewerbungsschluss wie gewohnt noch viele tolle Innovationen dazu kommen werden.“ Weitere Details zu den einzelnen Thementagen und Sonderformaten gibt es auf dem Portal „haufe.de/personal“.

Daniela Furkel ●

Am dritten Tag geht es um Learning

Zukunft Personal Europe 20 Virtual. Die Themen „Learning & Training“ prägen den dritten Tag (Mittwoch, 14. Oktober 2020).

Die Programmpunkte werden unter anderem vom Expertenrad rund um die Journalistin und Autorin Gudrun Porath, dem Experten für Gamification und Game Thinking, Roman Rackwitz, und dem Berater und Weiterbildungsblogger Dr. Jochen Robes kuratiert. Seit Beginn der Corona-Pandemie hat die betriebliche Weiterbildung erhebliche Veränderungen erlebt. So geben 94 Prozent der Unternehmen an, dass sich die Trainingsstrategie und -prioritäten für sie gewandelt haben. Zwei von drei Unternehmen haben sogar signifikante Neuerungen an ihren Aktivitäten und ihrer Vorgehensweise vorgenommen, fand die Fosway Group in einer Umfrage heraus. Mit zwei Experten der Fosway Group als neuem Kooperationspartner der ZPE Virtual können die Teilnehmer auch live während der HR Week diskutieren. Die Umfrage der Fosway Group bestätigt auch: „Digital maturity matters“. Organisationen, die bereits einen ausgereiften Ansatz für digitales Lernen etabliert haben, finden es weitaus einfacher, mit den Auswirkungen der Pandemie umzugehen, als Unternehmen ohne digitale PE-Strategie. Aber die Umfrageergebnisse legen auch nahe, dass beim Lernen in Unternehmen tiefere Verschiebungen stattgefunden haben und dass betriebliche Bildung wohl nicht mehr so sein wird wie vor der Krise. Und wie schätzen die Anbieter

Vergangenheit. Produktpräsentationen auf echten Messeständen gibt es in diesem Jahr leider nicht.



digitaler Lernservices und -tools die aktuelle Situation ein? Diese rechnen in erster Linie mit einer wachsenden Nachfrage im Geschäftsfeld Beratung, denn viele Unternehmen scheinen jetzt nach passenden Lösungen und Orientierung im E-Learning-Dschungel Ausschau zu halten, fand das MBB Institut in einer weiteren Umfrage heraus. Um die aktuellen Entwicklungen im HR- und Personalentwicklungsbereich geht es am 14. Oktober unter anderem ab 13.30 Uhr auf der Keynote Stage. Dort findet ein Live-Panel zu HR-Trends vom Conference Board statt, ab 14.45 Uhr folgt ein vertiefender Workshop im Workshop-Raum. Einblicke in aktuelle HR-Trends liefert hierbei Karlheinz Schwuchow, Professor für Internationales Management und Leiter des CIMS Center for International Management Studies an der Hochschule Bremen, gemeinsam mit einer fachkundigen Runde von hochkarätigen Personalverantwortlichen.

DIGITAL POSITIONIEREN – SO GEHT ES!



Mit spannenden
Add-ons. Lassen Sie
sich überraschen!

Keynotes und Themen am 24. Oktober 2020:

Andera Gadeib: Wie wir den digitalen Wandel intelligent gestalten • Lars Pilawski: Unendlichkeits-Traffic: Kundenakquise im 21. Jahrhundert • Daniel Hertneck: Digitales Lead Management als Umsatz-Booster • Andreas Klar: Der Schlüssel für Ihren Marketingerfolg: Die Botschaft.

Am Nachmittag Vertiefung der Themen in jeweils 50-minütigen Praxis-Sessions.

Jetzt anmelden!

www.gabal.de/gabal-impulstag-2020



Learntec 2021 soll „real“ stattfinden

E-LEARNING. Die Learntec, die Messe der digitalen Bildungsbranche, soll vom 2. bis 4. Februar 2021 als reales Treffen in den Karlsruher Messehallen durchgeführt werden. Das bestätigte Britta Wirtz, Geschäftsführerin der Messe Karlsruhe, in einem aktuellen Pressegespräch.

