Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

10_21

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5191

Motivation_30 Jahre Warnung vor dem „Mythos Motivation“ S. 14

Mittelmanagement_ Kultur des hybriden Arbeitens fehlt S. 30

Master_ Nachhaltigkeit kann ein ganzes Studium ausfüllen S. 40

Hidden Champions in Gefahr

Hohe Investitionen in Weiterbildung gefordert S. 18

HAUFE.
HR SERVICES

DIE NUMMER 1 BEI PERSONAL-FRAGEN

Die verlässliche HR-Software inkl. Zeugnisgenerator

Mit Haufe Personal Office Gold erhalten Sie verlässliche Antworten auf alle Fragen im Personalwesen.

Profitieren Sie von:

- **Rechtssicherem Fachwissen** und praxisorientierten Inhalten für Ihre Personalarbeit
- **Zeitsparenden Arbeitshilfen**, wie dem Zeugnisgenerator, Lohn- und Gehaltsrechner & Mustertexten
- Einem Weiterbildungspaket mit **40 Online-Seminaren & e-Trainings** zu aktuellen Personalthemen

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:

www.haufe.de/gold

0800 50 50 445 (kostenlos)

Liebe Leserinnen und Leser,

als Redakteure versuchen wir stets, Trends und Marktgeschehen für Sie zu sortieren und zu bewerten, wie wichtig eine Nachricht für Sie und Ihre Arbeit in der Weiterbildung ist. Das gelingt uns oft gut – und manchmal liegen wir komplett daneben.

So erschienen uns die Pläne des Bundesarbeitsministeriums zu einer nationalen Online-Weiterbildungsplattform vor einigen Wochen einen Aufmacher wert. Wir sahen in dem Vorhaben eine Einschränkung der Wettbewerbsfreiheit im Weiterbildungsmarkt. Auf Nachfrage kamen aber kaum Reaktionen. Für die Anbieter war die Initiative eine Randnotiz. Und sie machten keinen Hehl aus dem Grund dafür: Sie trauten dem BMAS nicht zu, eine digitale Plattform auf die Beine zu stellen, die technisch so ausgereift ist, dass sie nicht nur Studierenden Infos und Lernförderung bietet, sondern auch die Unternehmen in ihren Upskilling-Initiativen unterstützt. Also wurde aus der geplanten Titelgeschichte nur eine kleine News.

Nun lag diese Woche das Ergebnis eines weiteren Versuchs des BMAS, die Weiterbildung in Deutschland zu stärken, in meinem Postfach: ein Fazit zum Forschungsprojekt „Kompetenz-Kompass“. Ein Teilprojekt daraus ist ein „neues KI-gestütztes Analyseverfahren, das zukünftige Qualifizierungs- und Kompetenzbedarfe aus Online-Stellenanzeigen der Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit ableitet“ – und das mit „hoher Aktualität und Validität“. Dieses Mal haben wir keine externen Meinungen eingeholt, die uns erklärt hätten, wie hoch die KI-Kompetenz im BMAS zu bewerten ist. Ich habe die Mitteilung zu den Analysen der Kompetenzentwicklung geschoben, die viele Anbieter regelmäßig auf Basis ihrer eigenen Daten an mich senden.

In unserer aktuellen Titelstrecke stellen wir die Gefahr dar, vor der Berater Hermann Simon die heutigen Hidden Champions warnt: Sie könnten bald zur „Sunset Industry“ zählen, wenn sie nicht mehr Geld in die digitalen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden stecken. Dieses Risiko hat die Bundesregierung selbstverständlich auch erkannt. Lassen Sie uns die Bundestagswahl abwarten, um zu sehen, wie kompetent die Gefahr von staatlicher Seite angegangen wird. So lange versuchen wir Sie mit aktuellen Nachrichten zu unterstützen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und eine bereichernde Lektüre!

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN
HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

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

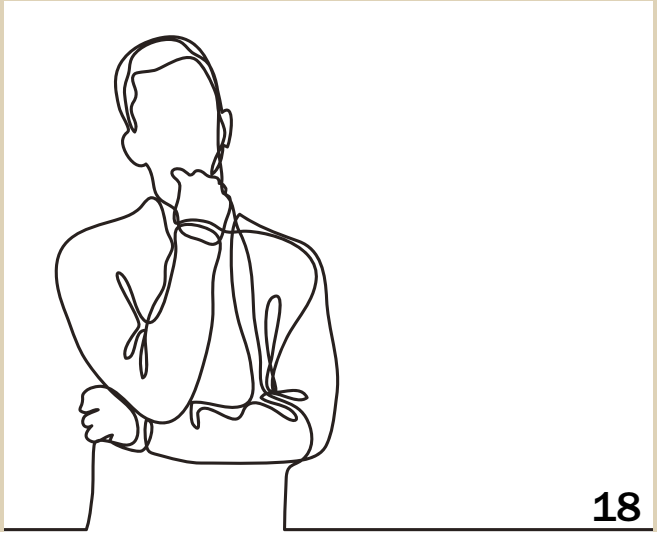
Masterstudiengang Beratung & Beratungswissenschaft

Nächster Start: Oktober 2022!

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

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

inhalt 10_2021



18

Hidden Champions. Chinesische Unternehmen gelten als digital sehr kompetente Wettbewerber. In seinem neuen Hidden-Champions-Buch fordert Professor Hermann Simon vom deutschen Mittelstand deshalb hohe Investitionen in die betriebliche Weiterbildung, um bei der Digitalisierung nicht abgehängt zu werden.

14

Reinhard K. Sprenger. Seit genau 30 Jahren liefert sein Bestseller „Mythos Motivation“ Gesprächsstoff.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews und ein Gastkommentar

menschen

14 **„Yogakurse anzubieten, ist übergriffig“**
Unternehmen hätten weder Erziehungsauftrag noch Therapievertrag, sagt Reinhard Sprenger. Schon vor 30 Jahren brandmarkte er die Art, wie Unternehmen versuchen, ihre Beschäftigten zu erziehen.

titelthema

18 **Hidden Champions in Gefahr**
„Höhere Investitionen in die Weiterbildung sind unverzichtbar“, betont Hermann Simon in seinem neuesten „Hidden Champions“-Buch mit einer gewissen Sorge um den deutschen Mittelstand. Notwendige Qualifikationen müssten angesichts des beschleunigten Wandels kontinuierlicher und schneller erfolgen.

personal- und organisationsentwicklung

24 **Zukunft des Lernens**
Das Modell „Learning Hub Eco System“ umfasst das Lernen der Zukunft in all seinen Facetten. In den einzelnen Gestaltungsfeldern lassen sich schon erste Anwendungsbeispiele aus Unternehmen und Bildungseinrichtungen aufzeigen.

30 **Herausforderung: hybride Teams führen**
Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene mit vielen Schwierigkeiten – ganz gleich, um welche Branche es sich handelt.

32 **So klappt es mit der Teamarbeit**
Führungsansätze, die auf eine hohe Eigenverantwortung setzen, entfalten nur dann die gewünschte Wirkung, wenn die Kultur auf kooperativen Grundhaltungen basiert.

training und coaching

36 **Im Coaching an Gefühlen arbeiten**
Im Coaching kommt man früher oder später auf unangenehme Gefühle zu sprechen. Wer seine Gefühle nicht akzeptiert und benennt, übersieht wichtige Signale und verpasst Chancen, sich zu seinem Vorteil zu verändern.

40 **Mit einem Master die Welt verbessern**
Die Zahl der neuen Masterstudiengänge, die sich auf das Thema Nachhaltigkeit ausrichten, wächst. Dabei unterscheiden sich die Angebote in ihrer Ausrichtung sehr und sprechen auch ganz unterschiedliche Zielgruppen an jungen Leuten an.

Masterstudium. Am Beispiel der Universität Mannheim zeigt sich ein Trend zur Nachhaltigkeit.

„Zukunft Personal“. Unter Coronabedingungen versuchte der Messeveranstalter den mutigen Neustart in Form eines Live Events.

messen und kongresse

46 Bescheidener Neustart der „Zukunft Personal“
Nach einer coronabedingten Pause fand vom 14. bis 16. September 2021 in den Kölner Messehallen eine abgespeckte Präsenzversion der HR-Messe „Zukunft Personal“ statt. Das Live Event zog verteilt über drei Tage 4.242 Besucher an. Der Wunsch nach persönlicher Begegnung führte sie zusammen.

48 GSA: Rednerpreis für Sigmar Gabriel
„Gemeinsam durch wilde Zeiten“, so lautete das Motto des Jahrestreffens der German Speakers Association (GSA) Anfang September in Neuss. Unter anderem wurde Sigmar Gabriel mit dem „Deutschen Rednerpreis“ ausgezeichnet und Hologramme wurden als zukunftsweisende Technologie vorgestellt.

Rubriken

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

HAUFE.

PERSONAL-MAGAZIN PLUS MBA

Kostenloses PDF

ALLES ÜBER BERUFSBEGLEITENDE MBA- UND MASTERSTUDIENGÄNGE.

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

WER Die Performance-Künstlerinnen (von links) Sophia Guttenhöfer und Carolin Christa vom „Kollektiv Bauchladen Monopol“, Hamburg, inszenieren in der Öffentlichkeit lautes Jammern.

WAS Jedes Jahr (mit einer Ausnahme im Jahr 2020) veranstaltet die Stadt Paderborn die Kulturbörse „Performance“ im Neuhäuser Schlosspark. Etwa 50 Künstler und Künstlerinnen zeigen pro Tag ihre Shows.

UND SONST Das Foto von der Installation „Jammermobil“ wurde von unserer freien Mitarbeiterin Gudrun Porath am 6. September 2021 in Paderborn aufgenommen.

Psychohygiene. So wird Jammern salonfähig – nicht das anklagende Jammern, sondern ein persönliches, erleichterndes und stärkendes Jammern. Auf seiner Tour durch die Republik hält das „Jammermobil“ an verschiedensten Orten und lädt die Menschen zu einem öffentlichen (mehr stöhnenden statt schimpfenden) Jammern ein. Die Künstlerinnen suchen nach Ausdrucksweisen des Jammerns, Gründen von Missgefühlen sowie Reizthemen und bietet Raum diese schriftlich, bildlich oder akustisch zu dokumentieren.
Es gibt auch Einzelcoachings, die im Innern des Jammermobils stattfinden. Gemeinsames Jammern könnte eine Maßnahme sein, wenn es jetzt mit den Businesstagungen und den Branchenmessen wieder losgeht. Die Jammerlappen aus Hamburg sind sich sicher: Jammern weckt Gemeinschäftsgefühle und deckt Wünsche an die Zukunft auf – mehr als jeder Positiver-Denken-Speaker herbeizwingen kann.

„Austausch, Praxisnähe, Inspiration und Professionalität – dafür ist GABAL e.V. mit seinen Angeboten ein Garant."

(Anna Nguyen, Unternehmerin)

WEITERKOMMEN & DAZULERNEN

GABAL e.V. ist seit 1976 ein Netzwerk für Menschen, die sich gegenseitig unterstützen, um persönlich und unternehmerisch erfolgreicher zu werden.

3 GUTE GRÜNDE

warum auch Sie dabei sein sollten:

1. Sie erhalten neue Impulse und Strategien auf regionalen und nationalen Veranstaltungen mit White Papers, Webinaren, Newsletter und Printmagazinen.
2. Sie treffen sowohl Trainer:innen, Berater:innen und Coaches als auch Führungskräfte und Entscheider:innen.
3. Sie erhalten wertvolle Vorteile, wie das Fachmagazin wirtschaft+weiterbildung, den jährlichen Buchgutschein, Einkaufsvergünstigungen und vieles mehr ...

GABAL e.V.
www.gabal.de

Werden Sie jetzt Mitglied –
bis Jahresende mit Teilbeitrag:
www.gabal.de/mitglied-werden

Foto: Michael Bamberger

TROTZ CORONAKRISE

Der deutsche Arbeitsmarkt erholt sich

Wie die Bundesagentur für Arbeit (BA) in Nürnberg Anfang September mitteilte, ist die Zahl der Arbeitslosen im August den zweiten Monat in Folge gegen den üblichen Trend in dieser Jahreszeit gesunken – und zwar saisonbereinigt um 53.000 auf 2,578 Millionen. Die Arbeitslosenquote belief sich im August unverändert auf 5,6 Prozent. Schon im Juli war die Arbeitslosigkeit gesunken.

Die BA hat jetzt auch einen Coronaeffekt berechnet, der angibt, wie sich die Arbeitslosigkeit ohne die Pandemie entwickelt hätte. Wegen Corona gibt es derzeit „nur" 261.000 Arbeitslose mehr in der Statistik. Im Frühjahr 2020 waren es 638.000 Arbeitslose mehr gewesen. Nach BA-Angaben ist auch die Zahl der Kurzarbeiter rückläufig. Im Juni 2021 waren noch 1,59 Millionen Beschäftigte in Deutschland in Kurzarbeit. Der Höhepunkt wurde im Frühjahr 2021 mit fast sechs Millionen Menschen in Kurzarbeit erreicht. Frühindikatoren deuten darauf hin, dass sich der Aufschwung am Arbeitsmarkt in den kommenden Monaten fortsetzen könnte. Das Arbeitsmarktbarometer des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, das auf einer monatlichen Umfrage unter allen lokalen Arbeitsagenturen beruht, erreichte im August ein Rekordhoch. Grund dafür sind auch die Impffortschritte und der wirtschaftliche Aufschwung. Insbesondere Betriebe in der Elektrobranche und im Maschinenbau planen, das Personal aufzustocken. Auch der Handel sucht nach neuen Mitarbeitern.

BERUFSVERBAND GSA

Sigmar Gabriel erhält den Deutschen Rednerpreis

Am 11. September 2021 wurde auf dem Jahreskongress der German Speakers Association e. V. (GSA) dem Politiker Sigmar Gabriel der Deutsche Rednerpreis verliehen.

„In Sigmar Gabriels Wirken hat uns immer wieder die rhetorische Klarheit beeindruckt, die er im Laufe seiner politischen Karriere unter Beweis gestellt hat: Ein offenes Aussprechen der Standpunkte, sich mutig, klar und kämpferisch zu geben und auch vor schlagfertigen und wenig zimperlichen Aussagen nicht zurückzuschrecken", lobte Prof. Dr. Volker Römermann, amtierender Präsident der GSA, den Preisträger. Als deutscher Außenminister habe er immer wieder bewiesen, dass ihm nicht nur Deutschland, sondern auch das Wohl von ganz Europa und die transatlantischen Beziehungen am Herzen lägen.

Foto: SPD

Sigmar Gabriel. Für die GSA ein Vorbild an Klarheit und Mut.

COACHING-KONGRESS

Aktuelle Entwicklungen der Coaching-Praxis

Der bekannte „Internationale Coaching-Kongress" der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten findet vom 18. bis 19. November 2021 statt – aber nur online (www.coaching-meets-research.ch). Das Kongressthema lautet: „Was ist, was bleibt und was wird die Zukunft im Coaching bringen?"

Die für den Kongress geplanten Keynotes sind: „Coaching am Ende oder am Beginn einer glänzenden Zukunft?" (Dr. Uwe Böning), „The Necessary Revolution in Coaching" (Dr. Peter Hawkins), „The Future and the role of coaching within it" (Prof. Dr. David Lane), „Zu Chancen und Wirksamkeit des Coaching-Gesprächs – Fragen Sie Ihre Linguistin" (Prof. Dr. Eva-Maria Graf), „A peek into the future of coaching: artificial intelligence coaching in action" (Dr. Nicky Terblanche). Außerdem gibt es Podiumsdiskussionen zum Beispiel zur Frage „Zukunft des Coachings – Vielfalt der Perspektiven".

NEW LEARNING

„Glücksgefühle gibt es auch beim Lernen“

Prof. Dr. Ada Pellert, Rektorin der Fernuniversität in Hagen, warnte in einem Interview mit dem „Stern“ (Nr. 36/2021) davor, nach Corona einfach zum alten Präsenzunterricht in Schule und Universität zurückzukehren. Die Frage sei doch: Wie sieht gutes Lernen aus? Und weil Lernen immer etwas mit Kopf, Hand und Herz zu tun habe, sei Technik nicht ganz so wichtig.

„Das Bildungssystem war nicht gut auf die Digitalisierung vorbereitet. Das wussten Experten schon lange, jetzt weiß es die ganze Republik“, so Pellert. Moderne Konzepte bestünden ab sofort immer aus einer Mischung der Lernformen. Es gebe Wissen, das man sich sehr gut im Rahmen eines Selbstlernprozesses beibringen könne. Dann müsse man sich aber auch mit anderen Lernern vernetzen. Zusammenarbeit sei die zweite Säule des Lernens. An dritter Stelle stehe der Präsenzunterricht: Kontroverse Diskussionen mit einem Lehrer und ein spannender Erfahrungsaustauch. Peller: „Erfolgreiches Lernen macht etwas mit mir … Glücksgefühle gibt es nicht nur beim Sport, Essen oder Sex, sondern auch in der Bildung. Dafür gibt es Belege aus der Hirnforschung.“

Foto:Fernuni Hagen

Ada Pellert. Die Mischung machts.

KPMG-UMFRAGE

Wirtschaftliche Zuversicht kehrt zurück

Die Vorstandsvorsitzenden der größten Unternehmen der Welt schätzen das globale Wirtschaftswachstum für die kommenden drei Jahre fast so optimistisch ein wie zuletzt vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie.

Das zeigt eine aktuelle Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG, für die 1.325 CEOs der größten Unternehmen aus elf Ländern im August 2021 befragt wurden (darunter 125 aus Deutschland). 60 Prozent sagten, die Entwicklung der Weltwirtschaft sähen sie „zuversichtlich“ oder „sehr zuversichtlich“. Anfang des Jahres 2021 waren es nur 43 Prozent, die so dachten. Vor Beginn der Corona-Pandemie hatte der Wert bei 68 Prozent gelegen. Nur einer von elf Firmenlenkern (neun Prozent) sieht die Aussichten der Weltwirtschaft derzeit „nicht sehr zuversichtlich“. Anfang dieses Jahres war es noch fast jeder zweite (44 Prozent).

87 Prozent der CEOs beabsichtigen in den kommenden drei Jahren Übernahmen und Fusionen, um weiter zu wachsen und ihr Geschäft zu transformieren. Als größte Risiken für das Unternehmenswachstum in den kommenden drei Jahren sehen die befragten CEOs die Cyber-Sicherheit, die Klimathemen und die Lieferketten gleichauf. Dabei sind die Lieferketten für deutsche Unternehmen eine besondere Herausforderung: Rund zwei Drittel haben nach eigenen Angaben in den vergangenen 18 Monaten wachsenden Druck auf ihre Lieferketten verspürt.

Kurz und Knapp

Coaching. Der ICF-Coaching-Tag findet in diesem Jahr am 11. und 12. November in Frankfurt am Main statt. Der Titel des diesjährigen Coaching-Tags lautet „New Normal? Better Normal Reviving – connecting – thriving“. Nationale und internationale Speaker aus Wissenschaft, Wirtschaft und Coaching-Praxis wollen Perspektiven und Möglichkeiten aufzeigen, wie aus einem „New Normal“ ein „Better Normal“ werden kann.
www.coachingtag.com

Gewaltfrei. Am 6. November findet die 4. Fachtagung des Fachverbands „Gewaltfreie Kommunikation“ statt. Die Tagung wird in diesem Jahr rein digital abgehalten. Angeboten werden Workshops und Vorträge von 24 Vortragenden aus den Bereichen Wirtschaft und Management, Wissenschaft und Gesellschaft, Erziehung, Gesundheitswesen sowie dem Trainingsbusiness.
www.fachverband-gfk.org/

Gaming. Das Computerspielen hilft vielen Menschen durch die von Einschränkungen geprägte Coronazeit zu kommen. 61 Prozent der Gamer ab 16 Jahren wären in der Pandemie ohne Video- oder Computerspiele nach eigenem Bekunden leicht depressiv geworden. Das ist ein deutlicher Anstieg im Vergleich zum Vorjahr, als sich erst 49 Prozent gegenüber dem Bitkom entsprechend äußerten.

Auch das noch. Für die Mitarbeitenden des Telekommunikationsanbieters Vodafone Deutschland gibt es ab dem 1. Oktober die Aktion „Full Flex Office“. Jeder Einzelne kann in Absprache mit seinem Vorgesetzten selbst bestimmen, ob (und auch wie oft) er im Homeoffice oder in einem Firmengebäude im Büro arbeiten will.

DIGITALE COACHING PLATTFORM

Coachhub erhält weitere 80 Millionen Dollar

Coachhub, nach eigenen Angaben eine weltweit führende digitale Coaching-Plattform, hat von Finanzinvestoren im August zusätzlich 80 Millionen US-Dollar erhalten. Die seit 2019 eingeworbenen Mittel betragen damit insgesamt 130 Millionen US-Dollar. Mit dem Geld soll die Expansion von Coachhub, die erst vor drei Jahren begann, weiter finanziert werden.

Allein in der ersten Hälfte des Jahres 2021 hat Coachhub die Zahl der im Jahr 2020 generierten Neugeschäfte übertroffen, die Zahl seiner Mitarbeitenden verdreifacht und einige der größten und bekanntesten globalen Marken als Kunden gewonnen – darunter Fujitsu, Electrolux, Babbel, Viacom CBS und KPMG. „Diese jüngste Finanzierungsrunde wird es uns ermöglichen, die durch die Pandemie ausgelöste, stetig wachsende Nachfrage nach digitalen Lösungen für Training und persönliche Entwicklung zu befriedigen“, so Yannis Niebelschütz, Mitgründer und Chief Sales Director von Coachhub.

Coachhub (www.coachhub.com) nutzt künstliche Intelligenz, um Menschen mit mehr als 2.500 zertifizierten Business- und Wellbeing-Coachs in 70 Ländern auf sechs Kontinenten zusammenzubringen. Coaching-Sitzungen sind in über mehr als 60 Sprachen verfügbar. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 300 Mitarbeitende aus 42 Ländern in Europa, Nordamerika und Asien. „Zu lange war Coaching unflexibel, nicht skalierbar und für alle jenseits der Führungsebene unzugänglich“, sagt Matti Niebelschütz, Mitbegründer und Chief Delivery Officer von Coachhub.

„Die Demokratisierung des Coachings für Menschen aller Karrierestufen weltweit ermöglicht es mehr Unternehmen, dessen positive Auswirkungen auf die Leistung und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zu nutzen. Ein höheres Mitarbeitendenengagement und das Bewusstsein für psychische Gesundheit sind in diesen turbulenten Zeiten von entscheidender Bedeutung.“

WEITERBILDUNG IN KURZARBEIT?

Unternehmen hatten wenig Interesse

Nur jeder zehnte Betrieb in Deutschland hat in der Coronakrise die Zeiten des Arbeitsausfalls durch Kurzarbeit für die Weiterbildungen seiner Belegschaft genutzt. Das hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg durch eine regelmäßige Befragung von über 1.500 deutschen Betrieben herausgefunden.

Als wichtigste Gründe für den Verzicht auf Weiterbildungen nannten die Betriebe, dass der Zeitpunkt der Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit im vollen Umfang nicht absehbar sei (81 Prozent), dass die Weiterbildungen nicht zum an die Pandemie angepassten Arbeitsplan passten (63 Prozent), dass die geschäftliche Zukunft unsicher (50 Prozent) und dass das Thema Weiterbildung aktuell einfach „nur“ nachrangig sei (39 Prozent).

Dass Weiterbildungen in Zeiten von Kurzarbeit eher wenig genutzt wurden, lag möglicherweise auch daran, dass vielen Betrieben entsprechende Fördermöglichkeiten nicht bekannt waren. Außerdem lehnten 34 Prozent eine Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit ab. 30 Prozent der Betriebe verwiesen auf mangelndes Interesse ihrer Beschäftigten und 27 Prozent war die Mindestdauer der geförderten Maßnahme zu lang.

ADA LEARNING

Onlinespiele gefährlich?

Millionen chinesische Jugendliche dürfen laut ihrer Regierung insgesamt nur noch drei Stunden pro Wochenende zocken.

Miriam Meckel und Léa Steinacker, Geschäftsführerinnen der Ada Learning GmbH in Düsseldorf, erklärten, es sei nicht erwiesen, dass Gaming tatsächlich schädlich für Kinder sei. Zwar deuten Studien darauf hin, dass intensive Spieler schlechter schlafen, dass gewaltvolle Videospiele gezielt Aggressionen fördern können und dass die Konzeption vieler Computerspiele das Suchtpotenzial steigerten. Andere Untersuchungen verwiesen hingegen auf positive Effekte: Onlinespiele könnten die Kreativität und die räumliche Wahrnehmung fördern, zur Erholung beitragen und soziale Beziehungen schaffen. Videospiele helfen, in Verbindung zu bleiben.

WALTER JOCHMANN

Alternative zum „Business Partner“ vorgestellt

Im Jahr 1997 hat Dave Ulrich für die Personalabteilungen das Modell „HR als Business Partner“ vorgestellt. Walter Jochmann, Managing Director und Partner bei der Kienbaum Consultants International GmbH, arbeitet jetzt an einem Nachfolgemodell, das den Titel „HR als People Company“ trägt.

„Gegenwärtig ist HR eher wie eine Expertenorganisation aufgestellt, nicht wie eine Business-Einheit“, kritisiert Jochmann. „Für die HR-Abteilung geht es darum, in einer definierten Zeit Produkte zu erstellen, die sich verkaufen lassen. Das Produkt darf nicht allein nach der Qualität optimiert werden. Dazu neigen HR-Bereiche jedoch. Dabei geht es um den richtigen Kosten-Qualitäts-Mix und um Time-to-Market. Dieses Denken fehlt den HR-Bereichen vielfach bei der Erstellung ihrer Produkte.“ Dave Ulrich hat vier Rollen für ein modernes HR definiert: Strategy Partner, Change Agent, Employee Champion und Administration Expert. In der Zukunft soll sich laut Jochmann HR nicht mehr als Business Partner, sondern als „Enabler des Business“ verstehen. Dazu müsse sich HR selbst wie eine People Company aufstellen, nur so könne das Unternehmerische zum Selbstverständnis von HR werden.

Die HR-Abteilung könne über ein Stakeholder Board verfügen, das als Aufsichtsrat für die unterschiedlichen HR-Funktionen fungiere. Im Board sollten zwei oder drei Kunden und gegebenenfalls auch der Betriebsratschef vertreten sein. Das Board tage alle zwei oder drei Monate und bespreche die wichtigsten Kennzahlen des Geschäftsverlaufs, Strategie- und Personalthemen. Das koste kein Geld, bringe aber eine neue Mentalität ins Selbstverständnis. Entscheidend sei, dass das Board wie ein Gesellschafter agiere und über eine Agenda verfüge, bei der es um Planung, Steuerung und Kontrolle des Geschäfts – und damit den validen Wertbeitrag – gehe.

Walter Jochmann. Der Vordenker fordert, Personaler müssten mehr zu Enablern werden.

BPM TAGTE IN BERLIN

In der Wirtschaft werden Machtverschiebungen beobachtet

Am 30. August 2021 eröffnete Inga Dransfeld-Haase, BP Europa und Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager (BPM), den Personalmanagementkongress (PMK) 2021 in Berlin.

Hybride Arbeit, so Dransfeld-Haase, habe in den Unternehmen eine Machtverschiebung ausgelöst. Autoritäre Führungskräfte hätten vielerorts Macht eingebüßt, während sich zunehmend die Erkenntnis durchsetze, dass Teams die eigentliche Wertschöpfung generierten. Dransfeld-Haase forderte, New Work müsse als Kulturwandel verstanden werden, der ein neues Mindset und eine neue Haltung in den Unternehmen voraussetze. Einzelmaßnahmen wie Homeoffice seien für einen grundlegenden Wandel unzureichend. Die Kultur, so Dransfeld-Haase, sei der Kern der Transformationsfähigkeit eines Unternehmens. Einfluss darauf hätten die Führungskräfte, denen sich HR verstärkt widmen müsse.

