



# wirtschaft weiterbildung

11/12\_16

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

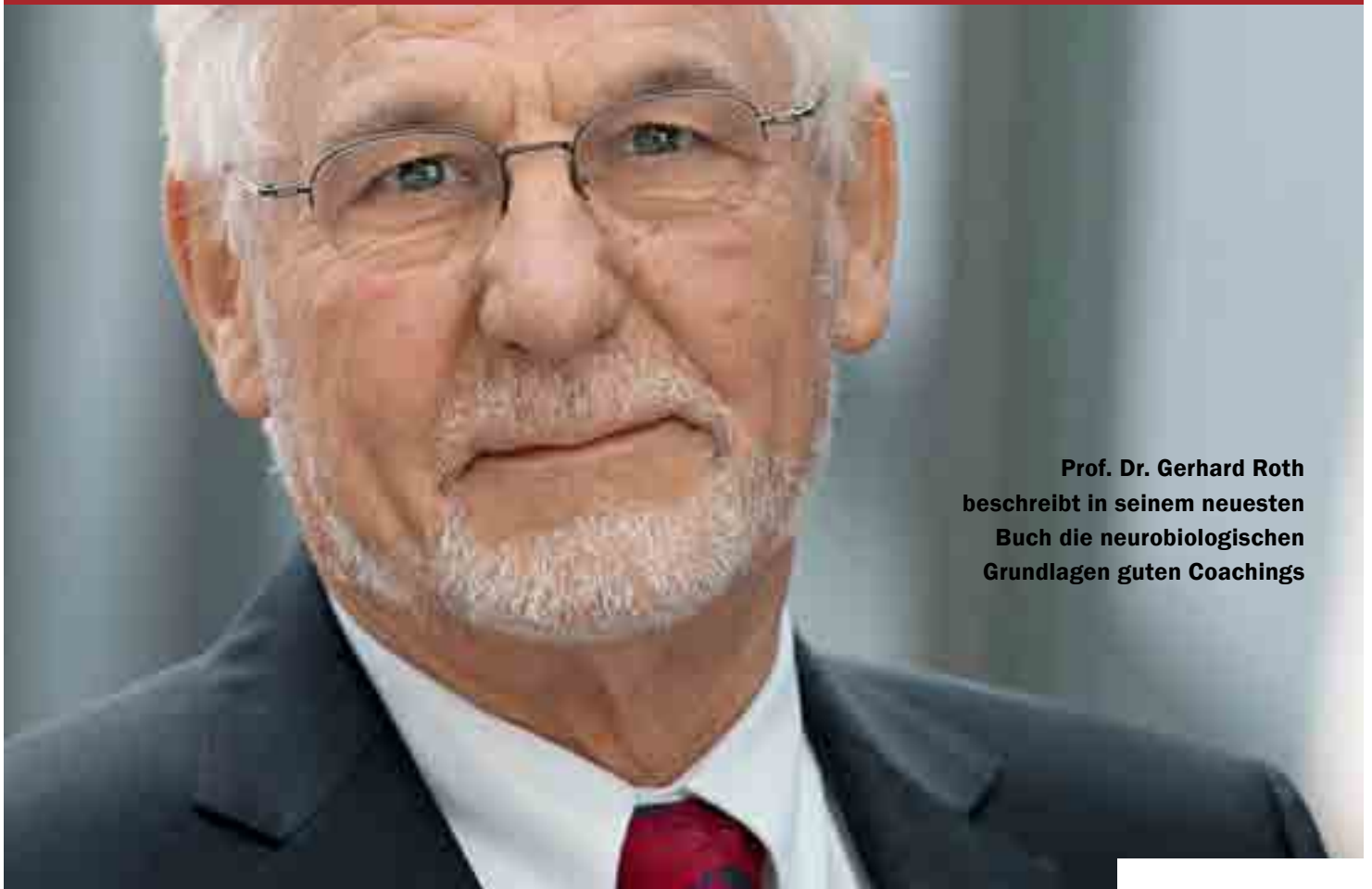
**Neuer Award**\_Auszeichnung für innovative HR-Dienstleister s. 24

**Donald Trump**\_Warum sich Menschen um einen Lügner scharen s. 32

**IE Business School**\_Executive Education wird immer wichtiger s. 42

## Neuro-Coaching

Hirnforscher sagt, wie wirksames Coaching geht s. 18



**Prof. Dr. Gerhard Roth**  
beschreibt in seinem neuesten  
Buch die neurobiologischen  
Grundlagen guten Coachings



## Qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement

### Eigenes BGM-Konzept entwickeln

Durch die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie eigene Kompetenzen im Unternehmen auf und sind somit unabhängig. Ihre Mitarbeiter erarbeiten nicht nur ein individuell auf den Betrieb zugeschnittenes BGM-Konzept, sie entwickeln es unternehmensspezifisch immer weiter.

### Lehrgänge

Fernunterricht mit Präsenzphasen (bundesweit) mit über 2.000 BGM-Teilnehmern seit 2008. Staatlich geprüfte und zugelassene Lehrgänge mit BBGM-Zertifizierung, wie z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

### Studiengänge

Die Hochschule gehört mit über 7.000 Studierenden in 3.800 Ausbildungsbetrieben zu den zehn größten privaten Hochschulen und bietet acht Studiengänge, wie z. B.

- Dualer Studiengang: Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts Prävention und Gesundheitsmanagement

Weitere Informationen zu den Qualifikationsmöglichkeiten in BGM unter: Tel. +49 681 6855 400 • [dhfpg.de/personal](http://dhfpg.de/personal)

## Gehirngerechtes Coaching

Auf der diesjährigen „Zukunft Personal“ in Köln war nicht zu übersehen, dass sich die Coaching-Anbieter um eine strategische Produkt-Differenzierung bemühten. So wollten sich nicht nur die „Auftritts-Coachs“ und die „Gesundheits-Coachs“ von der Masse der Coachs absetzen. Zum ersten Mal gab es „Paddel-Coaching“ (die Natur nutzen, um gelassener zu werden) und „Whats-App-Coaching“ (Krisenintervention rund um die Uhr). Und es gab „Cyber-Coaching“ (in virtuellen Welten Emotionen erleben, die dann im Coaching reflektiert werden).

Coachs, die ab Seite 18 unsere Titelgeschichte lesen, werden vielleicht bald das „gehirngerechte“ Coaching anbieten. Denn der bekannte Hirnforscher Gerhard Roth erklärt dort, was aus neurobiologischer Sicht im Coaching funktioniert (Veränderungen gibt es aufgrund einer guten Beziehung zum Coach) und was nicht (das schnelle „Überschreiben“ von alten Gewohnheiten). Laut Roth muss man sich mit einem abfinden: Coaching-Erfolge müssen durch wiederholtes Einüben neuer Verhaltensweisen mühsam erarbeitet werden.

Nach Redaktionsschluss haben wir noch von folgenden Events erfahren, die wir wärmstens empfehlen:

- Ein Journalist suchte jahrelang die Experten für TV-Talk-Shows wie „Hart aber fair“ aus. Jetzt erklärt er, wie Trainer es schaffen, ins Fernsehen eingeladen zu werden. Sein Seminar (2. bis 3. Dezember in Köln) heißt „Backstage-Talk“ ([www.experts4events.com](http://www.experts4events.com)).
- Der Early-Bird-Frühbuchepreis (statt 510 nur klage und schreibe 395 Euro) für den Erdinger Coaching-Kongress Mitte Februar verliert am 18. Dezember seine Gültigkeit ([www.coaching-kongress.com](http://www.coaching-kongress.com)).
- Die „Akademie für Führungskräfte“, Überlingen, begeht ihren 60. Geburtstag mit einem Jubiläumssymposium. Es findet am 24. November 2016 in Köln statt ([www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)). Inhaltlich geht es um Führung in Zeiten von „New Work“. Jeder kann herausfinden, wie sein Unternehmen führt: wirklich agil oder sogar holakratisch oder doch nur direktiv?



Viele Inspirationen durch unser neues Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



## Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

- **Sprachentraining** auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- **Kommunikations- und Businessstraining**
- **Mit Interkulturellem Training** zum internationalen Erfolg



### KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

**(0 69) 75 60 73 - 90**

[info@kerntesting.com](mailto:info@kerntesting.com)

#### KERN AG Training Schulungszentren in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn  
 Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden  
 Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt am Main · Freiburg  
 Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt  
 Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig  
 Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster  
 Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt  
 Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg

International: Amsterdam · Graz · Innsbruck · Linz · Lyon · Rotterdam  
 Salzburg · Warschau



**Prof. Dr. Gerhard Roth.** Der Biologe und Hirnforscher hat gemeinsam mit Co-Autorin Alica Ryba ein neues Buch vorgelegt: „Coaching, Beratung und Gehirn“. Darin erläutern die beiden, wie gehirngerechtes Coaching geht.



**Award.** HR kann Innovation: Erstmals wurde der „HR Innovation Award“ für innovative Konzepte verliehen.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

## 12 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

### menschen

## 14 Locker lernen beim „Spectrum“

Das Trainingsinstitut „Spectrum Kommunikations-training“ feiert 25-jähriges Bestehen. Methodisch ist das Institut im NLP beheimatet – inzwischen arbeiten die Trainer aber auch methodenübergreifend

## 16 „Schlafmangel ist ein Problem“

Welcher Zusammenhang zwischen Schlaf und beruflicher Leistungsfähigkeit besteht hat und wie negativ sich Schlafmangel auswirkt, erklärt die britische Schlafforscherin Vicki Culpin im Interview

### titelthema

## 18 So geht modernes Neuro-Coaching

Der Hirnforscher Professor Gerhard Roth beschreibt in seinem neuesten Buch die neurobiologischen Grundlagen guten Coachings – von der „therapeutischen Allianz“ bis zum „prozeduralen Einüben besser angepasster Verhaltensweisen“

## personal- und organisationsentwicklung

## 24 HR kann innovativ sein!

Auf der Messe „Zukunft Personal“ wurde erstmals der „HR Innovation Award“ in vier Kategorien verliehen. Wir stellen die Sieger vor

## 26 Eine Lernreise, die unter die Haut geht

Die WHU – Otto Beisheim School of Management hat den „HR Innovation Award“ in der Kategorie „Weiterbildung“ gewonnen: Führungskräfte gehen als Sozialunternehmer in Schwellenländer

## 28 Agilität – Mythos oder Erfolgsmodell?

Die Agilitäts-Experten André Häusling und Professor Stephan Fischer erläutern Herkunft und Nutzen des Agilitätskonzepts und stellen agile Tools vor

## 32 „Wer erfolgreich sein will, muss fies sein“

Erfolgreiche Manager und Politiker scheren sich oft nicht um Leadership-Maximen. Warum sie dennoch punkten, erläutert Stanford-Professor Jeffrey Pfeffer – und analysiert den Erfolg von Donald Trump

## 36 Nur 39 Prozent der Manager führen gut

Eine Studie zeigt, welcher Führungsstil als besonders vorbildlich einzuschätzen ist und wie Mitarbeiter Führung in ihrem Unternehmen erleben

## training und coaching

## 38 Am Chef vorbei studiert

Immer mehr Beschäftigte absolvieren ein MBA-Studium, ohne ihren Arbeitgeber darüber zu informieren. Grund dafür: die Befürchtung, der Vorgesetzte könnte die Pläne durchkreuzen



38

**Business Schools.** Warum immer mehr Studenten ihren Chef nicht über ihre MBA-Pläne informieren.



52

**Messe.** Zwölf Prozent mehr Aussteller, 17 Prozent mehr Fläche, elf Prozent mehr Besucher: Wir blicken auf die „Zukunft Personal 2016“ zurück.

#### 42 „Executive Education wird wichtiger“

Professor Santiago Iñiguez de Onzoño, Dekan der IE Business School, plädiert dafür, dass Business Schools sich besser mit Universitäten vernetzen

#### 46 MBA-Bestenliste jetzt mit Ranking-Zwang?

Im MBA-Ranking des „Economist“ werden auch Schulen gelistet, die sich gar nicht am Ranking beteiligt haben

#### 48 „Das Coaching-Geschäft ist regional“

Wie können Coachs sich und ihre Leistungen gut vermarkten? Eine Antwort von Marketingberater Bernhard Kuntz

### messen und kongresse

#### 52 „Zukunft Personal“ meldet Besucherrekord

Die Erfolgsbilanz 2016: Zwölf Prozent mehr Aussteller, 17 Prozent mehr Fläche, elf Prozent mehr Besucher

#### 56 „Deutscher Rednerpreis 2016“ für Helmut Markwort

Die German Speakers Association (GSA) hat auf ihrer Jahresversammlung ihren diesjährigen Rednerpreis an den Ex-Focus-Chefredakteur Helmut Markwort („Fakten, Fakten, Fakten“) verliehen

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

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

#### 60 Weiterbildungs-Start-up

Diesmal in unserer Serie: das Gastro-Start-up „Sell & Pick“, das Gamification-Elemente zur Motivation von Verkäufern einsetzt

#### Rubriken

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



**Personalbetriebswirt/-in (IHK)**  
online ab 17.02.2017 in Koblenz

**Teamleiter (IHK)**  
ab 06.03.2017 in Koblenz

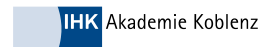
**Personalassistent/-in (IHK)**  
online ab 15.03.2017 in Koblenz

**Personalreferent/-in (IHK)**  
online ab 16.03.2017 in Koblenz

**Führungskraft als Coach, Entwickler, Mentor** ab 20.03.2017 in Koblenz

**Geprüfte Personalfachkaufleute**  
online ab 24.03.2017 in Koblenz

IHK-Akademie Koblenz e.V.  
Ansprechpartnerin: Sarah Rube  
0261 30471-71, rube@koblenz.ihk.de  
[www.ihk-akademie-koblenz.de](http://www.ihk-akademie-koblenz.de)



IHK. DIE WEITERBILDUNG



**MESESVORTRAG:**  
flow consulting gmbh  
Personal Nord 2017  
Hamburg Messe und Congress

25.04.2017  
11:30-12:15 Uhr  
Praxisforum 1  
Halle A4



### FLOW CHANGE®

flow leadership®:  
SHAPING LEADERSHIP

- :: Persönlichkeit, Haltung und Kompetenzen messen mit dem Power-Potential-Profil®
- :: Szenen aus dem Führungsalltag mit dem Businesstheater von Monika Eßer-Stahl

flow consulting gmbh  
Spörckenstraße 89  
29221 Celle  
Tel +49(0)5141.740074  
[www.flow.de](http://www.flow.de)



**WER** Die Hauptdarsteller der US-TV-Serie „Navy CIS“, einer weltweit sehr beliebten Fernsehproduktion, hatten sich aus Anlass der 200. Episode im Jahr 2012 zu einem Gruppenfoto versammelt.

**WAS** „Navy CIS“ bedeutet „Naval Criminal Investigative Service“. Dabei handelt es sich um eine Art Militärpolizei, die dann in Aktion tritt, wenn Angehörige der US-Marine einem Verbrechen zum Opfer fallen.

**WAS NOCH** Die Aufnahme stammt von Brian Bowen Smith, einem Fotografen des amerikanischen TV-Kanals CBS. Das Foto wird über die Fotoagentur Getty Images vertrieben.

**So geht Teamarbeit.** Die TV-Serie „Navy CIS“ wurde nicht wegen ihrer (durchschnittlichen) Kriminalgeschichten zu einem weltweiten TV-Erfolg, sondern weil sie die Zuschauer miterleben lässt, wie schön es ist, wenn ein Team erfolgreich funktioniert. Der „Stern“ hatte der Teamarbeit der NCIS-Polizisten sogar eine Titelgeschichte gewidmet. Im vorbildlichen TV-Team ermitteln ganz unterschiedliche Menschen (alt/jung, weiß/schwarz, flippig/seriös, kontaktfreudig/verklemt). Jeder ist von seiner Arbeit besessen. Gleichzeitig respektiert jeder jeden und gibt auf ihn acht, weil jeder jeden braucht. Die Chemie stimmt. Der Teamleiter ist sehr fordernd, steht aber loyal hinter seinen Leuten. In der 13. Staffel verliert die Serie jetzt eine ihrer wichtigsten Figuren – einen sonnigen Typen mit einer Art Vater-Sohn-Beziehung zum Teamchef. Die Serie wird den Verlust wohl nicht überleben, aber zum Glück bietet eine Akademie bereits Teamtrainings à la NCIS.



**PRAXISORIENTIERT.  
PRÄGNANT.  
VERSTÄNDLICH.**

**PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS**

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personalmagazin« das **meistgelesene Fachmagazin** in deutschen Personalabteilungen. Hier erfahren Sie jeden Monat aktuell, wie Sie Ihr Unternehmen durch innovatives HR-Management flexibler, effizienter und wettbewerbsfähiger machen.