Messen und Kongresse gelten nicht als Großveranstaltung und dürfen gemäß der Corona-Verordnung der Landesregierung Baden-Württemberg seit dem 1. September wieder stattfinden. Diese spezielle Verordnung zur Durchführung von Messen, Ausstellungen und Kongressen schafft die rechtliche Grundlage für die Learntec 2021. Aktuell planen die Karlsruher fest mit einer Durchführung der Learntec, denn gerade in der Krise habe sich gezeigt, dass viele Menschen ein großes Bedürfnis nach persönlichem Austausch hätten. Großen Zuspruch gibt es bereits von den Ausstellern. Bereits jetzt seien über 90 Prozent der Fläche auf der Learntec 2021 gebucht.

Zu der Frage, welche Schutz- und Hygienemaßnahmen gerade geplant werden, erklärte Britta Wirtz: „Wir gehen davon aus, dass die Auswirkungen der Corona-Pandemie auch nächstes Jahr das Messegeschehen beeinflussen werden.

Wir haben auf der Basis der aktuellen Corona-Verordnung ein Konzept entwickelt, welches alle uns bekannten Gebote von Hygiene, Abstand und Nachverfolgung von Infektionsketten erfüllt.“ Abstandsregelungen, das Tragen von Mund-Nasen-Bedeckungen oder das Hinterlegen der Daten zur Kontaktverfolgung hätten sich längst im Alltag bewährt. „Auch auf unseren Messen und Kongressen sind diese Regelungen (neben der Installation zahlreicher Desinfektionsmöglichkeiten, verbreiterter Gänge, Hinweisen zur Husten- und Niesetikette und erhöhten Reinigungsintervallen) wichtiger Bestandteil unserer Hygienekonzepte.“

Hinsichtlich der Besucheranzahl gibt es für jede Messe eine klare Vorgabe, die sich an der Veranstaltungsfläche orientiert. Diese Zugangsbeschränkung lässt für die Learntec eine vergleichbare Fachbesucheranzahl wie im Vorjahr zu. Um die Kontaktverfolgung zu gewährleisten, werden im Jahr 2021 ausschließlich Onlinetickets angeboten. Es ist unwahrscheinlich, dass die nächste Learntec wie gewohnt aussehen wird. Wirtz kündigte zum Beispiel an: „Wir möchten beispielsweise auch digitale Formate integrieren und gleichzeitig Interaktion zwischen den Teilnehmern ermöglichen. So werden wir beispielsweise ein Livestreaming der Kongress-Slots und Virtual Round Tables zu den verschiedensten Themen anbieten.“ Grundsätzlich ist sich die Messechefin sicher: „Fachmessen bringen die Branche nicht nur zusammen, sondern auch voran. Sie sind gerade in der aktuellen Zeit wichtig, um sich wieder persönlich mit Kollegen zu treffen, Wissen



Fotos: Pichtler

auszutauschen, Kontakte zu knüpfen und Ideen zu sammeln. Das ist auch mit Abstand oder digital möglich.“ Es sei absehbar, dass jede Messe immer mehr digitale Tools einsetzen werde. „So ermöglichen wir zum Beispiel ein umfangreiches Matchmaking, über das sich die Besucher ähnlicher Interessen miteinander vernetzen oder sich zu Video Chats verabreden können.“

Neu: Themenwochen vor der eigentlichen Messe

Auf die Frage nach möglichen Highlights, die die Learntec 2021 bieten werde, hieß es in Karlsruhe: „Bereits im Herbst letzten Jahres wurde entschieden, die Learntec 2021 um eine dritte Halle zum aktuellen Megathema ‚digitale Schule‘ zu erweitern. Dort sollen die Besucher fokussiert alle Angebote zur digitalen Schule finden.“ Zudem werde am ersten Messetag mit dem „Salon21“ ein neues, ganztägiges Fachprogramm rund um die Schule der Zukunft angeboten. Auch das „Future Lab“ werde es wieder geben. Einige Monate vor Beginn der Messe wollen die Veranstalter „Themenwochen“ anbieten. Wirtz: „Von Oktober bis Januar veranstalten wir Webinare und digitale Diskussionsrunden zu unseren Bereichen digitale Schule, Hochschule und Beruf. In kostenlosen Webinaren mit Best-Practice-Beispielen, einer Diskussionsrunde mit Branchenexperten und einer abschließenden Summary Session können sich die Teilnehmer fortbilden und virtuell untereinander austauschen.“

Gudrun Porath ●



Messe Karlsruhe. Die Lichter gehen so schnell nicht aus.