Daniel Terzenbach, Vorstand der Regionen bei der Bundesagentur für Arbeit, erklärte in seiner Keynote, dass der Fachkräftemangel sich noch verstärken werde. Dies sei kein deutschlandweites, sondern ein europaweites Problem. Deutlich machte Terzenbach dies am Beispiel Polens, das inzwischen an einer Kampagne arbeitet, ausgewanderte polnische Fachkräfte aus dem europäischen Ausland wieder zurückzuholen. Zeitgleich schließe Portugal eine Kooperation mit Nepal für die Einwanderung von Fachkräften. „Und wenn Deutschland ankündigt, Pflegekräfte mit Bachelorabschluss aus den Philippinen ins Land holen zu wollen, diskutieren wir als erstes darüber, wie viele Menschen wir integrieren können, bevor nur eine einzige Pflegekraft eingetroffen ist“. Deutschland brauche die Einwanderungen von Fachkräften, so Terzenbach. Das sei alternativlos. „Der Arbeitsmarkt wird künftig vielfältiger und diverser werden.“

SPRACHLERN-APP

Babbel zur Börse

Die Sprachlern-App „Babbel“ will bis Ende des Jahres 2021 an die Börse gehen - was einen zusätzlichen Kapitalzugang von rund 180 Millionen Euro einbringen soll. Das Geld soll unter anderem zur Beschleunigung der internationalen Expansion verwendet werden. Mit der Ankündigung veröffentlichte Babbel auch einige Geschäftszahlen. So stieg im ersten Halbjahr 2021 der Umsatz um 18 Prozent auf 83 Millionen Euro.

Im Coronajahr 2020 seien Umsätze von 147 Millionen Euro erwirtschaftet worden, hieß es. Ausführlichere Informationen soll es demnächst in einem Börsenprospekt geben.

Gastkommentar

Fritz B. Simon

Afghanistan – Systeme nicht von außen änderbar

Die NATO hat den Krieg in Afghanistan verloren. Aus systemtheoretischer Perspektive war dies vorherzusehen (und wurde vorhergesagt) - aus 2 Gründen:

1. **Soziale Systeme lassen sich von außen nicht zielgerichtet beeinflussen.**

Die Intervention der NATO setzte auf die Überlegenheit des Militärs. Das hat schon in Vietnam, in Libyen, im Irak nicht funktioniert. Die Erklärung dafür ist, dass das Verhalten sozialer Systeme „strukturdeterminiert" ist, das heißt es ist immer (!) von ihren internen Strukturen bestimmt. Dies bedeutet nicht, dass andere Akteure – wie intervenierende Mächte – keinen Einfluss hätten, sondern dass deren Aktionen nur als „Irritationen" wirken, auf die gemäß interner Prozessmuster reagiert wird. Um dies zu veranschaulichen, ein Vergleich mit einem anderen Typus strukturdeterminierten Systems: dem Organismus. Wenn man einen Ball tritt (zum Beispiel bei einem Elfmeter im Fußball), so fliegt der im Idealfall wie geplant in die obere linke Ecke des Tors. Wenn man hingegen einen Hund tritt, so ist dessen Reaktion nicht vorhersehbar, denn sie hängt davon ab, was dieser Tritt für den Hund bedeutet und welche Reaktionsmuster er im Laufe seines Lebens erworben hat. Kann sein, dass er die Flucht ergreift. Es kann sein, dass er beißt. Irritationen von außen können innerhalb eines strukturdeterminierten Systems (ist gut in Organisationen zu studieren) unterschiedlich bewertet werden: als Anregungen oder als Störungen. Sie können Anlass zur eigenen Veränderung genutzt werden, oder sie können als Störungen abgewehrt werden. Die Intervention in Afghanistan hatte offenbar beides zur Folge. In Städten wie Kabul kam es zu einer Modernisierung des Alltagslebens – zum Beispiel der Rolle der Frauen. Auf dem Lande erfuhren eher die traditionellen Strukturen Bestätigung. Die Taliban haben nach der Machtübernahme nun ein Problem, das dem der Westmächte vergleichbar ist: Sie können strukturdeterminierte Systeme nicht von außen steuern. Afghanistan ist ein kein Nationalstaat im westlichen Sinne, sondern es besteht aus unterschiedlichen Stämmen, die als autonome Überlebenseinheiten funktionieren und auf die Taliban (Pashtunen) als von außen kommende Gegner reagieren. Außerdem wird sich die Stadtbevölkerung, vor allem die Frauen, nicht wieder in einen mittelalterlichen Lebensstil fügen.

> **„Man kann strukturdeterminierte Systeme nicht von außen steuern."**

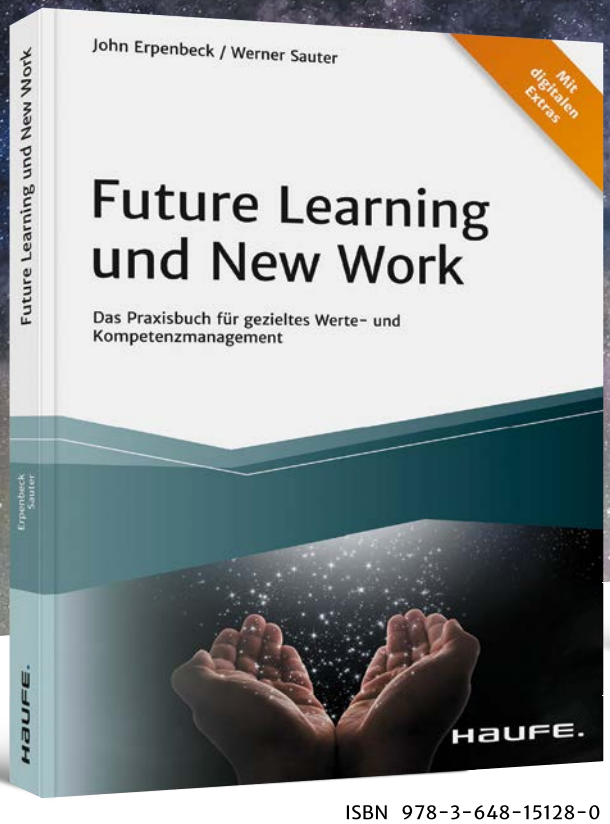
2. **Man darf nur Kriege beginnen, die man gewinnen kann. Dies war hier nicht der Fall.**

Das Paradox des Krieges besteht darin, dass der Verlierer entscheidet, ob der Krieg endet. Er muss die weiße Fahne ziehen und kapitulieren. Dem Frieden gegenüber hat de facto jede der Parteien das Vetorecht, denn sie kann jederzeit wieder mit feindseligen Aktionen beginnen. Daher kann nur Kriege gewinnen, wenn der Gegner vernichtbar ist oder als handelnde Einheit kapitulieren kann (daher ist „Krieg gegen den Terror" Unsinn). Langfristig lässt sich kein soziales System durch die Anwendung von Gewalt beherrschen. Autoritäre Systeme verstärken die Repression, wenn ihre Macht in Frage gestellt wird. Aber das ist der Anfang vom Ende, weil deren Kosten explodieren, die ökonomischen Bedingungen sich generell verschlechtern, und die Zustimmung der Bevölkerung schwindet. Diese Erkenntnis steht hinter dem Erfolgsgeheimnis der Taliban: „Ihr habt die Uhren, wir die Zeit". Allerdings dürfte das auch der Grund für ihr langfristiges Scheitern sein (ob mit oder ohne Uhren).

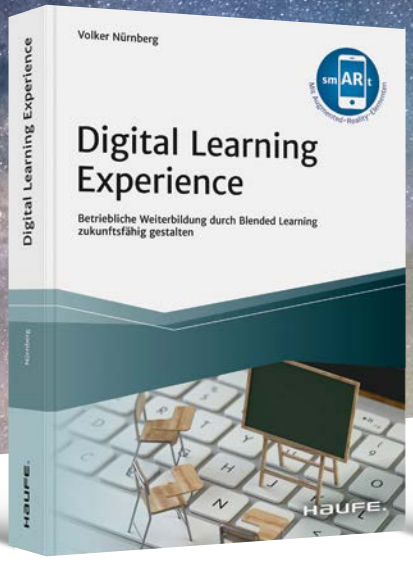
Fritz B. Simon gilt als führender Vertreter der systemischen Organisationstheorie. Seit 2007 betreibt er den Blog „Simons Systemische Kehrwoche" (https://www.carl-auer.de/magazin/kehrwoche), in dem er virtuell vor allen Türen kehrt. Ob Sport, US-Wahl, Kinofilme oder die Deutsche Bahn: bei Simon gibt es kein Thema, das nicht auf die systemische Kehrschaufel geladen wird.

HAUFE.

CORPORATE LEARNING DER ZUKUNFT



ISBN 978-3-648-15128-0
576 Seiten | **49,95 €**



Verschiedene Tools, Anwendungsansätze und Methoden
ISBN 978-3-648-15125-9
312 Seiten | **69,95 €**

Auswirkung von Trends auf Lernumgebungen und Konzepte
ISBN 978-3-648-15128-0
300 Seiten | **49,95 €**

PERSONALISIERTE UND SELBSTORGANISIERTE WERTE- UND KOMPETENZENTWICKLUNG

Ein Leitfaden für das Corporate Learning der Zukunft: von der Entscheidung der Geschäftsleitung bis zur Implementierung. Mit innovativen Entwicklungskonzeptionen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Werte und Kompetenzen selbstorganisiert aufzubauen.

- **Leitfaden für das das Corporate Learning der Zukunft**
- **Von Social Blended Learning bis hin zum Workplace Learning**
- **Ablaufpläne, Checklisten, Reflexionsbögen und weitere Materialien**

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

Dr. Reinhard K. Sprenger. Er gilt als einer der profiliertesten Führungsexperten Deutschlands. Neben „Mythos Motivation“ schrieb er Bücher wie „Das Prinzip Selbstverantwortung“, „Radikal führen“ und „Das anständige Unternehmen“.

Foto: www.sprenger.com/media

„Yogakurse anzubieten, ist übergriffig“

30 JAHRE „MYTHOS MOTIVATION“. Unternehmen hätten weder Erziehungsauftrag noch Therapievertrag, betont der Philosoph und Unternehmensberater Reinhard K. Sprenger. Schon vor 30 Jahren brandmarkte er in seinem Buch „Mythos Motivation“ die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Beschäftigten versuchten zu erziehen und sie dabei zu „Reiz-Reaktionsautomaten“ degradierten.

Kürzlich jährte sich das Erscheinen Ihres Bestsellers „Mythos Motivation“ zum 30. Mal. Erklären Sie doch noch einmal: Warum ist Motivation aus Ihrer Sicht ein Mythos?

Dr. Reinhard K. Sprenger: Mit dem Begriff Motivation verbindet man im Arbeitskontext etwas Positives, Wichtiges und Steigerbares. Und durch diese Steigerung soll mehr Leistung herauskommen. Da bin ich skeptisch. Denn für die Leistungsentfaltung sind der Zusammenklang von drei Leistungsdimensionen nötig: die Leistungsbereitschaft, die Leistungsfähigkeit und die Leistungsmöglichkeit. Dass Menschen die passenden Rahmenbedingungen und das Talent haben, ist viel wichtiger als die Leistungsbereitschaft, die eng mit dem Begriff Motivation verknüpft ist. Wenn ich dann noch sehe, wie kurzfristig manche Motivationsfeuerwerke angelegt sind, bezweifle ich stark, ob diese für die Zukunftsfähigkeit von Menschen und Organisationen überhaupt eine wirklich relevante Größe sind.

Das heißt, Sie halten das Thema Motivation für total überschätzt?

Sprenger: So massiv überschätzt, dass es geradezu ein Ablenkungsmanöver zu sein scheint, um wesentliche Dinge in Unternehmen nicht anzuschauen, beispielweise die strukturelle Kundenfeindschaft. Das Fatale ist: Man achtet nicht darauf, was die Motivation von Menschen teils sehr nachhaltig zerstört: unrealistische Rekrutierung, schlechtes Führungsverhalten, organisatorische Schieflagen. Viele Unternehmen blenden konkrete Schwierigkeiten, die mit einer Aufgabe verbunden sind, einfach aus. Das Image eines Unternehmens kann durch Werbung im öffentlichen Meinungsklima zwar attraktiv erscheinen. Doch diese Makroebene greift beim Thema Motivation zu kurz. Hier zählt die Mikroebene, also die Beziehungen am Arbeitsplatz. Zum Beispiel das Gefühl, gebraucht zu werden, dass es auf mich ankommt.

Sie halten die ganzen Mechanismen, die Unternehmen anwenden, um vermeintlich zu motivieren – sei es Lob, Benefits oder Boni – also für wirkungslos?

Sprenger: Ja, diese Instrumente demotivieren noch zusätzlich. Wenn die Rahmenbedingungen identisch bleiben, aber die Beschäftigten verändertes Verhalten und größere Motivation zeigen sollen, kann das sogar ein Zynismus-Generator sein.

Kann man Menschen überhaupt von außen zu etwas bewegen, beispielsweise durch Vorbilder oder Storytelling?

Sprenger: Man kann Menschen schon bewegen. Die Frage ist aber, wie nachhaltig das ist. Strohfeuer und Hurra-Begeisterungsstürme sind schnell verraucht, denn man kann nicht jeden Tag mit der olympischen Fackel zum Job laufen. Was wir brauchen ist eine beständige, belastbare Motivation. Wer, wie gesagt, die eigene Arbeit als sinnvoll erlebt, nimmt in Kauf, dass manche Dinge im Joballtag – beispielsweise im Umgang mit Kollegen – vielleicht nicht ganz so ideal sind.

Buchtipp. Reinhard K. Sprenger: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Campus, Frankfurt 2021, 323 Seiten, 18 Euro

In einer Sonderausgabe von „Mythos Motivation" zum 30. Jubiläum haben Sie ein kurzes Kapitel zum Thema „Nudging" hinzugefügt. Sie halten nicht viel davon. Warum?

Sprenger: Wenn man möchte, dass Menschen tun, was man selbst für richtig hält, dann gibt es im Grunde drei Möglichkeiten: Man kann sie zwingen, man kann sie überzeugen, oder man kann sie anreizen. Verbote oder Zwang lehnen viele ab – und diese Mittel sind auch nicht angebracht, wenn wir Verantwortung erhalten wollen, die aus der Freiheit resultiert. Aber auch die Überzeugungsmethode ist schwierig, denn sie suggeriert ja, dass es Grund für Misstrauen gibt und man deshalb dafür werben muss. Dieses Problem haben auch Anreize. Unter den Anreizen kommt das Nudging jedoch so freundlich und positiv daher.

Nudging lässt Menschen aber doch die Freiheit, sich zu entscheiden. Man macht es ihnen nur einfacher, ein präferiertes Verhalten zu wählen.

Sprenger: Ja, aber das ist das gleiche Motto, nach dem viele Menschen ihre Kinder erziehen oder ihre Vierbeiner abrichten: Tue dies, dann bekommst Du das. Und das hat Spätfolgen, nämlich dass Menschen nicht mehr dies tun, weil sie dies tun wollen. Sondern dies tun, weil sie das dafür bekommen. Im Ergebnis ist das nichts anderes als eine strukturelle Sinnzerstörung. Man respektiert die persönliche Sinngebung dieser Menschen nicht, sondern versucht, ihren Sinn des Handelns zu unterlaufen, indem man einen Reiz setzt. Ich halte das für respektlos. Man hält die Menschen, die anderer Meinung sind, für halb-rational oder gar irrational – man blickt auf sie wie auf Kinder, die nicht wissen, was gut für sie ist. Wenn wir vom Thema Impfen sprechen, heißt das dann: Man bekommt eine Bratwurst als positiven Anreiz – das ist würdelos. Mit Nudging degradiert man Menschen zu einem Reiz-Reaktions-Automaten. Menschen sind zwar frei, sich für etwas zu entscheiden, aber sie haben einen Nachteil, wenn sie es nicht tun. Darum spielen das viele mit. Ohne Cash läuft dann nichts mehr. Ein Elektroauto kaufen, weil ich es für sinnvoll halte? Nein, Hauptsache dabei springt eine Prämie heraus. So verbiegen wir das naturgegebene, sinnbezogene Verhalten. Wir tun nicht mehr, was wir richtig finden, sondern was belohnt wird.

Gibt es weitere Beispiele?

Sprenger: Was systematische Sinnzerstörung anrichtet, haben wir schon in der Finanzkrise 2007 und 2008 gesehen: Mit der Verheißung der „Nation of Homeowners" in den USA plante man ja Gutes. Dafür köderte die amerikanische Politik mit Boni erst die Notenbank und dann die Notenbank die Geschäftsbank und die Geschäftsbank ihre Kundenberater. Letztlich hat die Zeche der Steuerzahler bezahlt. Oder denken Sie an Kolumbien, wo Anfang der Nullerjahre Prämien auf die Köpfe von Guerilleros dazu führten, dass 6.500 kolumbianische Zivilisten getötet wurden, die sogenannten „Falsos Positivos". Oder bei →

→ Amazon gehen Leute krank zur Arbeit, weil es einen Platin-Bonus gibt, wenn der Krankenstand unter vier Prozent liegt. Die Absichten sind immer gut, die Konsequenzen schlecht.

Es gibt doch auch sanfte Anreize, die keine negativen Konsequenzen haben. Würden Sie Unternehmen beispielsweise empfehlen, keine Yogakurse mehr anzubieten?
Sprenger: Ja, das würde ich! Ich halte große Teile der gegenwärtigen Unternehmensführung für übergriffig und in ihrer Distanzlosigkeit auch für historisch vorbildlos. Hier wird eine totale Inklusion in die Organisation zelebriert. Stichwort: Business-Sekten. Die Grenze zwischen der Arbeit im Unternehmen und dem Individuum erodiert immer mehr. Die Zuständigkeit von Unternehmen für die persönliche Gesundheit finde ich geradezu pervers. Da kommen wir relativ schnell in den Bereich der Volksgesundheit hinein. Die hatten wir in der NS-Zeit und in der DDR. Für mich gilt: Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps.

Wie bewerten Sie es, wenn Unternehmen sich Klima- oder Gemeinwohlziele setzen, dies klar kommunizieren und von ihren Beschäftigten entsprechendes Verhalten einfordern?
Sprenger: Das ist legitim. Wir sollten wieder zu einem klaren Forderungs- und Führungsverhältnis kommen. Dies betrifft aber nur das Verhalten am Arbeitsplatz. Für mich als Liberaler ist die Schädigungsthese wichtig: Schlimmes verhindern ist wichtiger als Gutes tun. Deshalb können wir zum Beispiel auch keine Gesundheit anstreben, sondern nur das Vermeiden von Krankheit. Wenn ich aber weiß, dass nach meiner Bewertung etwas absolut zu vermeiden ist, dann verbiete ich das. Und jeder kann jetzt wählen, ob er diese Spielregel mitspielt.

Ihre gesamten Beobachtungen zum Thema Motivation klangen vor 30 Jahren schon ganz ähnlich. Hat sich seither nichts verändert?
Sprenger: Fast nichts. Was die Spät- und Nebenwirkungen „erfolgreicher Motivierung“ angeht, hat sich das Problem sogar noch verschärft. Nur einen wichtigen Unterschied mache ich dabei aus: Kaum noch ein Unternehmen erwartet von Boni und Incentives eine Leistungssteigerung. Die ganzen Bonussysteme haben sich einfach ritualisiert. Leistungsvariable Einkommensanteile verstetigen sich. Menschen erwarten, dass sie die Boni immer und immer wieder bekommen, auch wenn sich ihre Leistung nicht steigert. Deshalb bleibt es nach wie vor ein groteskes Schauspiel: Das Gehalt gibt es dafür, dass Beschäftigte morgens zur Arbeit kommen. Und wenn sie sich dort auch noch bewegen, ist das bonusrelevant.

Zumindest individuelle Boni, die aufgrund von Zielvereinbarungen berechnet werden, fahren Unternehmen in den letzten Jahren zurück – ein Trend der empirisch belegt ist …
Sprenger: Manche Unternehmen haben sich eben doch überzeugen lassen, dass individuelle Boni Unsinn sind. Ich habe Organisationen immer als Kooperationsarena modelliert, die um die zentrale Idee der Zusammenarbeit herum gebaut sind. Das hat zur Konsequenz, dass die individuelle Zurechenbarkeit von Leistung im Unternehmen weder möglich noch wünschenswert ist.

Aber im Vertrieb geht es einfach nicht ohne individuelle Boni. Warum halten sich hier extrinsische Anreize so hartnäckig?
Sprenger: Das ist vor allem der Tradition geschuldet. Menschen, die im Vertrieb arbeiten, sind unter den Bedingungen eingestellt worden, dass es eine Provision als individuelle Leistungskomponente gibt. Unternehmen tun sich ausgesprochen schwer, diese Praxis zu ändern. Denn da kommt schnell die Verlustangst ins Spiel. Und wir wissen aus der Forschung, dass die Angst, etwas zu verlieren, größer ist als die Chance auf Gewinn. Außerdem glauben viele, dass im Vertrieb die Kooperation und die Zuarbeit von anderen am schwächsten ausgeprägt ist. Das war vor 30 Jahren auch schon so, und das bestreite ich immer noch. Ich komme aus dem medizinisch-technischen Außendienst und habe damals bereits darauf hingewiesen: Es ist doch eine Illusion zu glauben, dass Verkäufer als Einzelkämpfer Erfolge einfahren. An jedem Produkt, das verkauft wird, sind unendlich viele Leute im Unternehmen beteiligt, nur dass es für sie nicht bonusrelevant ist. Deshalb plädiere ich seither für eine allgemeine Beteiligung auf Basis von Unternehmensergebnissen.

Inzwischen zählen neben Umsatz und Gewinn zunehmend das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen – auch am Finanzmarkt. Dafür messen Unternehmen ihren CO2-Ausstoß oder ihren Impact im Sinne der UN-Nachhaltigkeitsziele. Wie sinnvoll finden Sie das?
Sprenger: Wer viel misst, misst viel Mist. Die Messung von Leistung verschafft Unternehmen die Illusion von Objektivität. Aber nicht alles, was wichtig ist, kann man messen und nicht alles, was messbar ist, ist wichtig. Es gibt also einerseits viele Scheindaten, die Unternehmen auf ihrer Schauseite herzeigen, um Marketingeffekte zu erzeugen. Das ist in Ordnung, wenn damit auch tatsächlich positive Entwicklungen in die gezeigte Richtung möglich sind. Ob das immer der Fall ist, wage ich zu bezweifeln. Außerdem sollte man darauf achten, dass man sinnvolle Dinge nicht unterlässt, nur weil man sie nicht messen kann.

Was Zielvereinbarungen und Vergütung betrifft, raten Sie Unternehmen letztlich: Zahlen Sie Ihre Leute gut und fair – und dann tun Sie alles, damit sie das Geld vergessen. Wie meinen Sie das genau?
Sprenger: Meine Erfahrung ist grundsätzlich, dass fast alle Gespräche über Geld Stellvertretergespräche sind. Diese sollen wesentliche Dinge verdecken – zum Beispiel, dass Menschen das Gehalt als Schmutzzulage erleben und deshalb mehr fordern. Einkommensbezogene Entscheidungen sollten aber keinen Einfluss auf sachbezogene Entscheidungen haben – also zum Beispiel auf die Frage, ob jemand die richtige Aufgabe macht, mit den richtigen Menschen und ob jemand die eigenen Talente einsetzen und sich dabei weiterentwickeln kann. Denn nur dann können alle Mitglieder einer Leistungsgemeinschaft das realisieren, was sie für sinnvoll halten. Wenn das nicht

der Fall ist, fangen Menschen an, über Motivation zu reden und höhere Gehälter zu fordern. Es gibt natürlich Ausnahmen. Wenn Beschäftigte den Eindruck haben, dass sie weit unter ihrem Marktwert bezahlt werden, müssen Unternehmen sich bewegen, dann nützt ihnen auch die passende Aufgabe nichts.

Der Marktwert allein ist aber oft kein gutes Maß für die Wertigkeit von Tätigkeiten – zum Beispiel in der Pflege. Müsste man darüber nicht stärker diskutieren, anstatt das Geld zu vergessen?

Sprenger: Geld ist natürlich wichtig. In der Bezahlung artikuliert sich die Wertschätzung der Tauschpartner. Zudem hat Geld eine Hebelwirkung für die Lebensqualität der Menschen. Deshalb ist es schon eine entscheidende Frage, ob ich in meinem Job leicht oder schwer ersetzbar bin. Das wollen die meisten Menschen nicht hören, die fordern, dass eine Krankenschwester mehr Geld verdienen sollte. Wo doch ein Roger Federer nur Bälle über das Netz jagt. Aber ein Roger Federer steigert die Lebensqualität von zigtausend Menschen und die Krankenschwestern eben nur von wenigen. Wer vielen Menschen dient, wird reich. Wer wenigen dient, bleibt arm. Aus diesem Mechanismus kommen wir nie raus.

Lassen Sie uns noch über einen weiteren Trend in Sachen Motivation sprechen: Unternehmen nutzen inzwischen häufig sogenannte Spot-Boni. Vorgesetzte können einen überraschenden, individuellen Bonus an Mitarbeitende für besondere Leistung vergeben. Was halten Sie davon?

Sprenger: Das ändert nichts am Prinzip. Jede Prämie wird zur Rente. Menschen erwarten dann in einer vergleichbaren Situation erneut diese Form der Anerkennung. Bleibt sie aus, hat das einen negativen Effekt auf Motivation. Hinzu kommt: Man sendet auf symbolischer Kommunikationsebene die Botschaft, „Du, Mitarbeiter, arbeitest für mich, Chef“. Die Vorgesetzten dürfen also ein Zuckerchen vergeben. Wenn man jedoch Unternehmen als Kooperationsarena versteht, sollte man immer deutlich machen, dass wir Leistungspartner sind unabhängig von Hierarchie und Führungsverantwortung. Also eine Arbeitsgemeinschaft sind in wechselseitiger Abhängigkeit. Deshalb: Finger weg von Spot-Boni!

Sie sagen aber doch, dass es die Aufgabe von Führungskräften sei, Leistung zu bewerten. Widerspricht das nicht dem Grundsatz von Kooperation, wenn Führungskräfte die Bewertungshoheit haben?

Sprenger: Die traditionelle Zuordnung Vorgesetzte und Mitarbeiter beginnt zwar sich aufzulösen. Aber wenn wir mal von diesem klassischen Modell ausgehen, dann müssen die beiden Parteien abstecken, was sie unter Leistung oder Erfolg verstehen. Das ist nicht gesetzt, sondern beide Seiten haben ihren Anteil, das auszuhandeln. Ob Führungskräfte dabei die Interpretationsmonopolisten bleiben oder ob zunehmend Kollegen, Kunden oder Beschäftigte selbst auch eine Deutungshoheit haben, das wird sich zeigen. Vermutlich wird es Bereiche geben, wo das heroische Management nach wie vor dominiert, und andere, wo sich das verschleift.

Insgesamt scheinen Unternehmen in Bezug auf die Motivation der Beschäftigten in den letzten 30 Jahren kaum dazugelernt zu haben. Wie erklären Sie sich das?

Sprenger: Ich berate zwar viele Unternehmen, erziele aber beim Thema Motivierung und Vergütungssysteme vor allem in KMUs Wirkung. Insbesondere Familienunternehmen lesen gerne mein Buch „Das anständige Unternehmen“ und möchten sich in diese Richtung entwickeln. Großunternehmen hingegen sind Gefangene von dem ganzen Management-Firlefanz, der gerade in Mode ist. Wenn sie einen variablen Vergütungsbestandteil haben, geht es meist nur darum, damit die Entgeltsumme insgesamt atmen zu lassen. Was nicht blöd ist, wenn man sich von individuellen Leistungskomponenten verabschiedet und den variablen Anteil für alle je nach Gesamtergebnis gleichermaßen atmen lässt, anstatt reflexhaft Leute zu entlassen. Aber abgesehen davon brechen Konzerne nur rhetorisch zu neuen Ufern auf. Das Problem ist doch: Gänse votieren nicht für Osterfeste. Es ist furchtbar schwer, jemandem etwas verständlich zu machen, wenn sein Einkommen davon abhängt, es nicht zu verstehen. Deshalb hält man lieber die Steuerungs- und Kontrollillusion aufrecht.