Jetzt informieren:  
**www.personalmagazin.de**  
 0800 72 34 253 (kostenlos)



DEBATTE ZUR ZUKUNFT DES LERNENS

## Angst vor digitaler Weiterbildung?

Anlässlich des „Deutschen Weiterbildungstags“ am 30. September haben mehr als 60 Bildungsexperten an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz die Zukunft der Bildungslandschaft erörtert. Die Veranstaltung unter dem Titel „Weiterbildung 4.0 – Zukunftspotenzial für die Hochschulen!“ wurde von zwei Landesgruppen der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V. (DGWF) initiiert. Im Zentrum der Diskussion standen die Auswirkungen der Digitalisierung auf Lehre und Bildungsinstitutionen. Der

rheinland-pfälzische Staatsminister für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur, Professor Konrad Wolf, plädierte dafür, die Entwicklungen als Chance zu begreifen: Insbesondere die Weiterbildung, sagte Wolf, könne davon profitieren, dass die Digitalisierung neue Zugangswege zu Bildung eröffne und Studienformate ermögliche, die gerade für die Zielgruppe der Berufstätigen bedeutsam seien. Die Hochschulen seien nun gefordert, flexible Angebote zu schaffen, um Beruf, Studium und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. In diesem

Zusammenhang verwies Ulrich Schmid vom MMB Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH auf die Ergebnisse der Studie „Ein Leben lang digital lernen“. Hier würde deutlich, dass es vielerorts noch an geeigneten Strategien und der passenden Priorisierung fehle. Eine mangelnde Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppen kritisierte auch der Leiter der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen, Professor Ralf Haderlein: Er warnte vor der Gefahr, den Markt für digitale Weiterbildungsangebote an neue Mitbewerber zu verlieren.

Universität Mainz. Dort fand Ende September eine Debatte zur Zukunft des Lernens statt.

### QUALIFIZIERUNG

## Unternehmen wollen aufholen

Derzeit setzen gerade einmal zwölf Prozent der Firmen digitales Lernen unternehmensweit ein, lautet das Ergebnis einer Umfrage unter 172 Personalverantwortlichen und Mitarbeitern von Unternehmen, die das Fraunhofer IAO in Zusammenarbeit mit dem Digitalverband Bitkom befragt hat. Weitere 70 Prozent der Betriebe würden digitale Lernkonzepte lediglich in einigen Bereichen einsetzen. Rund jedes fünfte Unternehmen (18 Prozent) habe überhaupt keine digitalen Lernangebote für die Mitarbeiterqualifizierung. Eine deutliche Mehrheit scheint allerdings nachbessern zu wollen: 82 Prozent gaben an, dass digitale Selbstlernprogramme in der Personalentwicklung an Bedeutung gewinnen.

### DVCT-MITGLIEDERBEFRAGUNG

## Coachs und Trainer am Puls der Zeit

Die diesjährige Mitgliederbefragung des Deutschen Verbands für Coaching und Training e. V. (DVCT) hat ergeben, dass immer mehr Coachs und Trainer auf die wachsende Nachfrage nach Wissensvermittlung und Kommunikation über elektronische Medien reagieren. Da inzwischen ein Drittel der Trainings- und ein Viertel der Coaching-Kunden nach dieser Form der Zusammenarbeit fragen würde, hätte das Themenfeld deutlich an Relevanz hinzugewonnen: 27 Prozent der Verbandsmitglieder coachten bereits

über elektronische Medien, 25 Prozent hielten Webinare ab und 13 Prozent böten E-Trainings an. Zudem setze jedes zehnte Verbandsmitglied bei circa der Hälfte seiner Coachings oder Trainings E-Learning-Konzepte ein. Zumeist würden dabei Präsenz- und E-Learning-Elemente kombiniert. Besonders hilfreich seien solche Ansätze nach Auffassung der Verbandsmitglieder etwa bei der Vor- und Nachbereitung von Präsenzterminen sowie der Transferbegleitung.





LEADERSHIP

# Wie Führungskräfte besser motivieren

Die Managementberatung „Bain & Company“ hat anhand einer Befragung von 2.000 Beschäftigten 33 Führungseigenschaften von Chefs identifiziert, die geeignet sein sollen, Mitarbeiter für ihre Arbeit zu begeistern. Dazu zählen etwa eine gesunde Selbsteinschätzung, die Ausdrucksstärke bei der Wiedergabe von Ideen und Gefühlen sowie das sogenannte „Empowerment“, also die Bereitschaft, anderen Raum zur Selbstverwirklichung zu geben. Bei der Frage, wie viele dieser Eigenschaften eine Führungskraft benötigt, um die Mitarbeiter nachhaltig zu

motivieren, kommen die Studienautoren zu einem überraschenden Ergebnis: Mit nur einer der aufgeführten Stärken würden die Vorgesetzten bereits doppelt so häufig von ihrem Team als inspirierend empfunden. Vier Stärken reichten aus, um von über 90 Prozent der Kollegen als inspirierend wahrgenommen zu werden. „Unsere Studie zeigt, dass es auf wenige Stärken ankommt“, resümiert Bain-Partner Dominik Thielmann. „Den Prototypen der inspirierenden Führungskraft gibt es nicht. Die Kombinationsmöglichkeiten motivierender Charakterzüge sind vielfältig.“



**Führungsattribute.** Im Zentrum der 33 zentralen Führungseigenschaften steht die Fähigkeit, sich auf eine Sache fokussieren zu können – eine Stärke, die Mitarbeitern besonders bei der täglichen Arbeit hilft.

ARBEITSPSYCHOLOGIE

# Selbstverliebter Chef als Sprungbrett?

Eine Studie der Bamberger Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie ergab jüngst, dass bestimmte unbeliebte Charaktereigenschaften von Führungskräften – die sogenannte „dunkle Triade“ – zu geringer Arbeitszufrieden-

heit und Nachteilen für die Karrierechancen der Beschäftigten führen könnten. Überraschend dabei: Narzisstische Persönlichkeitszüge bei den Chefs hatten positive Auswirkungen auf die Höhe des Gehalts und die Beförderung-

aussichten der Mitarbeiter. Die Erklärung: Narzisstische Personen strebten nach positiven Beziehungen zu qualifizierten Beschäftigten, um von ihnen anerkannt zu werden und Selbstwertbestätigung zu erhalten.

# Kurz und Knapp

**Schulterschluss.** „QBI – Qualifizierungsbausteine inklusiv in einer dualisierten Arbeitsvorbereitung“ lautet der Name eines neuen Projekts an der Universität Paderborn. Im Fokus soll hierbei künftig die Problemlage im Umfeld des Übergangs von der Schule zum Beruf stehen – also die tägliche Arbeit von Berufskollegs. Das Projekt wird von der EU mit 350.000 Euro gefördert.

**Vereinbarkeit.** Die Bundeswehr hat ihr Lehrangebot um den berufs begleitenden Fernstudien-gang „Bachelor of Public Administration“ erweitert. Das Fernstudium richtet sich an Beamte des mittleren Dienstes, vergleichbare Tarifbeschäftigte und künftig auch an Soldaten auf Zeit. Das duale Studienformat soll es ermöglichen, neben dienstlichen und familiären Pflichten zu studieren und beruflich aufzusteigen.

**Offensiv.** Der Bundesverband mittelständische Wirtschaft hat vorgeschlagen, jährlich einen Prozentpunkt der Mehrwertsteuer in eine digitale Bildungsoffensive zu investieren. Damit stünden innerhalb von fünf Jahren rund 50 Milliarden Euro zusätzlich zur Verfügung, um den digitalen Investitionsstau in Schulen aufzulösen.

**Auch das noch.** Nicht nur stellt die Digitalisierung die Hochschulen vor konzeptionelle Herausforderungen, es gibt offenbar auch erheblichen Nachholbedarf in Sachen Infrastruktur. Das zeigt die aktuelle Ausgabe des Hochschul-Barometers, eine repräsentative Umfrage unter deutschen Hochschulleitungen. Das Kernergebnis in Zahlen: Um ihre Einrichtungen angemessen ausstatten zu können, benötigten die Hochschulen rund 26 Milliarden Euro.

# GPS für Unternehmen

Lang- oder kurzfristige Ziele? Quantität oder Qualität? Kontrolle oder Loslassen? Intro- oder extrovertiert? Der Weg zum Erfolg verlangt von Organisationen angesichts der hohen Dynamik des Marktumfelds einen sicheren Orientierungssinn. Mit dem UE-Navigator lässt sich die Unternehmensentwicklung pragmatisch und effektiv messen und steuern. Aus dem Kenngrößensystem wird schnell ersichtlich, wo eine Organisation bereits gut aufgestellt ist und wo es noch heißt: Ärmel hochkriecheln. Das »Navi« zeigt alle relevanten UE-Aspekte in ihrem zeitlichen Ablauf an. So kann es Organisationen gelingen – auch unter hartem Konkurrenzdruck – zu wachsen, zu bestehen und langfristig zu überleben.



Muhler/Suntrop

## **WORKSHOP UNTERNEHMENS- ENTWICKLUNG**

In sechs Schritten zur  
leistungsfähigen Organisation

2016. 216 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-3259-7

Bequem online bestellen:

[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)

**SCHÄFFER  
POESCHEL**

**Spielen.** Mit „Osmo Coding“ sollen Kinder ans Programmieren herangeführt werden.



Foto: Osmo

#### DIGITALES LERNEN

## Ex-Google-Mitarbeiter bringen Lernspielsystem auf den Markt

Mit den sogenannten „Osmo“-Lernspielen will ein Team ehemaliger Google-Softwareentwickler die sozialen, kognitiven und motorischen Fähigkeiten sowie das kreative Denken bei Kindern fördern. Das jüngste Produkt „Osmo Coding“ soll Kinder im Alter von fünf bis zwölf Jahren auf spielerische Art an die Grundzüge des Programmierens heranführen. Dabei verbindet das System klassische Spielelemente mit digitalen Darstellungsformen: Mit Spielsteinen, die vor einem Tablet ausgelegt werden, kann eine Figur auf dem Bildschirm gesteuert werden. Da die Spielsteine jeweils so arrangiert werden müssen, dass sie die Lösung zu einem Rätsel ergeben, soll die Anwendung das logische Denken fördern und somit eine Kernkompetenz für die Programmierung schulen. Das Prinzip der Osmo-Lernspiele gilt unter Experten als so gelungen, dass es auch für professionelle Weiterbildungsmaßnahmen interessant erscheint.

#### STUDIE

## Kaum Vertrauen in Firmen und Führung

Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Ernst & Young (EY) vertraut weniger als die Hälfte (44 Prozent) der Mitarbeiter in Deutschland ihrem Unternehmen. Auch zum Vorgesetzten hätten lediglich 47 Prozent der befragten Beschäftigten ein vertrauensvolles Verhältnis, so ein weiteres Ergebnis der Studie. Als Hauptgründe für

den mangelnden Glauben an Arbeitgeber und Führung nennen die weltweit knapp 10.000 Befragten eine generell unfaire Bezahlung (53 Prozent) sowie fehlende Chancengleichheit bei Vergütung und Beförderungen (48 Prozent). Weitere Probleme seien Defizite beim Führungsstil sowie eine zu hohe Fluktuation.

Nutzen Sie unser **neues Bewertungstool** für

TAGUNGSPLANER/-BUCHER

TRAINER/TAGUNGSLEITER

TAGUNGSTEILNEHMER



Foto: fotolia

## Als Urlaubshotel top! Aber als Tagungshotel?



TOP 250  
GERMANY

DIE BESTEN

TAGUNGS  
HOTELS

IN  
DEUTSCHLAND

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

Bewerten auch Sie Ihre besten Tagungshotels – und profitieren ab sofort von den Tipps anderer!  
[www.top250tagungshotels.de/bewertungen](http://www.top250tagungshotels.de/bewertungen)

Dr. Achim Zimmermann



Foto: Mark Mühthaus

Kolumne Recht

## Abmahnung – was nun?

Es gibt Tage, da läuft es nicht wirklich rund: Schreiben vom Anwalt erhalten – Abmahnung! Dabei muss es sich nicht einmal um ein schweres Vergehen handeln. Selbst Kleinigkeiten können zu einer Abmahnung führen. Da braucht im Impressum der Homepage nur eine Angabe falsch sein und schon kann der Konkurrent seinen Anwalt losschicken. Ist die Abmahnung erst einmal da, sollte sie inhalt-

### „Das Problem ist nicht die Abmahnung, sondern die Unterlassungserklärung.“

lich geprüft werden. Dabei ist zu beachten: Nicht jedes Unternehmen kann solche Schreiben versenden lassen. Erforderlich ist, dass ein sogenanntes Wettbewerbsverhältnis besteht. Vereinfacht gesprochen müssen beide Unternehmen Konkurrenten sein. So kann ein Spielwarenladen grundsätzlich kein Hotel abmahnen, selbst wenn dessen Homepage offensichtlich rechtswidrige Angaben enthält. Im zweiten Schritt empfiehlt sich eine detaillierte Prüfung des Vorwurfs. Manchmal kommt es vor, dass dieser in der konkreten Konstellation schlichtweg falsch ist. Allerdings wird in den meisten Fällen eine umfassende Prüfung nur durch einen Rechtsanwalt durchgeführt werden können.

Das Problem der Abmahnung ist in der Regel gar nicht diese selbst, sondern die mit ihr verknüpfte Unterlassungserklärung. Darin verpflichtet sich der Abgemahnte, das vorgeworfene Verhalten in Zukunft nicht zu wiederholen. Gleichzeitig enthält die Erklärung eine Verpflichtung zur Zahlung einer Vertragsstrafe, sollte gegen sie verstoßen werden. Darüber hinaus wird oft die Begleichung der Rechts-

anwaltskosten gefordert. Einfach gesprochen gibt es zwei Möglichkeiten, wie auf eine Abmahnung reagiert werden kann: Entweder, man gibt die Unterlassungserklärung ab, oder eben nicht. Wird sie abgegeben, darf der Abgemahnte in Zukunft den Verstoß nicht mehr begehen, ansonsten wird die Vertragsstrafe fällig, die sich in den meisten Fällen im Bereich um die 5.000 Euro bewegen wird. Der Abgemahnte hat also tunlichst darauf zu achten, dass zum Beispiel seine Homepage richtig gestaltet ist. Gibt der Unternehmer die Unterlassungserklärung nicht ab, so muss er mit einer einstweiligen Verfügung

und einer Unterlassungsklage rechnen. Die Risiken dabei sind die Gerichts- und Anwaltskosten. Sie belaufen sich beispielsweise bei einem nicht ganz üblichen Streitwert in Höhe von 50.000 Euro und einem Unterliegen in der ersten Instanz auf etwa 9.000 Euro. Es gibt aber noch eine dritte Möglichkeit: Der Abgemahnte kann eine sogenannte modifizierte Unterlassungserklärung abgeben. Darin verpflichtet er sich, das rechtswidrige Verhalten künftig nicht mehr zu begehen. Alle anderen Punkte, insbesondere die Vertragsstrafe, werden nicht in der vom Gegner gewünschten Form erklärt. Das bedeutet einerseits, dass der Konkurrent zu seinem gewünschten Ziel, nämlich der Unterlassung, kommt. Andererseits muss sich der Abgemahnte aber nicht dem Risiko der Vertragsstrafe aussetzen. Allerdings muss er damit rechnen, dass der Gegner ihn auf die Zahlung der Abmahnkosten verklagt. In vielen – vor allem kleinen – Fällen wird darauf jedoch verzichtet. Da die Verpflichtung zur Unterlassung abgegeben wurde, kann die Gegenseite keine Unterlassungsklage mehr erheben.

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

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

## ARBEITSZEITREPORT

### Immer flexiblere Arbeitszeiten

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat den Arbeitszeitreport 2016 vorgelegt. Die Studie zeigt unter anderem, dass flexible Arbeitszeiten den Berufsalltag vieler Beschäftigten prägen. Zwar gaben 80 Prozent der rund 20.000 befragten Arbeitnehmer an, in der Regel wochentags zwischen sieben und 19 Uhr zu arbeiten. Allerdings berichteten 43 Prozent der Beschäftigten, mindestens einmal monatlich auch am Wochenende zu arbeiten. Knapp ein Viertel der Arbeitnehmer (22 Prozent) gab zudem an, in ihrem Arbeitsumfeld würde erwartet, dass sie im Privatleben für dienstliche Belange erreichbar sind.

## VERBÄNDE

### DGWF wählt neuen geschäftsführenden Vorstand

Die Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V. (DGWF) hat auf ihrer Jahrestagung in Wien einen neuen geschäftsführenden Vorstand gewählt. Neuer Vorsitzender ist Burkhard Lehmann, Geschäftsführer des Zentrums für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung (ZFUW) an der Uni-

versität Koblenz-Landau. Silke Vergara, Leiterin des Qualitäts- und Studiengangmanagements der Unikims – Management School der Universität Kassel, übernimmt die Geschäftsstelle der DGWF. Zudem wird künftig Professor Gabriele Vierzigmann den Vorstand ergänzen. Vierzigmann war acht Jahre lang Vizepräsidentin der Hochschule München.



Foto: DGWF

DGWF. Anlässlich ihrer Jahrestagung an der Universität Wien hat die DGWF einen neuen Vorstand gewählt.



## Betriebliches Gesundheitsmanagement

### Berufsbegleitende Weiterbildung an der Universität Bielefeld

In unseren praxisnahen Weiterbildungsprogrammen lernen Sie, Schlüsselfaktoren für Gesundheit und Produktivität im Unternehmen zu identifizieren, BGM-Projekte professionell durchzuführen und den Erfolg mit Hilfe von Kennzahlen zu belegen.