Themen im November

DIE AUSGABE 11-12/2020 ERSCHEINT AM 05. NOVEMBER 2020

RANKING

Die besten Tagungshotels 2020

Trotz Krise wurde der Wettbewerb „Die besten Tagungshotels in Deutschland“ durchgeführt. Die Ergebnisse in fünf Kategorien präsentieren wir in unserem nächsten Sonderheft „Tagen“, das Anfang November erscheint. Unser Foto zeigt das Tagungszentrum Schloss Hohenkammer, die Location der diesjährigen (absolut coronagerechten) Preisverleihung.



E-LEARNING

Neues von den Messen

Sowohl die aktuellen Onlinekonferenzen und Onlinemessen als auch die „reale“ Learntec werden sich intensiv mit der Zukunft des Lernens auseinandersetzen. Wir berichten von den Auftritten der wichtigsten Keynote Speaker.



GELDANLAGE

Vermögenserhalt

Unser Artikel in Heft 9 über die finanzielle Sicherheit von Freiberuflern führte dazu, dass unsere Leser mehr wissen wollen über eine „robuste Geldanlage in Krisenzeiten“. Das Foto zeigt den Bullen (Symbol für Kurssteigerungen) vor der Börse in Frankfurt.



IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 33. 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

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

Autoren dieser Ausgabe
Daniela Furkel, Annette Gebauer, Boris Grundl,
Stefan Günther, Georg Kraus, Lukas Leist,
Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger

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


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

Titelbild
AID Box / MEV Agency

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) 

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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;
Abopreis 119,72 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 abgefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

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



Sabine Kluge, Alexander Kluge:

Graswurzelninitiativen in Unternehmen: Ohne Auftrag – mit Erfolg. Wie Veränderungen aus der Mitte des Unternehmens entstehen – und wie sie erfolgreich sein können, Verlag Franz Vahlen, München 2020, 239 Seiten, 23,90 Euro

ENGAGEMENT VON „UNTEN“

Handeln ohne Auftrag

Die Autoren stellen in ihrem Buch zahlreiche Initiativen vor, die das Prädikat „New Work“ verdienen. Sie wählen als Klammer den Begriff „Graswurzelninitiativen“. „In Graswurzelninitiativen wird gemeinsam nach Lösungen für Probleme gesucht, die bislang keiner als solche wahrnimmt“, schreiben sie über das Selbstverständnis der Akteure, die ein klares „Feindbild“ haben: Die traditionelle hierarchische Unternehmenskultur, die besonders in Konzernen verbreitet ist. Die Graswurzler stehen dagegen für Demokratisierung, Homeoffice und offene Kommunikation.

Die Autoren schreiben von einer Haltung des zivilen Ungehorsams und vom Handeln ohne Auftrag oder Erlaubnis. Das werden viele Führungskräfte nicht nur ungern lesen, manche werden das als eine Kampfansage begreifen. Die Graswurzler nehmen für sich in Anspruch, Missstände und Probleme in den Unternehmen zu erkennen und diese verbessern zu wollen – eigentlich die Aufgabe der Führungskräfte. Doch wer das als eine Aufforderung zur Revolution von unten versteht, liegt falsch. Die Graswurzler beschwichtigen, sie seien keine Revolutionäre, die einen Putsch gegen die Unternehmensführung vorbereitet.