Was motiviert Sie denn persönlich in Ihrem Job?

Sprenger: Ich habe mir die Frage nie gestellt. Die ehrlichste Antwort ist vielleicht die Gegenfrage: Was soll ich sonst tun? Ich stehe morgens auf, weil der Wecker klingelt. Ich frage nicht, ob ich ein gelungenes Leben lebe, ob ich glücklich bin. Sondern ich mache das einfach, weil ich mein Leben irgendwie strukturieren muss. Manchmal erlebe ich das als sinnvoll, manchmal nicht. Mein Job macht auch nicht immer nur Freude, es ist ein „mixed bag“. So führe ich Zeit meines Lebens eine denkende und schreibende Existenz. Und ich bleibe dabei, weil es mir damit nicht schlecht genug geht.

„Ich frage mich nicht, ob ich ein gelungenes Leben lebe und ob ich glücklich bin.“ Reinhard K. Sprenger

Das ist also Ihr Erfolgsgeheimnis, wie man 30 Jahre lang die Motivation hochhält, Unternehmen beim Thema Führung und Veränderung zu beraten?

Sprenger: Das ist zumindest ein wesentlicher Teil davon. Als ich damals als Unternehmensberater anfing, war es anders. Da war ich zornig angesichts des Menschenbildes, das sich in der Motivierung von Erwachsenen artikuliert. Menschen als Reiz-Reaktions-Automaten anzuschauen war für mich völlig inakzeptabel. Dieser Zorn ist nicht verraucht, aber ein bisschen altersdünner geworden. Aber es bleibt dabei: Wir haben im Unternehmen weder einen Erziehungsauftrag noch einen Therapievertrag.

Interview: Stefanie Hornung

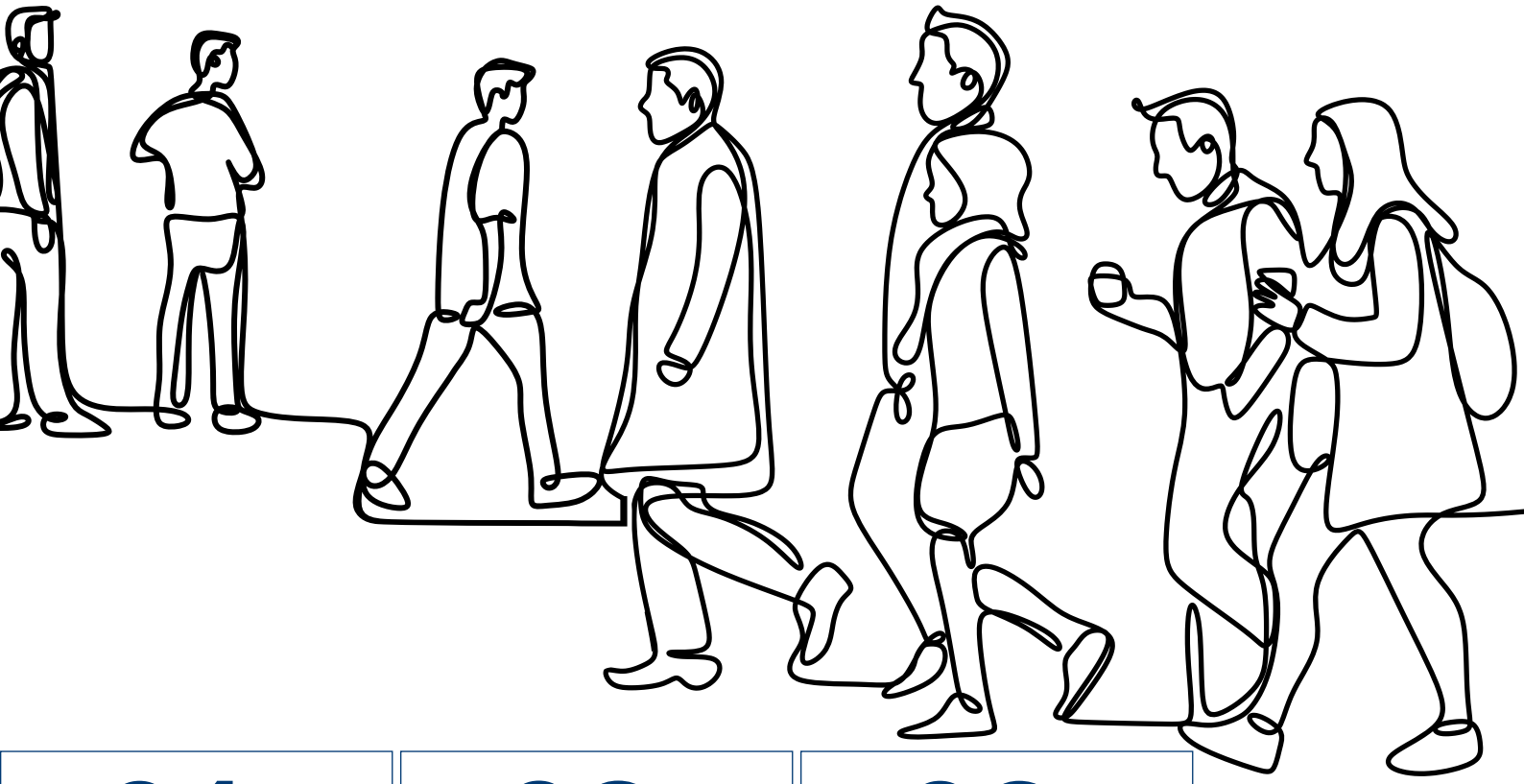
LEBENSLANGES LERNEN. „Höhere Investitionen in die Weiterbildung sind unverzichtbar“, betont Hermann Simon in seinem neuesten „Hidden Champions“-Buch mit einer gewissen Sorge um den deutschen Mittelstand. Notwendige Qualifikationen müssten angesichts des beschleunigten Wandels kontinuierlicher und schneller erfolgen.

Foto: ngupakarti / AdobeStock

WAS DIE „HIDDEN CHAMPIONS“ ...

kennzeichnet ...

„Hidden Champions“ in Gefahr



01.	02.	03.
1995 gab es 457 Hidden Champions (im Schnitt je 95 Millionen Euro Jahresumsatz)	**2021** gibt es 1.573 mit im Schnitt 467 Millionen Euro Jahresumsatz	Dieses rund **fünffache Wachstum** geht auf die Globalisierung und Innovationen zurück

→ Hermann Simon, ehemaliger BWL-Professor an der Universität Mainz, ist gleichzeitig auch der Gründer der Unternehmensberatung „Simon-Kucher und Partner“, die sich auf eine optimale Preisfindung spezialisiert hat und zum Beispiel der Deutschen Bahn bei der Kalkulation der „Bahncard“ geholfen hat. In der breiten Öffentlichkeit wurde Simon durch den Begriff „Hidden Champion“ berühmt. So bezeichnete er deutsche Mittelständler, die es aufgrund einer bahnbrechenden Spezialisierung und konsequenten Internationalisierung zum Weltmarktführer in ihrer Branche gebracht haben.

Die stärksten Konkurrenten kommen aus China

Zurzeit gibt es dank rasanter Exportchancen 1.573 Hidden Champions in Deutschland. Zu ihnen gehören Firmen wie KWS (Saatgut), Carl Zeiss (optische Produkte), Fuchs (Gewürze), Brita (Point-of-Use-Wasserfilter) oder Schott (Glastechnologie). Als im Jahr 1997 das erste Buch über deutsche Hidden Champions erschien, waren es erst 457. Im Jahr 2007 und im Jahr 2012 veröffentlichte Simon jeweils ein überarbeitetes Hidden-Champions-Buch.

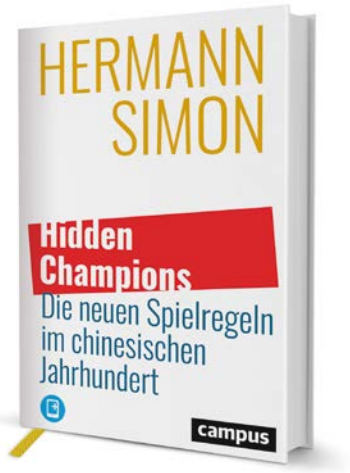
Die Hidden Champions sind sich bewusst, dass sehr gut ausgebildete Mitarbeitende notwendig sind, um sich die teuren Arbeitsplätze in Deutschland überhaupt leisten zu können. Man kümmert sich deshalb vorbildlich um die duale Ausbildung.

Bei den Hidden Champions sind neun Prozent der Belegschaft Auszubildende, der deutsche Durchschnitt liegt hingegen bei sechs Prozent. Simon hebt hervor: „Hidden Champions investieren also 50 Prozent mehr in die Fachkräfteausbildung als Durchschnittsunternehmen. Auch bei der Ausbildung ausländischer Mitarbeitenden nehmen Hidden Champions eine Pionierrolle ein. Viele haben das deutsche duale System exportiert, um im Ausland den Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken.“ Hidden Champions investieren aber auch in eine lebenslange Weiterbildung. Pro Mitarbeitendem geben sie knapp ein Viertel mehr für Weiterbildung als Vergleichsunternehmen aus. Die Vergleichsgruppe bestand aus ähnlich großen und gleich alten Unternehmen aus derselben Branche.

Außerdem haben 24 Prozent der Mitarbeitenden von Hidden Champions einen Hochschulabschluss. Bei der Durchschnittsmitarbeiterzahl von 2.265 Mitarbeitenden bedeutet dies, dass im Mittel 544 Mitarbeitende je Hidden Champion einen Hochschulabschluss haben. Simon: „Man ist geneigt, die Hidden Champions als Forschungslabore mit angeschlossener Produktion zu bezeichnen. In jedem Falle sind sie High-Qualification-Unternehmen.“

Das Problem sind die „Sunset Industries“

2021 erschien das jüngste Buch der Hidden-Champions-Reihe. Und dieses Buch kann man als ein echtes Warnsignal verstehen. „Selten hat es eine Ära gegeben, während der so viele disruptive Trends zusammen auftraten“, begründet Simon seinen schwindenden Optimismus. Die Nachwirkungen der Finanzkrise von 2008 bis 2010, die Ausweitung von Geldmengen und Staatsschulden, Nullzinsen, Migration, Demographiebrüche, Digitalisierung und Automatisierung



Buchtipp. Hermann Simon: „Hidden Champions – Die neuen Spielregeln im Chinesischen Jahrhundert“, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 280 Seiten, 39,95 Euro

und dem Klimawandel als Treiber von Elektromobilität stellen die etablierten Geschäftsmodelle von Hidden Champions in Frage. Simon: „Mein Ausblick auf die Zukunft der Hidden Champions fällt differenzierter und durchaus skeptischer aus als in meinen früheren Publikationen.“ Dahinter stehen Entwicklungen, die für nicht wenige Hidden Champions bedrohlich sind (aber für die schnellen Problemlöser in der passenden Branche große Chancen eröffnen).

Wie wichtig ein „unersetzbares Produkt“ für den Gewinn und das langfristige Überleben eines Hidden Champion ist, zeigt Simon am Beispiel der Firma Trumpf (Lasertechnik): „Wenn Toyota heute aufhören würde Autos zu verkaufen, was würde dann passieren? Nicht viel! Die Leute würden Autos von anderen Herstellern kaufen. Wenn die Maschinen des „Hidden Champion“ Trumpf, des Weltmarktführers bei Lasermaschinen, heute

04.

Hidden Champions haben pro 1.000 Mitarbeitende **31 Patente**, Konzerne nur sechs Patente

05.

Hidden Champions tendieren zu mehreren **unabhängigen** regionalen Hauptquartieren

06.

... weil **Warenexporte** zunehmend durch Direktinvestitionen ersetzt werden

verschwinden würden, hätte die Welt ein echtes Problem. Diese Maschinen stehen in so vielen Werken, dass ein erheblicher Teil der Fertigung auf der ganzen Welt zusammenbrechen würde. Trumpf-Maschinen sind schwer zu ersetzen. Oft lässt sich der Kauf von Trumpf-Produkten eine Zeit lang aufschieben, aber letztendlich sind sie unverzichtbar."

Elektromobilität wird Umsatzeinbrüche bescheren

Aber leider gibt es auch Hidden Champions, deren Produkte bald überflüssig sein werden. Als „Sunset Industries" werden solche absteigenden Branchen bezeichnet. Eine Entwicklung wie die Elektromobilität sorgt dafür, dass (geschätzte zehn Prozent) der deutsch"en Hidden Champions sich plötzlich mit künftigen Umsatzeinbrüchen oder im Extremfall sogar der eigenen Insolvenz konfrontiert sehen werden. Simon fragt: „Was passiert beispielsweise mit den Firmen und den Arbeitnehmern, die sich heute vorwiegend mit Verbrennungsmotoren und Getrieben befassen?" Hidden Champions in diesem Bereich sind Firmen wie Eberspächer (Abgastechnik, Standheizungen, Motormanagement), Mann + Hummel (Filter), Elringklinger (Zylinderkopfdichtungen) oder Mahle (Kolben). Sie hängen mit dem Großteil ihrer Umsätze an der Autoindustrie und am Verbrennungsmotor.

Natürlich sehen diese Unternehmen die Batterie- und Brennstoffzellentechnik als Zukunftsfelder. Aber gelingt der Umstieg rechtzeitig und zu welchen Kosten? Simon schreibt dazu nachdenklich machende Sätze: „Realistischerweise muss man davon ausgehen, dass nicht alle Hidden Champions aus Sunset-Industrien den Wandel schaffen oder gar ihre marktführende Stellung erhalten beziehungsweise eine solche in den neuen Märkten aufbauen können." In Beraterkreisen nennt man diese Entwicklung „Transformation". Dieser kommende Überlebenskampf ist ein Grund, warum Simon hohe Investitionen in Weiterbildung und Umschulung fordert. Da der Markt für Facharbeitende leergefegt ist, wird es darauf ankommen, dass Automobilzulieferer ihre bestehende Mannschaft vom Verbrennungsmotor in Richtung Batterietechnik oder eine sonstige Zukunftstechnologie umpolt. Es wird sich laut Simon noch zeigen müssen, wie man diese umfassende Weiterbildung und Umschulung im Mittelstand organisieren kann. Das könnte in jedem einzelnen Betrieb oder in Ausbildungsfirmen, zu denen sich mehrere Unternehmen und IHKs zusammentun, organisiert werden. Aber auch der Staat könnte mit einer neuen Art von Berufsschule helfen. Simon: „Das gibt eine Riesenherausforderung."

Die Treiber der Digitalisierung beherrschen lernen

Alle Hidden Champions sind wie auch der Rest der Wirtschaft davon abhängig, dass alle Führungskräfte und alle Beschäftigten die digitale Transformation mittragen. Hier sieht Simon den zweiten Grund für massive Investitionen in die betriebliche Weiterbildung, denn nur digitale Geschäftsmodelle treiben künftig Wachstum und Profitabilität voran. Die Business School ESMT in Berlin hat bei- →

Was Mitarbeitende über „ihre" Hidden Champions berichten

Personalarbeit. „Hidden Champions", die deutschen Mittelständler, die im Verborgenen sich in ihrer Branche die Position eines Weltmarktführers erarbeitet haben, zeichnen sich durch eine Hochleistungskultur aus. Das hat auch Auswirkungen auf die Personalarbeit:

- Die Probezeit ist eine Zeit der Bewährung. Es gibt eine strenge Auslese, bei der die gesammte Belegschaft darauf achtet, dass kein Drückeberger eingestellt wird.
- Es gibt grundsätzlich mehr Arbeit als Personal, das sie bewältigen kann. So werden unproduktive Tätigkeiten minimiert.
- Gelernt wird am Arbeitsplatz von den Kollegen und durch die Auseinandersetzung mit den Wünschen der Kunden. Jobrotation ist das zentrale Führungskräfteentwicklungsprogramm. Dazu gehören auch Auslandseinsätze, die zu Beförderungen in jungen Jahren führen.
- Die Motivation der Mitarbeitenden leitet sich von einem erstklassigen Produkt und der starken Marktposition ab. Man arbeitet stolz beim „Tabellenführer". Motivation kommt aber auch von vorbildlichen Führungskräften mit der Fähigkeit zur Inspiration. Die Mitarbeitermotivation hat eine hohe Betriebstreue zur Folge.
- Es gibt eine Kontinuität an der Unternehmensspitze, die die Belegschaft vor aktionistischen und möglicherweise unnötigen Change-Prozessen bewahrt.
- Es gibt eine familiäre Arbeitsatmosphäre mit einem hohen individuellen Gestaltungsspielraum, was die Erledigung von Aufträgen angeht. Die grundsätzliche Strategie eines Unternehmens wird aber „von oben" strikt vorgegeben.
- Ein „Hidden Champion" hat eine hohe Arbeitgeberattraktivität in seiner Region, in der sich die Firmenzentrale befindet. Das erleichtert dem Personalmarketing den Zugang zu Schulen und Hochschulen in der Region.
- Ihre sprichwörtliche Flexibilität bei der Gestaltung von Produktionsprozessen nutzen Hidden Champions künftig immer öfter auch zur Einführung neuer Arbeitszeitmodelle.
- Bei der Beförderung von weiblichen Führungskräften, die nicht Mitglieder der Eigentümerfamilien sind, gibt es allerdings „noch Luft nach oben", sagt Prof. Simon.

Martin Pichler

→ spielhaft zusammengestellt, worauf es ankommt, die Erfolgs- und Misserfolgstreiber des digitalen Transformationsprozesses zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Es gilt …
- die digitalen Prozesse auf eine bestimmte Strategie, einen Betrieb, die Arbeit bestimmter Mitarbeitenden und die Kunden anzuwenden
- die Sprache der Datenanalysten kennenzulernen und von deren Expertise zu profitieren
- zu beachten, welche Unternehmenskultur die digitale Transformation fördert und welche sie hemmt und man Veränderungen anstößt
- die Mitarbeitenden an den Veränderungen teilhaben zu lassen
- eine Umsetzungs-Roadmap zu entwickeln.

Im Mittelstand wird die Kombination aus Robotik und Deep Learning in naher Zukunft die Produktions- und Arbeitswelt umkrempeln. Eine Weiterbildung in Sachen Digitalisierung sollte deshalb laut Simon schnell kommen, nicht nur auf das Selbstlernen der Mitarbeitenden setzen (siehe Interview Seite 23) und von zusätzlichen staatlichen Bildungsmaßnahmen begleitet werden.

Die von Hermann Simon gegründete Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants GmbH, Bonn, ist selbst eine Art Hidden Champion. Simon-Kucher hat sich global auf die optimale Festlegung von Verkaufspreisen spezialisiert und ist mit mehr als 1.400 Mitarbeitenden in 26 Ländern aktiv. Das Potenzial der Digitalisierung wurde schon im Jahr 2019 erkannt, als die Tochterfirma Simon-Kucher Digial gegründet wurde. Das Motto lautet: Die digitale Reife eines Unternehmens („Digital Maturity“) muss jederzeit von der digitalen Monetarisierung („Digital Monetization“) begleitet werden. Dazu wurde ein „Digital Maturity & Monetization Score“ entwickelt. Die eigene Professionalität in Sachen Digitalisierung wird aber nicht dazu führen, dass man sein Wissen in einer Art Akademie ergeben will. Simon schwört auf die Spezialisierung seiner Beratungsgesellschaft, auf die Kalkulation von Preisen und empfiehlt in Sachen digitaler Weiterbildung deutsche und internationale Business Schools.

Mittelständler wollen keine Börsengänge

Wenn sich der deutsche Mittelstand über die Börse finanzieren würde, könnte er schneller wachsen. Das wäre in der jetzigen Umbruchphase sehr wichtig. In sehr schnell wachsenden Märkten bildet die langsame Finanzierung aus dem Cash-Flow heraus eine Wachstums- und Skalierungsbremse. Gerade heute kommt es laut Simon darauf an, sehr früh die führende Marktposition zu besetzen. An Beispielen aus China kann man ablesen, dass chinesische Hidden Champions wesentlich früher an die Börse gehen und sich so umfangreiches Kapital beschaffen, das sie in Wachstum und Innovation investieren. Aber für viele deutsche Unternehmerfamilien ist das Thema Börsengang ein Tabuthema. Als börsennotierte Aktiengesellschaft muss man natürlich viel mehr Information offenlegen als eine GmbH. Die Transparenz ist aber keineswegs zum Nachteil eines Unternehmen. Wenn Profis von außen auf ein Unternehmen kritisch schauen, dann sind das wertvolle Sparringspartner. Simon: „Ich kann nur von denen sagen, die an die Börse gegangen sind, dass sie damit sehr gute Erfahrungen gemacht haben und mehr Disziplin in das Unternehmen hineinbekommen haben – zum Beispiel bei der Lösung der Nachfolgeproblematik.“

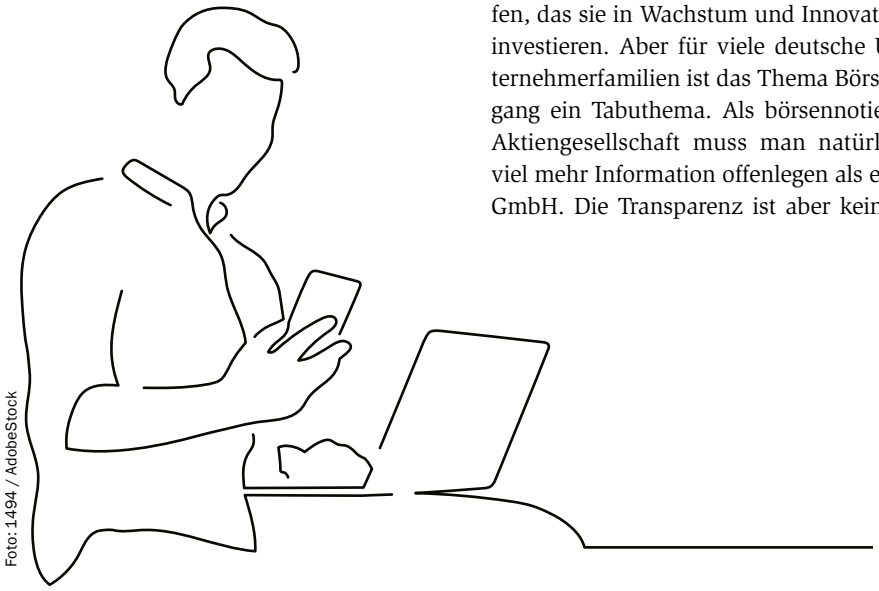


Foto: 1494 / AdobeStock

Zum Glück gibt es noch die Sunrise Industries

Neben den schrumpfenden Sektoren einer Volkswirtschaft gibt es immer auch neue Sunrise-Industrien, die Arbeitsplätze und Wohlstand schaffen. Eine Sunrise-Industrie ist eine Branche, die neu oder relativ neu ist, schnell wächst und die voraussichtlich in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird. Wie kann der den Niedergang von Hidden Champions in Sunset-Industrien durch neue Firmen in den Sunrise-Sektoren kompensiert werden? Es gibt in Deutschland durchaus eine beachtliche Zahl von Unicorns, junge Unternehmen, die mehr als eine Milliarde Euro wert sind. Was aber noch interessanter ist: Es gibt im Business-to-Business-Geschäft laut Simon Hidden Champions die man zum Sunrise-Sektor rechnen kann: Unternehmen aus dem Tunnelbau, der Renovierung von Straßen und der Infrastruktur, den Technologien wie Magnetbahn oder Hyperloop, den energetischen Sanierungen, der Medizintechnik.

Ein Thema, bei dem man große Chancen für die Hidden Champions sehen kann, ist die Nachhaltigkeit. Die Nachhaltigkeit wird zum Großteil auf den vorgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette bestimmt, nämlich in der Rohstoffbeschaffung, im Herstellungsprozess und in der Logistik. Da haben die Hidden Champions hohe Kompetenzen. Das gilt auch für weitere Sunrise-Zutaten wie Automatisierung, Robotik, additive Fertigung und künstliche Intelligenz. Voraussetzung für einen zukünftigen Erfolg sind letztlich tiefe Kenntnisse der Kundenprozesse, Innovationskompetenz und Agilität. Simon ist hier optimistisch: „Diese Fähigkeiten haben die Hidden Champions bisher bewiesen und werden es in Zukunft tun.“

Martin Pichler

„Das wird eine Riesenherausforderung“

Interview. Chinesische Unternehmen gelten als digital sehr kompetente Wettbewerber. In seinem neuen Hidden-Champions-Buch fordert Hermann Simon vom deutschen Mittelstand deshalb hohe Investitionen in die betriebliche Weiterbildung, um bei der Digitalisierung und beim Umstieg auf neue Technologien nicht abgehängt zu werden.

Ihr neues Buch über Deutschlands mittelständische Weltmarktführer enthält durchaus auch ein paar pessimistische Töne. Welche Gefahren sehen Sie?

Prof. Dr. Hermann Simon: Es gibt zwei Gründe, weshalb ich weniger optimistisch in die Zukunft blicke als in früheren Publikationen. Immer mehr chinesische Unternehmen investieren massiv in die Forschung und machen so dem deutschen Mittelstand mit Innovationen verschärft Konkurrenz. Der zweite Grund ist, dass einige deutsche Weltmarktführer doch sehr stark in untergehenden Branchen, den sogenannten Sunset Industries, aktiv sind. Vielen Zulieferern der Automobilindustrie wird die Elektromobilität die Geschäftsgrundlage entziehen. Wie viele die Kurve kriegen werden und ein neues Geschäftsfeld finden, weiß ich nicht.

Foto: Schafgans dgph

Prof. Dr. Hermann Simon. Manager sollten die Blockchain-Technologie verstehen.

Sie schreiben, hohe Investitionen in die betriebliche Weiterbildung seien jetzt unverzichtbar ...

Simon: Einige Unternehmen sollten sich schnell von der Verbrennungstechnologie verabschieden und auf andere Produkte umsteigen. Die bestehenden Mitarbeitenden müssen umgeschult werden, weil der Arbeitsmarkt andere Fachkräfte einfach nicht hergibt. Das erfordert hohe Investitionen in die betriebliche Weiterbildung. Diese Investitionen sind für mich genauso wichtig wie Investitionen in Forschung und Entwicklung. Es wird sich noch zeigen müssen, wie man Weiterbildung und Umschulung im Mittelstand organisieren kann. Das könnte im Betrieb organisiert werden, aber auch durch den Staat mit einer neuen Art von Berufsschulen. Das wird eine Riesenherausforderung. Eine weitere Herausforderung ist die Digitalisierung. Da geht es möglicherweise auch darum, überbetriebliche Ausbildungssysteme einzurichten. Ein echter Engpass, den ich sehe, besteht darin, dass es nicht genug Lehrkräfte geben wird, die das Thema Digitalisierung vermitteln können.

Würden Sie den Berufstätigen zutrauen, dass sie sich das Wissen um die Digitalisierung selbst beibringen?

Simon: Nicht jeder kann sich alles selbst beibringen. Mit moderner Software kann man sich sehr viel selbst beibringen, aber wenn es komplizierter wird, dann braucht man schon den Experten, der einem die wirklich wichtigen Details individuell vermittelt. Ein Beispiel: Es macht mir regelrecht Angst, dass ich viele Dinge zum Thema Blockchain und Bitcoin nicht verstehe. Ich will sie verstehen, aber ein 50-jähriger Manager muss (!) sie verstehen. Ich habe mir Experten als Lehrer gesucht und sie gefragt: Was genau ist bei der Erschaffung des ersten Bitcoin passiert? Ein Manager braucht nicht selbst programmieren zu können, aber er muss zum Beispiel wissen, dass es Smart Contracts gibt, digitale Verträge, die auf der Blockchain-Technologie basieren und ganz spezifische Vorteile haben. Meines Erachtens sollten sich zehn bis 20 Prozent eines modernen General Management Programms mit der Blockchain-Technologie und ihren Auswirkungen befassen.