#### Unsere Programme:

- kompakter Einführungskurs
- 12-monatiges Zertifikatsstudium  
Abschluss: „Betriebliche/r Gesundheitsmanager/in“
- 24-monatiger weiterbildender Masterstudiengang  
Abschluss: „Master of Arts“ (M.A.)
- themenspezifische Praxisseminare

Beginn des nächsten Studienjahrgangs: **27. Februar 2017**  
Bewerbungsfrist: **01. Dezember 2016**

Alle Infos unter: [www.bgm-bielefeld.de](http://www.bgm-bielefeld.de)

sowie über die Geschäftsstelle: Dr. Uta Walter,  
Tel.: 0521/ 106-4362, E-Mail: [bgm@uni-bielefeld.de](mailto:bgm@uni-bielefeld.de)

## An diesem Ort lässt sich Großes gestalten!

11  
Veranstaltungsräume

61  
Zimmer

17 ha  
Parklandschaft  
exklusiv für  
Tagungsgäste

Tagungs- und Seminarzentrum  
Schloss Marbach

78337 Öhningen am Bodensee  
Tel. 07735/813-0  
[info@schlossmarbach.de](mailto:info@schlossmarbach.de)  
[www.schlossmarbach.de](http://www.schlossmarbach.de)



# Locker lernen beim „Spectrum Kommunikationstraining“

**JUBILÄUM.** Das vor 25 Jahren gegründete Trainingsinstitut „Spectrum Kommunikationstraining“ hat geografisch seine Heimat in Berlin. Methodisch liegt die Heimat im NLP. Seit Bestehen wurden immerhin 122 NLP-Practitioner-Ausbildungen durchgeführt. Bei vielen Gelegenheiten arbeiten die Trainer des „Spectrums“ aber inzwischen methodenübergreifend.

Eigentlich hatten beide vor, in Ruhe zu promovieren. Doch dann wollten die Diplom-Soziologin Evelyne Maaß und der Diplom-Psychologe Karsten Ritschl nur noch spielen. Vor 25 Jahren war die Hochzeit der „Seminarspiele“. Trainer reduzierten ihren Redeanteil in ihren Seminaren deutlich und ließen stattdessen die Teilnehmer „arbeiten“. Sie mussten Rollenspiele absolvieren, um die Wette basteln, Labyrinth durchqueren und Bälle jonglieren – immer verbunden mit dem Ziel, soziale und emotionale Kompetenzen zu entwickeln.

Maaß und Ritschl gehörten schon bald zu den Stars der neuen Trainingsrichtung. Sie schrieben Bücher wie zum Beispiel „Phantasiereisen leicht gemacht“ (1996), „Teamgeist: Spiele und Übungen“ (1997), „Das Spiel der Intelligenz“ (1998). „Es war für uns interessant zu beobachten, wie lebendiges, lustvolles und ganzheitliches Lehren und Lernen immer selbstverständlicher ein Teil der Weiterbildungslandschaft wurden“, berichtet Maaß.

Und Ritschl ergänzt: „Inzwischen wissen wir so viel mehr über Lernen und Lernprozesse, aber es macht uns immer noch Freude, zusätzliche Wege zu finden, um Menschen für das Lernen zu begeistern.“ Stolz bekennt der Trainer noch heute: „Ja, wir haben mit Führungskräften getanz und wir haben uns mit den Auszubildenden von Bäumen abgeseilt.“ So sei man zu neuen Ufern aufgebrochen, um einen neuen Lebens- und Lernabschnitt zu eröffnen. Besonders stolz ist Maaß darauf, dass sie Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Rechts-

anwälte dazu bringen konnte, an „Werte-Ketten“ zu basteln, um sich die Sinnhaftigkeit der eigenen inneren Wertestruktur zu verdeutlichen.

## NLP als „methodischer Heimathafen“

Inspiziert wurden beide vom „integralen Ansatz“ des Amerikaners Ken Wilber. „Er hat unser Verständnis und unsere Lehre enorm bereichert“, sagt Ritschl. „Besonders für Trainer ist sein vielperspektivischer Ansatz ein Muss, um Tiefe zu generieren.“ Im Jahr 2007 widmeten Maaß und Ritschl ihrem Vorbild Wilber sogar ein eigenes Buch. Es trägt den Titel „Integrale Erwachsenenbildung: Ein Konzept für vielperspektivisches Lehren“. Dieses Buch gibt Trainern ausführliche Anregungen, ihre Inhalte für verschiedene Wahrnehmungsperspektiven aufzubereiten und zu einer Lern-Choreografie zu verbinden. Zahlreiche Praxisbeispiele laden dazu ein, Weiterbildungen lebendig, nachhaltig und mit allen Sinnen zu gestalten.

Trotz aller Begeisterung für Ken Wilber, wesentlich mehr beeinflusst wurden Maaß und Ritschl vom Neuro-Linguistischen Programmieren (NLP). „Unser methodischer Heimathafen war lange Zeit das NLP“, berichten beide, die zu den ersten gehörten, die in Deutschland NLP-Seminare anboten und dabei folgende Bilanz vorweisen können:

- 122 NLP-Practitioner-Ausbildungen (zertifizierte Ausbildungen vom Verband „DVNLP“ in Berlin)

Foto: Spectrum





**Große Bühne.** Um als Paar lebendige Vorträge auf die Bühne zu bringen, nutzen Maaß und Ritschl Techniken des Improvisationstheaters.



Foto: Spectrum

**Ab ins Grüne.** Sportliche Einlagen zeigen, wer ein echter Teamplayer ist. Maaß und Ritschl hatten neue Spielideen für draußen.

- 62 NLP-Master-Ausbildungen (DVNLP)
- 25 NLP-Trainer-Ausbildungen (DVNLP)

Wie vielen Kollegen, so wurde auch den Jubilaren das klassische NLP als Methode „zu eng“. „Bereits seit Jahren erweitern wir insbesondere unsere Trainer- und Coach-Ausbildungen mit innovativen Übungen und Designs“, gesteht Maaß. „Wir haben dafür gesorgt, dass unsere Teilnehmer weit über den NLP-Tellerrand hinausschauen.“

Obwohl das „Spectrum“-Institut im Schnitt 40 Prozent seines Umsatzes mit firmeninternen Seminaren erzielt, blieb noch Zeit, 30 offene, methodenübergreifende Trainer- Ausbildungen und 42 Coaching-Ausbildungen durchzuführen. Was die Ausbildungen auszeichnet, kann man so zusammenfassen: Man berücksichtigt die gesamte Methodenbandbreite der humanistischen Psychologie, setzt auf E-Learning und soziale Medien, um die Präsenzphasen vor- und nachzubereiten, man trainiert „spontane Kompetenzen für unerwartete Alltagssituationen“ (mit Trainingseinheiten aus dem Improvisationstheater), man lehrt den „Graffiti-Stil“ der Visualisierung, um das Lernen im Seminar zu erleichtern.

Außerdem bekommen die angehenden Trainer und Coachs ausführlich beigebracht, welche Erkenntnisse aus der modernen Hirnforschung zu ziehen sind, wenn es darum geht, anderen das Lernen und das Verändern leichter zu machen. Das Thema „Achtsamkeit“ stand schon immer im Mittelpunkt aller Ausbildungen, wurde aber in letzter Zeit ausgebaut. „Unsere

Teilnehmer müssen dringend erfahren, wie man in einer ‚Zuvielisation‘ fokussiert bleibt“, betont Ritschl. Es gehe, sei aber sehr mühsam.

## Liste mit motivierenden Worten entwickelt

Im NLP spielen sogenannte „Meta-Programme“ eine entscheidende Rolle. Maaß und Ritschl waren fasziniert von diesem Teil des NLP, kombinierten ihn mit Erkenntnissen aus der Hirnforschung und entwickelten so ein eigenes Tool (Buchtip: „Die Sprache der Motivation“). Ein einzelnes „Meta-Programm“ tritt als Gegensatzpaar in Erscheinung – zum Beispiel „Orientierung an Menschen“ versus „Orientierung an Sachen“. Die Frage ist: Achtet jemand eher auf Menschen (weil sie spannend sind) oder auf Dinge (vielleicht weil ihm Menschen unberechenbar erscheinen)? Es gibt unzählige Metaprogramme.

Maaß und Ritschl definierten Motivationsprofile, die eine Kombination von sieben ausgewählten Metaprogrammen und den drei „limbischen Bevorzugungen“ des Limbic-Map-Modells sind. Sie wollten so „ein praktisches Motivationsmodell schaffen, das sofort in der Alltagskommunikation angewandt werden kann“. Wer wissen will, mit welchen Worten er einen Gesprächspartner motivieren kann, sollte sich mit den Motivationsprofilen und der „motivierenden Wortschatzliste“ unserer beiden Jubilare auseinandersetzen.

Martin Pichler ●

# „Schlafmangel ist ein unternehmensweites Problem“

**AUSSERGEWÖHNLICHE FORSCHUNG.** Professor Vicki Culpin ist Fakultätsmitglied der privaten Business School „Ashridge Executive Education“ in London. Sie hat sich auf Schlafforschung im Zusammenhang mit beruflicher Leistungsfähigkeit spezialisiert. Auf der „Zukunft Personal 2016“ hielt sie den Keynote-Vortrag „The Wake-Up Call: The importance of sleep in organisational life“. Culpin zeigte, dass Schlafmangel erhebliche negative Auswirkungen hat.

## Inwiefern arbeiten wir besser, wenn wir gut schlafen?

**Prof. Dr. Vicki Culpin:** Wir haben eine groß angelegte Studie mit mehr als tausend Menschen durchgeführt und ihnen Fragen über die Qualität und Quantität ihres Schlafs gestellt – und wie sie das im Job beeinflusst. Wir haben herausgefunden, dass die Schlafmenge bei Berufstätigen aller Hierarchiestufen gleich war. Die Befragten haben alle nicht genug geschlafen, im Schnitt sechseinhalb Stunden. Die Teilnehmer berichteten von verschiedenen Effekten, wie Schwierigkeiten mit Kollegen zu interagieren und sich in Meetings zu konzentrieren. Sie waren der Meinung, dass ihr soziales Leben leide, dass sie häufiger Kopfschmerzen bekämen oder sich schnell eine Erkältung einfingen. Und eine Sache war sehr interessant: Menschen der unteren Hierarchieebenen berichteten von stärkeren Beeinträchtigungen als die in höheren Führungspositionen.

## Wie erklären Sie sich das?

**Culpin:** In Anbetracht dessen, dass die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung genauso viel oder wenig schliefen wie ihre Vorgesetzten, hat die Schlafmenge folglich nichts damit zu tun. Es könnte vielmehr sein, dass die Mitarbeiter der niedrigeren Hierarchien eher bereit sind, offen über die Auswirkungen von schlechtem Schlaf zu sprechen, weil das für sie kein Karrierekiller ist. Vielleicht sind die Menschen in höheren Hierarchieebenen gewitzter darin, die Auswirkungen zu verschleiern oder sie schämen sich einfach dafür. Denkbar ist auch, dass

die Senior Manager tatsächlich weniger Schlaf brauchen, also bessere Mechanismen oder eine Art genetische Veranlagung haben, damit fertig zu werden. Wie dem auch sei, die Kernaussage ist jedenfalls, dass dies nicht nur die Beschäftigten betrifft, die den höchsten Verantwortungsdruck und entsprechenden Stress haben. Schlafmangel ist ein unternehmensweites Problem. Wir sollten das Thema auf allen Ebenen vom Mitarbeiter bis zum CEO adressieren.

## Wie beeinflusst Schlafmangel zum Beispiel unsere Entscheidungsfähigkeit?

**Culpin:** Er wirkt sich auf die Qualität der Entscheidung aus und die Folgen, die eine gewisse Entscheidung hat. Bei manchen Menschen verlangsamt sich die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Die gesamte Informationsverarbeitung wird ein wenig langsamer. Dann kann es passieren, dass Sie riskantere Entscheidungen treffen, weil Sie nicht alle Informationen aufnehmen und nicht so rational denken – egal, ob Sie von Natur aus eine risikofreudige oder eher risikoscheue Person sind.

## Was können wir tun, um besser zu schlafen?

**Culpin:** Fangen wir bei der Schlafumgebung an: Wir neigen zum Einschlafen, wenn unsere Körperkerntemperatur etwas unter normal liegt. Manchmal ist es sehr verlockend, das Schlafzimmer kuschelig warm zu haben, aber das kann die Schlafqualität beeinträchtigen. Die zweite Sache ist das Licht:

Foto: Alan Bailey / Shutterstock.com







Foto: Ashridge

**Prof. Dr. Vicki Culpin.** Die Professorin für „Organisational Behaviour“ ist überzeugt: Die Qualität seines Schlafs kann jeder selbst verbessern.

Unser Schlafzyklus wird durch eine Vielzahl von Dingen diktiert, aber wir werden auf jeden Fall durch an- und ausgehendes Licht gestört. Wenn es dunkel ist, ist das ein Hinweis für unseren Körper, dass es Zeit ist zu schlafen und wenn es hell ist, aufzuwachen. Wenn Sie schlechte Vorhänge haben und es sehr früh am Morgen hell wird, registriert das Ihr Körper und bringt Sie in leichten Schlaf. Sie wachen früher auf als Sie vielleicht wollen. Der dritte Faktor ist die Qualität von Matratze und Kopfkissen. Für einen guten Schlaf ist es wichtig, dass Sie nicht mit (Rücken-)Schmerzen aufwachen.

#### Wie kann ein Nickerchen während des Tages einen schlechten Nachtschlaf ausgleichen?

**Culpin:** Es gibt zwei Arten von Nickerchen. Eine dauert so zehn bis fünfzehn Minuten. Ein Schläfchen dieser Länge ist wie eine tiefe Meditation oder Achtsamkeitsübung. Das ist genug, um sich ausgeruht zu fühlen, ohne in Tiefschlaf zu fallen. Denn wenn Sie das tun – und das ist uns allen schon mal an einem Samstagnachmittag auf dem Sofa passiert – dann fühlt man sich sehr groggy, desorientiert oder hat manchmal ein bisschen Kopfschmerzen. Es dauert lange, bis man wieder richtig aufwacht. Das will man natürlich vermeiden, vor allem am Arbeitsplatz. Bei der anderen Art Nickerchen durchläuft man den ganzen Schlafzyklus, was etwa eine bis eineinhalb Stunden dauert. Das ist ausreichend, um Erlebtes, zum Beispiel vom Morgen, zu konsolidieren. Sie fühlen sich sehr entspannt

und regeneriert. Wenn Sie chronischen Schlafentzug haben, ist diese Art Nachmittagschlaf wunderbar. Natürlich werden aber bei der Arbeit nur wenige Menschen so lange pausieren können. Nickerchen sind aber nicht zwangsläufig gesund. Schlaf basiert auf unserem Schlaf-Wachrhythmus, dem sogenannten circadianen Rhythmus von 24 Stunden, und der Tatsache, wie müde wir sind, dem sogenannten Schlafantrieb. Je länger wir wach bleiben, desto müder werden wir. Gleichzeitig gibt es einen 24-Stunden-Zyklus, der mit hell und dunkel, Tag und Nacht einhergeht. Wenn Sie nun ein Nickerchen am Nachmittag machen, vor allem, wenn es ein langes ist, dann reduziert das ihren Schlafantrieb, sodass Sie nachts vielleicht schlechter einschlafen können. Ein Teufelskreis entsteht!

#### Empfehlen Sie also ein Nickerchen am Arbeitsplatz?

**Culpin:** Wichtig ist oft nicht der Schlaf, sondern einfach eine Pause vom Job, von der geistigen Anstrengung. Wenn Sie spazieren gehen, die Mittagspause an einem anderen Ort als Ihrem Schreibtisch machen oder sich mit Kollegen unterhalten, ist das oft so effektiv wie Schlaf. Manche Menschen sind vom Typ her Lerchen, das heißt, dass sie die größte Energie am frühen Morgen haben. Lerchen leiden oft nach dem Mittagessen und kämpfen sich bis zum Nachmittag durch, weil Sie ihr Leistungshoch schon überschritten haben. Für diese Personen kann ein Nickerchen am Nachmittag sehr effektiv sein.

**Interview: Stefanie Hornung ●**



Foto: posteriori / iStock by Getty Images

## DIE SECHS NEURALEN GRUNDSYSTEME ...

der Persönlichkeit  
(nach Gerhard Roth):

**COACHING.** Der Begriff Neuro-Coaching soll nicht bedeuten, dass die Neuro-Biologen jetzt das Coaching feindlich übernehmen – so wie man vor Jahren einmal befürchtete, die Neuro-Pädagogik könne die Lehrer entmachten. Hirnforscher liefern einfach nur wissenschaftliche Erkenntnisse, sodass Coachs nicht nur darauf angewiesen sind, ihre Wirkung durch Versuch und Irrtum zu verbessern.

# So geht modernes Neuro-Coaching

Es war noch nie so einfach, die zentrale Botschaft eines Buchs zusammenzufassen: Wenn ein Coaching-Prozess gelingen soll, dann muss es von Anfang an ein tiefes Vertrauens- und Respektsverhältnis zwischen Klient und Coach geben. „Diese Erkenntnis ist wissenschaftlich zu hundert Prozent abgesichert. Sie stammt

aus der Psychotherapie-Wirkungsforschung und gilt gleichermaßen für das Coaching“, sagen der Bremer Hirnforscher Professor Gerhard Roth und seine wissenschaftliche Mitarbeiterin Alica Ryba in ihrem neuesten Buch „Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskon-

zepte“, das am 24. September 2016 bei Klett-Cotta in Stuttgart erschien (384 Seiten, 29,95 Euro).