Die Graswurzler wollen nicht die Hierarchie zum Einsturz bringen, sondern „die Führung verbessern“ und „Potenziale heben“. Man will den Kapitalismus nicht überwinden, sondern optimieren. Die Unternehmen sollen partizipativer, offener, vielfältiger und damit erfolgreicher werden. Die Graswurzelninitiativen haben im Unterschied zu den Betriebsräten oder Managern keine formale Machtposition, sondern ent-

wickeln Einfluss durch ihre Ideen, die ansteckend wirken. Dafür liefert das Buch viele Beispiele. Die Autoren berichten nicht nur über eigene Projekte und Erfahrungen, sondern stellen wichtige Graswurzelninitiativen vor, die in den letzten Jahren in den Unternehmen entstanden sind. Akteure kommen nicht nur zu Wort, sondern stellen auch Anleitungen und Leitfäden zur Verfügung, die im Anhang des Buchs versammelt sind: Dazu gehören beispielsweise Katharina Krentz von Bosch, Karsten von Bruch (Bosch), Rainer Gimbel (Evonik), Oliver Herbert (Daimler), Andrea Demarin (Siemens), Shakil Awan (Telekom) und Tobias Leisgang (Texas Instruments).

Den Graswurzlern stehen schwere Zeiten bevor, da bei krisenbedingten Restrukturierungen der Konformitätsdruck steigt. Die Unternehmen sollten sich aber bewusst machen, dass die Graswurzler zu den engagierten und kreativen Beschäftigten gehören und für die Transformation gebraucht werden. Sie sind zwar manchmal unbequem, aber genau dadurch produktiv.

AUTOREN

Sabine Kluge, Alexander Kluge

Das Ehepaar hat sich seit langem einen Namen in der New-Work-Szene gemacht. Das „Personalmagazin“ zählte die PE-Expertin Sabine Kluge 2019 zu den 40 führenden HR-Köpfen im deutschsprachigen Raum. Alexander Kluge begleitet Unternehmen in Veränderungsprojekten als Organisationsberater und Coach.

Umgang mit schwierigen Menschen trainieren



Martin Wehrle gilt als „Deutschlands bekanntester Karriereberater“. Seine Erfahrung: Schwierige Menschen können einen zur Weißglut treiben. Sie schwätzen dumm und scheißen klug, motzen und nörgeln, intrigieren und lästern. Ihre Maßstäbe sind nicht gerecht, nur selbstgerecht.

Wehrle zeigt humorvoll, wie man souverän mit schwierigen Menschen umgeht, und fordert jeden Leser auf, die

Begegnungen mit schwierigen Menschen, die er als „H-Menschen“ (H für Herausforderung) bezeichnet, künftig als willkommene Wachstumschance zu werten.

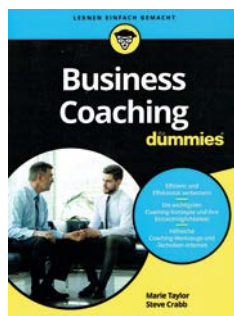
Das Buch soll auf diese Begegnungen vorbereiten und gibt zum Umgang mit nervenden Schwarzmalern, Perfektionisten und Selbstdarstellern, Narzissten, Hilferufern, Trotzköpfen und Machtmenschen die richtigen, psychologisch fundierten Tipps. In 15

Übungen im „Bonus-Workbook“ am Ende des Buchs können die Leser das Erlernete gleich üben, wie sie die verschiedenen Menschentypen identifizieren und behandeln, kritische Situationen bewältigen und ihre Gefühle steuern.

Martin Wehrle:

„Ich könnte ihn erwürgen!“ Vom einfachen Umgang mit schwierigen Menschen, Mosaik Verlag, München 2020, 319 Seiten, 15 Euro

Das Arbeitsfeld der Coachs: Hilfe zur Selbsthilfe



Es gibt bereits ein Coaching-Buch aus der „Für-Dummies-Reihe“, das sich mit „Life Coaching“ beschäftigt und Privatpersonen bei der Entfaltung des eigenen Potenzials helfen will.

Bei diesem „Business-Coaching-Buch“ geht es darum, dass Berater als Business-Coach arbeiten wollen und sich fragen, wie man jemanden dabei begleitet, eine andere Perspektive einzu-

nehmen und sein Mindset zu verbessern. In dem Buch wird auch erklärt, wie ein Coach hilft, Visionen und Strategien zu entwickeln und daraus konkrete Pläne abzuleiten.