Frage: Werden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen und Ihres Weitblicks oft von Eigentümern oder Geschäftsführern als Coach engagiert?

Simon: Ich wurde oft gefragt, ob ich nicht coachen wolle. Ich habe immer abgesagt. Mir liegt diese Rolle nicht. Ich persönlich habe auch nie einen Coach gehabt. Ich kann mir nicht vorstellen, mit einem Coach zusammen nachzudenken, was für mich gut wäre. Jeder muss selbst entscheiden, ob er einen Coach haben will. Als ich 1984 in den USA als Gastprofessor an der Stanford University lehrte, hatte dort jeder seinen Psychiater. Für jemanden wie mich, der auf einem Bauernhof in der Eifel aufwuchs, war das exotisch.

Eindringlicher denn je empfehlen Sie Mittelständlern, an die Börse zu gehen ...

Simon: Wenn sich der deutsche Mittelstand über die Börse finanzieren würde, könnte er mehr in Forschung investieren und schneller wachsen. Das wäre in der jetzigen technologischen Umbruchphase sehr wichtig, damit man nicht von jemandem überholt wird, der einfach mehr Kapital einsammeln konnte. Aber für viele Unternehmerfamilien ist der Börsengang leider ein Tabuthema.

Interview: Martin Pichler ●

Zukunft des Lernens: vernetzt, digital, intelligent

MODELL. Die digitale Transformation ändert nicht nur die technologischen Lernangebote, sondern auch die Art und Weise des Lernens und Lehrens. Unsere Autoren haben das Modell „Learning Hub Eco System“ entwickelt, das diesem Wandel einen Rahmen gibt – und zeigen erste Anwendungsbeispiele für einzelne Gestaltungsfelder aus Unternehmen und Bildungseinrichtungen auf.

Nicht alle Entwicklungen in der Bildungslandschaft sind gänzlich neu – sie werden aber in ihrer Ausgestaltung zunehmend neu gedacht werden müssen. Grund sind die Digitalisierung in den vergangenen Jahren, insbesondere der verstärkt zunehmende und vielfältige Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) – sei es in Learning Experience Plattformen, im Coaching oder bei Lernassistenzlösungen. Manches ist schon auf dem Markt, anderes in der Entwicklung und alles wird die Transformation von „Learning and Development“ unterstützen und vorantreiben – getreu dem Motto „IT drives Business!“.

„Learning Hub Eco System“

Doch welche sozialen und strukturellen Gestaltungsfelder sind neben den technologischen Möglichkeiten zu bedenken? Dieser Frage wenden wir uns anhand des „Learning Hub Eco System“- Modells zu. Dieses integriert aktuelle Forschungsergebnisse und wegweisende Praxisbeispiele, die bereits eine mögliche Form der Umsetzung belegen. Die Denomination „Learning Hub“ haben wir unter anderem gewählt, um zu betonen, dass hier Lernen über Interaktion, Kooperation und unter Einbinden von vielfältigen Content- und Lernpartnern in innovativen Räumen ermöglicht werden soll.

1. Gestaltungsfeld: Kuratieren von Lerninhalten

In unserem Modell haben wir drei Dimensionen von Gestaltungsfeldern definiert, die wiederum je drei Bausteine für die Umsetzung enthalten. Die erste Dimension fassen wir im Gestaltungsfeld „Kuratieren von Lerninhalten“ zusammen. „Kuratoren für Lerninhalte haben nicht nur ein klares Bild der Lernerfahrungen und Lernziele ihrer Zielgruppen vor Augen, sondern wissen auch, was sie bewegt, was sie motiviert und antreibt. Sie denken nicht nur daran, was ein Lernangebot enthalten muss, um erfolgreich zu sein. Mindestens ebenso viel Aufmerksamkeit schenken sie der Frage, wie sie diese Angebote attraktiv machen, anpreisen und bewerben können“, so beschreibt es Lars-Peter Linke 2020 im E-Learning-Journal.
Hier wird also die zentrale Stoßrichtung des „Learning Hub Eco System“-Ansatzes zusammengefasst: das zielgerichtete Begleiten, Unterstützen sowie Ermuntern im Lernprozess. Darüber hinaus liegt ein weiterer Fokus auf dem Anstoßen von Denkprozessen bei den Lernenden selbst.

2. Gestaltungsfeld: Orchestrierung

Unter der Dimension „Orchestrierung“ gehen wir der Frage nach, wie das Zugreifen auf und das Nutzen von Lerninhalten möglichst komfortabel, intuitiv und niedrigschwellig gestaltet werden kann. Des Weiteren ist hier zu diskutieren, auf welchen fremdproduzierten Content zugegriffen werden soll und welche eigenproduzierten Lerninhalte und Lernergebnisse eingebunden werden. Bedeutsam ist zudem, welche IT-technologischen Infrastrukturen und generellen Datenarchitekturen aufgebaut werden sollen. „Infrastrukturen beziehen sich auf (…) Punkte wie Netzwerke, Endgeräte und Service-Plattformen. Datenarchitekturen beziehen sich auf die Konfiguration der technischen Ressourcen für das Gewinnen beziehungsweise Bereitstellen, das Management und die Analyse von Bildungsprozessdaten“, wie Christoph Meier und Sabine Seufert im Personalmagazin 9/2020 ausführten.

3. Gestaltungsfeld: Akkreditierung

Letzterer Aspekt, die Datenanalyse, verweist bereits auf das dritte Gestaltungsfeld in unserem Modell „Learning Hub Eco System“: die Akkreditierung. Hier geht es einerseits um die Einschätzung, Rückmeldung und Dokumentation der Leistung der am Lernprozess Beteiligten und andererseits um die Leistung des „Learning Hub Eco Systems“ als solches, um dieses stabilisieren, hinterfragen und weiterentwickeln zu können.

Sechs Bausteine zur Umsetzung des Modells

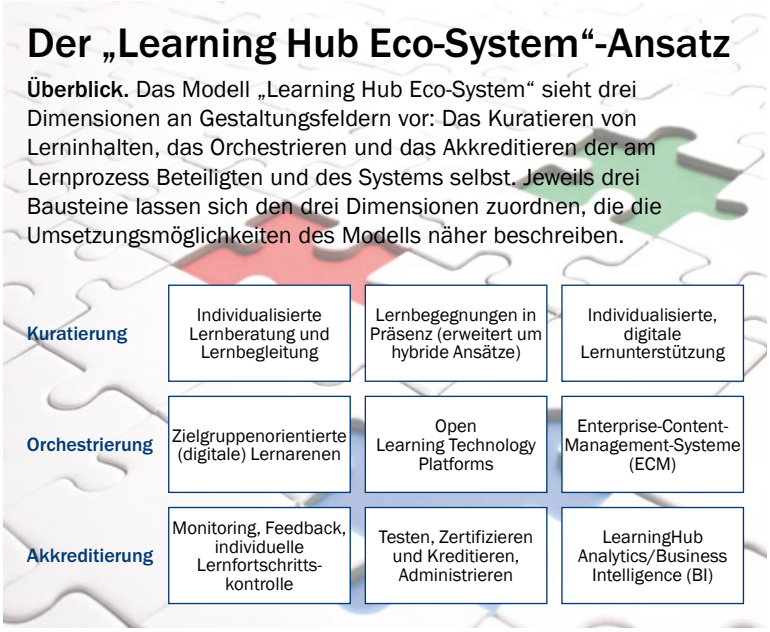
Das von uns entwickelte „Learning Hub Eco System“-Modell soll nicht auf der theoretischen Ebene verharren, sondern vielmehr Ansätze bieten, um das lebenslange Lernen zu realisieren. Darum haben wir in den drei Gestaltungsfeldern je drei Bausteine zusammengefasst, die ganz konkrete Umsetzungsanregungen enthalten.

1. Baustein: Individualisierte Lernberatung und Lernbegleitung

In der Dimension „Kuratierung“ ist der erste Baustein die „Individualisierte Lernberatung und Lernbegleitung“. Hierunter fassen wir Aspekte wie Co-Creation oder →

→ allgemein die Förderung von Kreativität und Innovation. Diese Aspekte sollen fester Bestandteil der Lernangebote sein. Bewährte und neue Methoden und Werkzeuge, wie etwa „Challenges“, sollen in einer Lern-Toolbox bereitgestellt werden. Lehrende in neuen Rollen unterstützen die Lernenden auf ihrer zunehmend individualisierten „Learning Journey“. Dazu gehören zum Beispiel Lernbegleiter und -coachs, Lernberater, Tutorinnen und Tutoren, Community Manager/Facilitator, „Digital Enabler“, „Working Out Loud“-Spezialisten sowie MOOC- und Barcamp-Moderatoren und -Moderatorinnen. Die Otto Group beispielsweise geht hierbei mit der konzerninternen Initiative „TechUcation“ einen wichtigen Weg und setzt über eine eigene Lern-Coach-Ausbildung auf die Multiplikatorenwirkung der eigenen Mitarbeitenden, die Kollegen und Kolleginnen bei deren Lernreise unterstützen.

Die personengebundene Lernbetreuung wird ergänzt um KI-basierte Lernsysteme – unter Einbinden von „Educational Data Mining“-Konzepten. Hierbei werden die Daten der Lernumgebung ausgewertet, um sowohl die Lernumgebung als auch individuelle Lernprozesse in Echtzeit anzupassen. So können den Lernenden Informationen zu ihrem Wissensstand angeboten werden. Ausgehend hiervon werden alternative Lernpfade mit Blick auf die von diesen verfolgten Lernzielen vorgeschlagen. Des Weiteren können Lerninhalte oder Lernobjekte optimiert sowie Lehrpersonen über aufbereitete Informationen in den Begleitprozessen unterstützt und von Routineaufgaben entlastet werden. Feedback, Lernleistungskontrollen oder auch die Dokumentation von erlangten Kompetenzen können diesen Entlastungsaufgaben zugeordnet werden.



2. Baustein: Lernbegegnung in Präsenz

Als weiterer Aktionsbereich in der Dimension „Kuratierung“ haben wir die „Lernbegegnungen in Präsenz“ in unserem Modell eingefügt. Dieser Baustein umschließt sowohl Vollzeitangebote wie Workshops, Seminare, Konferenzen, Netzwerktreffen, Barcamps, Supervision, aber auch hybride Lernarrangements. Letztere verknüpfen Elemente aus Präsenzveranstaltungen und Onlineangeboten. Neben Blended-Learning-Ansätzen und Live-Streams ist hier auch an die Learning-Lab-Ansätze zu denken – wie zum Beispiel das Konzept des Learning Lab „Digital Technologies“, das von zwei Professoren der Hochschule München initiiert wurde. Sie bieten Studierenden in Workshops die Möglichkeit durch ein haptisches, kollaboratives und selbstgesteuertes Lernkonzept Funktionalitäten von technologischen Geräten im Wortsinne zu „be-greifen”.

Bedeutsam ist bei der Lernbegegnung in Präsenz, dass ein spezifisches „Learning Hub“-Gebäude und das dazugehörige Gelände Lern- und Innnovationsprozesse befördern und somit im weitesten Sinne als Lehrmittel nutzbar sind. Insbesondere organisationsübergreifenden und interdisziplinären Lernnetzwerken soll eine architektonisch ansprechende und eine (IT-)technologisch ausgereifte Begegnungsplattform angeboten werden. Für diese Forderung steht beispielhaft der Neubau des „Learning Centers“ für innovatives Lernen im digitalen Zeitalter für die Universität St. Gallen (siehe Bild).

3. Baustein: Individualisierte digitale Lernunterstützung

Im dritten Feld, der Kuratierung, ergänzt eine zunehmend individualisierte digitale Lernunterstützung den Ansatz der bedarfsorientierten Förderung und Forderung der Lernenden. Hier ist etwa an Kooperationen mit Bildungseinrichtungen zu denken. Ein Beispiel dafür ist das „Onlinelabor für Digitale Kulturelle Bildung“. Das Projekt regt Menschen dazu an, sich auf explorativ-spielerische Weise, aber durchaus auch kritisch mit sozialen Medien auseinanderzusetzen. Ein weiteres Beispiel sind virtuelle Labore in der Ingenieur- und Naturwissenschaft. Sie ermöglichen es den Studierenden, Experimente durchzuführen, die Theorie in Handlungswissen überleiten und das remote oder (teil-) virtualisiert. Auch Lernmittelanbieter wie der Pearson Verlag haben sich den aktuellen Anforderungen angepasst. So bietet zum Beispiel der Pearson Verlag mit „My Lab“ die Pearson-Lehrbücher mit Videos oder Simulationen und digitalem Zusatzmaterial, um die Theorie „unmittelbar erlebbar“ zu machen, wie es der Verlag beschreibt.

Über das zusätzliche Einbinden bereits existierender Onlinelaboratorien können skalierbare, flexibel abrufbare und an individuellen Lernbedarfen ausgerichtete Lernpfade für die Lernenden erschlossen werden. Lernende und Lehrende aus zuvor nicht verbundenen Eco Systemen finden so zueinander. Lernende finden über ihre „Learning Journey“ somit auch Zugang zu anderen Lerngemeinschaften. Das Verständnis für Diversität und der interaktive Austausch zwischen unterschiedlichen Lernkulturräumen wird befördert. In näherer Zukunft wird darüber

hinaus das „Chatbot-Mediated Learning (CML)“ in Form von auditiven oder textuellen Lernsituationen zunehmend an Bedeutung gewinnen, wie Hyojung Jung und Kolleginnen im „Journal of Digital Contents Society“ 2020 betonen. Mithilfe der Chatbots könne die Bereitstellung von Feedback für die Lernenden effizienter und zeitlich unabhängig gestaltet werden, was die Zufriedenheit der Lernenden erhöhe, führen sie aus.

Diese Entwicklung wird nicht zuletzt durch die anwendungsorientierten Forschungen im Zusammenhang mit dem KI-gestützten Textgenerator „GPT-3“ von Open AI forciert werden. Ben Buchanan vom „Center for Security and Emerging Technology“ beschreibt dieses System, das „ein riesiges neuronales Netzwerk, einen leistungsstarken Algorithmus für maschinelles Lernen und mehr als eine Billion Wörter menschlicher Texte zur Orientierung nutzt“. „GPT-3“ habe bereits einen Meinungsbeitrag verfasst, der von „The Guardian“ in Auftrag gegeben wurde, und Nachrichten, von denen die Mehrheit der Lesenden dachte, sie seien von Menschen geschrieben. Zudem sei an dieser Stelle noch erwähnt, dass mit Hilfe von künstlicher Intelligenz Texte und Audios in unterschiedlichen Sprachversionen erstellbar sind und auch mehr und mehr „Virtual Reality“-Lernräume erstellt werden.

4. Baustein: „Open Learning Technology Platforms“

Bei den Gestaltungsfeldern des Orchestrierens soll die personalisierte und selbstgesteuerte Kompetenzentwicklung der Lernenden technologisch unterstützt werden. Wie bereits erwähnt, können Learning-Experience-Plattformen (LXP) eine entsprechende „Open Learning Technology Platform“ anbieten. „Eine Learning Experience Platform (LXP) ist eine lernerzentrierte Software, die dazu gedacht ist, personalisierte Lernerlebnisse zu schaffen und Nutzern beim Entdecken neuer Lernmöglichkeiten zu helfen. Sie nutzt die Kombination von Lerninhalten aus verschiedenen Quellen, Empfehlungen und Bereitstellung mithilfe künstlicher Intelligenz und über alle digitalen Touchpoints hinweg, zum Beispiel als Desktop-Applikation, mobile App und mehr“, so fasst es der LXP-Anbieter Valamis zusammen. Die Software-Spezifikation „Experience API“ (xAPI) setzt dabei den Industriestandard, der die Kompatibilität unter den unterschiedlichen Lernarenen, einem weiteren Baustein im Gestaltungsfeld des Orchestrierens, eröffnet. Somit können Lernerfahrung von Benutzern über unterschiedliche Lernplattformen und andere digitale und analoge Kontexte hinweg verfolgt, gespeichert und geteilt werden. Einen Überblick über die relativen Positionierungen von Lösungen und Anbietern für Learning Systeme im europäischen Markt gibt der „Fosway Group 9-Grid-Bericht 2021“.

5. Baustein: Lernarenen

Wie bereits angesprochen sind Lernarenen ein weiterer praxisrelevanter Baustein im Gestaltungsfeld des Orchestrierens. Das Konzept der Lernarena geht auf Kai Romhardt (1995) zurück: „Als organisatorische Verankerung der lernenden Organisation wird hier die Errichtung von Lernarenen vorgeschlagen. In ihnen sollen kritische Lernprozesse des Unternehmens bewusst gemanagt werden. Die Gestalt der Lernarena ergibt sich dabei aus dem zugewiesenen Lernziel (…), den relevanten Lernprozessarten sowie den strukturellen, kulturellen und personellen Besonderheiten der Organisation. Lernarenen überlagern die gewohnte Aufbau- und Ablauforganisation, ohne sie zu ersetzen.“

Zu den zielgruppenorientierten Lernarenen zählen Plattformanbieter wie Coursera, Udemy, Skillshare oder Udacity, ergänzt um offene Bildungsinhalte wie etwa MOOCs von nationalen und internationalen Content-Anbietern wie zum Beispiel von der Technischen Universität München oder Opencampus.sh. Des Weiteren sind unter Lernarenen auch zu subsummieren: Mobile-Learning-Angebote, Lernspiele, praktische Tätigkeiten („Real-World Activities“), experimentelles Lernen, Simulationen, (Fach-)Lektüre oder „Collaborative Learning Settings“.

6. Baustein: „Enterprise Content Management System“

Neben der Integration von aktuellen und an die Bedürfnislage der Lernenden ausgerichteten Lernangebote und Lerninhalte von der Stange geht es mit Blick auf das Gestaltungsfeld des Orchestrierens auch darum, eine Learning-Hub-spezifische Entwicklung von (digitalen) Lerninhalten und Lernformen zu ermöglichen – mithilfe von „Enterprise Content Management System“ (ECM). Eigener Lerncontent soll so inhaltlich und prozessual professionell produziert werden können. Hierbei sind Lehrende und Lernende als Content-Lieferanten oder Produzenten mit einzubeziehen. Als Lehr-/Lernformate bieten sich in diesem Zusammenhang an: Lernvideos, Computer / Web Based Trainings, Gamification / Game Based Learning, Podcasts, Simulationen ➔

AUTOREN

Prof. Dr. Thomas Bartscher
forscht zu Personalmanagement, Innovations- und Transformationsmanagement, Digitalisierung und Arbeit 4.0 an der Hochschule Flensburg. Als Gesellschafter des IAD (Institut für Arbeit und Digitalisierung) beschäftigt er sich zudem mit den Herausforderungen der Digitalisierung in Arbeitssystemen, publiziert Fach- und Lehrbücher und ist als Consultant und Speaker tätig.
t.bartscher@ipp-institut.de
www.ipp-institut.de

Regina Nissen
ist in der gesetzlichen Krankenversicherung tätig und darüber hinaus Geschäftsführerin der IPP-Institut GmbH, Management- und Organisationsberatung sowie des IAD (Institut für Arbeit und Digitalisierung). Als Autorin beschäftigt sie sich neben personalwirtschaftlichen Fragen mit den Folgen der Digitalisierung auf Beschäftigungssysteme und vermittelt dieses Wissen als Lehrbeauftragte.
r.nissen@ipp-institut.de
www.ipp-institut.de

→ und Planspiele, Augmented und Virtual Reality, Mobile Content, Infografiken.

7. Baustein: Monitoring, Feedback und individuelle Lernfortschrittskontrolle
Im Gestaltungsfeld „Akkreditierung“ sind die Themen „Monitoring, Feedback und individuelle Lernfortschrittskontrolle“ als erster Baustein für die Umsetzung zu nennen. Hierüber soll es ermöglicht werden, die Bedarfe der Lernenden frühzeitig zu erkennen. Die Nutzung etwa von Trackings und die damit verbundene Chance zur Reaktion auf veränderte Nachfragesituationen befördert den Dienstleistungsgedanken. Zeitnahe, konkrete und auf die Person des Lernenden ausgerichtete Feedbacks und Lernfortschrittskontrollen können darüber hinaus eingesetzt werden, um frühzeitig auf Lerndefizite reagieren zu können. So lässt sich ein zielgerichtetes Begleiten der Lernenden durch Coachs oder Mentoren initiieren. Insoweit werden mit „Learning Analytics“ Lernfortschritte sichtbar gemacht, zukünftige Leistungsprofile prognostiziert und potenzielle Schwachstellen aufgedeckt.

8. Baustein: Testen, Zertifizieren, Kreditieren, Administrieren
Ein weiterer wichtiger Baustein in der Umsetzung im Bereich “Akkreditierung” liegt in der Gestaltung des Testens und Zertifizierens der Lernleistungen. Das sind Kernelemente der meisten E-Learning-Konzepte. Auf diese Weise kann Vorwissen festgestellt und der weitere Lernprozess der Lernenden darauf abgestimmt werden. In Zwischenprüfungen erhalten die Lernenden zudem Rückmeldung zu ihrem Kompetenzlevel und etwaigen Wissenslücken. Neben traditionellen Prüfungsmethoden wie Lückentexte, „Drag and Drop“-Übungen oder Multiple-Choice-Fragen bieten sich auch Gamification-Elemente wie ein Online-Quiz, an. Prüfungen sind zudem meist Voraussetzung dafür, dass Leistungslevel bestätigt und Zertifikate, Badges oder Credits zugesprochen werden können.
Das institutionelle Administrieren der erzielten Leistungsergebnisse erfolgt über den „Learning Record Store“ (LRS), eine Art zentrale Datenbank für alle Lernaktivitäten über xAPI. Unter der Überschrift „Blockchain for Education“ wird darüber hinaus daran gearbeitet, einen fälschungssicheren Zugang und eine „sichere Verwaltung von digitalen Bildungsnachweisen und Zertifikaten gemäß den Bedarfen von Lernenden, Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Zertifizierungsstellen langfristig“ zu gewährleisten, wie Digicerts – eine Allianz von Hochschulen und Bildungsinstitutionen, die neue Zertifizierungsprozesse entwickeln, – zusammenfasst.

9. Baustein: Learning Hub Analytics
Ein weiterer Baustein ist im Aufbau von „Learning Hub Analytics“ zu sehen. Die Nutzung von Daten, um die Qualität der Angebote permanent zu reflektieren, ist ein Kernstück der Betrachtung der Lernvermittlungsleistung. Auf Basis von evidenzbasierten Entscheidungsgrundlagen können sowohl die Bildungsangebote weiterentwickelt als auch die strategische Positionierung des Learning Hub Eco Systems analysiert und weiterentwickelt werden. Über Business Intelligence-Plattformen ist dies möglich.
Ein Anwendungsfeld ist etwa das Ermitteln der Gründe für das Eintreten, das Verbleiben und das Austreten von Nutzern eines Learning Hub Eco Systems. Auch können die Business-Intelligence-Analysen genutzt werden, um gemeinsam mit den Lehrenden und Lernenden innovative und digital unterstützte Lernansätze zu erproben. Auf diesem Weg kann unter anderem eine ganzheitliche Sicht auf das Lernen innerhalb eines „Learning Hub Eco Systems“ und seinen Kooperationspartnern etabliert werden.
Lernende und Lerninhalte unterschiedlicher Partner oder Eco Systeme können zudem in skalierbare Lernprozesse eingebunden werden. Lernende übernehmen dabei zunehmend eigenverantwortlich die Organisation ihrer individuellen Lernprozesse. Sie lernen vermehrt kollaborativ in Lerngruppen, Netzwerken und Communities und wählen diese in Abhängigkeit ihrer eigenen Bedürfnisse aus. Viele Lerninhalte werden von diesen Communities selbst erstellt, kuratiert und vermittelt. Lernende übernehmen in diesem Rahmen auch die Rolle des Lehrenden. Als ein zukunftsweisendes Praxisbeispiel ist in diesem Zusammenhang etwa „42 Wolfsburg“ zu nennen: eine Software-Engineering-Hochschule, die sich zum Ziel gesetzt hat, die formale Bildung neu zu definieren, indem sie projektbasiertes Peer-to-Peer-Lernen anbietet.

Zukunft hat bereits begonnen

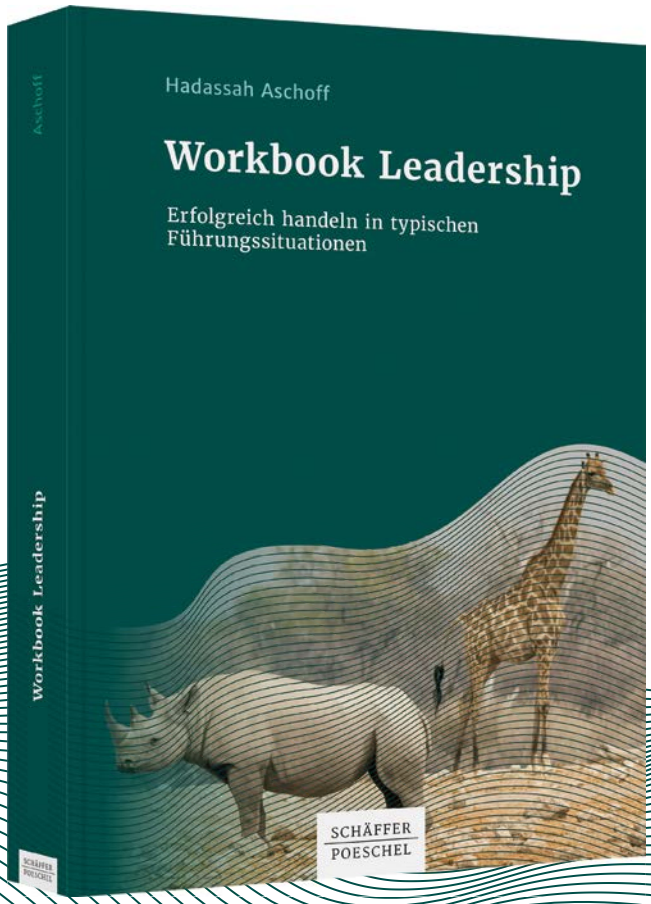
Seymour Papert und David Cavallo vom MIT Media Lab kennzeichnen die „Learning Hub Eco Systems“ als „Entry Point to Twenty First Century Learning”. Diese können sich in weltweiten Großkonzernen, in unternehmensübergreifenden Netzwerken, in Wirtschaftsregionen, zwischen Städten oder auch im Bildungsmarkt und damit auch unter Einschluss von Universitäten und Hochschulen etablieren. Die diesbezügliche Entwicklung hat sich in den vergangenen Jahren bedingt durch die IT-technologischen Neuerungen in einem rasanten Tempo beschleunigt. Gordon Trujillo, Vice President der Visa University, belegt diesen Trend mit dem Beispiel des „Visa University Learning Hub“ – Visa war nach eigenen Angaben eines der ersten Unternehmen, die ein xAPI-fähiges digitales Eco System von Grund auf aufgebaut haben. Als Beispiel für das Vernetzen und Entwickeln von Wirtschaftsregionen kann auch der „Digital Learning Campus – Schleswig-Holstein“ herangezogen werden: Über diese Lernplattform können untereinander vernetzte Lernorte – an Hochschulstandorten, in Unternehmen oder auch Forschungseinrichtungen – entstehen. Der Campus soll für Lernende und Lehrende als auch für Arbeitgeber und Beschäftigte zugänglich sein.
Die Digitalisierung wird den Bildungsmarkt und die Bildungsangebote nachhaltig verändern. „Learning Hub Eco Systems“ werden zukünftig die nationalen und internationalen Bildungslandschaften prägen. Nur diese werden dann noch in der Lage sein, Bildungsangebote so zu skalieren, dass der weltweite Re- oder Upskilling-Bedarf gedeckt werden kann. Es ist viel Bewegung im Markt und „Learning and Development“-Anbieter aller Couleur sind gefordert, ihre diesbezügliche Netzwerkfähigkeit unter Beweis zu stellen, bedarfsorientierte Bildungsangebote zu offerieren und eine adäquate, nutzerorientierte Bildungsbegleitung zu initiieren.