Dieses vertrauensvolle, von gegenseitiger Sympathie geprägte Arbeitsbündnis wird in Fachkreisen „therapeutische Allianz“ genannt. Sie wurde vor rund 20 Jahren verächtlich als Placebo-Effekt →

## 01.

**Stressverarbeitungssystem:**  
Wie viel Stress kann jemand vertragen? Wie resilient ist er?

## 02.

**Internes Beruhigungssystem:**  
Sind Aggression und Impulsivität unter Kontrolle?

## 03.

**Internes Bewertungssystem:**  
Wie reagiert man auf Belohnung oder Bestrafung?



→ abgetan, gilt aber inzwischen für alle Therapieformen als der (übergreifende) Wirkfaktor Nummer 1. Die therapeutische Allianz könne sogar so stark wirken, dass selbst Nonsens-Verfahren wie die Edelsteintherapie einen Ratsuchenden zum Aufblühen brächten, so Roth. Diese starke positive Wirkung lässt sich neurobiologisch sehr präzise erklären.

## Was die „therapeutische Allianz“ bewirkt

Wer sich (vielleicht zum ersten Mal seit Langem) wirklich verstanden und gut aufgehoben fühlt, entwickelt eine emotionale Bindung an seinen Coach. Dank dieses Gefühls wird im Gehirn des Klienten das Bindungshormon Oxytocin ausgeschüttet. Es senkt die Produktion des Stresshormons Cortisol ab, das Menschen zum Beispiel unter Grübeleien, Schuldgefühlen oder Reizbarkeit leiden lässt. Hier gilt die alte Lebensweisheit: „Mitgeteiltes Leid ist halbes Leid“. Gleichzeitig erhöht das Bindungshormon auch noch den Serotoninspiegel. Das beruhigt. Ein weiterer Effekt des Bindungshormons besteht darin, dass sogenannte „hirneigene Drogen“ (endogene Opiode) ausgeschüttet werden. Diese heben die Stimmung und reduzieren die Angst.

Eine gute Beziehung zum Coach hat also zur Folge, dass gleich vier Stoffe im Hirn ineinandergreifen und den Klienten glücklicher machen. Im Klartext heißt das, dass es nicht auf die „Richtung“ oder „Schule“ ankommt, der ein Coach anhängt, sondern darauf, dass er in ausreichendem Maße in der Lage ist, eine emotionale Bindung und ein gutes Arbeitsbündnis mit seinem Gegenüber herzustellen.

„Wie genau schaffe ich das?“, wird sich jetzt wohl jeder Coach fragen. Die Antwort kommt ebenfalls aus der Wissenschaft: Ein Coach sollte zu Beginn eines Coaching-Prozesses nicht zu viel „kognitiv“ erklären, sondern sich mehr „emotional“ für den Klienten interessieren – zum Beispiel dessen bisherige Lösungsversuche erkunden und loben. Im Wesentlichen kommt es auf drei Aspekte an:

- Der Klient hat das Gefühl, der Coach erfasst meine Befindlichkeit genau und ich kann mit ihm darüber reden. Der Klient ist letztlich überzeugt: Der Coach wird mir helfen.
- Der Coach strahlt die innere Überzeugung aus, dass er dem Klienten helfen kann und ihm zutraut, dass dieser die Kraft hat, sich mithilfe des Coachings selbst zu helfen.
- Beide haben den Glauben, dass die Methode des Coachs die richtige Methode für das anstehende Problem ist.

Laut Roth sollte ein Coach ganz gezielt darauf achten, dass es eine therapeutische Allianz zu erreichen gilt – allerdings ohne sich zu verbiegen oder etwas zu versprechen, was nicht zu halten ist. Problematisch erscheint die Forderung nach einer therapeutischen Allianz im Business-Kontext. Wenn der Arbeitgeber den Coach bezahlt, damit er seinen Mitarbeiter unterstützt, dann handelt es sich um eine Dreiecksbeziehung, in der der Coach sehr diplomatisch auf seine Unabhängigkeit achten muss. Nur ein „ergebnisoffenes“ Coaching kann ein sinnvolles Coaching sein. Sollte der Klient den Verdacht haben, der Coach berichte seinem Arbeitgeber heimlich über den Verlauf der Coaching-Gespräche, ist es mit einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung für immer vorbei.

Für einen Ratsuchenden leitet sich aus dem Allianz-Phänomen eine entscheidende Konsequenz ab: Er muss zu mehreren Coachs persönlich Kontakt aufnehmen. Am besten ist es, telefonisch eine Vorauswahl zu treffen und mit mindestens drei Coachs (Praktikerrichtlinie) persönlich zu reden und zu spüren, ob die „Chemie“ stimmt. Beim Verdacht, der Kontakt zum Coach könne sich schwierig gestalten, sollte ein anderer Coach gewählt werden. Eine als gut erlebte Beziehung zum Coach ist laut Roth kein Luxus, sondern die wichtigste Bedingung für den Coaching-Erfolg.

## Problembewältigung nicht vergessen

Auch wenn die therapeutische Allianz gelingt und es zu der erwarteten „massiven Erhöhung“ des Bindungshormons Oxytocin kommt, so nimmt doch bei allen Therapieverfahren im Laufe der Zeit die anfangs beobachtete Wirkung ab. Zuerst kommen die Therapieerfolge üblicherweise schnell und deutlich, doch später sind sie nur langsam und in kleinen Schritten zu haben. Laut Roth sollte man sich als Coach darüber im Klaren sein, dass es wie in der Therapie so auch im Coaching noch eine „zweite Phase“ mit ganz eigenständigen Erfolgsbedingungen gibt.

In dieser zweiten Coaching-Phase kommt es darauf an, dass der Klient selbst etwas tut – nämlich dass er neue Arten des Fühlens, Denkens und Handelns einübt. Dieses „Umlernen“ wurde von der Neurobiologie ebenfalls gründlich erforscht. Das entsprechende Stichwort lautet „prozedurales Einüben besser angepasster Verhaltensweisen“. Der Coach unterstützt

04.

**Impulshemmungssystem:**  
Gibt es die Fähigkeit, auf eine Belohnung zu warten?

05.

**Bindungssystem:** Gibt es die Bereitschaft, sich auf andere einzulassen?

06.

**Realitätssinn:** Kann man die negativen Folgen eigenen Handelns erkennen?



den Klienten mittels lernpsychologischer Methoden dabei, das erwünschte, neue Verhalten zu üben. Dieser Prozess vollzieht sich bei leichteren Belastungen im limbischen und damit prinzipiell bewusstseinsfähigen Cortex. Schwere Defizite haben sich hingegen tief in subcorticale limbische Strukturen, vornehmlich in Basalganglien einschließlich Amygdala und Nucleus accumbens, eingegraben. Dann hilft nur „Üben, Üben und nochmals Üben“, um ernsthafte Fortschritte zu erreichen. Das Üben ist stark vom Dopamin und damit von motivierenden Belohnungen abhängig.

### „Die Amygdala vergisst nichts“

Grundlegende Verhaltensveränderungen dauern also lange und sind mühsam. Der Coach macht seine Sache gut, wenn er dafür sorgt, dass der ganze Prozess in einer vertrauensvollen Atmosphäre mit Ermunterung und freundlicher Kritik abläuft. Kommt bei harscher Kritik Stress auf, verfällt der Klient in der Regel wieder in die alten Gewohnheiten. Die Neurobiologie hat herausgefunden, dass die neuen Verhaltensweisen die alten Gewohnheiten nur zuschütten oder überschreiben, ohne sie zu löschen. In der klassischen Verhaltenstherapie ging man noch davon aus, dass durch geeignete Maßnahmen, wie zum Beispiel einer Konfrontationstherapie, bestimmte Verhaltensweisen gelöscht und durch andere ersetzt werden können. Das ist laut neuester Forschung nicht möglich: Es kommt laut Roth nur zu einem Einkapseln alter Inhalte, die unter starker Belastung wieder hervorbrechen können, denn „die Amygdala vergisst nichts“

Der Neurobiologie verdanken wir noch eine weitere Erkenntnis, wenn es um das „Überschreiben“ oder „Einkapseln“ schlechter Gewohnheiten geht. Um etwas zu überschreiben, muss man es erst einmal aktivieren. Die neuronalen Netzwerke, die an einem Problem beteiligt sind, müssen gereizt werden. Das geschieht im Coaching zum Beispiel indem der Klient schwierige Situationen nachstellt oder realitätsnahe Erinnerungen durchlebt oder sich von emotionalen Berichten anrühren lässt. Probleme werden so emotional erfahrbar gemacht, um

sie sogleich wirksam zu bearbeiten. Die verschiedenen Coaching-Ansätze bieten unterschiedliche Techniken an, um Probleme erfahrbar zu machen. „Jeder Ansatz nutzt aber nur einen Bruchteil der vorhandenen Möglichkeiten“, betont Roth.

Welche Interventionen ein Coach vornehmen sollte, hängt davon ab, ob es sich um leichtere oder schwere Belastungen handelt. Das muss der Profi zu Beginn des Coaching-Prozesses durch eine differenzierte Betrachtung der Problemursachen und der Problemtiefe erforschen. Er sollte schließlich wissen, ob im anstehenden Coaching „nur“ einfache Lernprozesse angestoßen werden sollen oder ob Reflexionsprozesse oder gar eine Persönlichkeitsentwicklung anstehen. „Einfach“ ist der Fall, wenn der Klient in einer bestimmten Situation die richtige Vorgehensweise nicht kennt, etwas übersieht oder missversteht. Der Coach kann dann mit den passenden Tools schnell etwas bewirken, indem er Situationen klärt und hilft, Wege zum Ziel zu entdecken. Ein anderer Klient kann sich im Gegensatz dazu mit hartnäckigen inneren Konflikten herumschlagen. Daran gekoppelte destruktive Überzeugungen können tief im Unbewussten verankert sein. Solche Unterschiede im Problem muss der Coach rechtzeitig erkennen, um die passenden Interventionen zu wählen.

### Ressourcen aktivieren

Der Blick in die Vergangenheit zeigt dem Coach nicht nur wie schwer das anstehende Problem ist, er kann so auch erkunden, welche Stärken der Klient in seinem Leben schon einmal gezeigt hat. Darauf kann das Coaching jetzt aufbauen. Laut Neurobiologie ist es extrem wichtig, dass der Coach seinem Klienten Zugang zu (verschütteten) Ressourcen, zum Beispiel zu den positiven Selbsterfahrungen vergangener Jahre, verschafft. Der Klient soll durch diverse Übungen seine Stärken neu erfahren, denn das steigert seine Veränderungskraft. Im Coaching geht es oft auch darum, neue Kompetenzen aufzubauen. Die Neurobiologie empfiehlt, dem Klienten Gelegenheit zu geben, wichtige Erfahrungen, die er bislang missen musste, nachzuholen. Oft fühlen sich →



## ENTDECKEN SIE DIE DGFP – NEU! DGFP // AKADEMIE MIT NEUEM PROGRAMM



Zeitgemäße Lösungen für aktuelle HR-Herausforderungen – das ist die DGFP-Akademie. Profitieren Sie von der HR-Kompetenz eines starken Netzwerks.

Nutzen Sie die attraktiven Austausch- und Vernetzungsangebote sowie unsere Karriere- und Entwicklungsprogramme. Erleben Sie neues Lernen in modernen Formaten – intensiv, innovativ und interaktiv. Die Konzepte unserer Formate entwickeln wir gemeinsam mit unseren Mitgliedern und Kooperationspartnern.

**Neugierig? Entdecken Sie uns – neu!**

**Wir beraten Sie gern!**  
Service-Center  
Fon +49 69 713785-200,  
E-Mail [akademie@dgfp.de](mailto:akademie@dgfp.de)  
[www.akademie.dgfp.de](http://www.akademie.dgfp.de)



## „Wir fordern professionellere Coaching-Ausbildungen“

**Interview.** Professor Gerhard Roth, Neurobiologe, Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie am Institut für Hirnforschung der Universität Bremen, sprach mit „wirtschaft + weiterbildung“ über seine Forschung und die Konsequenzen, die sich daraus für die Coaching-Szene ergeben sollten.

**Sie wurden vor einiger Zeit von der Zeitschrift „Cicero“ zum einflussreichsten Naturwissenschaftler Deutschlands gewählt. Was veranlasst einen berühmten Hirnforscher, sich mit Coaching zu befassen?**

**Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth:** Die Welt des Coachings und die der Neurowissenschaften scheinen weit auseinanderzuliegen, aber ich kann Ihnen den Zusammenhang erklären: Ich habe mich in den letzten 20 Jahren in enger Zusammenarbeit mit Therapeuten – wie zum Beispiel dem bekannten Heidelberger Psychiater, Psychoanalytiker und Familientherapeuten Professor Manfred Cierpka – sehr darum gekümmert, Erkenntnisse über die Grundlagen des menschlichen Fühlens, Denkens und Handelns zu gewinnen. Diese Erkenntnisse haben dazu geführt, dass viele Therapeuten heute anders arbeiten als früher – auch wenn sie vielerlei liebgegewonnene Denkgewohnheiten überwinden mussten. Alica Ryba, meine wissenschaftliche Mitarbeiterin, hat mich davon überzeugt, dass neurowissenschaftliche Erkenntnisse nicht nur auf die Therapie, sondern unbedingt auch auf das Coaching übertragen werden sollten. Ryba ist Diplom-Kauffrau mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie, hat mehrere Coaching-Ausbildungen absolviert und ist bestens vernetzt in der deutschen Coaching-Szene.



Foto: Marjjan Murat

**Gerhard Roth.** Der Hirnforscher weiß, wie wirksame Veränderungskonzepte aussehen sollten.

Sie verantwortet den Coaching-Teil des Buches „Coaching, Beratung und Gehirn“, und ich habe die Brücke zu den Neurowissenschaften geschlagen.

**Wo verläuft aus Ihrer Sicht die Grenze zwischen Coaching und Therapie?**

**Roth:** In der Therapie, aber auch im Coaching geht es unter anderem darum, Menschen zu begleiten, sich so zu verändern, dass es ihnen hinterher mental und emotional besser geht. Coaching unterscheidet sich von der Therapie oft nur in der Schwere der psychischen Belastung. Im Coaching geht es wie in einer Therapie nicht nur um das, was bewusst ist, sondern in abgeschwächter Form auch um das Unbewusste. Das gilt immer dann, wenn man über das reine Reflektieren einer beruflichen Situation hinausgeht. Viele Manager wissen zum Beispiel theoretisch sehr genau, wie man delegiert, und tun es trotzdem nicht, weil sie unbewusst Angst davor haben, sich bei ihren Mitarbeitern unbeliebt zu machen. Solch einem Manager wird man nicht helfen können, wenn man ihm rein auf der Verhaltensebene Tipps gibt.

**Etlliche Coachs lernen in ihren Ausbildungskursen nichts anderes, als Tipps auf der Verhaltensebene zu geben ...**

**Roth:** Ein Coach sollte sagen können, was er macht, und wie das, was er macht, im Gehirn wirkt. Leider haben die wenigsten Coachs ein tieferes und empirisch begründetes Verständnis von den Tools, die sie einsetzen. Alica Ryba und ich fordern deshalb von den Coaching-Verbänden, dass sie sich zusammensetzen und die Ausbildung zum Coach standardisieren und professionalisieren.

**Der Therapieforscher Klaus Grawe hat schon vor rund 20 Jahren geschrieben, dass Therapie und Coaching nur wirken, wenn sie im Gehirn stoffliche Veränderungen hervorrufen. Können Sie das bestätigen?**

**Roth:** Klaus Grawe hat in seinem Buch „Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession“, das 1994 im Verlag Hogrefe erschien, völlig hellstichtig genau das beschrieben, was wir Hirnforscher heute als Allgemeinwissen betrachten. Inzwischen kann die Neurobiologie genau erklären, wie das, was Grawe intuitiv behauptete, funktioniert.

**Interview: Martin Pichler ●**

→ Menschen in bestimmten Situationen unsicher und müssen lernen, wie sie sich stattdessen verhalten können.

In der „zweiten Phase“ des Coachings werden wieder vermehrt neue Zellen im Hippocampus, in den Basalganglien und im Hypothalamus gebildet. Das sind Hirnbereiche, die für die Stressverarbeitung, den Antrieb, die Ausbildung neuer Gewohnheiten wichtig sind. Die neuen Zellen bewirken, dass die frischen Erfahrungen besser abgespeichert werden.

Was ein Coach in der „zweiten Phase“ des Coachings an Maßnahmen ergreift, hängt derzeit sehr von der „Schule“ ab, der er sich zurechnet. Jede „Schule“ hat laut Roth einige (im Sinn der Neurobiologie) wirksame, aber auch viele unwirk-

same Interventionen in ihrem Methoden-koffer. Der Hirnforscher plädiert dafür, das Beste aus allen Ansätzen zu kombinieren. Als Beitrag zur Diskussion haben Roth und Ryba methodenübergreifende „Ansatzpunkte“ für ein gutes Coaching formuliert. Im Wesentlichen geht es dabei um die neurobiologisch „richtige“ Art, Ressourcen zu aktivieren und neue Gewohnheiten prozedural zu erlernen. Von einem „alle Schulen übergreifenden Beratungsmodell“ ist die Coaching-Szene laut Roth aber noch weit entfernt.