Dieses Buch will (angehenden Coachs) wirkungsvolle Ansätze, Techniken und Werkzeuge vorstellen, damit alle vom Coaching profitieren: der Klient, sein Arbeitgeber und der Coach. Marie Taylor hat lange Jahre als Executive

Coach, NLP-Trainerin und Beraterin gearbeitet. Steve Crabb ist Unternehmer und Coach sowie lizenzierter NLP-Trainer. Das Buch ist entsprechend NLP-lastig, stellt aber auch die Tools anderer psychologischer Richtungen vor.

Marie Taylor, Steve Crabb:

Business Coaching für Dummies, Verlag Wiley VHC, Weinheim 2020, 358 Seiten, 26,99 Euro

Wer die Realität in strikte Regeln zwingen will, verliert



Alle weichen mal von den Regeln ab. Das gehört zum Leben einfach dazu. Der Grund: Organisationen brauchen Regeln, um berechenbar zu sein, für situative Anpassungen sind aber auch Regelbrüche nötig.

Da diese überhaupt erst das Funktionieren von Organisationen aufrechterhalten, spricht man in der Organisationsforschung von „brauchbarer Illegalität“. Dabei ist, so

der Soziologe und Organisationsberater Stefan Kühl, aber nicht jeder Verstoß nützlich: Manchmal zielt er nur auf einen persönlichen Vorteil des obersten Chefs, nicht selten endet er dann in einem riskanten Skandal.

Wie kommt es zu Regelbrüchen? Wann können von ihnen wichtige Impulse ausgehen? Wo liegen Probleme der Regelabweichungen? Wie kann man sich intern in ge-

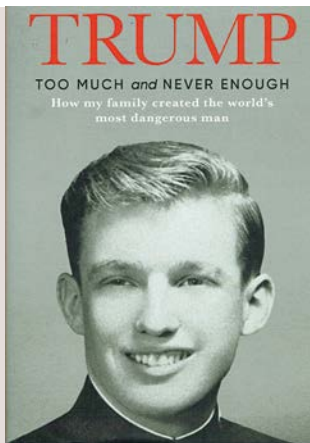
eigneten Diskussionsrunden über sie austauschen? Anhand einer Vielzahl von konkreten Fällen wirft der Autor einen genauen Blick auf die Nützlichkeiten von Regelabweichungen in Organisationen.

Stefan Kühl:

Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2020, 278 Seiten, 22,00 Euro

Mary L. Trump:

„Too Much and Never Enough:
How My Family Created the
World's Most Dangerous Man“,
Simon & Schuster, New York
2020, 240 Seiten, 23,70 Euro



Gudrun Porath

Familienunternehmen

Der Einfluss des Vaters

Mary L. Trump ist die einzige Nichte des aktuellen US-Präsidenten Donald Trump. Sie schildert in ihrem Buch die ausgesprochen unglückliche Kindheit und das Heranwachsen von Donald zum „größten Angeber New Yorks“. Der eigentliche Bösewicht des Buchs ist aber Fred Trump, der Vater von Donald Trump.

Mary Trump ist promovierte Psychologin und versucht, das Wesen ihres Onkels Donald mit dessen früher Kindheit zu erklären: Der Vater war ein „im klinischen Sinn“ eiskalter und skrupelloser Psychopath und die kränkelnde Mutter hatte keine Kraft, ihre Kinder mit Zuwendung, Interesse und Mitgefühl zu versorgen. Laut Mary hat Donald eine Kindheit in „niederschmetternder Einsamkeit“ erlebt. Er überlebte, weil er sich zu einem Mann entwickelte, der zu prahlen, zu blenden und zu lügen lernte. Nur so konnte er es schaffen, seinem Vater zu gefallen. Dem Wesen von Donald Trump liegt offenbar eine „tiefe, womöglich unheilbare Verzweiflung“