Thomas Bartscher, Regina Nissen ●

Gelassen und souverän in jeder Führungssituation

Erfolgreiches Unternehmertum wird oft mit erfolgreicher Mitarbeiterführung gleichgesetzt. Aber lassen sich in puncto Mitarbeiterführung alle Unternehmen über einen Kamm scheren? Das Buch zeigt, dass erfolgreiche Mitarbeiterführung je nach Firmengröße, Branche und Mitarbeitercharakteren etwas völlig anderes bedeutet. Anhand von illustrierten Fallbeispielen – von der Unternehmensorganisation oder dem gezielten Umgang mit verschiedenen Mitarbeiter-Typen bis hin zum Klassiker der Unternehmensnachfolge – werden unterschiedliche Herausforderungen der Mitarbeiterführung und häufige Denkfehler beleuchtet.

- Aus der Sicht einer erfahrenen Unternehmensberaterin
- Fallbeispiele typischer Führungssituationen, Beratungsansätze, Quizfragen, Lösungsfindung
- Als Fachlektüre und Nachschlagewerk für akute Situationen oder Fragestellungen



Hadassah Aschoff
WORKBOOK LEADERSHIP
Erfolgreich handeln in typischen Führungssituationen
2021. 250 S. Kart.
ISBN 978-3-7910-4858-1 | € 29,95
EBOOK 978-3-7910-4859-8 | € 25,99

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

SCHÄFFER POESCHEL

Herausforderung „hybride Teams führen“

HIERARCHIE. Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene mit vielen Schwierigkeiten - ganz gleich ob es sich um Produktionsbetriebe oder Dienstleistungsunternehmen handelt. Leider unterschätzt das Topmanagement häufig diese Führungsleistung des Mittelmanagements und lässt es im Stich.

In der letzten Zeit werden Forderungen laut wie: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte – zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist. Dies ist in der Praxis in vielen Unternehmen nur bedingt möglich, denn heute werden ihre Kernleistungen meist in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

Rahmenrichtlinien sollten für Klarheit sorgen

Dies gestaltet sich im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich ihrer Arbeitsgestaltung so verschieden sind. Nicht selten vernimmt man denn auch im Gespräch mit Führungskräften seit Auslaufen der Homeoffice-Pflicht Klagen wie: „Zuweilen komme ich mir wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses vor, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft.“ Dies gilt insbesondere dann, wenn ungeplant die Präsenz eines Mitarbeiters, der zur betreffenden Zeit eigentlich im Homeoffice arbeiten wollte, im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen Führungskräfte nicht selten mit Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert – zum Beispiel, weil er oder sie zuhause auch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzttermin hat oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, zum Beispiel in der Form einer Betriebsvereinbarung, die nicht nur regeln unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen „Konfliktsituationen“ zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen Spielraum zur individuellen Ausgestaltung bieten, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist – ähnlich wie dies seit Jahren zum Beispiel bei den Arbeitszeiten der Fall ist.

Denn existiert ein solcher definierter Rahmen nicht, lässt das Unternehmen seine Führungskräfte speziell auf der operativen Ebene sprichwörtlich im Regen stehen. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit „nein“. Dann kann dieser Interessenkonflikt nicht immer einvernehmlich gelöst werden, und das „Nein“ der Führungskraft wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens interpretiert beziehungsweise als Beleg dafür, dass die Beziehung zwischen ihm und der Führungskraft nicht stimmt. Zuweilen wird sogar ein Mobbingvorwurf laut.

Dass ein solcher Orientierungsrahmen oft noch nicht existiert, liegt daran, dass das Thema „hybrid arbeiten“ für die meisten Unternehmen noch recht neu ist. Dies ist jedoch auch ein Indiz dafür, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wie viel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind. Die zentrale Ursache hierfür ist: Für die meisten Topmanager von Großunternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in verschiedenen Ländern ist das Arbeiten in hybriden beziehungsweise virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen beziehungsweise Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

Topteams sind keine Arbeitsteams

Wenn sich das Topteam eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und ein weiteres in London, New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen beziehungsweise an den einzelnen Standorten statt. Das Topteam nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Topebene vieles möglich, was auf der operativen

Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt: Auf die Topebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die, wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen gewisser komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft nur erschwert möglich. Zudem gibt es dort, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, denen man ab und zu über die Schulter schauen muss. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial. Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich als Führungskraft in welchem Umfang ein Arbeiten zu Hause. Angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zu Hause arbeiten möchte: „Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten, aber Sie sollten maximal einen Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter selbst führen und motivieren können.“ Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche – egal, wie sie diese Aussage sprachlich verpackt. Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter: „Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen.“ Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt – egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung begründet.

„Lösungen sind individuell und oft nur durch Versuch und Irrtum zu finden.“ Barbara Liebermeister

Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine große Herausforderung dar. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre, zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben, entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das „Neue Normal“ den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills entwickeln müssen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken. Hierfür ein Beispiel. Bereits heute artikulieren Führungskräfte nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zu Hause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb oder können wir unsere Büroflächen um die Hälfte reduzieren?

Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss ja. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Platz im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen, außer der Lust ins Büro zu kommen, auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alle Mitarbeiter wollen „digitale Nomaden“ sein. Viele wollen ihren angestammten, eigenen Platz im Unternehmen haben.

Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es – wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind – noch nicht … unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen die Lösungen vermutlich sehr individuell sein. Diese gilt es im Trial-and-Error-Verfahren zu entwickeln.

Barbara Liebermeister

AUTORIN

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist auch Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
Tel. +49(0)69 719130965
www.ifidz.de

So klappt es mit der Teamarbeit

PERSONALENTWICKLUNG. Führungsansätze, die auf eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Teams setzen, entfalten nur die gewünschte Wirkung, wenn ein Unternehmen auf kooperativen Grundhaltungen basiert. Dabei lassen sich fünf unterschiedliche Kulturdimensionen unterscheiden. Diese gilt es mit Weiterbildungsmaßnahmen gezielt zu fördern.

„Nicht die Finanzen, Strategien und Technologien bestimmen in der aktuellen Welt des Business den Erfolg eines produzierenden Unternehmens oder eines Dienstleistungsanbieters. Es ist die funktionierende Teamarbeit, die den Wettbewerbsvorteil ganz entscheidend beeinflusst“, dieses Zitat stammt von dem US-amerikanischen Managementberater und Bestsellerautor Patrick Lencioni.

Er beschreibt in seinem bahnbrechenden Buch „The five dysfunctions of a team“ die fünf Charakteristiken dysfunktionaler Teams:

- „Absence of trust“ – fehlendes Vertrauen
- „Fear of conflict“ – Harmoniesucht und Konfliktvermeidung
- „Lack of commitment“ – mangelnde Selbstverpflichtung
- „Avoidance of accountability“ – fehlende gegenseitige Verantwortlichkeit
- „Inattention to results“ – mangelnde Ergebnisorientierung und Verschwendung von Ressourcen.

Auch jenseits des Atlantiks können Unternehmensberater von solchen Fehlfunktionen berichten und haben ihre Erfahrungen mit Werkzeugen und Interventionen in die Unternehmenskultur gemacht, um das Schlimmste zu verhindern. Die fünf häufigsten Fehlfunktionen von Teams können aus deutscher Sicht demnach so beschrieben werden:

Fehlfunktion 1: fehlendes Vertrauen

Ihr liegt die Angst zugrunde, angreifbar zu sein und verletzt zu werden. Aufgrund des Mangels an Vertrauen sprechen die Teammitglieder nicht offen miteinander, zum Beispiel über Fehler. Also werden sie auch nicht behoben.

Fehlfunktion 2: Konfliktvermeidung

Weil das nötige Vertrauen fehlt, setzen sich die Teammitglieder auch nicht ungefiltert mit neuen (Problemlösungs-)Ideen auseinander. Ein gemeinsames Ringen um die beste Lösung erfolgt nicht. Sachliche Konflikte werden zugunsten einer scheinbaren Harmonie vermieden. Die Teammitglieder ziehen sich auf verschleiernde Diskussionen und Schutzbehauptungen zurück.

Fehlfunktion 3: mangelnde Selbstverpflichtung

Weil die Teammitglieder nicht ernsthaft über die Ideen zur Problemlösung diskutieren, stehen sie anschließend auch nicht voll hinter den getroffenen Entscheidungen. Stattdessen werden Scheinzustimmungen abgegeben, die wenig bindend wirken.

Fehlfunktion 4: fehlende gegenseitige Verantwortlichkeit

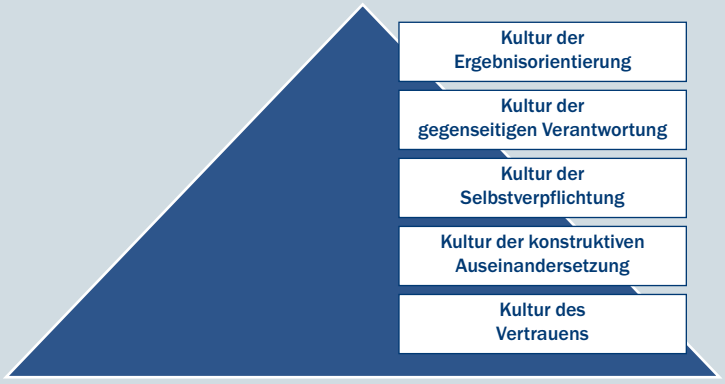
Sie entsteht, wenn die Teammitglieder ihre individuellen Bedürfnisse und Interessen über das gemeinsame Ziel stellen. Dann funktioniert die Selbstregulation im Team nicht. Das heißt, die Mitglieder weisen sich zum Beispiel nicht wechselseitig auf ein nicht zielführendes, zu kritisierendes Verhalten hin.

Fehlfunktion 5: Mangelnde Ergebnisorientierung

Sie bewirkt unter anderem ein Sichverzetteln und eine Verschwendung von Ressourcen.

Die fünf Kulturdimensionen kooperativer Unternehmen

Grafik 1. Aus den „fünf entscheidenden Dysfunktionen“, die dazu führen, dass Teams scheitern, lassen sich fünf Bedingungen für effektive Teams ableiten.



Quelle: Dr. Kraus & Partner

Aus diesen fünf Fehlfunktionen kann man fünf stärkende Kulturdimensionen kooperativer Unternehmen beziehungsweise Teams ableiten:

- Kultur des Vertrauens,
- Kultur der konstruktiven Auseinandersetzung,
- Kultur der Selbstverpflichtung,
- Kultur der gegenseitigen Verantwortung und
- Kultur der Ergebnisorientierung.

Vertrauen kann sich auf Personen und Systeme beziehen. Persönliches Vertrauen fällt Menschen im Business-Kontext oft schwer, weil sie im Verlauf ihrer Biografie verinnerlicht haben: Man muss kämpfen und besser sein als andere, um erfolgreich zu sein. Deshalb stehen sie kooperativen Systemen skeptisch gegenüber, weil sie überzeugt sind: Menschen streben stets primär nach ihrem persönlichen Nutzen. Dahinter steckt ein auf Verunsicherung und Misstrauen basierendes Menschenbild.

Kultur des Vertrauens stärkt Teams

Eine Stärkung vertrauensstiftender Strukturen und Haltungen beginnt deshalb mit dem Mut, dieses Menschenbild, das sich in Managementprozessen und Führungsstrukturen widerspiegelt, zu überprüfen; außerdem mit der Entscheidung, anderen einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Für Führungskräfte bedeutet dies, wahrnehmbar die Kontrolle zu reduzieren; zudem die Entscheidung, Mitarbeitern nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortung nebst den erforderlichen Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen zu übertragen.

Vertrauen sollte beim Führen auch Vorrang haben, weil Kontrolle demotivierte und verantwortungsscheue Mitarbeiter fördert. Zudem ist Kontrolle teuer. Sie erzeugt Bürokratie und lange Entscheidungswege. Hinzu kommt: Kontrolle ist in der modernen, zunehmend vernetzten Arbeitswelt immer schwieriger möglich. Deshalb sagt der Sozialpsychologe Niklas Luhmann zu Recht: „Vertrauen ist die wirksamste Maßnahme zur Reduktion der Komplexität.“ Zudem ist Vertrauen eine notwendige Voraussetzung für eine kooperative Zusammenarbeit, und diese erzeugt wiederum Vertrauen.

Wechselseitiges Feedback hilft weiter

Kooperative Teams mit einer Vertrauenskultur zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Mitglieder gehen offen mit Schwächen und Fehlern um
- Sie bitten sich gegenseitig um Unterstützung
- Sie geben sich wechselseitig Feedback und helfen sich gegenseitig bei der Berücksichtigung des Feedbacks
- Sie akzeptieren Nachfragen und begrüßen auch schwierige Diskussionen zum Umfang des eigenen Verantwortungsbereichs
- Sie verwenden Zeit und Energie auf inhaltliche Themen statt für Politik
- Sie akzeptieren Entschuldigungen für Fehlverhalten
- Sie schätzen die Möglichkeiten des Austauschs und der Zusammenarbeit in Gruppen.

Mit folgenden „Tools“ kann man den Vertrauensaufbau stimulieren.

Werkzeug 1: Die persönliche Biografie

Vertrauen erwächst aus Vertrautheit. Diese entsteht, wenn wir über Menschen etwas erfahren, das über deren professionelle Rolle hinausgeht. Ein simpler Austausch des Teams über die biografischen Hintergründe, persönlichen Hobbys und Interessen, Lebensträume und so weiter verändert das Miteinander ungemein. Er erhöht das wechselseitige Verständnis und die Empathie.

Werkzeug 2: Der Blick in den Spiegel

Dieses „Tool“ verlangt etwas mehr Vertrauen, weil bei ihm auch persönliche Schwächen preisgegeben werden. Jedes Teammitglied wird gebeten, seine wichtigste Stärke und seinen größten Beitrag zum Erfolg des Teams zu benennen; →

→ zudem den Bereich, in dem es sich verbessern und seinen Beitrag zur Teamleistung noch steigern kann. Diese Offenheit erfordert meist etwas Überwindung, doch sie stärkt letztlich die emotionale Verbindung sehr.

Werkzeug 3: Persönlichkeitsprofile

Es gibt viele Verhaltensprofile. Mit ihnen kann man die Unterschiedlichkeit von Menschen sichtbar und besprechbar machen und so das Verständnis für die Verhaltensweisen des jeweils anderen erhöhen.

Kultur der konstruktiven Auseinandersetzung einüben

Studien belegen, Heterogenität erhöht die Problemlösungskompetenz von Teams. High-Performance-Teams nutzen die individuellen Unterschiede kreativ. Unterschiedliche Sichtweisen werden als bereichernde, den Horizont erweiternde, zusätzliche Perspektiven gewertet, gemäß der Maxime: Wenn zwei im Raum der gleichen Ansicht sind, ist einer überflüssig.

Patrick Lencioni spricht von Konflikten, die offen und engagiert ausgetragen werden sollten. Dabei gilt es zwischen konstruktiven, fachlichen Konflikten und destruktiven, politisch motivierten Kämpfen zu unterscheiden. Auch fachliche Auseinandersetzungen können so engagiert geführt werden, dass Außenstehende den Eindruck haben, es handele sich um einen destruktiven Konflikt. Die Beteiligten wissen aber: Es ist in Wirklichkeit ein gemeinsames Ringen um die bestmögliche Lösung. Das Gegenteil hiervon ist eine vermeintliche Harmonie. Man fasst sich mit Samthandschuhen an, um Missstimmung zu vermeiden. Tatsächlich führt dieses Vermeidungsverhalten aber oft zu gefährlichen Spannungen im Team, denn: über dieselben Themen muss immer wieder gesprochen werden, weil man nie bis zum Grund vordringt.

Kooperative Teams mit einer Kultur der konstruktiven Auseinandersetzung zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Mitglieder diskutieren Themen lebhaft und engagiert.
- Sie nutzen die Ideen aller im Team.
- Sie lösen Probleme schnell und unkompliziert.
- Sie minimieren das politische Agieren.
- Sie bringen kritische Punkte und Einwände zur Sprache.

Folgende „Tools“ fördern in jeder Organisation eine konstruktive Kultur der Auseinandersetzung.

Werkzeug 1: Advocatus Diaboli

In Teams, die zur Konfliktvermeidung neigen, kann es bei Diskussionen hilfreich sein, eine Person zu benennen, die in ihnen bewusst jeweils die Gegenposition vertritt. Sie soll Widersprüche in der Argumentation und Inkonsistenzen ansprechen und zum Diskussionsgegenstand machen – nicht um den Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess zu blockieren, sondern zu gewährleisten, dass bei der Lösungsfindung alle wichtigen Aspekte bedacht werden.

Foto: fotomek / AdobeStock

Werkzeug 2: Reflexion aus der Metaperspektive

Zuweilen ziehen sich Personen aus Diskussionen zurück, weil sie sich in ihnen nicht mehr wohlfühlen. Bemerkt die Gruppe oder der Moderator dies, sollte die Diskussion unterbrochen und zunächst besprochen werden, wieso die Diskussion erforderlich ist und was die Person benötigt, um sich wieder aktiv an dem Diskurs zu beteiligen.

Werkzeug 3: Spielregeln

Ein simples Mittel, um einen respektvollen Umgang mit der Vielfalt der Personen und Meinungen zu gewährleisten, sind Kommunikationsregeln wie:

- „Wir lassen den jeweils anderen aussprechen.“
- „Wir ergründen die Argumente hinter der Meinung des anderen.“
- „Bedenken sollen geäußert werden.“
- „Wir geben regelmäßiges Feedback und sind offen für das Feedback der anderen.“

Kooperative Kultur der Selbstverpflichtung

Kooperative Teams treffen Entscheidungen, die von allen getragen werden. Das Commitment beziehungsweise die Selbstverpflichtung zur Umsetzung steigt, wenn alle Meinungen im Team gehört werden. Das heißt nicht, dass alle Entscheidungen im Konsens getroffen werden. Kooperative Teams stehen auch ohne Konsens hinter gemeinsamen Entscheidungen, weil alle am Entscheidungsprozess beteiligt waren.

Komplexe und strategische Entscheidungen sind meist mit Unsicherheiten verbunden, zum Beispiel weil nicht alle nötigen Informationen vorliegen oder zahlreiche Wechselwirkungen zu bedenken sind. High-Performance-Teams sind in solchen Situationen trotzdem entscheidungsfähig, weil ihnen bewusst ist: Strategische Entscheidungen nehmen die Zukunft gedanklich vorweg, weshalb in sie stets viele Annahmen einfließen. Deshalb gibt es meist keine hundertprozentige Gewissheit, dass die Entscheidung richtig ist.

Darum integrieren sie in den Umsetzungsprozess Feedback- und Kontrollschleifen, die ein frühzeitiges Revidieren der Entscheidung bei Bedarf ermöglichen.

Kooperative Teams mit einer Kultur der Selbstverpflichtung zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Mitglieder verpflichten sich eindeutig, gemeinschaftliche Ziele auch umzusetzen.

- Sie erzeugen Klarheit über die getroffenen Entscheidungen.
- Sie tragen Entscheidungen auch ohne Konsens.
- Sie sind in der Lage, aus Fehlern zu lernen.
- Sie revidieren getroffene Entscheidungen bei Bedarf ohne Schuldzuweisungen.

Folgende „Tools“ fördern eine Kultur der Selbstverpflichtung.

Werkzeug 1: Kooperative Entscheidungsprozesse

Sogenannte Konsententscheidungen, die aufgrund von Unwägbarkeiten oder Bedenken einzelner Teammitglieder unter Vorbehalt stehen, erleichtern es Teams, sich als Ganzes auf eine Entscheidung zu verständigen, weil klar ist: Die Richtigkeit der Entscheidung wird im Umsetzungsprozess regelmäßig überprüft.

Werkzeug 2: Worst-Case-Szenarien

Sie sind eine Möglichkeit, die Angst vor einer Fehlentscheidung zu verringern. Was könnte im schlimmsten Fall geschehen, und wie könnten wir damit umgehen? Dies zu wissen, beschleunigt oft den Entscheidungsprozess.

Werkzeug 3: Entscheidungsfristen

Oft werden Entscheidungen auf die lange Bank geschoben, weil unklar ist: Bis wann muss entschieden werden und welche Konsequenzen hat ein Nicht-Entscheiden? Klare Entscheidungsfristen sind ein wirksames Mittel, um einem Verschleppen von Entscheidungen zu begegnen.

Kultur der gegenseitigen Verantwortung

Diese Kulturdimension hat für selbstorganisierte Teams eine hohe Relevanz, denn: Selbst wenn eigentlich alle Mitglieder wissen, was von wem erwartet wird, kann es vorkommen, dass Einzelne sich nicht an die Vereinbarungen halten und die Zielerreichung gefährden. Dann ist Selbstregulierung gefragt; das heißt, die Kollegen weisen sich gegenseitig auf ihre Verantwortung hin und sprechen das inadäquate Verhalten an. Diese meist unangenehme Aufgabe nehmen in selbstorganisierten Teams die Teammitglieder wahr. Selbststeuerung setzt eine regelmäßige Kommunikation aller Beteiligten über das weitere Vorgehen voraus. Es gilt eine Kommunikationsstruktur zu schaffen, in der einzelne Teammitglieder nicht in der Masse untertauchen können. Das setzt eine Kultur des Vertrauens voraus, in der ein offenes, auch kritisches Feedback ein Teil des normalen alltäglichen Umgangs miteinander ist.

Kooperative Teams mit einer Kultur der gegenseitigen Verantwortung zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Teammitglieder weisen sich gegenseitig auf Fehlverhalten hin.
- Sie achten gemeinsam darauf, dass jeder die Erwartungen erfüllt und die vereinbarte Leistung erbringt.
- Sie sprechen frühzeitig über Probleme.
- Sie sprechen offen über Fehler, um aus ihnen zu lernen.
- Sie etablieren regelmäßige Feedbackrunden in die Kommunikationsprozesse des Teams.

Folgende „Tools“ fördern eine Kultur der gegenseitigen Verantwortung.

Werkzeug 1: Transparente Ziele und Verantwortlichkeiten

Selbstverpflichtung setzt voraus, dass die gemeinsamen Ziele und individuellen Verantwortlichkeiten transparent vereinbart werden. Nur so ist es möglich, darauf zu achten, dass alle ihrer Verantwortung nachkommen.

Werkzeug 2: Leistungsmanagement im Team

In kooperativen Teams werden die Leistungen und Ergebnisse vor allem auf der Teamebene diskutiert: Erfüllen wir gemeinsam unsere Aufgaben? Hierfür werden Indikatoren beziehungsweise Kennzahlen definiert. Die Daten werden transparent gemacht und regelmäßig besprochen.

Werkzeug 3: Individuelles Feedback pflegen

Menschen wollen wissen, wie die anderen sie und ihre Leistung wahrnehmen. Kooperative Unternehmen etablieren deshalb Feedbackprozesse, in denen jeder Mitarbeiter regelmäßig eine Rückmeldung von seinen Kollegen erhält. Das Format und der Rhythmus dieses Austauschs können divergieren.

Kultur der Ergebnisorientierung

In einer Kultur der Ergebnisorientierung wird die gemeinsame und individuelle Verantwortung für das Erreichen der Ziele aktiv eingefordert. Außerdem wird darauf geachtet, dass die Aktivitäten aller Teammitglieder der Zielerreichung dienen. So wird eine Verzettelung und Ressourcenverschwendung vermieden. Kooperative Teams mit einer Kultur der Ergebnisorientierung zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Mitglieder minimieren individualistisches Verhalten.
- Sie genießen und feiern gemeinsame Erfolge.
- Sie ordnen die persönlichen Interessen den gemeinschaftlichen Zielen unter.
- Sie vermeiden Ablenkungen.

Folgende „Tools“ fördern eine Kultur der Ergebnisverantwortung.

Werkzeug 1: Nachvollziehbare Ergebnistransparenz

Der Fokus der (Zusammen-)Arbeit muss immer wieder auf die bereits erreichten oder noch zu erzielenden Ergebnisse des Teams gerichtet werden. Das erfordert eine transparente Messung und Kommunikation der Ergebnisse.

Werkzeug 2: Gemeinsam Erfolge auch feiern

Teilerfolge sollten gerade bei komplexen Vorhaben nicht nur kommuniziert, sondern auch gemeinsam gefeiert werden, denn dies vermittelt den Teammitgliedern das Gefühl „Es geht voran“. Außerdem motiviert es sie, mit ihrem Bemühen fortzufahren.

Christoph Bauer

AUTOR

Christoph Bauer arbeitet als Senior-Berater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Er ist der Entwickler und Leiter des „New Leadership Program“ und Autor des Buchs „Jeder für sich oder gemeinsam fürs Ganze? Kooperation als Grundprinzip agiler Organisationen“. Seit 30 Jahren arbeitet Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, im Bereich Change Management und Strategieberatung.

www.kraus-und-partner.de

Im Coaching Gefühle beachten

PSYCHOLOGIE. Es gibt immer noch genug Berufstätige, die es nicht gewohnt sind, am Arbeitsplatz mit ihren Gefühlen klarzukommen. Dies ist verständlich, da wir im Beruf ganz sachlich für Aufgaben und Projekte verantwortlich sind. Wir vermeiden es, Gefühle anzusprechen, weil es ungewohnt, zeitlich aufwendig und unangenehm ist. Wie man in einem Coaching-Prozess lernt, Gefühle zu beachten, weiß unser Autor Peter Kraushaar.

Wir alle erleben es tagtäglich, dass wir durch unsere positiven und negativen Gefühle bei der Arbeit und insbesondere in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen beeinflusst werden. Gefühle sind situations- und personenabhängig. Positive Gefühle geben einer Person einen energetischen Impuls hin zu einem Ziel und negative Gefühle führen weg von der eigentlichen Sache. Im Beruf haben sie Einfluss darauf, wie fokussiert wir unsere Aufgaben erledigen, wie neugierig und flexibel wir miteinander arbeiten oder eben auch wie mutig oder ängstlich wir Herausforderungen meistern.

Emotionen sind angeboren und genetisch vorbestimmt. Sie sind Urinstinkte und haben ihren Ursprung in der unmittelbaren Reaktion des Nervensystems auf Empfindungen. Sie laufen automatisch und unbewusst ab und lassen sich nicht einfach kontrollieren oder gar unterdrücken.

Unterschied zwischen Emotionen und Gefühlen

Emotionen kommen immer effektartig zum Vorschein. Emotionen sind intensiv und es sind kurzlebige Reaktionen auf bestimmte Ereignisse. Aus Erfahrung macht es Sinn, sich auf die „Big 7“ der Emotionen zu konzentrieren: Wut, Angst, Trauer, Ekel, Verachtung, Überraschung und Freude. Zusammenfassend kann man Emotionen als interne Signale sehen, die etwas mit unserer Umwelt zu tun haben und die uns aufzeigen, ob etwas nicht stimmt oder ob alles in Ordnung ist. Gefühle dagegen haben ihren Ursprung in der zerebralen Interpretation von Ereignissen und Eindrücken. Es gibt unendlich viele Gefühle mit unterschiedlichen Ausprägungen. Sie sind ein Ergebnis des abstrakten Denkens und beeinflussen unsere allgemeine Stimmung. Wir reflektieren über die Situation und die emotionale Reaktion – und entscheiden über unser weiteres Handeln, welches oft nach erlernten Gewohnheitsmustern abläuft. Bei den Mustern können wir ansetzen und unsere Handlunsoptionen steuern und erweitern. Im Coaching- und Beratungsprozess macht es deshalb Sinn, sich auf den Umgang mit Gefühlen zu konzentrieren. Besonders im Business Kontext sind wir es nicht gewohnt mit unseren Gefüh-

len umzugehen. Dies ist verständlich, da wir im Beruf sachlich und inhaltlich für Aufgaben, Projekte und Organisationsgestaltung verantwortlich sind. Gefühle anzusprechen, vermeiden wir, da es ungewohnt, zeitlich aufwendig und uns unangenehm ist. In Beratungs- und Coaching-Prozessen kommt man früher oder später an Gefühle heran. Das ist meist ein unbeliebtes Thema. Im Coaching höre ich dann Aussagen wie:

- „Meine Gefühle klar zu beschreiben und einzuordnen, ist schwierig“
- „Meine Gefühle zu akzeptieren, ist für mich schwer.“
- „Meine Gefühle schränken mich ein und lähmen mich.“
- „Ich will andere mit meinen Gefühlen nicht belasten.“
- „Ich schäme mich für meine Gefühle.“

Gerne unterdrücken wir unsere Gefühle. Das ist kein guter Weg. Denn seit Sigmund Freud wissen wir, unterdrückte Emotionen und Gefühle sterben nie. Sie werden lebendig begraben und kommen in stressigen Situationen wieder zum Vorschein. Hier einige Beispiele in welchen Coaching-Situationen Gefühle ins Spiel kommen können:

- Es gibt zu viele neue und schwierige Aufgaben, die den Klienten frustrieren.
- Es gibt zu viele Veränderungen, die den Klienten beunruhigen - wenn zum Beispiel gerade eine große Veränderung abgeschlossen ist und gleich die nächste Veränderung ansteht.
- Es gibt Beziehungskonflikte, die den Klienten wütend oder traurig machen - wenn zum Beispiel sein Chef Konzepte von ihm als seine eigene Idee verkauft.
- Es geht nicht auf Augenhöhe zu und der Klient wird respektlos behandelt – zum Beispiel wenn er bei einer Präsentation von einem Kollegen unterbrochen wird.
- Es gibt Meinungsverschiedenheiten und ein Kollege greift den Klienten persönlich an und sagt: „Typisch, dass Du schon wieder so kritisch reagierst …“ und der Klient sich dadurch abgewertet fühlt.
- Es in beruflichen (Sinn-)Krisen und bei der Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung so weit kommt, dass sich der Klient fragt, ob das was er tut, überhaupt bedeutungsvoll ist.