Mit seinem Buch will der Hirnforscher „nur“ aufklären. Es erweckt zu keiner Zeit den Eindruck, ein Biologe könne einen vertrauenswürdigen, einfühlsamen Coach mit Ausbildung und Erfahrung er-

setzen. Jeder Klient ist schließlich mehr als die Summe seiner Synapsen.

## Medikamente statt Coaching?

Roth warnt davor, die beschriebenen neuronalen Veränderungen mit Medikamenten erreichen zu wollen. Jedes Gehirn merke im Laufe der Zeit, dass ein bestimmter Stoff nicht von ihm selbst produziert werde und beginne damit, den Stoff abzulehnen. Zugleich vermindere das Gehirn (wie ein Unternehmer, der staatliche Subventionen bekommt) die schon sehr eingeschränkte Eigeninitiative. Roth: „Langfristig entfalten nur Therapie und Coaching positive Wirkungen.“

Martin Pichler ●

## Wie sich in jungen Jahren die Psyche entwickelt

**Hintergrund.** Die Neurobiologie geht davon aus, dass bewusst, intuitiv oder unbewusst ablaufende psychische Prozesse auf vier „Ebenen“ des Gehirns angesiedelt sind – Auszug aus „Coaching, Beratung und Gehirn“ von Gerhard Roth und Alica Ryba (Klett-Cotta, 2016, 384 Seiten, 29,95 Euro).

Diese vier Ebenen (drei „limbische“ und eine „kognitive“) bestimmen die Entwicklung unserer Psyche:

1. Die untere limbische Ebene steuert die elementaren affektiven Verhaltensweisen und Empfindungen. Die Zustände sind genetisch und vorgeburtlich geprägt und laufen unbewusst ab. Hier wird das Temperament festgelegt, mit dem jemand zur Welt kommt.

2. Die mittlere limbische Ebene ist die Ebene der emotionalen Prägung (in der ersten Zeit nach der Geburt). Ereignisse werden mit angeborenen Grundgefühlen wie Freude, Furcht, Angst, Ärger, Neid verknüpft. Hier werden auch Belohnungsereignisse verarbeitet. Es entstehen die Grundlagen für das Selbstbild und die Empathiefähigkeit gegenüber anderen. Es handelt sich um nicht erinnerungsfähige Lernprozesse.

3. Die obere limbische Ebene speichert die bewussten (sozial vermittelten) Antriebe und Erfahrungen. Hier entwickelt sich die Impulshemmung, die Risikowahrnehmung und Risikobewertung, das bewusste Belohnungs- und Bestrafungsgedächtnis sowie moralische Regeln. Es erfolgt eine Anpassung an die Erfordernisse des gesellschaftlichen Zusammenlebens, die bis etwa zum 18. oder 20. Lebensjahr dauern kann.

4. Die bewusstseinsfähige kognitiv-sprachliche Ebene steht den drei limbischen Ebenen gegenüber. Hier auf dieser vierten Ebene liegen die Grundlagen von Intelligenz,



**Alica Ryba.** Die Co-Autorin und Mitarbeiterin von Roth hat auch das Buch „Integratives Coaching – Implikationen der allgemeinen Psychotherapie für die Professionalisierung des Coachings“ veröffentlicht ([www.aryba.de](http://www.aryba.de)).

Verstand und Einsicht sowie von planvollem und kontextgerechtem Handeln. Diese Ebene hat keinen direkt wirkenden Einfluss auf die Verhaltenssteuerung, sondern kommt immer nur in Verbindung mit starken Gefühlen und Motiven zum Tragen.

**Ein Beispiel:** Wenn ein Klient lernen soll, wichtige (zwischenmenschliche) Erfahrungen nachzuholen, dann ist es laut Roth wichtig, die (bewusste) obere limbische Ebene und gleichzeitig auch die (nicht erinnerungsfähige) tief vorbewusste mittlere limbische Ebene anzusprechen.

# HR kann innovativ sein!



**AWARD.** Der neue „HR Innovation Award“ wurde Mitte Oktober auf der „Zukunft Personal 2016“ in vier Kategorien verliehen. Die Sieger sind: der Softwarehersteller „Talentwunder“, der Recruitingspezialist „22 Connect“, der Weiterbildungsanbieter „WHU – Otto Beisheim School of Management“ und das Start-up „Spendit“.

Ralf Hocke, Geschäftsführer der Spring Messe Management GmbH, rief den Preis ins Leben, um eine der Ursprungsideen von Messen – die Vorstellung von Produktneuheiten – wiederzubeleben. „Mit dem Award wollen wir die Sichtbarkeit von innovativen HR-Produkten oder HR-Services erhöhen und einen Beitrag zur Gestaltung der Arbeitswelt leisten“, so Hocke. Insgesamt haben sich mehr als 100 Unternehmen beworben. Jede der eingereichten Bewerbungen wurde anhand folgender Kriterien geprüft: Innovationsgrad, Alleinstellungsmerkmal,

technologische Qualität, Marktreife und Wirtschaftlichkeit, Implementierungszeit, Preis-Leistungs-Verhältnis und Relevanz für die Branche.

## **Sieger: „Talentwunder“**

Als Sieger in der Kategorie Hard- und Software wurde die Firma Talentwunder UG ausgezeichnet. Das Berliner Start-up hat eine Active-Sourcing-Lösung entwickelt, mit der Unternehmen und Personalberater im Netz Talente identifizieren und mit ihnen Kontakt aufnehmen können.

Die Idee ist ganz simpel: Der Kunde kann eine Suchabfrage nach Skills, Jobtiteln, Standorten, Sprache und Berufserfahrung eingeben und anschließend werden Millionen Profile, die in 40 sozialen Netzwerken vorhanden sind, durchkämmt und Vorschläge gemacht. Anhand der Analyse der Profile glaubt Talentwunder erkennen zu können, ob eine Wechselbereitschaft vorliegt. Auch das wird in die Vorschlagsliste eingearbeitet. Das Ergebnis hat die Jury überzeugt. Talentwunder bietet eine Lösung für eines der zentralen Themen der Personalarbeit, den Fach-





Foto: Spring Messe

**Siegerfoto (von links):** Messechef Ralf Hocke, Jurymitglied Cindy Rubbens (Marley Spoon), Florian Gottschaller (Spendit), Benjamin Bruder (Spendit), Robin Sudermann (22 Connect), Miriam von Büchau (Talentwunder), Andreas Dittes (Talentwunder), Dr. Rebecca Winkelmann (WHU), Jury-Vorsitzender Prof. Dr. Stephan Fischer (Hochschule Pforzheim) und Jurymitglied Frank Kohl-Boas (Google).

Matching-Plattformen für Berufseinsteiger und Young Professionals in Deutschland. Das Versprechen der Plattform: Das Job-Matching zwischen Unternehmen und Bewerbern beschleunigt sich. Die Young Professionals können sich in dem Portal anmelden, Hinweise zu ihren Wünschen an den Arbeitsplatz machen und so einen Job finden, der zu ihrer Persönlichkeit passt – je nachdem, ob sie sich eher als Führungskräfte, Teamplayer, Querdenker oder Netzwerker sehen. Der Vorteil für Unternehmen: Die Plattform kann in die internen Prozesse integriert werden. Die Jury überzeugte der gesamte Lösungsansatz. Das Portal ermöglicht Weiterempfehlungen statt Absagen und ist somit auch ein gelungenes Netzwerk zur Jobvermittlung.

### Sieger: „WHU“

In der Kategorie Weiterbildung und E-Learning wurde das „General Management Plus Program (GMP plus)“ der WHU – Otto Beisheim School of Management ausgezeichnet. Das Programm für Führungskräfte im mittleren Management verbindet die Ausbildung an einer Business School (WHU) mit sozialen Aktivitäten in einem Schwellenland. Die Teilnehmer erwerben Management-Kompetenzen und sind gleichzeitig vom ersten Tag an als verantwortliche Sozialunternehmer tätig. Sie müssen ein Lernzentrum in einer ländlichen Gemeinde eines Schwellenlandes (zum Beispiel Kambodscha und Sri Lanka) aufbauen. Durch Verwendung einer virtuellen Projektmanagement-Plattform und durch virtuelle Meetings mit Kontaktpersonen vor Ort entsteht ein interkulturell geprägtes, interdisziplinäres Arbeitsumfeld. Die

Jury hat die praktische Kombination von Managementkompetenzen und sozialer Verantwortung überzeugt.

### Sieger: „Spendit“

Als bestes Start-up wurde die Spendit AG für ihre App „Lunchit“ ausgezeichnet. Essensgutscheine sind ein altes Thema der Personalarbeit, das hier eine neue Lösung bekommt: mit mehr Komfort für die Mitarbeiter und weniger Verwaltungsaufwand für die Betriebe. Mit dem Einsatz der App entfallen künftig Papiergutscheine und die Beschränkung auf wenige Partnerrestaurants, da die Mitarbeiter einfach die Rechnungen einscannen und an die Arbeitgeber übermitteln können. Mit einer OCR-Technologie werden die Daten auf den Rechnungen erfasst und steuerrechtlich korrekt an die Lohnbuchhaltung übergeben. Dies ist in 41 verschiedenen Ländern weltweit möglich. „Die App ‚Lunchit‘ hat uns vor allem aufgrund ihrer Einfachheit beeindruckt, die zeigt, dass nicht immer ausgefeilte Algorithmen nötig sind, um Innovationen auf den Markt zu bringen“, sagte Professor Fischer bei der Preisverleihung. Besonders für kleine Firmen ohne Kantine bietet die App eine simple Lösung für ein häufiges Problem. Das gemeinsame Mittagessen sei ein wichtiges Element für gelungene Vernetzung und Zusammenarbeit im Team. „Mit ‚Lunchit‘ haben die Arbeitgeber ein Tool an der Hand, mit dem sie ihre Mitarbeiter dabei unterstützen können, ohne ihnen die freie Wahl des Restaurants oder des Essensdiensts zu nehmen“, so Fischer. Fazit: „Neben einigen tollen Einreichungen von bereits etablierten Unternehmen war die Jury vor allem von den Start-ups angetan“, resümierte der Jury-Vorsitzende Fischer. So hat etwa mit Talentwunder ein kleines Start-up mit 14 Mitarbeitern gewonnen, das sein Produkt erst seit einem halben Jahr vertreibt, nun aber schon 40 Kunden bedient. Bei den Einreichungen waren insbesondere die Software-Lösungen und Algorithmen für das Recruiting von hoher Innovationskraft. Diese Marktsegmente scheinen aktuell im Personalmanagement viele Neuerungen hervorzubringen.

Reiner Straub ●

kräftemangel. Mit dem Einsatz neuester Technologien wird die aktive Suche nach Kandidaten für offene Stellen erleichtert. „Uns hat insbesondere der Algorithmus und die enorme Datenbasis beeindruckt, die Talentwunder zugrunde liegt“, erläuterte der Jury-Vorsitzende Professor Stephan Fischer bei der Preisverleihung. Das Produkt hat bereits Marktreife erreicht und ist seit sechs Monaten im Einsatz. Personalberater wie auch einige Großunternehmen gehören zu den ersten Referenzkunden.

### Sieger: „22 Connect“

Sieger in der Kategorie Dienstleistung und Recruiting wurde die 22 Connect AG, die die Plattform „Talents Connect“ betreibt: Mit aktuell mehr als 125.000 Nutzern handelt es sich dabei um eine der größten

# Eine Lernreise, die unter die Haut geht

**HR INNOVATION.** Die WHU – Otto Beisheim School of Management hat den HR Innovation Award in der Kategorie E-Learning und Weiterbildung erhalten. Damit würdigt die Jury, dass mit dem „General Management Plus Program“ („GMP plus“) Führungskräfte als Sozialunternehmer in Schwellenländer geschickt werden. Rebecca Winkelmann, Managing Director Executive Education der WHU, berichtet von ersten Erfahrungen.



Foto: Pichler

„Zukunft Personal 2016“. Der HR Innovation Award in der Kategorie E-Learning und Weiterbildung ging an Rebecca Winkelmann (WHU).

**Dass Führungskräfte im Rahmen ihrer Executive-Weiterbildung soziale Projekte unterstützen, ist heute fast schon normal. Was unterscheidet das „GMP plus“ vom bekannten Volunteering-Ansatz?**

**Dr. Rebecca Winkelmann:** Volunteering und Sozialunternehmertum haben einen gemeinsamen Kern, nämlich die Idee, gesellschaftliches Engagement zu verstärken. Das Innovative am „GMP plus“ ist, dass gesellschaftliches Engagement und Lernen viel stärker miteinander verknüpft sind: Die Teilnehmenden wenden das Gelernte an, indem sie als verantwortliche Sozialunternehmer „ihr“ Lernzentrum konzipieren und nach erfolgreichem Pitch des Businessplans auch tatsächlich umsetzen. Sprich: Das gesellschaftliche Engagement ist eine echte Case Study, in

der eins zu eins Unterrichtsinhalte übertragen werden. Wir ermöglichen eine handlungsorientierte Lernreise, eine Erfahrung, die „unter die Haut geht“. Das ist um ein Vielfaches intensiver, als es eine theoretische Fallstudie oder eine Simulation jemals sein könnte.

**Sie haben den Aufbau von Lernzentren in ländlichen Gegenden in Kambodscha, der Mongolei und Sri Lanka begleitet.**

**Wie nachhaltig ist diese Arbeit?**

**Winkelmann:** Die Arbeit ist sehr nachhaltig, denn unsere Weiterbildungsteilnehmenden arbeiten mit einem lokalen Team zusammen, unter anderem, um einen Geschäftsführer für das gegründete Lernzentrum zu finden. Das ist ausnahmslos eine Person, die aus der Community vor

Ort stammt. Ziel ist es, dass die Lernzentren sich als Sozialunternehmen ab einem bestimmten Zeitpunkt selbst tragen und damit nachhaltig zur Erhöhung der Bildungschancen beitragen. Solange sich die Sozialunternehmen nicht selbst tragen, werden sie von der Non-Profit-Organisation „Bookbridge“ finanziell unterstützt.

**Und welchen besonderen Nutzen ziehen die Führungskräfte aus „GMP plus“?**

**Winkelmann:** Der besondere Nutzen besteht in dem Erleben von Unternehmertum und dem Transfer des theoretisch Gelernten und praktisch Angewandten in den eigenen Joballtag. Hinzu kommt, dass sich die Teilnehmenden im Rahmen eines solchen Programms eng vernetzen, weil es natürlich ein ganz besonderes Erlebnis ist, irgendwo in Kambodscha, Sri Lanka oder der Mongolei ein Lernzentrum aufzubauen und zu eröffnen – das verbindet unheimlich.

**Welches Feedback erhalten Sie aus den Unternehmen, die ihre Angestellten in das Programm schicken?**

**Winkelmann:** Das Feedback ist ausgesprochen positiv. So arbeiten wir mit einigen Unternehmen, die das „GMP plus“ als festen Bestandteil in ihre Führungskräfteentwicklung integriert haben, schon über mehrere Jahre erfolgreich zusammen. Personalentwickler, aber auch die Vorgesetzten unserer Teilnehmenden melden uns zurück, dass ihre Mitarbeiter durch das Programm stark motiviert werden und neues Wissen einbringen. Außerdem wurden Führungsfertigkeiten ausgebaut.

**Wie muss man als Persönlichkeit gestrickt sein, um aus der Fülle hochkarätiger Executive-Education-Angebote ausgerechnet Ihres auszuwählen?**

**Winkelmann:** Die Teilnehmenden des „GMP plus“ sind sehr heterogen, was das Alter, den beruflichen und auch den Bildungshintergrund anbelangt. Alle zeichnen sich aber durch eine besonders hohe Bereitschaft aus, neben dem Job noch ein solch umfangreiches Weiterbildungsprogramm zu absolvieren. Weitere Merkmale sind eine hohe internationale Orientierung und vor allem Offenheit. Damit meine ich die Offenheit, etwas ganz Neues zu lernen, sich in einer unbekannteren Umgebung zu bewegen, auf Menschen anderer Kulturen zu treffen und auf Augenhöhe ein gemeinsames Unternehmen zu gründen.

**Mit welchen Lehrmethoden arbeitet das „GMP plus“?**

**Winkelmann:** Es werden verschiedene Lehrmethoden verwendet. Wir verbinden interaktiven Unterricht mit Teamarbeit, mit „Experiential Learning“ und mit Fallstudien. Wir nutzen kreative Brainstormingmethoden genauso wie innovative Präsentationstechniken, zum Beispiel Pecha Kucha.

**Die räumliche Entfernung zwischen Deutschland und den Programmregionen Kambodscha, Mongolei und Sri Lanka dürfte ein ziemliches Manko sein. Wie schlagen Sie über viele Tausend Kilometer hinweg die Brücke von Deutschland nach Asien?**

**Winkelmann:** Ich würde nicht von einem Manko sprechen, im Gegenteil: Die räumliche Entfernung zwischen der WHU in Düsseldorf und den Orten, wo die Lernzentren gebaut werden, ist ein wichtiges Element des Programms. Auch im Berufsalltag stehen Führungskräfte häufig vor der Herausforderung, mit Personen zusammenzuarbeiten, die nicht direkt im Büro nebenan sitzen.