„Nur durch prahlen, tricksen, lügen konnte er dem Vater gefallen.“

zugrunde, urteilt Mary. Fred verdiente sehr viel Geld mit dem (staatlich geförderten) Wohnungsbau in New York. Sein Sohn Donald wird vom ihm ab einem bestimmten Zeitpunkt als Nachfolger des Familienimperiums aufgebaut. Donald bekommt von seinem Vater Hilfe, Protektion, Verbindungen und „unfassbar viel Geld“, von dem Donald später behaupten wird, er habe es selbst verdient. Entscheidend für

das künftige Verhalten von Donald dürfte jedoch sein, dass er für seine Lügen und seine Betrügereien nie bestraft wird, weil ihn sein Vater immer irgendwie „rettet“. So habe es Donald auch nie nötig gehabt, die Kontrolle seiner Impulse zu lernen. Auf der anderen Seite muss die Autorin aber auch zugeben: Wie Donald Banken einseift und Gläubiger hinhält und wie er ständig Niederlagen als Siege verkauft – das ist schon außergewöhnlich. Wenn es um ihn selbst geht, dann ist Donald nicht zu unterschätzen.

Das Buch ist sehr lesenswert, weil es anhand vieler Beispiele zeigt, wie die Kommunikationsmuster in einer (Unternehmer-)Familie die psychischen Entwicklungen der Kinder stark behindern können. Fritz B. Simon, Pionier der systemischen Organisationsberatung und Experte für Familienunternehmen, entdeckte in seinem Blog (www.carl-auer.de/magazin/kehrwoche/mary-trumps-familienunternehmen) übrigens einen bemerkenswerten Kritikpunkt am

Buch von Mary Trump. Die Autorin sei viel zu sehr am Individuum orientiert. Sie betrachte ihren Großvater Fred als den Dreh- und Angelpunkt der Entwicklung von Donald Trump. Simon: „Ein erfolgreicher

Unternehmer, wie es Fred Trump war (mit den geschilderten soziopathischen Persönlichkeitsmerkmalen), ist ganz klar eine Herausforderung für seine Familie.“ Aber der Untertitel des Buchs „Wie meine Familie den gefährlichsten Mann der Welt erschuf“ lege eine zu simple Ursache-Wirkungskette nahe. Es sei für Donald Trump nicht unvermeidbar gewesen, so zu werden, wie er heute ist.

Die freie Journalistin Gudrun Porath hat sich auf die zentralen Themen der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung spezialisiert. Sie ist E-Learning-Kolumnistin für www.haufe.de/personal und Mitglied des Programmbeirats „Corporate Digital Learning Experience“ der Messe „Zukunft Personal Europe“ in Köln. Außerdem schreibt sie regelmäßig für das „Personalmagazin“ und „Wirtschaft + Weiterbildung“.

#worklife

Alles rund um Job und Karriere

Ob Bewerbung, Berufseinstieg, Work-Life-Balance oder Karriereplanung: Bei Karriere Boost stellen wir Fragen, die wir uns alle während unseres Berufslebens gefragt haben und lassen Experten zu Wort kommen, die es wirklich wissen. Sie geben Tipps aus der beruflichen Praxis damit du erfolgreich bist.

www.karriereboost.de



KarriereBoost

Boris Grundl



Paragraf 89

Überwinde dein Image!

Was ist ein Image? Wir haben bei diesem Stichwort zwei Pole. Auf der einen Seite steht ein Bedürfnis: Ein bestimmtes Abbild soll eine spezifische Emotion und damit ein gezieltes Verhalten auslösen. Auf der anderen Seite steht der Wunsch nach Wahrhaftigkeit (eine Stimmigkeit, besser bekannt als Authentizität). Diese beiden Pole zerren in entgegengesetzte Richtungen. Sie zerren an jeder Organisation, jedem Produkt und an jedem Menschen.

„Der größte Bremsklotz einer menschlichen Entwicklung ist das Bedürfnis nach Bestätigung durch andere.“

Welche Auswirkungen hat das auf meine persönliche Entwicklung? Soll ich jetzt wirklich authentisch sein (es nicht spielen!) oder ein Bild kreieren, das Aufmerksamkeit erzeugt? Soll ich ganz ich selbst werden oder zum gewünschten Abbild? Soll ich ein erfülltes Leben führen oder dafür sorgen, dass andere denken, es wäre so? Die sozial erwünschte Antwort ist klar: „Sei ganz du selbst. Mach dein Ding. Folge deinem Herzen.“ Wenn das so einfach wäre ...