Was sollten nun Berufstätige in einem Coaching über das Wahrnehmen und den Umgang mit Gefühlen lernen? Unabhängig davon, wie die Situation des einzelnen Klienten konkret ist, haben sich folgende fünf Empfehlungen bewährt:

Empfehlung I: Gefühle durch Reflexion wahrnehmen lernen

Häufig fragen Klienten im Coaching: „Wie kann ich meine Gefühle wahrnehmen?“ Das Erleben von Gefühlen macht sich in der Regel durch Mimik und Körpersprache (zum Beispiel durch nervöses Spielen mit den Fingern) bemerkbar. In einem weiteren Schritt ist es wichtig, für sich Beispiele zu finden, welche Gefühle bislang immer wieder auftauchten und durch was sie ausgelöst wurden. Eine hilfreiche Technik ist es, die eigenen Gedanken aufzuschreiben und genau zu untersuchen. Zum Beispiel: „Immer, wenn ich im Arbeitsprozess von anderen gestört werde, erinnere ich mich an Zeiten, wo ich dadurch länger im Büro bleiben musste, dann bin ich genervt und esse viel zu viel Schokolade“ oder „Immer, wenn ich an die nächste Präsentation denke, erinnere ich mich an meine Misserfolge, dann fühle ich mich verunsichert und lenke mich mit Computerspielen ab“. Ziel ist es, den „Emotionsmuskel“ zu trainieren, um die eigenen Gefühle adäquat wahrzunehmen. Zudem gilt es, sein Gegenüber und die Umwelt einordnen zu lernen. Es geht um erste Versuche, das eigene Verhalten an die jeweilige Situation anzupassen und nicht immer wieder in eingefahrene Gewohnheiten zu verfallen. So wird das alltägliche Verhalten kontrollierbar.

Empfehlung II: Emotionale Unstimmigkeiten auflösen lernen

Ein Coach sollte darauf achten, ob der Klient Gefühle ausdrückt, ohne diese tatsächlich zu empfinden. Wenn er Gefühle vorspielt, hat das negative Konsequenzen vor allem für sein Wohlbefinden und kommt bei seinen Gesprächspartnern nicht authentisch an. Ein entscheidender Faktor ist dabei die beobachtbare Unstimmigkeit zwischen vorhandenen und gezeigten Gefühlen. Diese Unstimmigkeiten sind zu bearbeiten und aufzulösen, indem der Klient lernt, seine Gefühle so auszudrücken, dass sie mit dem Erlebten übereinstimmen. Dies ist eine Voraussetzung, damit der Klient in seiner Arbeitsbeziehung zufrieden agieren kann.

Empfehlung III: Gedanken von Gefühlen trennen lernen

Unsere Gedanken formen unsere Gefühle. Das Gefühl ist also ein Produkt oder ein Ergebnis unserer Gedanken. Unsere Ge- →

AUTOR

Peter Kraushaar ist Senior Coach DBVC und einer der Geschäftsführer der Com Team GmbH Academy + Consulting in Berlin (www.comteamgroup.com). Er hilft seinen Klienten, maßgeschneiderte Lösungen zu finden und unterstützt sie im Coaching-Prozess mental und emotional.

berlin@comteamgroup.com

Honorarsätze für eine Coaching-Stunde stabil

Rauen Coaching-Marktanalyse 2021. Zum zweiten Mal veröffentlichte Coaching-Experte Christopher Rauen seine „Marktanalyse“ (www.rauen.de/cma). Das Coaching-Honorar pro Zeitstunde (Gesamtdurchschnitt) sank demnach leicht von 177,60 Euro auf derzeit 174,83 Euro.

Das Einkommen der deutschen Coachs ist wegen der Coronakrise im Vergleich zur vorigen Rauen-Marktanalyse deutlich gesunken. Im Gesamtdurchschnitt betrug das Jahreseinkommen 2020 der Coachs 89.045 Euro, im Jahr 2019 waren es noch 105.261 Euro. Das entspricht einer Reduktion von 15,41 Prozent. Wichtig zu wissen ist, dass sich das Gesamteinkommen von Coachs nicht nur aus den Coaching-Stunden, sondern auch aus Tätigkeiten als Trainer, Berater und Speaker zusammensetzt. Wie noch zu sehen sein wird, hat Coaching den geringsten Anteil daran, dass das Gesamteinkommen schrumpfte.

Am stärksten negativ betroffen sind die Coachs mit 15 oder mehr Jahren Erfahrung. Zwar gehören sie immer noch zu den Bestverdienern unter den Coachs, ihr durchschnittliches Einkommen ist aber von 136.282 Euro auf 104.623 Euro zurückgegangen. Ihr durchschnittliches Honorar pro Zeitstunde ist von 214,53 Euro auf 198,72 Euro abgesunken. Der Coaching-Anteil an ihrem Bruttojahreseinkommen ist jedoch nur leicht von 41,79 Prozent auf 40,07 Prozent gesunken.

Deutlich anders stellt sich die Situation bei den Coachs mit fünf oder weniger Jahren Erfahrung dar: Zwar ist auch ihr Einkommen von 74.394 Euro auf 72.656 Euro gesunken, sie konnten jedoch den Coaching-Anteil an ihrem Jahreseinkommen von 29,57 Prozent auf 36,64 Prozent steigern und dabei sogar noch beim Stundenhonorar von 134,49 Euro auf 142,47 Euro zulegen. Dies deutet darauf hin, dass es ihnen vergleichsweise leichter gefallen sein muss, sich auf die durch die Coronakrise veränderten Rahmenbedingungen einzustellen, als dies bei den erfahrenen Coachs der Fall war.

Differenzierte Aussagen zu Honorarsätzen

Die Besonderheit der beiden Rauen Coaching-Marktanalysen, die bislang veröffentlicht wurden, besteht darin, dass die Situation der Coachs in Abhängigkeit von ihrer Spezialisierung betrachtet wird. So werden die Zahlen von Business-Coachs für Vorstände nicht mit den Zahlen von Karriere-Coachs für Berufsanfänger nicht zu wenig aussagekräftigen Durchschnitteswerten vermengt. Es gibt zwar auch Durchschnittswerte für den Gesamtmarkt, aber sehr viel mehr Durchschnittswerte für eng umrissene Coaching-Gruppen.

Eine dieser Gruppen sind die Solo-Selbstständigen mit 100 Prozent Berufstätigkeit. Auch sie mussen deutliche Einkommenseinbußen hinnehmen. Ihr Bruttojahreseinkommen ist im Durchschnitt von 120.960 Euro in 2019 auf 88.767 Euro im Jahr 2020 gesunken. Immerhin konnten sie den Coaching-Anteil am Jahreseinkommen einigermaßen stabil halten (Reduktion von 41,62 Prozent auf 39,94 Prozent) und ihr Stundenhonorar sogar von 184,27 Euro auf 186,20 Euro geringfügig steigern.

Die Solo-Selbstständigen mit 50 Prozent oder weniger Berufstätigkeit gehören hingegen zu den wenigen, die ihr Einkommen sogar steigern konnten, wenn auch nur im geringen Maße von 48.333 Euro auf 49.090 Euro. Sie mussten zwar Einbußen beim Stundenhonorar hinnehmen (von 162,66 Euro auf 149,57 Euro), konnten aber ihren Coaching-Anteil steigern (von 39,88 Prozent auf 42,05 Prozent).

Durchschnittlicher Stundensatz bei 175 Euro

Bei der Betrachtung der Einkommensverhältnisse bei Männern und Frauen zeigt sich folgendes Bild: Deutliche Einbußen beim Bruttojahreseinkommen, geringfügige Steigerung des Coaching-Anteils am Gesamteinkommen, jedoch eine überraschenderweise gegenläufige Tendenz bei den Honorarstundensätzen.

Während die Männer ihre Stundensätze von 189,67 Euro auf jetzt 175,51 Euro reduzieren mussten, konnten die Frauen sie von 169,95 Euro auf 175,22 Euro steigern. Ein statistisch signifikanter Unterschied ist bei den Stundensätzen damit nicht mehr feststellbar. Christopher Rauen betont: „Die Coaching-Branche scheint den Gender Pay Gap überwunden zu haben.“

Rauens Fazit: Die reduzierten Bruttojahreseinkommen dürften zwar auch durch Einbußen aus den Coaching-Einnahmen resultieren, allerdings scheinen diese geringfügiger zu sein, als die Einbußen bei anderen Einnahmequellen. Die geringen Honorareinbußen allein können die deutlichen Einbußen im Gesamteinkommen nicht erklären. Denn den reduzierten Honoraren stehen gesteigerte Stundenzahlen pro Coaching-Fall gegenüber!

Die Daten für die aktuelle „Rauen Coaching-Marktanalyse 2021“ wurden von September 2020 bis zum Mai 2021 erfasst. Für die Analyse konnten 363 vollständig ausgefüllte, 19-seitige Fragebögen ausgewertet werden. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer (63 Prozent Frauen) lag bei 53 Jahren. die Coaching-Erfahrung bei 12 Jahren und die Erfahrung als Führungskraft bei 14 Jahren.

Martin Pichler ●

Foto: Pixar

Animationsfilm. Wut, Ekel, Freude, Angst und Kummer (von links) stehen an einem Schaltpult im Gehirn.

→ danken werden dabei durch unsere Erfahrungen, unsere Werte, Bedürfnisse und Glaubenssätze beeinflusst. Daher ist es im Coaching immer wichtig zu klären, woher denn das Gefühl kommt. Ist ein persönlich wichtiger Wert verletzt? Wurde ein Bedürfnis wie zum Beispiel Zugehörigkeit oder die Sichtbarkeit im Team nicht erfüllt? Oder gibt es einen Glaubenssatz („Du musst immer perfekt sein"), der bei Nichterfüllung ein schlechtes Gefühl auslöst.

Der Coach sollte das Ziel haben, seinen Klienten aus der Gefühlsspirale herauszuführen und die Denkfallen zu identifizieren und zu korrigieren. Dabei erlebe ich es als wichtig, dass der Klient sich zuerst körperlich von seinem Gefühl trennt. Anstelle „Ich bin wütend" sagt er dann, dass er ein wütendes Gefühl habe. Dieses Gefühl ist jetzt da und es wird auch wieder vergehen. Der Klient lernt: Ich kann ein Gefühl auch regulieren. Zudem sollte der Klient gefragt werden, woher der Gedanke kommt, der das Gefühl bestimmt. Ist der Gedanke wahr? Wer sagt, dass der Gedanke wahr ist? Und wie wäre es ohne diesen Gedanken? Welcher neue Gedanke hätte dann Raum?

Empfehlung IV: Das wirkliche Gefühl hinter dem Verhalten erfassen

Ein Fehler ist es, wenn der Klient sein Gefühl „wegmanagen" will, indem er es nicht benennt, sondern es ignoriert und sich mit etwas anderem beschäftigt. Er lenkt sich vom Gefühl ab und verschiebt das eigentliche Problem, weil er seine Gefühle nicht akzeptieren und aussprechen will. Um an die wirklichen Gefühle heranzukommen, hilft das Bild einer Zwiebel mit ihren unterschiedlichen Hautschichten. Wenn wir eine Gefühlsschicht abziehen, dann merken wir, dass wir immer zum Mobilphone greifen, wenn wir eigentlich etwas Wichtiges machen sollten. Möglicherweise sollten wir eine Präsentation vorbereiten oder ein Konfliktgespräch führen. Wenn wir noch eine Schicht tiefer gehen, merken wir, dass wir traurig sind, weil wir erkennen, dass wir alle unsere Präsentationen immer aufgeschoben haben, weil wir Angst hatten, dass die Arbeit nicht gut genug werden wird und wir es niemals schaffen werden.

Empfehlung V: Authentisch und mutig Gefühle kommunizieren

Seine Gefühle und seine Verletzlichkeit zu zeigen, erfordert Mut. Niemand erzählt gerne, dass er am Abend TV-Serien konsumiert hat, anstatt noch schnell den Chef anzurufen, um ein wichtiges Anliegen anzusprechen. Dieser Mut macht den Klienten jedoch stark und zeigt ihm, dass er mit seinen Emotionen gut umgehen kann, anstatt ihnen auszuweichen. Wenn der Klient eine vertrauensvolle Person hat, mit der er über Gefühle reden kann, soll er es direkt in den nächsten drei Tagen nach der entsprechenden Coaching-Sitzung ausprobieren.

Man kann vielen Klienten nur empfehlen, sich den Pixar-Spielfilm „Inside Out" (auf Deutsch: „Alles steht Kopf") aus dem Jahr 2015 anzuschauen. In diesem Animationsfilm geht es um das Gefühlsleben eines elfjährigen Mädchens. Sie muss mit ihren Eltern in eine fremde Stadt umziehen. Ihre fünf wichtigsten Emotionen werden durch je eine Cartoon-Figur dargestellt. Zusammen sitzen sie an einem Gefühlsmischpult. „Freude" hat eine Art Chefrolle inne und liefert sich mit „Kummer" ein Duell um die Vorherrschaft. Die Botschaft des Films ist, dass alle Emotionen einen tieferen Sinn haben und zum Leben gebraucht werden.

Peter Kraushaar ●

ACADEMY 4 EXCELLENCE
passion for people development

Excellence is not a skill. It's our attitude.
Ira Rueder

Ausbildungen Kompakt & Master Class:

Agile Coach
Agile Change Manager
Agile Innovator
Agile Leader
Business Coach
Business Mediator
Business Moderator
Business Trainer
Psychology@Work
Communication@Work
NeuroScience@Work
Virtual Facilitation
Virtual Leadership

www.academy4excellence.de
Hamburg

Mit einem Master die Welt verbessern

MASTERSTUDIUM. Die Zahl der neuen Masterstudiengänge, die sich auf das Thema Nachhaltigkeit ausrichten, wächst. Dabei unterscheiden sich die Angebote in ihrer Ausrichtung durchaus sehr und sprechen auch ganz unterschiedliche Zielgruppen an jungen Leuten an.

Rund ein Jahr hatte Rike Blömer nach einem passenden Masterstudium zum Thema Nachhaltigkeit gesucht. „Die meisten Angebote gingen einfach nicht genug in die Tiefe“, berichtet die 24-Jährige. „Da gibt es dann oft nur ein paar Module zur Nachhaltigkeit. Aber das war mir zu wenig.“

Nach ihrem Bachelor in Wirtschaftsinformatik arbeitet Blömer als Associate Development Consultant for Sustainability für SAP. Als Beraterin im technischen Bereich ist sie für Nachhaltigkeitslösungen zuständig, das heißt für Software, die Unternehmen dabei unterstützen soll, ihre Produkte nachhaltiger zu machen. „Ich wollte ein Programm, bei dem es durchgängig einen Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften gibt“, sagt Blömer. Zudem seien die meisten Studiengänge nicht berufsbegleitend gewesen. Dann stieß sie plötzlich auf den neuen „Master in Sustainability and Impact Management“ an der Mannheim Business School, der Führungskräfte für künftige ökologische Herausforderungen ausbilden soll und dabei wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte unternehmerischen Handelns integriert. „Das hat mich direkt angesprochen“, sagt die SAP-Mitarbeiterin. „Das ist logisch aufgebaut, ich bekomme theoretisches Wissen und lerne auch, wie ich es anwenden kann.“

Nachhaltigkeit mit Strategie verknüpfen lernen

Neue Studiengänge zum Thema Nachhaltigkeit boomen. Die Nachfrage nach Programmen, die künftigen Führungskräften die notwendigen Fähigkeiten vermitteln, die großen Herausforderungen der Welt zu bewältigen, steige derzeit beachtlich, konstatierte die britische Tageszeitung „Financial Times“ im April 2021. Allerdings unterscheiden sich die Angebote in ihrer Ausrichtung. Während manche eher darauf zielen, Nachhaltigkeitsmanager für Unternehmen auszubilden, fokussieren sich andere auf einzelne Fachbereiche wie nachhaltige Lieferketten oder auf Start-ups, die die Welt verbessern wollen. „Viele Unternehmen stehen derzeit vor der Frage, wie sie eine sinnvolle Nachhaltigkeitsstrategie aufbauen können“, erklärt Professorin Laura Marie Edinger-Schons, akademische Direktorin des neuen „Master in Sustainability and Impact Management“ in Mannheim. „Der Fokus hat sich geändert.“ Bisher habe es meist genügt, einen Nachhaltigkeitsmanager im Unternehmen zu haben, heute müsse man Mitarbeitende in allen Berei-

chen vom Supply-Chain-Management über die Finanzabteilung bis zu HR einbeziehen. „Das sind dann keine Nachhaltigkeitsmanager, aber sie sind in ihrem Job zuständig für Nachhaltigkeit“, so die Inhaberin des Lehrstuhls für Nachhaltiges Wirtschaften an der Universität Mannheim. So wie der HR-Manager, der sich damit beschäftigen muss, welche Rolle soziale Verantwortung bei den Gehältern oder der Sinnhaftigkeit der Arbeit spielt. Oder der Manager im Bereich Corporate Governance, der sich mit der nachhaltigen Wirkung von Anreizsystemen, Lohnunterschieden oder der Steuervermeidung des Unternehmens beschäftigen muss. Doch das deckten die meisten Studiengänge nicht ab.

Der neue Master sei ein General-Management-Programm, bei dem alle Fächer von Accounting über Strategie bis zu Innovationsmanagement auf das Thema Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung ausgerichtet sind. In dem Studiengang werde daher die klassische Managementausbildung um das Wissen erweitert, das notwendig ist, um ganzheitliche Lösungen für zentrale zukünftige Fragestellungen zu schaffen, so Edinger-Schons. Das Studium basiert auf drei Säulen: Wissen und Methoden zu Nachhaltigkeit und Impact Management mit Kursen zu Risikomanagement, Wirkungsmessung und -bewertung und der Kreislaufwirtschaft, grundlegendes Managementwissen mit Fokus auf die mit Nachhaltigkeit verbundenen Herausforderungen sowie Changemanagement, Persönlichkeitsentwicklung und Zusammenarbeit.

„Die Studierenden lernen dabei auch, wie sie Veränderungsprozesse in Unternehmen anstoßen und umsetzen können“, so die Professorin. Dazu kommen Workshops zu Themen wie unternehmerischem Denken, evidenzbasiertem Management oder nachhaltiger Bildung.

Das Studium dauert zwei Jahre und umfasst sowohl Präsenzunterricht als auch Onlinekurse. Pro Semester gibt es dabei eine Woche Unterricht auf dem Campus. Zudem treffen sich die Studierenden mehrmals pro Semester beim Live-Online-Unterricht per Zoom. Dazu kommen Veranstaltungen mit Sozialunternehmen aus der Region sowie Vorträge von Experten und Managern. Statt einer Masterarbeit müssen die Studierenden ein Capstone-Projekt abliefern, bei dem sie über ein Jahr eine konkrete Problemstellung bearbeiten. „Die Unternehmen können sich bei uns melden“, erklärt Professorin Edinger-Schons. Die Themen würden dann vom Programmmanagement geprüft und die Gruppe arbeite an dem Projekt. „Für das Unternehmen ist das ein interessantes Arbeitspaket“, so die Wissenschaftlerin.

Der neue Master of Arts richtet sich an Teilnehmende mit mindestens einem Jahr Berufserfahrung. Beim ersten Durchgang, der im September gestartet ist, sind sowohl Mitarbeitende aus Konzernen als auch aus kleinen Unternehmen mit sehr unterschiedlichem Hintergrund dabei, darunter Betriebswirtschaftler, Spezialisten und Mitarbeitende mit einem technischen Abschluss. Die Studiengebühren liegen bei 32.000 Euro. Für den ersten Durchgang gab es einen Einführungsrabatt. Teils werden die Studierenden finanziell von ihrem Arbeitgeber unterstützt.

Das Ziel ist es, Wissen gleich anwenden zu können

So bekommt auch Rike Blömer einen Teil der Studiengebühren von SAP erstattet und zudem zusätzliche freie Tage für das Studium. Die 24-Jährige findet es vor allem spannend, dass sie bei dem Studium auch Mitarbeitende von anderen Unternehmen kennenlernt. Ihr neues Wissen möchte sie dann gleich in ihrem Job anwenden. Auch für die Zukunft sieht sie sich gut gerüstet. Bei SAP gebe es viele neue Initiativen und Projekte zum Thema Nachhaltigkeit und die Kombination, dass jemand viel über Nachhaltigkeit und Software weiß, sei bisher sel- →

Fotos: Sarah Hänle

Mannheim I. Impressionen aus dem Hörsaal im Study & Conference Center der Mannheim Business School.

→ ten, erklärt die Wirtschaftsinformatikerin. Richtet sich der Mannheimer Master eher an Mitarbeitende in Unternehmen, so legt der im Frühjahr 2021 erstmals gestartete „Professional Master Sustainability, Entrepreneurship & Technology“ an der WU Executive Academy der Wirtschaftsuniversität Wien einen stärkeren Fokus auf Entrepreneurship.

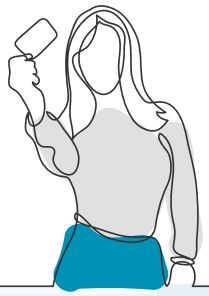
„Am Anfang stand die Frage, was die großen gesellschaftlichen Herausforderungen sind und was wir durch Weiterbildung dazu beitragen können, um die Menschen dabei zu unterstützen“, erklärt Professorin Barbara Stöttinger, Dekanin der WU Executive Academy an der Wirtschaftsuniversität Wien. Dazu brauche es Wissen über die Challenges (Sustainability-Themen), über die richtige Vermarktung innovativer Ideen (Entrepreneurship) und über die Skalierung für ein erfolgreiches Businessmodell (Technologie). Ziel sei es, dass High Potentials und Führungskräfte entlang der Zukunftsthemen Nachhaltigkeit, Technologie und Entrepreneurship das notwendige „Growth mindset“ dafür bekommen, um unternehmerische Antworten auf die zunehmend komplexen Herausforderungen von morgen zu finden.

Dabei setzt die Business School auch erstmals auf ein neues Lernmodell und kooperiert mit dem Start-up Tomorrow’s Education, das die Lernplattform für das Studium bereitstellt. „Wir nutzen neueste Technologien, um das Lernen effektiver zu machen“, sagt Christian Rebernik, Mitgründer von Tomorrow’s Education. „Unsere Plattform integriert innovative Lernmethoden mit künstlicher Intelligenz und datenbasiertem Feedback.“ Das mache das Lernen persönlich und für den Einzelnen relevant und so möchte man das vorhandene Potenzial der Teilnehmenden freisetzen und ihre Handlungsfähigkeit erhöhen. „Wenn man heute an Onlinekurse denkt, stellen sich die meisten Leute aufgezeichnete Vorlesungen oder endlose Videokonferenzen vor“, ergänzt Thomas Funke, Mitbegründer von Tomorrow‘s Education und Dozent an der WU Executive Academy. Das sei weder effektiv, noch effizient und führe nur zu einem geringem Lerneffekt.

Der Unterricht basiert daher auf konkreten unternehmerischen Herausforderungen. Jedes Modul beginnt mit einer sogenannten Challenge, an der die Teilnehmenden gemeinsam arbeiten. Zum Beispiel zu den Auswirkungen der Coronapandemie auf Städte, die die bereits vorhandenen Herausforderungen wie Umweltverschmutzung, Überbevölkerung und Sicherheit (vor allem für Frauen) vielfach noch verstärkt hat.

Grundlage sind die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainability Development Goal – SGD) der Vereinten Nationen, die weltweit eine nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene sichern sollen. Eines der SGG-Ziele ist es, nachhaltige Städte und Siedlungen zu schaffen und Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig zu gestalten („Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable“).

Setzen Sie auf die Master-karte!



ADG Business School
an der Steinbeis-Hochschule

Cooperative. Academic. Development.

Der berufsintegrierte Master (M. Sc.)

- General Management
- Sustainable Banking & Finance
- Digital Innovation & Business Transformation

www.adg-business-school.de/master-informieren
Tel. 02602 14-209

Studienstarts
1. Juni
1. Dezember

Studienstandorte
Montabaur
Berlin

Aufwand
48 Präsenztage
+ Selbststudium
+ Praxistransfer

Mannheim II. Klassenfoto von der Eröffnung des aktuellen „Mannheim Master in Sustainability and Impact Management“.

Zu den von der Fakultät vorgegebenen Challenges gibt es dann Lernmodule zu den drei Säulen Nachhaltigkeit, Entrepreneurship und Technologie, die sich die Teilnehmenden selbst erarbeiten. „Sie lernen nicht, was Entrepreneurship ist, sondern sie arbeiten an einer konkreten Herausforderung und holen sich das dafür notwendige Wissen über Entrepreneurship“, so Professorin Stöttinger. Ein Thema dabei wäre zum Beispiel, wie man Benachteiligte, die mit drei Kindern auf 40 Quadratmetern im Homeoffice leben, besser unterstützen könnte. Ein Kurs dauert ein bis zwei Monate, dann muss die Challenge gelöst sein. So besteht der Kurs „Economics and Ethics of AI“ aus drei Teilen mit jeweils vier oder fünf sieben- bis zehnminütigen Lernhäppchen zu den Themen: What is Artificial Intelligence? Prediction Machines und Problems and Biases. Nach jedem Teil müssen die Teilnehmenden eine „Solo Challenge“ bearbeiten und sich dabei in die Rolle des Beraters eines Start-ups versetzen, der Einsatzbereiche für die Künstliche Intelligenz in dem Unternehmen identifiziert und dem CEO präsentiert.

Einmal in der Woche gibt es Live-Online-Unterricht mit den Dozenten. Dazwischen arbeiten die Teilnehmenden miteinander an der Lösung der Challenge. Zudem gibt es virtuelle Treffen zur Reflexion und mit zusätzlichem Input. Am Ende wird die Lösung dann gemeinsam diskutiert. Dabei werden die Teams auch mit sozialen Aktivitäten virtuell begleitet. „Da gibt es dann so etwas wie ein virtuelles Freitagsbier“, erklärt Professorin Stöttinger. Die Dozenten kommen aus der WU Wien oder von anderen Business Schools. Wichtig sei, dass es immer einen akademischen Konnex gebe.