Das Führen von virtuellen Teams ist eine Fertigkeit, die Führungskräfte bei uns in einem geschützten Raum erlernen und praktisch erleben können. Denn die Teilnehmenden des „GMP plus“ arbeiten ja nicht nur virtuell mit den Counterparts aus dem Projektland zusammen, sondern zwischen den Modulen auch virtuell untereinander. Im letzten Programmdurchlauf hatten wir Teilnehmende aus Polen, China, Türkei, Spanien, Rumänien, Schweiz und Deutschland; auch diese Zusammenarbeit geht ja nur mithilfe virtueller Kommunikationsplattformen.

Dennoch lässt sich das persönliche Erleben im vorletzten Modul nicht wegdenken – auf das Team zu treffen, welches vor Ort gewirkt hat, ist immer ein ganz besonderes Moment für alle unsere Teilnehmenden.

**Können die Führungskräfte mit den Lernzentren in Kontakt bleiben, auch wenn sie das Programm längst abgeschlossen haben?**

**Winkelmann:** Ja, wir bieten verschiedene Möglichkeiten an. Die am wenigsten aufwendige besteht darin, dass die Ehemaligen einen monatlichen Bericht von ihrem Lernzentrum erhalten, in dem auch die finanzielle Seite dargelegt wird. Da geht es um Fragen wie: Trägt sich das Lernzentrum bereits oder erhält es noch finanzielle Zuwendungen durch die Bookbridge Foundation? Was sind die aktuellen, was die geplanten Aktivitäten? Wie viele Besucher hat das Lernzentrum? Viele Ehemalige engagieren sich auch als Mentoren für nachfolgende Durchgänge des „GMP plus“ oder als Sparringspartner für die Leiter der Lernzentren. Wir hatten sogar einen Programmteilnehmer, der einen Teil seines Sabbaticals in „seinem“ Lernzentrum verbracht hat.

**Interview: Christoph Stehr ●**



**Dr. Rebecca Winkelmann.** Die Leiterin der Executive Education der WHU am Campus Düsseldorf entwickelte „GMP plus“ zusammen mit Dr. Carsten Rübsaamen, dem Gründer der Non-Profit-Organisation „Bookbridge Foundation“.

# Agilität – Trend oder Erfolgsmodell?

**GRUNDLAGEN.** Der Agilitätsbedarf einer Organisation ist vom Marktumfeld und den internen Anforderungen abhängig. Es gibt ein Zuwenig, aber auch ein Zuviel. Die beiden Personalmanagement-Experten André Häusling und Professor Stephan Fischer erläutern, wo das Agilitätskonzept herkommt und wie es gewinnbringend eingesetzt werden kann.

Agilität ist aktuell in aller Munde. Auf einmal wird alles agil oder vielmehr alle wollen irgendwie agil werden. Aber was genau bedeutet Agilität von Organisationen eigentlich? Ist Agilität ein neues Konzept? Was sagt die Wissenschaft dazu? Und kann man deren Erkenntnisse auf die Praxis übertragen?

Das Thema ist nicht neu. Insgesamt lassen sich mindestens drei Wellen identifizieren, in denen Agilität in den Fokus der Betrachtung rückt: Das Thema gibt es seit den 1950er-Jahren in der Systemtheorie von Organisationen. Dabei kann stellvertretend auf den amerikanischen Soziologen Talcott Parsons verwiesen werden, der vier Funktionen identifiziert hat, die jedes System erfüllen muss, um seine Existenz zu erhalten. Er beschreibt dabei die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren (Adaptation), Ziele zu definie-

ren und zu verfolgen (Goal Attainment), Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern (Integration) sowie grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten (Latency). Aus den Anfangsbuchstaben dieser vier Funktionen ergibt sich das bekannte „Agil“-Schema.

Seit den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts taucht das Konzept in veränderter Form unter „agile Manufacturing“ wieder auf. Im Fokus stehen dabei die schnelle Produktentwicklung (Simultaneous Engineering), multi-funktionale Teams und die ständige Optimierung der Produktionsabläufe während des Prozesses. Durch die aktuellen Diskussionen um Industrie 4.0 erfährt die agile Produktion eine weitere und tiefer gehende Befassung mit dem Thema.

Schließlich findet sich der Agilitätsbegriff seit Beginn des 21. Jahrhunderts unter

der Überschrift der agilen Softwareentwicklung verstärkt auch bei Methoden wie etwa „Scrum“ wieder. In diesem Kontext gibt es seit der Formulierung des sogenannten „agilen Manifests in der Softwareentwicklung“ eine Art Handlungsorientierung dazu, nach welchen Prinzipien die Entwicklung von Software gestaltet sein sollte, damit der Prozess als agil bezeichnet werden kann und die postulierten Vorteile somit tatsächlich zum Tragen kommen.

Da aktuell viele Unternehmen das Thema der Agilität nicht auf einen Teil ihrer Organisation – etwa die Produktion oder (Software-)Entwicklung – beschränken, sondern eher Fragen der Transformation von Unternehmensbereichen oder sogar ganzen Unternehmen in Richtung Agilität in den Fokus stellen, lohnt sich ein Blick in die Literatur zur Organisationstheorie, um mögliche Antworten und Handlungsmaximen zu finden.

## AUTOREN



**André Häusling**  
ist Gründer und Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH. Er ist Spezialist für

Personal- und Organisationsentwicklung und wirkte als Head of HR an der Personalarbeit bei der ehemaligen „Web.de AG“ mit. Hier begann er sich mit „agilem Personalmanagement“ zu befassen.

**HR Pioneers GmbH**  
Wilhelmstraße 56-58, 50733 Köln  
Tel. 0221 84681099  
www.hr-pioneers.com



**Prof. Dr. Stephan Fischer**  
leitet das Institut für Personalforschung im HCC an der Hochschule Pforzheim. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen die Erfolgsfaktoren organisationaler Veränderungen und das Lernen in der Arbeit 4.0.

**Institut für Personalforschung**  
Tiefenbronner Straße 65  
75175 Pforzheim  
Tel. 07231 286105  
www.hs-pforzheim.de

## Die Basis: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit

In der Literatur wird unter Agilität die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen. Zudem muss es schnell auf interne und externe Veränderungen reagieren, indem es die Fähigkeit entwickelt, diese Veränderungen möglichst rechtzeitig zu antizipieren, selbst innovativ und veränderungsbereit zu sein und ständig als Organisation zu lernen. Dieses Wissen muss das Unternehmen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen. So wird Agilität zu einem essenziellen Faktor

für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch für das Überleben eines Unternehmens.

Betrachtet man eine Vielzahl unterschiedlicher Beiträge zum Thema Agilität, so kann man bestimmte Eigenschaften und Besonderheiten derjenigen Organisationen identifizieren, die immer wieder als charakteristisch für agile Organisationen beschrieben werden. Dabei handelt es sich zumeist um flexible und schlanke, innovative, kunden- und mitarbeiterkompetenzorientierte, sich auf neue Technologien stützende Organisationen, die Marktentwicklungen frühzeitig erkennen und sich bei den Strukturen und Prozessen sowie den Personen (quantitativ und qualitativ) und Kulturen schnell anpassen. Das Grundprinzip ist: Schnelles und richtiges Anpassen fördert das Überleben! Dieses Grundprinzip ist aus der Evolutionstheorie abgeleitet sowie an Gedanken der Kontingenztheorie orientiert.

Die Evolutionstheorie argumentiert, dass die Entwicklung von Organisationsstrukturen einem evolutionären Prinzip folgt, das in zwei alternativen Varianten auftritt: Die Organisationsumwelt (exogen) und/oder die Organisationsinwelt (endogen) determinieren den Evolutionsprozess. Danach gibt es drei Gründe, warum Organisationen nur in geringem Maße fähig sind, sich an Umweltveränderungen anzupassen: Im Unternehmen gibt es unterschiedliche Interessengruppen, die unterschiedliche Ziele verfolgen. Es existieren nur unvollkommene Informationen über Zweck-Mittel-Beziehungen. Und schließlich gibt es das Phänomen der Trägheit von Organisationen. Diese organisationale Trägheit lässt sich in interne und externe Hindernisse einteilen. Die internen Hindernisse können nicht getätigte Investitionen, fehlendes Know-how oder innerer Widerstand gegen Veränderung sein. Die externen Hindernisse können Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren oder die finanzielle Belastung für die Beschaffung des nötigen Know-hows sein. Daraus lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen.

Erstens: Agilität ist eine wichtige Voraussetzung für die Anpassung an eine sich verändernde Umwelt sowie an eine veränderte Inwelt, die das Überleben von Organisationen sichert. Zweitens: Das Ge-

genteil von Agilität ist die Trägheit eines Unternehmens.

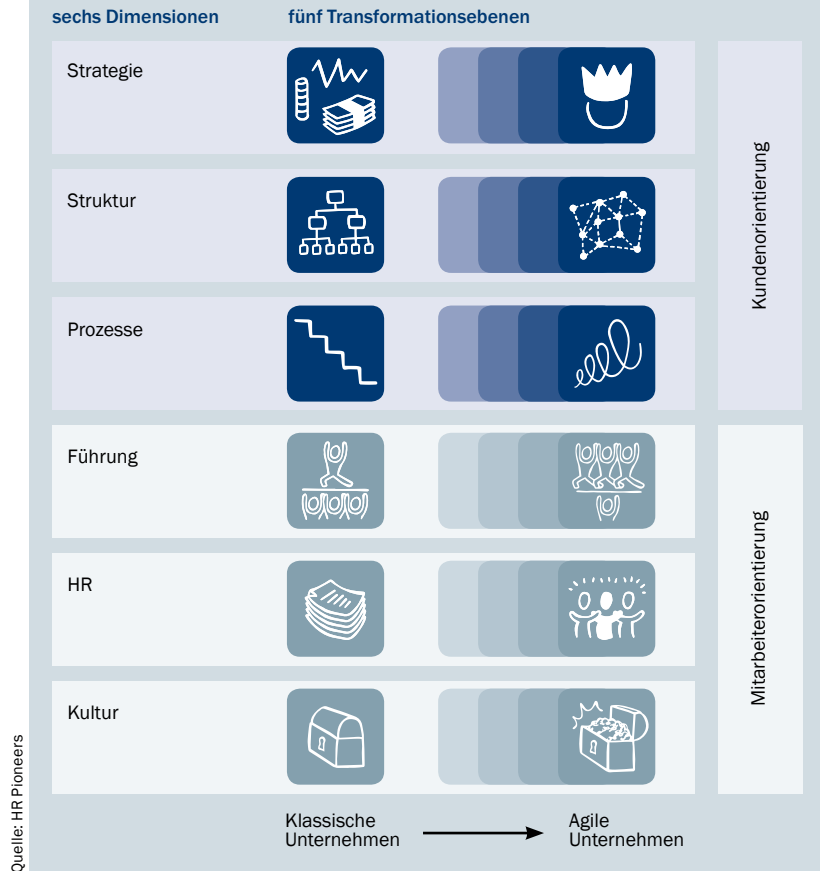
## Sechs Dimensionen der Agilität – das Trafo-Modell

Wenn Unternehmen also überleben und erfolgreich sein wollen, können sie es sich nicht leisten, träge zu sein. Sie müssen sich anpassen und agil werden. So ist für viele das Thema Agilität nicht neu. Die aktuellen Megatrends bringen aber ganz neue Herausforderungen mit sich, bei denen Agilität tatsächlich einen praktischen Nutzen bieten kann. Die Notwendigkeit für eine gesteigerte Agilität von Unternehmen wird in der Praxis von vielen Unternehmensführungen erkannt. Aber die ungelöste Frage bleibt häufig: Wie können wir als Organisation agiler werden?

Um das Gelingen agiler Transformation besser erklärbar zu machen, haben wir das „Trafo-Modell“ entwickelt. Wir haben sechs Dimensionen identifiziert, inner-

## Trafo-Modell

**Strukturiert.** Das von HR Pioniers entwickelte „Trafo-Modell“ zeigt die sechs Dimensionen, innerhalb derer Unternehmen die agile Transformation angehen müssen.



halb derer Unternehmen die agile Transformation angehen müssen, um sich von klassischen zu agilen Unternehmen zu entwickeln.

### 1. Dimension: Entwickeln eines agilen Zielbilds des Unternehmens

Traditionelle Organisationen fokussieren sehr stark auf sich selbst. Agile Unternehmen hingegen richten ihre Strategie an den Kunden aus und streben eine Maximierung des Kundennutzens an. Dies bedeutet, dass sie beginnen, ihr Unternehmen konsequent in allen Bereichen vom Kunden her zu denken. Hierfür ist es notwendig, ein agiles Zielbild oder eine Vision für das Thema Agilität im Unternehmen zu haben. Diese Richtlinie sollte verschiedene Komponenten beinhalten, zum Beispiel ein Zielbild agiler Organisationsstrukturen, einer agilen Unternehmenskultur und auch eines agilen Führungsverständnisses. Damit wird deutlich, wo und wie die Organisation verändert werden muss. Ein bekanntes →

→ Beispiel aus der Praxis: Viele Unternehmen starten agile Veränderungsprozesse in ihren IT-Bereichen. Nach einiger Zeit stellt sich die Frage, ob Agilität nur auf Projekt- oder Produktentwicklungsebene verstanden werden sollte oder doch auch für weitere Bereiche der Organisation. Spätestens dann hilft es, eine gemeinsame Vorstellung davon zu entwickeln, wie mit der „Agilität“ des Unternehmens umgegangen werden soll.

## 2. Dimension: Entwicklung kundenorientierter Organisationsstrukturen

Unternehmen benötigen Organisationsstrukturen, die Anpassungsfähigkeit ermöglichen und fördern. Während in traditionellen Organisationen in „Pyramiden“ und „Silos“ gedacht und gearbeitet wird, sehen wir in agilen Organisationen eine deutliche Ausrichtung auf den Kunden. In der Praxis entwickeln agile Organisationen netzwerkartige Strukturen oder bringen die Ablauforganisation mithilfe von cross-funktionalen Teams in Richtung Kunde ins Zentrum des Denkens und Handelns. Die Aufbauorganisation rückt in den Hintergrund, weil dort keine unmittelbare Wertschöpfung stattfindet. Sie wird nun als Befähiger der Ablauforgani-

Unternehmen auf ein iteratives, also erfahrungsorientiertes Vorgehen und das Liefern in Inkrementen, also kurzfristigen Ergebnissen. Hierfür nutzen sie häufig Vorgehensmodelle wie zum Beispiel Scrum. Dadurch können dem Kunden sehr schnell angemessene Ergebnisse präsentiert werden. Die Teams arbeiten so eng am Kunden, dass ein entsprechend hoher Grad an Selbstverpflichtung herrscht, sodass sie sich gegenüber dem Kunden als ergebnisverantwortlich zeigen. Dies führt zu einer ausgeprägten Selbstverantwortung der Mitarbeiter.

## 4. Dimension: Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis

In den traditionellen Organisationen arbeiten die Mitarbeiter für die funktionalen Führungskräfte. Diese sind als ausgebildete Experten häufig der Engpass und erzeugen oftmals über Vorgaben Druck, um Ergebnisse zu erzielen. In agilen Organisationen ändert sich die Rolle der Führungskräfte komplett und damit auch die Anforderung an deren Kompetenzen und Haltungen. Die Führungskraft stellt sich in den Dienst der Teams, um zusammen schneller Nutzen für den Kunden zu schaffen. Dieses „sich-in-den-Dienst-

nommen. HR steht weit weg vom echten Geschäftsleben und gilt sogar als Verhinderer von Agilität. Wenn sich aber das Führungsverständnis verändern soll, benötigen Unternehmen andere Personal- und Führungsinstrumente: In agilen Organisationen übertragen nicht nur Führungskräfte Verantwortung und Aufgaben zunehmend in die cross-funktionalen Teams, auch die HR-Bereiche treiben den Prozess voran. Dies kann zum Beispiel die vollständige Übertragung der Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter (in Form von „Peer Feedback“) oder auch eine Verantwortungsübergabe in Recruiting-Prozessen sein. Die Mitarbeiter werden dafür stärker in die HR-Prozesse eingebunden, passend zur vorherrschenden ausgeprägten Feedbackkultur. Das bedeutet, dass HR im Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften arbeitet und mit einem klaren Kundennutzen Werte schafft. HR ist der entscheidende Katalysator agiler Transformation. Ohne HR werden agile Transformationen scheitern. Leider sind in der Praxis die wenigsten Bereiche dafür aufgestellt.

## 6. Dimension: Das Leben einer agilen Unternehmenskultur

Die Kultur der traditionellen Organisationen verhindert häufig ein höheres Maß an Agilität. Absicherungsmechanismen, Monologe, enge Regeln, viele standardisierte Vorgaben oder wenig Entscheidungsfreiheiten für Mitarbeiter sind Elemente solcher Kulturen. Agile Organisationskulturen sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens sowie von kurzfristigen Feedbackmechanismen. Diese Merkmale zeigen sich auch darin, dass eine proaktive Wissensweitergabe erfolgt und offen und konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird. Viele bisherige Statussymbole werden unwichtiger, weil auf Augenhöhe gehandelt wird. Agile Organisationen haben eine Kultur, die Veränderungen willkommen heißt. Dies ermöglicht eine deutlich schnellere Anpassung der Organisation an neue Rahmenbedingungen, was ein elementarer Wettbewerbsvorteil der Zukunft sein wird.