Immer wieder erreichen uns Geschichten von Prominenten gespickt mit Sexskandalen, Drogenexzessen, Verschwendungssucht, Gewalt, Depression oder gar Suiziden. In seinem Buch „Celebrities“ untersuchte Borwin Bandelow diese Abgründe im Leben der Superstars. Seine Erkenntnis: Nicht der Ruhm verändert die Menschen – sie werden berühmt, weil sie schon vorher „anders“ sind. Weil sie alle Kraft darauf verwenden, ein Bild von sich in anderen auszulösen. Ihre gesamte Lebensenergie fließt in die Erzeugung eines Images. Nur dann fühlen sie sich am Leben. Dieses Beispiel kann helfen, den größten inneren Bremsklotz der menschlichen

Entwicklung zu entlarven: Es ist das Bedürfnis nach Bestätigung. Ganz wahrgenommen, gesehen und respektiert zu werden, einen Unterschied ausmachen und voll am Leben zu sein. Die wenigsten wissen um diesen abartig intensiven Treiber. Jahrelang wurde uns eingetrichtert, dass nur die Schwachen Anerkennung bräuchten. Die Starken, Klugen und Überlegenen hätten dieses primitive Motiv längst überwunden. Und wer will nicht stark, klug und überlegen sein? So entsteht eine Überlegenheitsillusion, die nach Bestätigung lechzt – schwupps, schon sind wir beim Image. Wir tun so, als ob. Wir wählen Freunde, die uns bestätigen.

All das sehen wir bei anderen schneller als bei uns selbst! Vor allem dann, wenn der Wunsch siegt, sich überlegen zu fühlen. Weil es schneller geht, ein Abbild statt eine wirklich stimmige Kompetenz zu schaffen. Weil Kennen einfacher ist als Können. Weil wir merken, wie andere Imageprofis uns überholen. Deswegen trainieren Menschen sich im Mimen: Sie tun so, als wären sie authentisch, kritikfähig, als wären sie an Wachstum interessiert. Gleichzeitig bluten sie emotional aus. Die kurzfristige Gier überlagert das nachhaltige Wirken. Doch das Leben ist nicht dumm. Egal, wie gut wir uns tarnen, irgendwann entlarven wir unsere wahren Motive. Früher oder später setzen sich die Menschen durch, die ihre Eitelkeiten erkennen und ihren Lebensweg durchdenken. Sie wissen: Imageverfolger beschleunigen auf der Lebensautobahn schneller, doch sie bleiben immer wieder mit Motorschaden stehen. Wer hingegen bereit ist, den Preis der Anstrengung zu zahlen, nimmt langsamer Fahrt auf und wird immer weiter beschleunigen, bis er kaum noch einzuholen ist. Glauben Sie mir: Ich weiß, wovon ich rede. Für welchen Weg entscheiden Sie sich?

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber des Grundl Leadership Instituts, das 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



20 exzellente LERNORTE

finden Sie in ganz Deutschland und
unter www.exzellente-lernorte.de



EXZELLENT LERNORTE sind herausragend spezialisierte Tagungshotels, die durch ein optimales räumliches Umfeld Lernerfolge verstärken. Alle Häuser orientieren sich an neuesten Trends und Erkenntnissen der Weiterbildung, um perfekte Lernbedingungen zu bieten. Jedes Hotel pflegt dabei seine ganz besonderen Spezifikationen. Die kompetenten Mitarbeiter der Exzellente Lernorte sind für Trainer und Personalentwickler Gesprächspartner auf Augenhöhe für nahezu alle Trainingsformen. Alle Hotels sind zudem der permanente Austausch untereinander und gemeinsames Lernen, um durch Innovation und moderne Mitarbeiterführung exzellente Ideengeber für Tagungskunden zu sein.