In ihrer Masterarbeit arbeiten die Teilnehmenden an ihrer eigenen Challenge und entwickeln ein Konzept, das dann von →

NORDAKADEMIE
HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

AUSGEZEICHNET STUDIEREN
www.nordakademie.de

→ Investoren bewertet wird. „Am Ende soll eine konkrete Idee für ein Start-up stehen, das eines der gesellschaftlichen Probleme lösen kann“, so die Professorin. Geplant ist, dass die Teilnehmenden künftig ihre Theoriemodule im Selbststudium absolvieren und sich dann zu einer beliebigen Zeit in die Challenges einklinken. Sobald es genügend Teilnehmende gibt, würde man dann einmal im Quartal starten. Derzeit durchlaufen die 13 Teilnehmenden des ersten Durchgangs das Programm in einer Kohorte.

Dazu gehören Jüngere, die bereits Erfahrungen mit Start-ups gemacht haben und sich durch das Studium den bisher fehlenden theoretischen Input im Bereich Entrepreneurship und Nachhaltigkeit holen wollen. Aber zum Beispiel auch ein Psychiater aus Indien, der in einer Münchner Klinik arbeitet und an einer Healthcare-Lösung für Indien arbeitet, dem aber das Wissen im Bereich Wirtschaft und Technologie fehlt. Oder der Büroleiter einer englischen Rechtsanwaltskanzlei, der sich mit einer digitalen Lösung zum Projektmanagement für Law Firms selbstständig machen will und Wissen zum Thema Entrepreneurship braucht. „Es geht darum, sich das jeweils fehlende Standbein noch zu erarbeiten“, sagt Professorin Stöttinger. Da das Programm online und auf Englisch stattfindet, sei es für Teilnehmende aus der ganzen Welt und vor allem aus den Schwellenländern interessant. So komme eine Teilnehmerin aus Venezuela, arbeite gerade in Deutschland und wolle irgendwann zurück und etwas für ihr Land tun. Die Studiengebühren von 24.000 Euro zahlen die Teilnehmenden meist selbst. Es gibt aber auch Stipendien.

Fächerübergreifende Themen

Auch an der ESCP Business School spielt das Thema Nachhaltigkeit inzwischen eine tragende Rolle. Vor kurzem hat die Hochschule mit Standorten in Berlin, London, Madrid, Paris, Turin und Warschau ein neues Department zum Thema Nachhaltigkeit eröffnet, um ihre Studierenden besser auf die ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten und das Thema Nachhaltigkeit fächerübergreifend in Lehre und Forschung zu integrieren.

„Business Schools dürfen sich nicht mehr nur am Rande mit Themen zur Corporate Social Responsibility befassen, sondern müssen sich auch den drängenden Fragen stellen“, schreibt die Business School. Dazu gehören Fragen wie: Was sind die Grenzen des Wachstums? Wie gelingt es, die Märkte mit dem Erhalt der natürlichen und sozialen Ressourcen in Einklang zu bringen? Wie lassen sich neue Geschäftsmodelle und Verantwortung für Nachhaltigkeit auf Führungsebene umsetzen?

Am Standort Berlin können Studierende zwischen den beiden Masterstudiengängen „International Sustainability Management“ und „Sustainability Entrepreneurship and Innovation“ wählen. Beide Vollzeitstudiengänge sind international und praxisorientiert ausgerichtet. Mit dem Master in „International Sustainability Management“ erlangen die Studierenden ein breites Wissen auf allen Gebieten des Nachhaltigkeitsmanagements. Dazu gehört insbesondere fachspezifisches Wissen zu Themen wie Umweltmanagement und -reporting, nachhaltiges Supply-Chain-Management, Marketing und Innovationsmanagement. Der Schwerpunkt des Masters in „Sustainability Entrepreneurship and Innovation“ liegt auf der Entwicklung von eigenen, nachhaltigen Geschäftsmodellen sowohl für große Unternehmen als auch für kleine Sozialunternehmen. Zum Lehrplan gehören Themen wie ökologisches und soziales Unternehmertum, Nachhaltigkeitsinnovation oder Geschäftsplanentwicklung. In beiden Studiengängen gibt es Beratungsprojekte und Praktika, um den Praxisbezug zu sichern und den Absolventen den Berufseinstieg zu erleichtern. Die Nachfrage ist groß. Für die spezialisierten Masterstudiengänge zum Thema Nachhaltigkeit habe man in diesem Jahr drei-

Master-Ranking 2021

Financial Times. Die britische Wirtschaftszeitung „Financial Times“ hat am 13. September 2021 ihr aktuelles Ranking „Global Master in Management 2021“ veröffentlicht.

Verglichen wurden nur Master-in-Management-Studiengänge. Auf Platz 1 landete wie in den Jahren zuvor die University of St. Gallen. Sie gilt als „unschlagbar gut“, weil ihre Ehemaligen in den FT-Umfragen regelmäßig beteuern, in St. Gallen könne man alles lernen, um seine professionellen Ziele zu erreichen. Auf Platz 2 kam die HEC in Berlin (Vorjahr ebenfalls Platz 2) und auf Platz 3 das University College Dublin: Smurfit (Vorjahr: Platz 8).

Deutsche Business Schools belegten folgende Plätze: Die erste deutsche Schule, die in diesem Ranking auftaucht, ist die ESMT in Berlin auf Platz 12 (Vorjahr: Platz 26). Eine weitere deutsche Schule schaffte es auf Platz 18 (Vorjahr: Platz 12). Es ist die WHU Otto Beisheim School of Management. Auf Platz 24 (Vorjahr: Platz 26) folgt die University of Mannheim. Die Handelshochschule Leipzig (HHL) nimmt Platz 27 ein (Vorjahr: Platz 23). Ihr folgt die Frankfurt School of Finance and Management auf Platz 29 (Vorjahr: Platz 34). Auf Platz 49 befindet sich schließlich die Münchener TUM School of Management, die im Vorjahr nicht im Ranking vertreten war.

mal so viel Bewerber wie Studienplätze gehabt, berichtet Professorin Véronique Tran, Rektorin des Berliner Campus. Ende 2020 hat die Hochschule zudem einen neuen Pflichtkurs im Studiengang zum Master in Management (MiM) entwickelt, der in Kooperation von Professoren aus verschiedenen Bereichen aller Standorte zusammengestellt und an allen Standorten angeboten wird. Auch bei der Einführungsveranstaltung des Executive MBA ist das Thema Nachhaltigkeit inzwischen fester Bestandteil. An der Frankfurt School of Finance and Management hat man sich auf Nachhaltigkeit im Finanzbereich fokussiert und einen „Master of Leadership in Sustainable Finance“ aufgelegt, der sich zunehmender Beliebtheit erfreut. Das eineinhalb- bis zweijährige Onlineprogramm richtet sich an (angehende) Führungskräfte mit einem Fokus auf Finanzen und befasst sich mit der Rolle des Finanzbereichs als Katalysator für Wirtschaftswachstum in einer inklusiven und umweltbewussten Weise. Innerhalb des Studiengangs können sich die Teilnehmenden für einen von zwei Schwerpunkten entscheiden: „Development Finance“ mit Themen wie Microfinance, Financial Inclusion Policy und Climate Adaption Finance oder für “Green Finance” mit Fächern wie Agricultural Finance oder Microinsurance. Gelernt wird im Selbststudium.

„Business Schools müssen sich jetzt den drängenden Fragen der Gegenwart stellen.“ ESCP (Berlin)

Jeder Kurs besteht aus sechs bis zehn Einheiten. Der Einstieg in das jeweilige Thema erfolgt über Videovorlesungen. Zu den Skripten gibt es aufgezeichnete webbasierte Lektionen und das Gelernte muss dann in Fallstudien angewendet werden. Das Lernmaterial enthält Best-Practice-Beispiele aus aller Welt sowie Praxiswerkzeuge für die Implementierung des Gelernten. Zudem werden zahlreiche virtuelle Sitzungen mit Dozenten und Mitstudierenden sowie Diskussionen zu den neuesten Entwicklungen im Finanzsektor angeboten. Es gibt ein Mentoring und Unterstützung von erfahrenen Trainern und Tutoren. 26 Prozent der Teilnehmenden kommen aus dem privaten Sektor und der Beratung, 23 Prozent aus dem Bereich Microfinance, 16 Prozent aus Banken oder Regulierungsstellen und elf Prozent aus Non-Government-Organisationen. Vor allem auf dem internationalen Markt stößt das Programm auf Interesse: 45 Prozent der Studierenden stammt aus Afrika und dem Mittleren Osten.

Bärbel Schwertfeger

TECHNISCHE HOCHSCHULE DEGGENDORF THD
Akademische Weiterbildung

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.

Master & MBA

- Business Development & Entrepreneurship, MBA
- Unternehmensnachfolge, MBA
- General Management, MBA
- Wirtschaftspsychologie, M. Sc.
- Digital Business Engineering, M. Eng.
- Cyber Security, M. Eng.
- Public Management, M.A.
- Risiko- und Compliancemanagement, M.A.
- Management - Controlling & Finance, M. A.
- Management - Marketing & Vertrieb, M. A.
- Management - Personal, M. A.
- Management - Supply Chain Management, M. A.

Nähere Informationen? corina.welsch@th-deg.de | 0991 36 15 748 | Zentrum für Akademische Weiterbildung

Foto: Pichler

Bescheidener Neustart der „Zukunft Personal“

HR-MESSE. Nach einer Corona-Pause fand vom 14. bis 16. September 2021 in den Kölner Messehallen eine abgespeckte Präsenzversion der HR-Messe „Zukunft Personal“ statt. Um den Charakter eines Neustarts zu unterstreichen, hieß die Veranstaltung „Zukunft Personal Reconnect“. Das Live Event zog verteilt über drei Tage 4.242 Besucherinnen und Besucher an. Der Wunsch nach Begegnung führte sie zusammen.

„Der Restart in Köln ist geglückt“, sagte Christiane Nägler, Group Director und zuständig für die „Zukunft Personal“ bei der Spring Messe Management GmbH, einer Tochter des britischen Messe- und Konferenzveranstalters Closerstill Media.

Trotz aller Einschränkungen durch ein strenges Hygienekonzept habe es einen erfolgreichen Neustart in einer sehr schwierigen Phase gegeben. Besonders hervorgehoben wurde, dass vier Vortragsbühnen und die zwei Workshopräume, die es zwischen den Ausstellungsflächen gab, „kontinuierlich gefüllt“ waren und die Inhalte „sehr großen“ Zuspruch fanden. Die Messegesellschaft zählte nach eigenen Angaben 4.242 Besucher (erwartet wurden aufgrund der Vorregistrierungen rund 4.500 Personen), die verteilt auf drei Tage die Veranstaltung persönlich besuchten und nannte das eine „quasi familiäre Zukunft Personal“.

Da Teile der Messe im Internet übertragen wurden und außerdem noch vor und nach dem Live Event Onlineveranstaltungen durchgeführt wurden, wurden auch noch 12.843 Sessions Views virtual, 21.359 Zugriffe auf die virtuellen Ausstellerprofile sowie 521 vereinbarte Online Meetings gezählt. Die Messe sieht sich bestätigt, mit diesem hybriden HR-Event einen „wichtigen und richtigen Schritt in die neue Normalität“ gewagt zu haben.

Mehr Gemeinschaftsstände

Bemerkenswert beim Besuch der beiden Messehallen war, dass nur sieben Aussteller – darunter die Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg – einen eigenen Stand aufgebaut hatten. Die laut Ausstellerliste restlichen 80 Aussteller hatten nur Besprechungstische an einem Meeting Point oder in einem Meeting Space aufgestellt.

Die „Lebensmittelzeitung“ nannte das Event auf ihrer Karriereseite einen „mutigen Messestart mit leeren Gängen“, weil der Präsenzteil der hybriden Veranstaltung unter wenigen Ausstellern und Besuchern gelitten habe.

Die Fachzeitschrift „Personalwirtschaft“ nannte die Hybridität der Messe „Fluch und Segen zugleich“, weil die angereisten HR-Professionals froh gewesen seien, dass die Messe überhaupt stattfinden konnte und die Chance von Kontakt und Begegnung bot, aber andererseits viele Interessierte lieber ferngeblieben seien, weil man die Sache auch zum Teil im Internet miterleben konnte. Die Zeitschrift „Personalmagazin“ berichtete: Der erste Tag der Präsenzmesse sei kein „Totentanz in leeren Reihen gewesen“. Die Aussteller vor Ort verzeichneten nach ihren Aussagen naturgemäß weniger Kontakte, aber diejenigen Personen, die an die Stände kamen, hätten alle ein echtes Anliegen gehabt. Es habe auch Aussteller gegeben, die ab dem Nachmittag mehr Däumchen dreh-

Messeimpressionen (von links). Das Publikum vor der Keynote-Bühne hielt sich streng an die Abstandsregeln. Eine Podiumsdiskussion mit Professor Karlheinz Schwuchow und HR-Vorständen war das Highlight des ersten Messetags. Viele Aussteller verzichteten auf eigene Messestände und begnügten sich mit Tischen auf Meeting-Flächen. Die Sieger des „HR Innovation Award 2021“ präsentierten sich mit Jurymitgliedern.

ten als Gespräche führten, denn die große Masse, die früher nach Köln gefahren sei, um sich von Werbegeschenken, Gratiscocktails und Standpartys beeindrucken zu lassen, sei weggeblieben.

Sind Messen Lernevents?

Karlheinz Pape, Initiator des Corporate Learning Camps (CLC), hielt selbst einen Vortrag auf der „Zukunft Personal Reconnect 2021“ und beobachtete gleichzeitig zwei Tage lang das Messegeschehen. Sein Fazit: Die Messebesucher wollen nichts einkaufen, sondern sich „nur“ weiterbilden. Auf der „ZP Reconnect“ will Pape ein Publikum beobachtet haben, das auf die Angebote der Aussteller sehr zurückhaltend reagiert habe. Man hätte also jederzeit leicht mit nicht ausgelasteten Ausstellern ins Gespräch kommen können, aber das Interesse galt den fast immer gut besuchten Vorträgen. Auf der „ZP Reconnect“ gab es 370 Sessions auf vier Bühnen in drei Tagen. Pape zog in seinem Blog folgende Schlüsse:

- Die Vorträge, das Aufnehmen von Informationen zur fachlichen Orientierung, sind für die Messebesucher wichtiger, als die Gespräche mit Anbietern. Pape: „So eine Fachmesse wird offenbar in erster Linie als Chance zur persönlichen Weiterbildung gesehen.“ Aussteller, die mit den Besuchern in Kontakt kommen wollen, sollten wertvolle Vorträge halten.
- Wenn Besucher ihre persönliche Entwicklung mit einem Messebesuch fördern wollen, dann sind Messen Lernevents und erst in zweiter Linie Verkaufsveranstaltungen, bei denen zumindest die Geschäftsanbahnung ein wichtiges Ziel ist. Zusätzlich sollten die Messeveranstalter aber auch das Lernen der Besucher besser unterstützen. Pape: „Die Masse der Besucher bringt viel Wissen und Erfahrung mit zur Messe. Es müsste doch gelingen, das nutzbar zu machen, zum Beispiel durch Barcamps.“ Wenn es bei Messen üblich würde, dass sich Besucher untereinander austauschten, dann würde das kollegiale Lernen in Deutschland wohl enorm beschleunigt. Zusätzlich würden Netzwerke entstehen, die auch nach der Messe eine Wirkung entfalten könnten.

Die Spring Messegesellschaft hat bereits die Termine für die HR-Messen des nächsten Jahres, die live stattfinden sollen, bekanntgegeben:

- 5. bis 6. April 2022: Zukunft Personal Süd, Messe Stuttgart
- 5. bis 6. April 2022: Corporate Health Convention, Messe Stuttgart
- 3. bis 4. Mai 2022: Zukunft Personal Nord, Hamburg Messe und Kongress
- 13. bis 15. September 2022: Zukunft Personal Europe, Koelnmesse.

Einige der Live-Keynotes, die in Köln gehalten wurden, wurden bewusst nicht zeitgleich im Internet übertagen. Man kann sie jetzt im Nachhinein ansehen (www.zukunft-personal.com).

Auf der Messe wurden wie in der Vergangenheit auch „Deutschlands beste Jobportale 2021“ ausgezeichnet. Auffallend war in diesem Jahr der Aufstieg von Linkedin, obwohl das Business-Netzwerk sich selbst nicht als Jobbörse definiert. Die diesjährigen Preisträger bei den Generalisten sind „Stepstone“ (bereits seit elf Jahren Platz eins), „Jobware“ und „Stellenanzeigen.de“ (beide Platz zwei) sowie „Linkedin“ (Platz drei). Bei den Spezialjobbörsen kam „Jobvector“ auf den ersten Platz, gefolgt von „Praktisch Arzt“ und „Hogapage“ (beide landeten auf Platz zwei) sowie „Yourfirm“ (Platz drei). Bei den Jobsuchmaschinen siegte „Indeed“ (Platz eins) vor „Stellenonline“ (Platz zwei) und „Kimeta“ (Platz drei).

Nach einem Jahr Pause fand auch wieder die Preisverleihung des „HR Innovation Awards“ live statt: Die Anbieter Jobufo/Joblift, Skillfull Serious Games und Taledo erhielten in diesem Jahr die Auszeichnungen für besonders innovative und markttaugliche HR-Produkte. Neben der Relevanz für HR berücksichtigt der Kriterienkatalog des „HR Innovation Awards“ in besonderem Maße auch die Bewertungsmaßstäbe Innovationsgrad, Marktpotenzial, wissenschaftliche Fundierung, Implementierungsaufwand und Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Sieger greifen laut Jury wichtige Themen auf wie zum Beispiel das Netzwerkdenken, Diversity und die spielerische Entwicklung von Führungskräften.

Martin Pichler

GSA: Rednerpreis für Sigmar Gabriel

GSA-KONGRESS. „Con Action – Gemeinsam durch wilde Zeiten“, so lautete das Motto des dreitägigen Jahrestreffens der German Speakers Association (GSA) Anfang September in Neuss. Unter anderem wurde Sigmar Gabriel mit dem „Deutschen Rednerpreis“ ausgezeichnet und Hologramme wurden als zukunftsweisende Technologie vorgestellt, mit der künftig die großen Vortragsbühnen bespielt werden sollen.

Sigmar Gabriel, ehemaliger Vizekanzler, SPD-Vorsitzender und Außenminister, wurde von der GSA für seine besonderen rhetorischen Leistungen mit dem „Deutschen Rednerpreis“ ausgezeichnet.

In einer Feierstunde kamen die Besucher in den Genuss eines launigen Schlagabtauschs zwischen Preisträger Gabriel und seinem Laudator, dem ehemaligen Bild-Chefredakteur und heutigen PR-Berater Kai Diekmann. „Nicht immer hat uns so viel verbunden wie heute. Ich war Ihnen einst in herzlichster Abneigung zugetan“, lautete einer der Seitenhiebe Diekmanns. Gabriel definierte die Lobrede als „eine Art Täter-Opfer-Ausgleich“. Auf zusätzliches Lob von Diekmann reagierte Gabriel mit dem Seufzer: „Wenn ich doch nur die Hälfte von dem, was Sie gerade gesagt haben, von meiner Partei gehört hätte“. Anschließend meinte er: „Sie hätten mir vielleicht den Preis verleihen sollen, als ich noch im Job war.“

Diekmann zitierte Bonmots von Gabriel wie: „Wenn Angela Merkel das Richtige von uns abschreibt, wollen wir gerne auf die Quellenangabe verzichten.“ Oder auch: „Nur da, wo es anstrengend ist, ist das Leben.“ Der Journalist lieferte auch spannende Eckdaten aus Gabriels Leben. Die Mutter Krankenschwester, der Vater ein unverbesserlicher Nazi, Sigmar der erste Abiturient in der Familie, der sich Geld als Lieferwagenfahrer für ein Versandhaus verdiente.

Diekmann konnte sich zum Schluss die Bemerkung nicht verkneifen, dass Gabriel nach eigenem Bekunden noch nie ein Rhetorikseminar besucht habe. Gabriel versprach, dass er eine Laudatio auf Diekmann halten werde, wenn der irgendwann einen Preis bekommen sollte.

In die „Hall of Fame“ der GSA wurden neu die Redner Stefan Frädrich und Johannes Warth aufgenommen. Für sein Engagement in Sachen „Hologramme für Speaker“ wurde Siegfried Haider, Geschäftsführer der Eventagentur Experts-4events, von der Jury mit dem Innovation Award ausgezeichnet. Haider hat bislang mit fünf Rednern „Holo-Speakings“ produziert.

Die Musiker von „Queen“ gingen kürzlich mit einem Hologramm ihres verstorbenen Sängers Freddy Mercury auf die Bühne und sorgten so dafür, dass diese Computertechnologie weltweit für ihre emotionale Wirkung bekannt wurde. Der scheidende GSA-Präsident Volker Römermann äußerte sich begeistert über das Hologramm als Bestandteil einer Rede: Der Vortrag eines Bergsteigers habe bei ihm den lebendigen Eindruck ausgelöst, er stehe in einem kalten Wind an eine Bergwand geklammert. Römermann: „Beeindruckend! Das ist die Zukunft des Public Speaking.“ Der Extrembergsteiger Rainer Petek hatte auf der GSA-Convention seinen Vortrag mit dreidimensionalen Abbildungen einer nahezu senkrechten und schwer bezwingbaren Bergwand geschmückt.

Schließlich übergibt Volker Römermann den symbolischen Schlüssel zum Präsidentenamt an Bettina Stark, die die Geschicke des Rednerverbands in den kommenden zwei Jahren lenken wird. Die Coachin und Beraterin mit dem Schwerpunkt organisationale Kommunikationsprozesse hat ihre Amtszeit mit dem Motto „Der Vielfalt eine Stimme geben“ überschrieben und verantwortet dann auch die nächste GSA-Convention, die vom 8. bis 10. September 2022 in Stuttgart stattfinden soll.

Petra Folkersma

Fotos: GSA e.V.

Abendgala. Sigmar Gabriel bedankte sich bei den anwesenden GSA-MItgliedern.

„Der Vielfalt eine Stimme geben“

Interview. Turnusmäßig wechselt die Präsidentschaft der German Speakers Association alle zwei Jahre. Nach Volker Römermann übernimmt nun die Beraterin Bettina Stark die Leitung. Sie will den Rednerverband verantwortungsbewusst in die Post-Corona-Ära führen.

Wie sind die GSA-Mitglieder durch die Krise gekommen, und wo sehen Sie persönlich Licht am Ende des Tunnels?

Bettina Stark: Die neuen Herausforderungen für unseren Rednerverband GSA und damit für unsere Mitglieder sind Gesundheit, Selbstverwirklichung, Netzwerken und Business. Hier gilt es, Brücken zu bauen, diese Ziele unter einen Hut zu bringen. Die GSA hat die Krise bislang sehr gut gemeistert. Unsere Mitgliederzahl liegt bei etwas über 700 und hat sich nur marginal verringert. Einige Speaker sind stark betroffen, andere weniger. Was deutlich ist: Diejenigen, die digital und hybrid gut aufgestellt waren, hatten es einfacher, an Engagements zu kommen. Insgesamt hat der Vorstand das Angebot zu Austausch und Zusammenhalt nochmal massiv verstärkt. Unsere GSA-Membergruppe bei Facebook ist zur Höchstform aufgelaufen und jede, aber auch jede Frage der Mitglieder wurde von den Kolleginnen und Kollegen kompetent beantwortet. Dort läuft ein unglaublicher gegenseitiger Support. Mit dem Speakers Wednesday bei Clubhouse und GSA4All, haben wir zwei öffentliche Formate etabliert, die zusätzlich Strahlkraft nach außen erzeugen. In mehr als 70 Freitagsmeetings haben wir uns getroffen und zu relevanten Themen führende Fachleute eingeladen, sodass die Weiterbildung auch im virtuellen Raum bestens funktioniert hat.

Wo geht die Reise hin? Wird das klassische Präsenz-Speaking wieder zurückkehren oder hat sich in der Eventlandschaft nach Ihrer Beobachtung etwas dauerhaft verändert?

Stark: Nein, ein einfaches Zurück wird es nicht geben. Genauso wie sich in der Arbeitswelt die Office-Präsenz nicht mehr komplett zurückholen lässt, die Videokonferenz zur neuen Meetingform avancierte und auch der Geschäftsreisenmarkt neu aufgestellt wird, sind in unserer Branche alle denkbaren Mischungen von Veranstaltungsformaten denkbar – live, digital und hybrid. Dieser Herausforderung müssen wir uns alle stellen. Und wir sehen echte Innovationen auf uns zukommen. Auf unserer letzten Convention haben wir unser erstes Hologramm-Speaking auf der Bühne gehabt. Nicht nur Rainer Peteks eindringliche Bilder des Biwakierens und Kletterns in einer nahezu senkrechten und schwer bezwingbaren Nordwand der Alpen ließ den Atem stocken. Vor allem die technische Umsetzung des Speakings verblüffte selbst die Vortragsprofis.

Bettina Stark. Die neue GSA-Präsidentin will das Netzwerken verstärken.

Der Vielfalt eine Stimme geben, so haben Sie Ihre Amtszeit überschrieben …

Stark: Mein Ziel ist es, Brücken zu bauen zwischen der jetzigen Situation und unserer aller Zukunft. Ich sehe gerade in der Vielfalt unsere ungeheure Power. Von den mehr als 700 Mitgliedern kommen etwa 120 aus den Nachbarländern. Unsere Member sind Rednerinnen und Redner, Autoren und Autorinnen, Trainer, Coaches, Moderatoren, Consultants, Schauspieler, Comedians, Unternehmer und Dienstleister aus der Event- und Weiterbildungsbranche. Was für ein Pool an Know-how für das Rednerbusiness!
Ich möchte das Engagement in unserer Community stärken, denn daraus erwächst echte Verbundenheit. Weiterbildung und -entwicklung liegt mir sehr am Herzen und damit die Rednerausbildung unserer Akademie sowie das GSA-Mentorenprogramm. Mir ist in meiner Amtszeit die Nahbarkeit trotz allem Virtuellen immens wichtig und nicht nur, weil sich die Menschen nach echter Begegnung in Präsenz sehnen. Unser Einzelkämpferdasein braucht Kontakt, Unterstützung, gedanklichen Austausch und mitunter auch ein echtes Unter-die-Arme-greifen, wenn es mal nicht so rund läuft. Da möchte ich Ansprechpartnerin sein, biete regelmäßige President’s Calls an und werde die verschiedenen Gruppentermine besuchen, wann immer es möglich ist. Ich bin überzeugt: Es braucht emotionale Wir-Erlebnisse! Es braucht eine Brücke zwischen dem Jetzt und unser aller Zukunft, dafür stehe ich ein.

Interview: Petra Folkersma

HAUFE.

WETTBEWERBS-VORTEIL SICHERN

ISBN: 978-3-648-14818-1
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]

MITARBEITERPOTENZIALE ERKENNEN UND FÖRDERN

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie ein systematisches Management und Controlling sozialer Kompetenzen im eigenen Unternehmen etablieren und verankern können. Erfahren Sie mehr über die Hintergründe der Sozialkompetenz, wie Sie diese analysieren und worauf Sie dabei achten müssen.

+ **Implementierung des Managements sozialer Kompetenzen**
+ **Planung der Ziele und Begleitung der Umsetzung**
+ **Inkl. zahlreicher Praxisbeispiele**

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

Themen im November

DIE AUSGABE 11-12/2021 ERSCHEINT AM 5. NOVEMBER 2021

UNSERE BEILAGE „TAGEN“

Der Clown ist wieder da

Wer betriebliche Jubiläen, (Kunden-)Kongresse oder Hausmessen plant, weiß wie wichtig gekonnte Showauftritte von Künstlerinnen und Künstlern sind. Sie sorgen für gute Stimmung und bringen die Anwesenden miteinander ins Gespräch. In Paderborn präsentierten sich im September rund 50 (Straßen)-Künstler. Wir berichten in unserer Beilage „TAGEN“.

BERUFSBEGLEITENDER MBA

Die bessere BWL

243.000 junge Menschen studieren derzeit Betriebswirtschaftslehre. Früher war das der Goldstandard, um im Management Karrirere zu machen. Aber inzwischen sind nur noch Ausbildungen gefragt, die besonders auf die digitale Arbeitswelt vorbereiten.