Idealerweise gelingt es den Unternehmen, die Veränderungen in diesen sechs Dimensionen des Trafo-Modells in Einklang

## „Das Grundprinzip ist: Schnelles und richtiges Anpassen fördert die Wettbewerbsfähigkeit!“

Häusling / Fischer

sation verstanden. Dies setzt in der Praxis aber ein großes Umdenken im Selbstverständnis und der Haltung der Linienführungskräfte voraus.

## 3. Dimension: Einführen iterativer Prozesslandschaften

Bisher ist es in traditionellen Organisationen üblich, Projekte und Produkte wasserfallartig zu planen. Fünf-Jahrespläne führen zu „erzwungenen Lügen“, weil noch keiner weiß, was wirklich passieren wird. Es wird viel Zeit auf das Planen und Konzipieren verwendet, bis schließlich nach Monaten erste Ergebnisse präsentiert werden. In agilen Organisationen sehen wir bei den Prozessen den Kunden an zentraler Position.

Um die Kundenbedürfnisse möglichst rasch bedienen zu können, setzen agile

Stellen“ wird auch als das Prinzip des „Servant Leadership“ bezeichnet. Die Führungskraft will damit den Reifegrad der Mitarbeiter erhöhen, um den Teams weitere Verantwortung übertragen zu können. Damit wiederum können die Kundenbedürfnisse entsprechend besser bedient werden.

Das Führungsverständnis in agilen Unternehmen ist von einer anderen Haltung der Führungskräfte geprägt als bisher. Hier zeigt sich in der Praxis häufig, ob Agilität nur ein Modewort in den Unternehmen ist oder ob die Prinzipien und Werte verinnerlicht worden sind.

## 5. Dimension: Implementierung agiler Personal- und Führungsinstrumente

In traditionellen Organisationen wird HR oftmals als reiner Administrator wahrge-

zu bringen. So lässt sich die größtmögliche Wirkungskraft erzielen, da nur in einem Zusammenspiel der Veränderungen in den unterschiedlichen Dimensionen die volle Wirkungskraft der Agilität erreicht werden kann. In der Praxis sehen wir, dass eine Dimension als Engpass für die Organisation ausreicht, um den Reifegrad an Agilität stagnieren zu lassen. Das Prinzip lautet somit, dass jede einzelne Dimension die Entwicklung an Agilität begrenzen kann. Es ist also essenziell, immer den entscheidenden Engpass in der betreffenden Dimension zu ermitteln und aufzulösen, um den Reifegrad an Agilität zu steigern.

### Agilität: Mythos oder notwendige Realität?

Die benötigte Agilität einer Organisation ist abhängig davon, ob und wenn ja welchen Wandlungsbedarf diese Organisation aufgrund der Veränderungen in

ihrer Umwelt sowie den internen Anforderungen tatsächlich hat. Entsprechend braucht es auch eine gute Beobachtung und Antizipation der eigenen Umwelt, um zu sehen, ob und inwieweit es einer gezielten Förderung der eigenen Agilität bedarf. Es ist ebenso ein klarer Blick nach

## „Der richtige Reifegrad an Agilität ist für den Wandel und Erfolg des Unternehmens eine wichtige Stellgröße.“

Häusling / Fischer

innen notwendig, um Anpassungsbedarf zu identifizieren. Im Umkehrschluss kann es nämlich sein, dass besonders agile Unternehmen nicht den bestmöglichen Erfolg aufweisen, da sie sich in einer Umwelt des langsameren Wandels befinden. Es scheint also die Formel zu gelten: Der richtige Reifegrad an Agilität für den tatsächlich erforderlichen Wandel in der Umwelt ist entscheidend. Die

Förderung von Agilität beinhaltet also immer eine gezielte Reflexion der internen und externen Agilitätsbedarfe. Ohne diese Agilitätsbedarfe entsteht das Risiko, dass Agilität zum schlichten Trend mutiert, dem für eine kurze Zeit viele Unternehmen hinterherlaufen, ohne jedoch

die Bedeutung des Themas tatsächlich zu verstehen, geschweige denn es in die Praxis umzusetzen. Dann bleibt Agilität ein Mythos, also eine kollektive (und irrationale) Vorstellung von Organisationen, die etwas erklärt und verspricht, der man aber kaum Glauben schenkt. Richtig angewendet hat Agilität das Zeug zu echter Durchschlagskraft!

André Häusling, Stephan Fischer ●

# seminare zweitausendsiebzehn

Institut für  
**ime**  
Management-Entwicklung ©

**146 Fortbildungsprogramme, Seminare und Coachings**  
praxisnah. übungsintensiv. aktivierend.

führung . management . kommunikation . persönlichkeitsentwicklung  
gesundheit . einkauf . verkauf . kundenorientierung . interkulturelle kompetenz  
assistenz und sekretariat . nine to six tagesseminare . blended learning

---

hr consulting

---

inhouse training

---

offene seminare

---

development center

---

development programs

---

business coaching

---

workshop-moderation

---



ime . Institut für Management-Entwicklung . Sunderweg 4 . 33649 Bielefeld  
phone 0521 94206-0 . fax 0521 94206-20 . mail info@ime-seminare.de . www.ime-seminare.de

# „Wer erfolgreich sein will, muss auch fies sein können“

**FÜHRUNGSSTILE I.** Sie sind selbstherrlich, lügen und missbrauchen Vertrauen – erfolgreiche Manager und Politiker (wie Extremfall Donald Trump) sind oft das krasse Gegenteil von dem, was Managementtrainer predigen. Für den Stanford-Professor Jeffrey Pfeffer sind die gängigen Führungslehren viel zu weltfremd.

**Donald Trump lügt und ist trotzdem erfolgreich. Ist er ein guter Anführer?**

**Prof. Dr. Jeffrey Pfeffer:** Das kommt darauf an, wie Sie gute Führung definieren. Aus Trumps Perspektive ist er ein fantastischer Leader. Er ist Präsidentschaftskandidat der Republikaner geworden, obwohl ihm jegliche Erfahrung fehlt. Ob das auch gut für die USA und andere ist, steht auf einem anderen Blatt. Aber das ist genau das Problem: Wenn wir von guter Führung sprechen, verwenden wir keine eindeutigen Kriterien, was wir darunter verstehen.

**Es fehlt eine klare Zielsetzung?**

**Pfeffer:** Wer ein gutes Auto bauen will, muss sich vorher entscheiden, ob ein Auto gut ist, weil es wenig Benzin verbraucht oder schnell fährt. Dasselbe gilt für gute Führung. Bedeutet das, möglichst geschickt bei den Abgastests zu betrügen, um den Profit zu erhöhen? Oder heißt es, etwas für die Umwelt zu tun? Aber wir achten nicht auf die Ziele und glauben, dass jedes positive Ergebnis mit irgendeinem anderen positiven Ergebnis zusammenhängt. Das tut es eben nicht. Der Erfolg eines Unternehmens ist nicht unbedingt damit verbunden, dass seine Mitarbeiter sich wohlfühlen und gesund sind. Und der Profit hängt nicht unbedingt mit dem Einkommen der Manager zusammen. Wir müssen uns daher fragen, wie man Erfolg misst. Welche empirischen Daten gibt es dafür?

**Warum fragt sich das keiner?**

**Pfeffer:** Wir konzentrieren uns auf das, was wünschenswert wäre, aber nicht auf das, was Realität ist. Daher gibt es eine



Foto: Stanford University

riesige Kluft zwischen Theorie und Praxis. Dafür sorgt vor allem die Leadership-Branche mit ihren Seminaren, Büchern, Beratern und natürlich auch den Business Schools und den Personalabteilungen. Sie wollen uns weismachen, dass gute und erfolgreiche Manager bescheiden, aufrichtig und authentisch sein müssen. Doch was sie erzählen, sind Mythen und ich vergleiche die Protagonisten daher auch gern mit Laienpredigern.

**Aber das kann doch nicht falsch sein, wenn ein Manager aufrichtig sein soll.**

**Pfeffer:** Natürlich sind das alles wunderbaren Qualitäten und es gibt auch keinen Zweifel daran, dass Unternehmen und

ihre Mitarbeiter besser dran wären, wenn sich ihre Führungskräfte so verhalten würden, aber das tun sie eben nicht. Sie tun sogar meist das Gegenteil davon und da muss man nachhaken, warum das so ist. Ein Grund sind lange bekannte, empirisch belegte psychologische Mechanismen. Wer erfolgreich sein will, darf eben nicht bescheiden sein, sondern muss möglichst viel Eigenwerbung machen. Und Lügen sind nicht nur allgegenwärtig, sondern auch sehr effektiv. Laut einer Studie waren 74 Prozent der befragten Unternehmen der Meinung, dass es richtig sei, die Mitarbeiter über ihre wahren Aufstiegschancen zu belügen, weil sie sonst weniger engagiert arbeiteten.



## Und warum führt uns die Leadership-Branche so in die Irre?

**Pfeffer:** Menschen lieben eine faire Welt und einfache Lösungen. Sie wollen inspiriert und unterhalten werden. Sie wollen sich gut fühlen und Hoffnung schöpfen. Das reale Leben ist schließlich hart genug. Aber Inspiration ist kein effektiver Weg für Veränderungen. Das wissen wir aus der Forschung. Sie erhöht allenfalls kurzfristig die Motivation, etwas anders zu machen. Aber sie verhindert es meist, dass die Situation verändert wird, in der

**Jeffrey Pfeffer.** Der Stanford-Professor wurde auch ins Deutsche übersetzt. So erschien 2013 sein Buch „Macht – warum manche sie haben und andere nicht“ bei „Books 4 Success“.

wir agieren, und die bestimmt nun mal unser Verhalten. Also verpufft alles ganz schnell wieder. Was man braucht, sind überprüfbare Daten. Und es gibt nun mal keinen Beleg dafür, dass etwas besser wird, wenn man die schlechten Nachrichten ignoriert.

### Was empfehlen Sie?

**Pfeffer:** Wir müssten endlich die Wahrheit akzeptieren und auf die Fakten schauen, so wie man es in der Medizin macht. Dort analysiert man akribisch die Daten: Wie viele Erkrankte werden gesund, was sind die Hindernisse und was sind die echten Erfolge. Nur dann kann man die Dinge auch verbessern. Deswegen hat die Medizin auch enorme Fortschritte gemacht. Im Bereich Führung sind wir dagegen seit 70 Jahren genauso schlecht. Diskussionen über Leadership erscheinen mir manchmal so, als ob sie unter Lachgas oder anderen Betäubungsmitteln geführt werden. Die Leadership-Branche macht die Menschen vielleicht glücklich. Aber sie bleiben ahnungslos,

wie Unternehmen und Machtsysteme wirklich funktionieren. Wenn wir die Arbeitswelt wirklich ändern wollen, müssen wir sie so verstehen, wie sie ist, und nicht wie wir wünschen, dass sie ist.

### Welche Rolle spielen denn die Personalmanager? Könnten sie nicht etwas daran ändern?

**Pfeffer:** Einige vielleicht, aber die meisten Personalmanager sind wohl zu ängstlich. Sie wollen sich nicht mit anderen und vor allem nicht mit den Topmanagern anlegen. Vielen geht es doch vor allem darum, nett sein zu können. Sie wollen Personalentwicklung machen und nicht Machtpolitik betreiben. Sie wollen lieber das tun, was ihnen aufgetragen wird. Und all das verhindert wesentliche Veränderungen.

### Derzeit ist viel von „New Work“ und der neuen Macht der Mitarbeiter die Rede. Ein Hoffnungsschimmer?

**Pfeffer:** Ich sehe nicht, dass sich bisher irgendetwas geändert hat oder ändern →

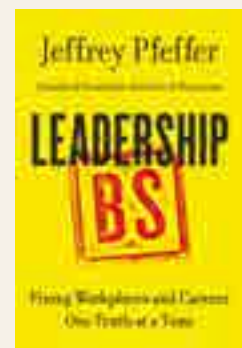
## Warum viele nette Manager scheitern

**Hintergrund.** Jeffrey Pfeffer, 70, ist Professor für Organizational Behavior an der Graduate School of Business der Stanford University, wo er seit dem Jahr 1979 lehrt.

Pfeffer hat einen Master of Science in Industrial Administration von der Carnegie-Mellon University und einen Dokortgrad in Business Administration von Stanford. Er gilt als bedeutender Querdenker unter den weltweit führenden Management-Experten amerikanischer Universitäten. In seinem Buch „Leadership BS“ (BS steht für Bullshit), das im September 2015 im US-Verlag Harper Business erschien, erklärt Pfeffer anhand von fünf Eigenschaften, warum nette, ehrliche Führungskräfte ziemlich sicher scheitern:

- 1. Bescheidenheit.** Nur wer auffällt, wird auch wahrgenommen und befördert. Narzissten werden daher öfter Führungskräfte, weil Selbstvertrauen als Kompetenz bewertet wird.
- 2. Authentizität.** Führungskräfte müssen einfach nur wie Führungskräfte handeln, egal, wie sie sich fühlen. Ihre Rolle wirkt sich dann irgendwann auf ihre Persönlichkeit aus.
- 3. Aufrichtigkeit.** Lügen gehören zum Führungsalltag und werden nicht sanktioniert. Manche Lügen werden sogar

**Buchtipps.** Jeffrey Pfeffer: „Leadership BS“, Verlag Harper Business, New York 2015, 272 Seiten, 22 Euro (Englisch).



wahr, wenn man sie lange genug erzählt (das ist das „Phänomen Donald Trump“).

**4. Vertrauen.** Wenn Vertrauen wirklich wichtig für Unternehmen wäre, würde es nicht so oft – ungestraft – gebrochen werden. Außerdem: Wer sich an seine Versprechen hält, schränkt seine Handlungsmöglichkeiten ein.

**5. Augenhöhe.** Führungskräfte haben wenig gemeinsam mit ihren Mitarbeitern. Menschen unterstützen häufiger Menschen, die ihnen ähnlich sind und fühlen sich von ihnen abgezogen.

→ wird. Macht funktioniert immer noch genauso. Menschen sind Menschen und menschliche Psychologie funktioniert genauso wie immer und zwar über alle Kulturen hinweg, weil wir nun mal so veranlagt sind, uns in einer bestimmten Weise zu verhalten. Dazu gibt es unzählige empirisch belegte Beispiele. Nehmen Sie zum Beispiel das Konzept der moralischen Lizenzierung.

## Was steckt dahinter?

**Pfeffer:** Wenn Menschen sich einmal ethisch oder moralisch verhalten haben, fühlen sie sich danach freier, sich unmoralisch und unethisch zu verhalten. Das ist so was wie ein Ablasshandel, der vielfach empirisch belegt ist. Es ist also kein Zufall, dass gerade die größten Heuch-

## „Seminar-Anbieter wollen uns weismachen, dass erfolgreiche Manager bescheiden, aufrichtig und authentisch sein müssen. Doch was diese Laienprediger erzählen, sind nur Mythen.“

ler und die schlimmsten Führungskräfte manchmal eine große Reputation als besonders gute Führungskraft haben und viel über gute Führung schreiben oder sogar dazu lehren. Das bietet ihnen quasi den Schutz, in Wirklichkeit völlig anders agieren zu können.

## Also sollte man ihnen lieber nicht glauben?

**Pfeffer:** Reden ist oft ein Ersatz für die Realität. Und es scheint tatsächlich einen negativen Zusammenhang zwischen den Aktivitäten einer Führungskraft in der Leadership-Branche und ihrem tatsächlichen Führungsverhalten zu geben. Denn zu der moralischen Lizenzierung kommt noch ein anderer psychologischer Prozess. Menschen produzieren Bücher und halten Vorträge, um von ihrem wahren Verhalten abzulenken. Je schlechter ihr wirkliches Führungsverhalten ist, desto größer ist ihr Bedürfnis, sich bei solchen Aktivitäten zu engagieren. Das ist eben genauso wie bei Unternehmen, die damit werben, wie umweltfreundlich sie sind, in Wirklichkeit aber zu den größten Umweltsündern gehören.

## Was könnte denn die Leadership-Branche anders machen?

**Pfeffer:** Man muss den Menschen erklären, wie Menschen ticken und wie menschliches Verhalten funktioniert. Und man muss sie anleiten, viel genauer hinzuschauen. Jeder, der eine Firma kaufen will und nicht völlig dumm ist, schaut sich das Unternehmen doch genau an. Seltsamerweise ist das bei Managern nicht der Fall. Je heroischer und weniger plausibel ihre Geschichten sind, umso eher werden sie geglaubt, ohne sie in irgendeiner Weise zu überprüfen. Machen Sie doch den Test. Suchen Sie sich irgendeinen Manager, von dem Sie viele wunderbare Geschichten gehört haben. Nehmen Sie sich eine halbe Stunde Zeit und recherchieren einmal, ob das alles stim-

men kann. Schauen Sie nach, was Sie in den Arbeitgeber-Bewertungsportalen finden, was andere Manager über ihn oder sie gesagt haben. Nutzen Sie möglichst viele Quellen und überprüfen Sie die Informationen soweit wie möglich – so wie es ein Personalmanager bei einem künftigen Mitarbeiter machen würde.

## Wir müssen also alle viel misstrauischer sein?

**Pfeffer:** Auf jeden Fall. Menschen glauben gern, dass sie besser als die anderen sind und nicht betrogen werden. Und sie wollen geschätzt werden. Sie sind der irrigen Überzeugung, wenn sie sich engagieren und hart arbeiten, wird das Unternehmen das auch belohnen. Aber das passiert eben meist nicht. Jedes Unternehmen versucht, so viel wie möglich aus seinen Mitarbeitern herauszuholen.