Foto: Heike Huslage-Koch

” Wir müssen uns darauf einstellen, dass es das Normale nicht mehr gibt. Es gibt auch nicht das neue Normale. Es gibt nur die dauerhafte Veränderung. “

Miriam Meckel, Professorin für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen, über den „Wandel mit Zuversicht und Mut“ im „Morning Briefing Podcast“ von Gabor Steingart am 9. September 2020.

„Wenn der Brexit uns irgendetwas lehrt, dann das: Vergangenen Ruhm nachzulaufen ist nicht nur absurd, sondern auch extrem ineffizient.“

John Kampfner, britischer Journalist, im „Spiegel“ Nr. 38 vom 12. September 2020

„Corona ist ein Joker. Jeder kann ihn für die Konstruktion seines eigenen Feinds verwenden. Und wenn jeder das ganz individuell macht, dann fühlt er sich als Individualist und er fühlt sich auch in der Gemeinschaft mit allen anderen Individualisten und Freiheitskämpfern. Es ist leicht, sich gegen etwas einig zu sein.“

Prof. Dr. Fritz B. Simon, Analyse der „Anti-irgendwas-Demos“ in Berlin in seinem Blog „Simons Kehrwoche“ vom 30. August 2020

„Ich setze auf die Taxifahrerpsychologie. Der Taxifahrer fragt: Wo wollen Sie hin? Er hält sich nicht lange damit auf, wo der Fahrgast schon überall gewesen ist.“

Jürgen Kräutler, Chefarzt der Parkklinik Heiligenfeld in Bad Kissingen, über seine neue Kurzzeittherapie für Manager, im „Spiegel“ Nr. 38 vom 12. September 2020

„Man fällt nicht über seine Fehler. Man fällt immer über seine Feinde, die diese Fehler ausnutzen.“

Kurt Tucholsky, deutscher Journalist und Schriftsteller (1890-1935)

„Unternehmenslenker essen trockenes Brot, wenn es der Firma nicht gut geht. Nicht weil sie die Butter nicht bezahlen könnten, sondern weil das Geld bei der Firma im Moment besser aufgehoben ist.“

Wolfgang Grupp, Eigentümer Trigema, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 31 vom 24. Juli 2020

„Sorry, Elon Musk. Die Geschichten über die gefeierten US-Unternehmer wie Elon Musk sind derart mythologisiert, dass es schwerfällt, Wahres von Hinzugedichtetem zu unterscheiden. Da fällt es dann auch schwer, die Parallelen zum eigenen Leben zu ziehen.“

Jan Guldner, Journalist, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 39 vom 18. September 2020

„Viele VWL-Professoren lassen ihre Studenten zu viel rechnen. Wir brauchen ein Umdenken in der Lehre und ein ganzheitliches Verständnis der Ökonomie.“

Prof. Dr. Justus Haucap, Ex-Chef der Monopolkommission, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 39 vom 18. September 2020

„Warum sollte Shakespeare nicht auf dem Lehrplan eines Leadership-Programms stehen? Bei ihm geht es um Macht, Autorität und Einfluss.“

Barbara Kellermann, Harvard-Professorin, im „Harvard Business Manager“ 4/2020

FÜR EINZELPERSONEN UND ORGANISATIONEN

Der neue Katalog für die Weiterentwicklung ist da!



Jetzt bestellen!
www.haufe-akademie.de/katalog

Für bessere Coachings, Trainings und Beratungen

DIE NEUE
**TRAINER-
REIHE**

S|P



Coaching – Das Einsteigerbuch

2020. 120 S. Kart. € 29,95
ISBN 978-3-7910-4711-9



Führung und Macht

2020. 180 S. Kart. € 29,95
ISBN 978-3-7910-4717-1



Coaching im Mittelstand

2019. 173 S. Kart. € 29,95
ISBN 978-3-7910-4417-0



Teambeziehungen positiv gestalten

2020. 160 S. Kart. € 29,95
ISBN 978-3-7910-5022-5
ET: 15.10.2020



Teilnehmerorientierung als Erfolgsfaktor

2020. 120 S. Kart. € 29,95
ISBN 978-3-7910-4850-5
ET: 15.10.2020



Kompetenzentwicklung im Vertrieb

2019. 171 S. Kart. € 29,95
ISBN 978-3-7910-4424-8