SERIOUS GAMES

HR kann Innovation

Das Unternehmen „Skillfull Serious Games“ wurde mit dem „HR Innovation Award 2021“ in der Kategorie „Learning & Training“.ausgezeichnet. Die Erfinder entwickelten ein gamebasiertes Lernprogramm mit Action-Learning für Führungskräfte.

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 34. Jahr

Herausgeber
Reiner Straub

Redaktion
Kristina Enderle da Silva (Chefredakteurin v.i.S.d.P.)
kristina.enderle@haufe-lexware.com
Martin Pichler (Senior Editor)
martin.pichler@haufe-lexware.com
Anja Bek (Medienkoordinatorin)
anja.bek@haufe-lexware.com

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

Autoren dieser Ausgabe
Prof. Dr. Thomas Bartscher, Petra Folkersma, Boris Grundl, Stefani Hornung, Peter Kraushaar, Barbara Liebermeister, Regina Nissen, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Fritz B. Simon

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, Iris Bode, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Joachim Rotzinger, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies, Björn Waide
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
OneLineStock.com / AdobeStock

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2021
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
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

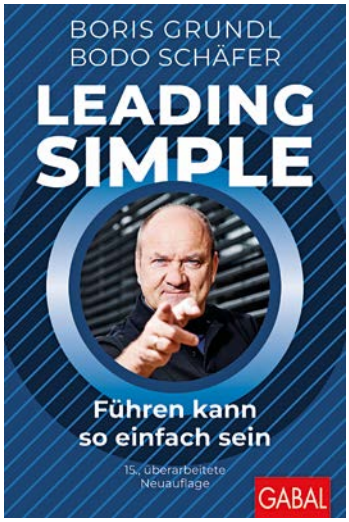
Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;
Abopreis 119,72 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 139 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden. Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des 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 angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

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

Die Redaktion der wirtschaft+weiterbildung verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und genderneutrale Bezeichnung existieren, nennen wir die weibliche und männliche Personenbezeichnung zumindest zu Beginn des Textes und weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir damit keine Personen ausschließen wollen.



Boris Grundl, Bodo Schäfer:
Leading Simple – Führen kann so einfach sein, Gabal Verlag, Offenbach 2021, 216 Seiten, 24,90 Euro

FÜHRUNG UND SELBSTFÜHRUNG

Das Bewusstsein führen

Boris Grundls System „Leading Simple“ fragt nicht, welche Eigenschaften ein Unternehmer oder eine Führungskraft braucht, sondern, was die betreffende Person tun muss, um Menschen zu Wachstum und Topergebnissen zu verhelfen. Es kommt nicht darauf an, was ein Leader denkt, sondern aus welcher Perspektive er die aktuelle Lage beurteilt. Mit konkreten Prinzipien, Aufgaben und Hilfsmitteln funktioniert der Ansatz von Boris Grundl völlig personenunabhängig, sodass Führung zum erlernbaren Handwerk werden soll.

Der Leser erfährt Stück für Stück die Relevanz, die Entstehung sowie den genauen Aufbau des Grundlschen Führungssystems – und besonders, welche mentalen Prozesse für die Umsetzung nötig sind. Im Jahr 2007 erschien das Buch „Leading Simple“ zum ersten Mal. Seitdem ist es über 20.000 Mal gekauft worden. In der völlig überarbeiteten Neuauflage dreht sich jetzt (anders als früher) alles um das „Bewusstsein“ und um eine „mentale Transformation“. Basis des überarbeiteten Buchs ist der Umgang mit Verantwortung. Wie jeder einzelne diesen Aspekt erlebt, entscheidet am Ende zwischen Mittelmäßigkeit und Erfolg. Grundl benennt, wie das Thema den Beigeschmack der Verpflichtung verliert. In einem komplett neuen Kapitel erklärt er, wie jeder beruflich und privat Schritt für Schritt Verantwortung als Lust, Spaß und Energiespender empfindet – und den Ansatzt „Leading Simple“ auf diesem Weg zum Selbstläufer macht. Das Buch beantwortet folgende Fragen:

- Welche Daseinsberechtigung hat Leadership in Zukunft?
- Warum müssen wir keine Menschen mehr, sondern das Bewusstsein von Menschen führen?
- Wodurch entsteht Lust auf Verantwortung?
- Wie bringen wir Erfolg und Erfüllung in Einklang?
- Wie sieht die Zukunft der Weiterbildung aus?
- Wie entstehen zukunftsfähige Firmenkulturen?
- Womit ersetzen wir in Zukunft den Höher-schneller-weiter-Wahnsinn?

Am Ende jedes Buchkapitels verweist ein QR-Code auf Erklärvideos. Mit seiner Online-Akademie stellt Grundl Lernwilligen neben der neuen Printauflage ein digitales und voll ausgestattetes mentales Fitnessstudio zur Verfügung: 60 Module, 210 Mitschnitte, 330 Videolektionen, 420 Artikel, 700 Praxisübungen und insgesamt 8.700 Minuten Videomaterial unterstützen Interessierte auf ihrem persönlichen Weg zur wirkungsvollen (Selbst-)Führung.

AUTOR

Boris Grundl
gilt als richtungsweisender Experte für mentale Transformation im Management. Als Trainer, Berater und Keynote-Speaker hat er die Themen Verantwortung und Leadership systematisch erlernbar gemacht. Sein Institut (www.grundl-institut.de) sorgt dafür, dass Menschen und Organisationen den „Leading Simple“-Ansatz in der Praxis konkret umsetzen können.

Vorbildlicher Ratgeber

Viele Menschen haben derzeit den niederschmetternden Eindruck, irgendwie in einer Sackgasse zu stecken. Der Autor, ein Trainer und Berater, leistet mit seinem Buch mentale und ganz praktische erste Hilfe.
Und gleichzeitig zeigt Diesbrock wie man einen modernen, nutzwertigen Ratgeber schreibt. Es gibt zahlreiche Beispiele aus der eigenen Beratungspraxis, einleuchtende Schaubilder, kluge Checklisten, um Situationen zu analysieren sowie Tipps und Tricks, um destruktive Denkmuster zu ignorieren und stattdessen berufliche Alternativen zu entwickeln.
Tom Diesbrock schreibt einfühlsam, unkompliziert und trotzdem augenzwinkernd. Er spornt an und schult den Blick nach vorn, in Richtung neuer Chancen. Er lehrt seine Leser ein erfolgreiches Selbstmanagement und navigiert sie auf der Suche nach klaren individuellen Zielen, an denen sie sich auf dem Weg aus der Krise orientieren können – nützliches Buch für alle, die lieber nach vorne schauen, statt den Kopf in den Sand zu stecken.

Tom Diesbrock:
Kopf aus dem Sand! Erste Hilfe für unruhige Zeiten und berufliche Sackgassen, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2021, 224 Seiten, 19,95 Euro

Nützliche Werkzeuge für Teams

Die Autoren bieten Tools, die Teams leistungsfähiger machen sollen. Die zentrale Rolle spielt hierbei die Team Alignment Map.
Das ist ein visuelles Werkzeug, das die Abstimmung erleichtert und Transparenz in die Verantwortlichkeiten bringt. Im ersten Kapitel stellen die Autoren die Team Alignment Map und ihre Funktionsweise vor. Kapitel zwei zeigt, wie die Map für Meetings, Projekte oder auch für die gesamte Unternehmenskoordination eingesetzt wird. Ausgewählte und leicht verständliche Beispiele veranschaulichen, wie genau das Tool in Aktion aussieht.
Kapitel drei widmen die Autoren dem Thema Vertrauen. Mit Tools wie dem »Teamvertrag«, »Faktencheck« (bessere Informationen und Entscheidungen) oder der »Respektkarte« helfen sie dabei, den Zusammenhalt im Team zu stärken und ein dauerhaft positives Arbeitsklima zu schaffen.

Stefano Mastrogiacomo, Alexander Osterwalder:
High-impact Tools für Teams. Teammitglieder koordinieren, Vertrauen aufbauen und rasch Ergebnisse erzielen mit 5 praktischen Tools, Campus Verlag, Frankfurt a.M. 2021, 329 Seiten, 34,95 Euro

Herausfordernde Praxiserfahrungen werden reflektiert

Verschiedenste Unternehmenskrisen, die Globalisierung mit all ihren Auswirkungen und die Pandemien - diese komplexen Zustände dürfen nicht handlungsunfähig machen. Doch wie soll das gehen? Stress und Burn-out nehmen zu, Diversifizierung führt zu Orientierungslosigkeit und Demokratisierungsprozesse treffen auf alte Hierarchien. Und auch das Verständnis von Führung selbst befindet sich in der Krise. Wie kann Führung in einer aus den Angeln gehobenen Welt gelingen, wenn erprobte Instrumente nicht mehr wirken? Dieses Buch gibt Impulse zum Ausprobieren, Riskieren und Kooperieren.
Neue Ideen bekommt man zum Beispiel, wenn man die Interviews mit Fritz B. Simon, Timo Meynhardt sowie Führungskräften und Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Branchen liest. Die Interviews zeigen, wie man Erfahrungen reflektieren kann und was andere Führungskräfte aus der Krise in Sachen Führungskompetenzen und Kommunikation gelernt haben.

Astrid von Sichart, Silke von Sichart:
Führen in der Krise, Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau 2021, 365 Seiten, 29,95 Euro

Robert C. Pozen, Alexandra Samuel:
Remote, Inc.
How to thrive at work wherever you are.
Harper Business, New York 2021,
304 Seiten, 19,00 Euro

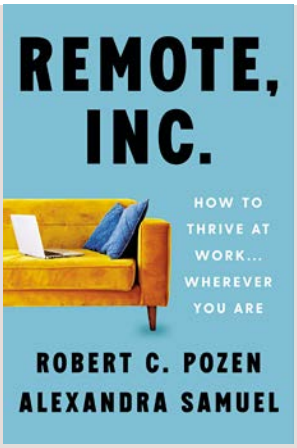


Foto: Ines Meier

Stefanie Hornung

Schöne neue Arbeitswelt

Ratgeber Selbstorganisation

Egal ob festangestellt oder freiberuflich, Berufsstart oder Führungsposition – die Idee ist die gleiche: Wenn Menschen im Homeoffice arbeiten, funktionieren sie wie ein eigenständiges Unternehmen – wie eine Ein-Personen-GmbH. Diese Denkweise prägt das ganze Buch „Remote Inc".
Robert C. Pozen, auch der Autor des Buchs „Extreme Productivity", erklärt Führungskräften als Senior Lecturer an der MIT Sloan School of Management, wie sie ihre persönliche Produktivität erhöhen können. Seine Co-Autorin Alexandra Samuel ist eine Datenjournalistin, die den größten Teil ihrer 25-jährigen Karriere remote gearbeitet hat. Der Fokus auf digitale Produktivität kennzeichnet denn auch ihr gemeinsames Buch. Die beiden betrachten Remote Work als eine Basiskompetenz für die Zukunft der Arbeit, die jeder lernen sollte. Dafür sei allerdings ein Wechsel im Denken nötig: Statt der Zwangsjacke des Nine-to-five-Arbeitsplatzes, der nur auf Anwesenheit und Arbeitszeit schaut, wird der Output das Maß aller Dinge. Es geht darum, die Kundschaft glücklich zu machen. Nicht nur die Auftraggeber von Freischaffenden, sondern auch den eigenen Chef oder die Chefin erheben die Autoren gedanklich zum „Kunden" der eigenen Arbeit.
Diese Arbeit besteht laut Pozen und Samuel aus einer Reihe von Ergebnissen wie etwa einem Marketingplan für eine Produkteinführung oder einer neuen Funktion für ein Softwareprogramm. Als Ein-Personen-GmbH oder „Business of One" tragen Beschäftigte die Verantwortung dafür. Im Gegenzug werden sie mit Unabhängigkeit entlohnt. Tempo und Zeiteinteilung der Arbeit richten sie danach, wie gute Endprodukte entstehen.
Im Büro wurde bislang das Problem der Koordinierung dadurch gelöst, dass sich alle zur gleichen Zeit am gleichen Ort befanden. Wenn Menschen zu Hause sind, müssen sie die Koordinierungsprobleme selbst lösen. Die Autoren bieten einen Leitfaden zum Selbstlernen von Selbstorganisation: Ziele formulieren und priorisieren, Technologie optimieren, effektive Meetings durchführen oder soziale Medien effektiv nutzen. Das Buch ist in Themenkapitel unterteilt. Dazu bietet es Strategien und Taktiken, Tools und Checklisten, das thematisch passende Porträt einer vorbildlichen Person, die remote arbeitet, sowie die Zusammenfassung der wichtigsten „Takeaways" bereit.
Die Schattenseiten der Verselbständigung bleiben unterbelichtet - zum Beispiel die Gefahr, dass Mitarbeitende lieber ihrer eigenen Prioritätenliste folgen als diese mit Team- oder Unternehmenszielen auszubalancieren.
Das Buch atmet den Zeitgeist der Selbstoptimierung. Es enthält viele Tipps, um im Homeoffice mehr Wirksamkeit zu erreichen. Der Trend ist klar: Die Arbeitsweise von Freelancern prägt demnächst auch abhängige Beschäftigungsverhältnisse – mit attraktiven Freiheiten, aber auch mit einer gewissen Unsicherheiten, die das Selbstständigsein mit sich bringt.

> **„Statt Arbeitszeit zählt in Zukunft nur noch der Output."**

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".

Führungskräfte – Führungs-teams – Führungssysteme

Dieses Buch bietet individuelle Lösungen für Führungskräfte – sowohl in ihren persönlichen Beziehungen als auch in und zwischen den Führungsteams. Nur mit Reflexion ist es möglich, Konfliktpotenzial zu lösen und ein gemeinsames Miteinander zu entwickeln.

- Schaffung einheitlicher, starker und menschlich wertvoller Führungskultur
- Stufenweise Integration der Hierarchieebenen einer Organisation zu einem Führungsteam
- Neue Führungsdenkweisen und -instrumente

Mark Thiel / Heike Linnepe
Systemische Führungskräfte-Entwicklung
Die summative Kraft der Führung leben
2021. 212 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-5226-7
ePub 978-3-7910-5227-4

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

SCHÄFFER POESCHEL

Paragraf 99

Boris Grundl

Sorge für Berechtigung und Bereitschaft!

Die oberste Führungsebene eines typischen Unternehmens trifft bei einer Klausurtagung in einem abgelegenen Hotel gern wichtige Entscheidungen. Durch die persönliche Anwesenheit beim Findungsprozess ist bei den Führungskräften eine hohe Identifikation mit den erarbeiteten Themen entstanden. Bei allen andern fehlt diese jedoch. Sie waren ja nicht dabei. Für sie sind die neuen Ideen erst einmal Fremdkörper im eigenen Revier.
Die Frustration über die fehlende Begeisterung trägt manches Mal seltsame Blüten. Manager sprechen von generell mangelnder Veränderungsbereitschaft.

> **„Nichts überstülpen, sondern zu mentaler Transformation einladen."**

Weil Menschen nun einmal so seien. Und Wandel ihnen eben ausgesprochen schwer falle. Die seien störrisch …
Dieses Urteil bezieht sich natürlich nur auf diejenigen, die beim Brainstorming fehlten. Was für eine Selbstüberhöhung und Arroganz! So entsteht ein Graben zwischen denen, die „Veränderung bringen" und die von ihr „getroffen werden". Das tiefe Verständnis, dass jeder Mensch Zeit und Gelegenheit zur Identifikation braucht, wird oft von unbewusstem Dominanzstreben und Wunschdenken überlagert. Ganz zu schweigen von der eigenen Unfähigkeit, „die anderen" mit ins Boot zu holen.
Bitte verstehen Sie meinen Sarkasmus, denn ich möchte das klarstellen: Es ist ein großer Unterschied, ob wir anderen Veränderung verordnen oder ob sie neue Wege aus eigener Erkenntnis heraus gehen. Denn alle stellen sich Neuerungen, für die sie innere Einsicht erarbeitet haben. Der Gedanke „Menschen tun sich mit Veränderungen generell schwer" ist einfach falsch und führt jeden Tag zu fehlerhaften Schlussfolgerungen. Mensch sein bedeutet schließlich automatisch, ständig mit Wandel klarzukommen. Das ist Realität.
Also, wie können wir es besser machen? Wir sollten Respekt dafür entwickeln, dass Forderungen bei anderen erst einmal Widerstände auslösen. Das ist so sicher, wie die Sonne morgens auf- und abends untergeht. Auch bei Ihnen selbst. Durch diese Erkenntnis können alle viel bewusster mit Veränderungsprozessen umgehen. Professionell betrachtet hilft hier die Differenzierung zwischen Aufnahmeberechtigung und Aufnahmebereitschaft. Bei Ersterer bekomme ich das Recht, etwas zu senden. Andere wollen von mir etwas geistig aufnehmen. Diese Berechtigung entsteht durch anerkannte Kompetenz, Autorität oder Hierarchie. Es ist eine Art intellektuelle Einsicht. Der Kopf sagt, es ist okay. Ausrufezeichen. Bei der Aufnahmebereitschaft hingegen wollen andere von mir etwas emotional annehmen. Ich bekomme ihre Bereitschaft, etwas zu senden. Sie entsteht durch Sympathie und menschliche Nähe. Hier geht es um emotionale Einsicht. Das Herz fühlt, es ist okay. Für Transformation braucht es beides. Berechtigung und Bereitschaft.
Wer also anderen Menschen Veränderungen bringt, sollte sich dessen stets bewusst sein. Mit diesem Wissen erkennen wir den nötigen zeitlichen und energetischen Aufwand, um im Gegenüber eine Erkenntnis zu transportieren, die Veränderung auslöst. Nur so entsteht Identifikation. Wer diese Differenzierung meisterhaft beherrscht, wird neue Ideen nie wieder einfordern, überstülpen oder mit Macht durchsetzen. Vielmehr wird er andere beständig zu mentaler Transformation einladen und sie dafür gewinnen. Diese Kompetenz – oder besser die Ergebnisse daraus – wünsche ich Ihnen von Herzen.

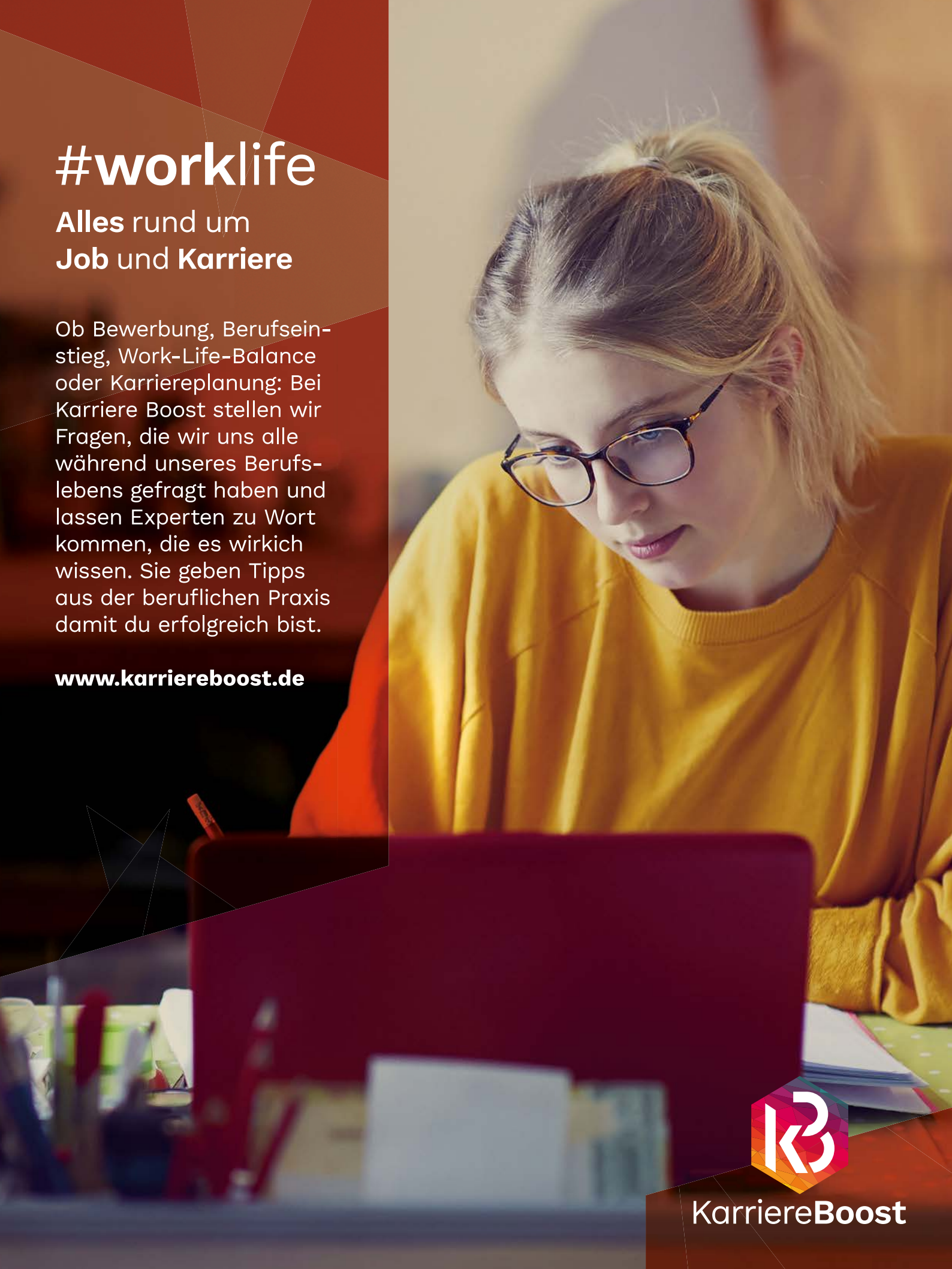
Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber des Grundl Leadership Instituts, das Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Er gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler" (Süddeutsche Zeitung). Sein jüngstes Buch heißt „Verstehen heißt nicht einverstanden sein" (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

#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 wirkich wissen. Sie geben Tipps aus der beruflichen Praxis damit du erfolgreich bist.

www.karriereboost.de



KarriereBoost

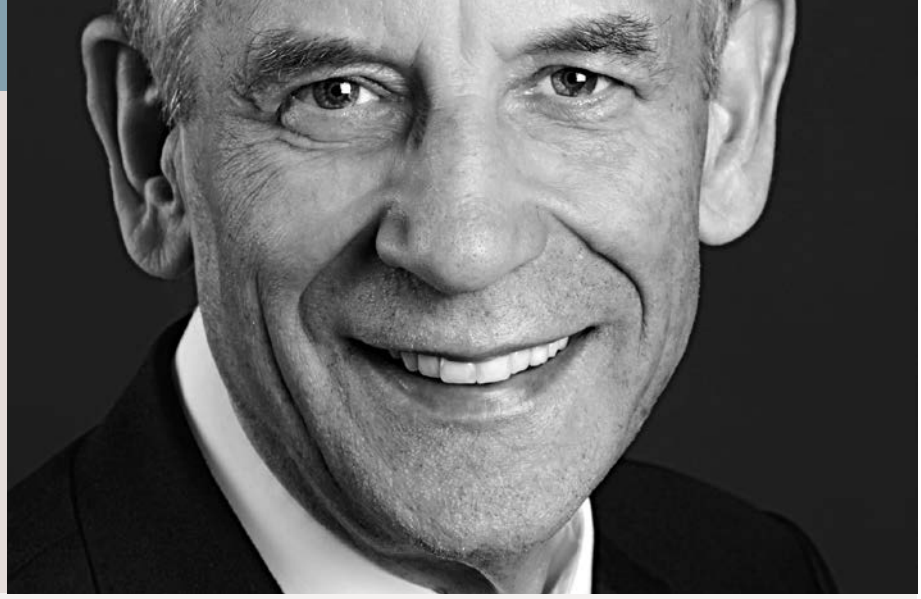


Foto: Schafgans dgph

„Apple hat in Deutschland die unglaubliche Zahl von 767 Zulieferern und Tim Cook, CEO von Apple, sagte, eine Kultur der Präzision finde sich eben nur hier bei uns.“

Prof. Dr. Hermann Simon, Erfinder des Hidden-Champions-Konzepts, in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 23. August 2021

„Mein Gradmesser ist: Solange meine Kinder das Tablet noch weglegen, wenn die Nachbarskinder klingeln und spielen wollen, ist alles in Ordnung.“

Kai Maatz, Chef des Leibniz Instituts für Bildungsforschung und Bildungsinformation (DIPF) über die Computernutzung von KIndern, im „Manager Magazin“ 9/2021

„Ich bin der festen Überzeugung, dass viele Fehler, die zu der katastrophalen Pandemie führten, vermeidbar gewesen wären. Doch wir haben noch nicht verstanden, welche Fehler das waren.“

Niall Ferguson, britischer Historiker, in der „Welt am Sonntag“ vom 19. September 2021

„Jeder Arbeitnehmer ist ersetzbar. Jeder Job übrigens auch … Nur diejenigen, die den Wandel aktiv gestalten, werden erfolgreich sein.“

Janina Kugel, in ihrem aktuellen Buch „It´s now: Leben, führen, arbeiten – Wir kennen die Regeln, jetzt ändern wir sie“, Ariston Verlag 2021

„Lernen bedeutet nicht, Wissen anzusammeln. Sondern lernen bedeutet, die Fähigkeit zu entwickeln, neue Möglichkeiten zu entdecken, wenn sich die Umstände ändern.“

Ernö Rubik, ungarischer Architekturprofessor und Erfinder des 3D-Zauberwürfels, im „Harward Business Manager“ 10/2021

„Wer es weit im Leben bringt, verdankt dies vor allem Zufällen. Als Ratgeber sind die Erfolgreichen deshalb völlig ungeeignet.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementberater, in seiner Kolumne „Sprengers Spitzen“ in der „Wirtschaftswoche“ vom 17. September 2021

„Unser Gehirn ist im Overdrive. Wir berechnen Zeit heutzutage in Dopaminschüben, nicht mehr in Minuten.“

Douglas Coupland, kanadischer Autor von „The Extreme Self“, im „Focus“ Nr. 38 vom 18. September 2021

„Mich beeindrucken nicht Menschen, sondern das, was sie getan haben oder tun. Ich bewundere … wie Neues entsteht.“

Ernö Rubik, ungarischer Architekturprofessor und Erfinder des 3D-Zauberwürfels, im „Harward Business Manager“ 10/2021

„Hauptsache berühmt: Kulturschaffenden wie Til Schweiger, die Verschwörungen verbreiten, geht es nicht um Aufklärung, sondern nur um ihr Ego … Wer irre Geschichten und vermeintliches Geheimwissen zu erzählen hat, der wird in der Überzeugung gestärkt, etwas ganz Besonderes zu sein.“

Pia Lamberty, Psychologin, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 10. September 2021

HAUFE.
AKADEMIE

So sieht das digitale Lernen der Zukunft aus!

NEU: AUSBILDUNG 3D-TRAINER:IN

Interaktive Veranstaltungen in 3D-Räumen durchführen

- Spannende Seminare in 3D erstellen
- 3D-Lernräume optimal nutzen
- Teilnehmende begeistern

Neugierig?
Mehr Infos unter www.haufe-akademie.de/31579

HAUFE. TALENT

DER NEUE RHYTHMUS IN TEAM-ENTWICKLUNG

Datengetriebene Teamentwicklung für mehr Performance und Zufriedenheit.

Für weitere Informationen QR-Code scannen.

Teams sind die Powerzellen erfolgreicher Unternehmen. Steigern Sie die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit von Teams, indem Sie regelmäßig die Entwicklung der 12 wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Zusammenarbeit messen. Nutzen Sie die Trendentwicklung und konkreten Empfehlungen zur aktiven Verbesserung ihrer Teamentwicklung.

Mitarbeiter werben Mitarbeiter | Bewerber-Management | Onboarding | Team-entwicklung | Ziel-vereinbarung | Vergütung | Personal-Entwicklung | Lern-Management | Nachfolge-Planung