## Also nur noch Dienst nach Vorschrift?

**Pfeffer:** Nein, man muss sich schon für ein Unternehmen verpflichten, aber man muss gleichzeitig die Augen offen halten, mehr auf sich selbst achten und letztlich das machen, was die Führungsspitze

macht. Die kümmert sich auch in erster Linie um ihr Wohl und die Erhaltung ihrer Machtposition.

## Aber in letzter Zeit wird doch verstärkt betont, wie wichtig heute Vertrauen für den Erfolg eines Unternehmens ist ...

**Pfeffer:** Vertrauen ist wichtig, aber im Arbeitsleben auch sehr gefährlich. Ich erinnere mich an einen ehemaligen Studenten, der ein erfolgreiches Technologie-Unternehmen gegründet hat und dabei von Investoren aus dem Silicon Valley unterstützt wurde. Dann wurde er plötzlich aus seiner eigenen Firma gefeuert. Forciert wurde das ausgerechnet von der Frau, die ihn als Mentorin beim Aufbau der Firma unterstützt hatte. Sie hatte einfach gelernt, wie sie gute Beziehungen zu ihrem Vorteil ausnützt und war damit finanziell sehr erfolgreich. Ihr Verhalten war nicht gegen den Gründer persönlich gerichtet, es war einfach ihre bewährte Arbeitsweise. Und hier liegt doch die eigentliche Dramatik. Viele sehr talentierte und kompetente Mitarbeiter ruinieren ihre Karriere oder verlieren sogar ihren Job, weil sie nicht wissen, wie diese Mechanismen funktionieren. Wenn ich zum Mars fliegen will, muss ich Physik verstehen. Wenn ich Führung verstehen will, muss ich wissen, wie menschliches Verhalten funktioniert.

## Also muss ich fies sein, um erfolgreich zu sein?

**Pfeffer:** Natürlich. Und manchmal muss eine Führungskraft auch schlechte Sachen tun, um das Unternehmen auf Kurs zu halten. Ein CEO sagte mir einmal, wenn ich gemocht werden will, dann schaffe ich mir einen Hund an. Der wedelt immer mit dem Schwanz. Leadership heißt nicht unbedingt, geliebt zu werden.

## Wenn Manager scheitern, werden sie oftmals auch noch dafür belohnt mit einer hohen Abfindung oder einem neuen Job. Wie erklären Sie das?

**Pfeffer:** Das ist leider richtig. Versagen wird fast nie sanktioniert. Im Gegenteil. Das liegt eben oft auch daran, dass die Verantwortlichen nicht zugeben wollen, dass sie bei der Auswahl eines Managers einen Fehler gemacht haben.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**

## Führungsstil: Pfeffer analysiert Donald Trumps Erfolge

**Praktische Psychologie.** Bereits im Dezember 2015 sagte Stanford-Professor Jeffrey Pfeffer im US-Magazin „Fortune“ voraus, dass der US-Präsidentschaftskandidat Donald Trump in den Umfragen länger führen werde als viele dächten. Grund dafür seien bestimmte, gut belegte sozial-psychologische Mechanismen.

So präsentiere sich Trump immer wieder als erfolgreicher Geschäftsmann. Und mit Erfolg verbänden die Menschen in den USA nun einmal ausschließlich positive Eigenschaften. Wenn sie nun einerseits glaubten, dass Trump reich und erfolgreich sei, auf der anderen Seite aber sähen, dass er inkompetent sei, dann erzeuge das eine sogenannte „kognitive Dissonanz“. Und weil Menschen nicht gut mit widersprüchlichen Informationen umgehen könnten, deuteten sie Trumps negative Eigenschaft einfach solange um, bis sie positiv geworden sei. Das sei ein bekanntes (und oft in Experimenten bestätigtes) Phänomen.

Dazu kommt laut Pfeffer noch, dass Menschen das starke Bedürfnis haben, die Welt als einen fairen Platz zu erleben. Wenn nun jemand erfolgreich und gleichzeitig fies sei, dann verletze das dieses Weltbild. Aber weil Trumps Reputation vor allem auf seinem angeblichen Reichtum basiere, werde er nach dem Motto „Reiche sind schlau“ eben auch als kompetent wahrgenommen, ganz egal, was er tue und sage. Denn die Menschen wollten nun mal eine logisch konsistente Welt. Diesen Eindruck könne man nur aufheben, wenn man seinen Geschäftserfolg genauer analysiere, aber nicht, indem man seine Ausfälle oder seine sich ständig ändernden Positionen kritisiere.

### „Wiederhole eine Lüge oft und sie wird geglaubt“

Mit der ständigen Betonung seines angeblichen Reichtums nutze Trump noch einen anderen Trick: „Behauptungen werden oft durch Wiederholung zur Realität.“ Man müsse nur eine Geschichte oft und überzeugend genug wiederholen, dann werde sie als real wahrgenommen – und zwar egal, ob man die Wahrheit sage oder lüge. Für Pfeffer ist das eine wichtige Lektion für Führungskräfte.

Weil er seine Meinung oftmals schnell ändere, werde Trump vorgeworfen, er sei nicht authentisch. „Doch gute Leader müssen nicht authentisch sein“, betont der Stanford-Professor Pfeffer. „Führungskräfte müssen pragmatisch sein. Sie müssen das tun, was notwendig ist, um ihre Ziele zu erreichen und ihre Machtposition zu erhalten.“ Auch die Forderung nach transparenten Beziehungen, bei denen der andere wisse, was man wirklich über ihn denke, seien Unsinn. Denn wer am Arbeitsplatz seine wahre Meinung sage, habe meist das Nachsehen – auch wenn er sogar explizit zu einem ehrlichen Feedback aufgefordert worden



**Donald Trump.** Der US-Präsidentschaftskandidat lügt, leistet sich Entgleisungen und beleidigt seine Gegner – trotzdem halten seine Anhänger zu ihm.

sei. Die Fähigkeit, seine eigenen Ansichten zu unterdrücken, sei eine wesentliche Eigenschaft, um am Arbeitsplatz zu überleben und voranzukommen, behauptet der Professor. Undurchschaubar zu sein, werde umso wichtiger, je höher man in der Hierarchie aufsteige. Denn „oben“ brauche man die anderen auf seiner Seite. Statt ehrlich gegenüber sich selbst zu sein, müssten Führungskräfte daher mehr darauf achten, was andere oder die Situation von ihnen erwarteten. Pfeffer: „Ob Trump authentisch ist oder nicht, ist für seinen Erfolg egal.“

### „Desinteresse an Details wird zur Falle“

Auch seine ausgeprägten narzisstischen Züge schaden Trump nicht unbedingt. Schließlich zeige die Forschung, dass Narzissten aufgrund ihres oft ausgeprägten Selbstvertrauens und ihrer Extraversion nicht nur gut zur Führungskraft geeignet seien, sondern häufiger auch in Assessments für entsprechende Positionen ausgewählt würden. Gerade in Umbruchsituationen könnten sie inspirieren und die Dinge voranbringen. Allerdings gebe es an Narzissten auch negative Seiten, die ihren Erfolg torpedieren könnten. Narzissten seien oft zu empfindlich gegenüber Kritik und nicht empathisch genug. Sie könnten nicht zuhören und hätten eine Abneigung gegenüber alltäglichen Details. Das könne für Trump zur Falle werden.

Bärbel Schwertfeger ●

# Studie: Nur 39 Prozent der Manager führen gut

**FÜHRUNGSSTILE II.** Eine Umfrage unter HR-Managern zeigt, wie Profis die Qualität der Führung in ihren Unternehmen einschätzen und welcher Führungsstil als besonders vorbildlich gilt. Der erwünschteste Führungsstil in den befragten Unternehmen war der „partizipativ-kooperative“ Stil – gefolgt vom „transformatorischen“ Stil. Eine unbedeutende Rolle spielt der „charismatische“ Führungsstil.

Europäische Human-Resource-Manager sehen die individuelle Führungsleistung von Managern kritisch. Die Mehrheit schätzt den Anteil der Führungskräfte, die eine wirklich gute Führungsarbeit machen, auf gerade einmal 39 Prozent. Das ergab eine Umfrage unter 100 leitenden HR-Managern großer Unternehmen. Die Hälfte der befragten Unternehmen beschäftigte jeweils über 30.000 Mitarbeiter. Die Studie wurde Ende September von der Beratungsgesellschaft Mercer veröffentlicht und trägt den Titel „Lohnt sich Führung?“.

Zu den fünf größten Hürden, die von Führungskräften überwunden werden müs-

sen, um professionell führen zu können, gehören:

1. schlechte Governance (52 Prozent)
2. Konkurrenz zwischen Führungskräften (41 Prozent)
3. mangelnde Unterstützung durch den eigenen Vorgesetzten (41 Prozent)
4. unrealistische Ziele (37 Prozent)
5. mangelnde Resilienz der Organisation (33 Prozent).

Laut Studie könnten Unternehmen ihre Profitabilität im Schnitt um 2,4 Prozentpunkte steigern, wenn ein deutlich höherer Anteil ihrer Führungskräfte eine bessere Leistung zeigen könnte. „Die Erwartungen an Führung sind hoch und

werden künftig wohl noch höher werden – nicht zuletzt durch Themen wie Digitalisierung, Arbeit 4.0, Diversity oder die demografische Entwicklung“, sagt Dieter Kern, Studienleiter und verantwortlich für die „People & Organizational Excellence Practice“ bei Mercer Central Europe. „Dem Personalbereich kommt bei der Bewältigung dieser Herausforderungen eine Schlüsselrolle zu, schließlich ist es die HR-Funktion, die Führungskräfte für ihre Aufgaben wappnen und den Grundstein für eine veränderte Führungskultur im Unternehmen legen soll.“

Die Untersuchung zeigt weiterhin eine zunehmende Bedeutung von Change-

**Führung.** Laut Mercer besteht die Hauptaufgabe von Managern darin, den Sinn von Veränderungen verständlich zu erklären.



Kompetenzen bei Führungskräften. Faktoren wie die technologische Innovation, die Dynamisierung gesellschaftlicher Verhältnisse oder veränderte Kundenerwartungen schlagen sich deutlich in den Unternehmen nieder. So sind fast 90 Prozent der Studienteilnehmer der Auffassung, dass die Veränderungsgeschwindigkeit in den meisten Unternehmen über die vergangenen Jahre zugenommen hat – für 46 Prozent sogar „massiv und deutlich sichtbar“.

Nur fünf Prozent der befragten Unternehmen haben keine signifikante Reorganisation innerhalb von 24 Monaten durchgeführt. Folglich gibt es in Sachen „Change“ für die Führungskräfte viel zu tun: In jedem vierten Unternehmen nimmt die Veränderungsaufgabe bis zu zehn Prozent der Gesamtarbeitszeit einer Führungskraft in Anspruch. In sechs Prozent der Unternehmen müssen Führungskräfte sogar 61 bis 80 Prozent ihrer Tätigkeit für Change aufwenden. „Bei organisationalen Veränderungen stehen Führungskräfte unter hohem Druck. Das Topmanagement erwartet eine rasche, überzeugte und überzeugende Umsetzung – und die Mitarbeiter erwarten, dass die Auswirkungen der Veränderung auf ihre konkrete Arbeitssituation verlässlich interpretiert werden“, so Kern.

## Kommunikationsstärke muss weiter ausgebaut werden

Der erwünschte Führungsstil heißt in 36 Prozent der Unternehmen „partizipativ-kooperativ“. Bei 13 Prozent ist der „transformativ“ Führungsstil gefragt – vor allem in Unternehmen, die in den vergangenen Jahren eine höhere Anzahl von Reorganisationen zu verzeichnen hatten. Weit abgeschlagen rangieren dagegen der „charismatische“ Führungsstil (sieben Prozent) und „Shared Leadership“ (vier Prozent). In der aktuellen Diskussion um „Shared Leadership“ geht es auch mehr um die sich ergebenden Vorteile, wenn Führungsaufgaben lateral aufgeteilt und Führungsrollen temporär begrenzt eingenommen werden. Zum Beispiel kann in der Projektarbeit „Shared Leadership“ entlastend und bereichernd wirken und dieser Führungsansatz gut funktionieren. Der vor einigen Jahren noch als Königs-



Foto: Mercer

**Dieter Kern.** Er leitete die Konzeption und Durchführung der Studie ([www.mercer.com](http://www.mercer.com)) und ist bei Mercer Central Europe zuständig für „People & Organisational Excellence Practice“.

weg beschriebene „situative“ Ansatz ist immerhin noch in jedem zehnten Unternehmen relevant.

Die Untersuchung zeigt auch: 12 Prozent der Unternehmen haben gar keinen erwünschten Führungsstil definiert. Bei den Top-5-Eigenschaften, die eine gute Führungskraft in den kommenden Jahren besitzen sollte, wurden folgende Kompetenzwerte auf einer Skala von 1 („irrelevant“) bis 5 („sehr wichtig“) ermittelt:

1. „Veränderungsbereitschaft“ (4,6)
2. „Prioritäten setzen“ (4,6)
3. „Kommunikationsfähigkeit“ (4,6)
4. „strategisch denken“ (4,5)
5. „Veränderungen umsetzen“ (4,4).

Die Tatsache, dass in jedem vierten Unternehmen die Besetzung von Führungspositionen „mehr oder weniger einfach irgendwie passiert“ lässt ein deutliches Verbesserungspotenzial erkennen, so der Kern: „Unternehmen sollten zumindest bei Schlüsselpositionen und -personen auf zeitgemäße diagnostische Verfahren setzen, die mehrere Instrumente und Datenpunkte kombinieren.“

## Je mehr PE-Maßnahmen, desto bessere Führungskräfte

Im Durchschnitt nutzen die befragten Unternehmen 10,6 verschiedene Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung. Zu den Top fünf zählen Führungskrafttrainings, Coaching, Mentoring, Führungskräfte-Events und Führungskräftekonferenzen. In Unternehmen mit starker HR-Funktion sind im Gegensatz zu Unternehmen mit durchschnittlicher

oder schwacher HR-Funktion oben genannte Maßnahmen Standard (100 Prozent). Zudem sind Potenzialanalysen, 360-Grad-Feedback und Zusammenarbeit mit Universitäten und Business Schools in 83 Prozent der Unternehmen mit starker HR-Funktion vorhanden.

Ein weiteres Ergebnis: Je mehr unterschiedliche Maßnahmen angeboten werden, desto leistungsfähiger sind die Führungskräfte. Als die wesentlichen zukünftigen Erfolgsgrößen für lohnende Führung gelten mehrere Faktoren, darunter eine moderne, mit Organisationsentwicklung verschränkte „On-the-Job“-Führungskräfteentwicklung. Dazu gehören etwa Stretch Assignments, Auslandseinsätze oder Job Rotation.

Mit 53 Prozent sieht mehr als die Hälfte der Teilnehmer den Personalbereich beim Thema Organisation und Organisationsentwicklung in der rein unterstützenden Rolle. Ein knappes Drittel (28 Prozent) agiert als Berater, weitere 13 Prozent sind als Experten tätig. Nur in sechs Prozent der Unternehmen kann HR die gestaltende Rolle als Initiator und „Gatekeeper“ für das Thema Organisation für sich beanspruchen. Während HR in den klassischen, auf die Person abzielenden Führungskräfteentwicklungsthemen also recht gut aufgestellt ist, herrscht beim Thema Organisation Nachholbedarf. „Fortschrittliche Personaler unterziehen die Businessorganisation immer wieder einem Review. Analytische Erkenntnisse und das Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten helfen der Organisation – und wirken sich nicht zuletzt positiv auf die Wahrnehmung des HR-Bereichs aus“, resümiert Kern.

Mercer zählt mit über 20.000 Mitarbeitern in mehr als 40 Ländern zu den führenden globalen Anbietern von HR-Dienstleistungen. In Deutschland ist Mercer mit über 600 Mitarbeitern unter anderem an den Standorten Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Leipzig, München und Stuttgart vertreten. Die Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit liegen in der Beratung von Unternehmen rund um betriebliche Altersversorgung, Vergütung, Human Capital Strategie, M&A und Investments, Health Management sowie Pensions Administration.

Steffen Zwick ●



**TREND.** Viele Berufstätige absolvieren ein MBA-Studium, ohne den Arbeitgeber zu informieren. Der Grund für solche Alleingänge liegt oft in der Befürchtung, der Chef oder die Personalabteilung könnte das Vorhaben durchkreuzen. Beide Seiten vertun so Chancen, denn ein berufsbegleitendes Studium kann für alle Beteiligten ein Gewinn sein.

## Am Chef vorbei studiert

Er suche ein berufsbegleitendes MBA-Studium mit möglichst wenigen Präsenzphasen, erklärt der 35-jährige Jurist einer großen Frankfurter Kanzlei. Denn seinem Chef könne er keinesfalls etwas davon erzählen, da der das Studium sicher ablehnen würde. „Bei uns ist es vor allem wichtig, dass man als Mitarbeiter vollen Einsatz zeigt“, sagt der MBA-Interessent. Ein berufsbegleitendes Studium sei daher nicht erwünscht. Mit seiner Befürchtung ist der Jurist nicht allein. Aus Angst vor Ablehnung oder fehlender Unterstützung

beginnen viele ihr MBA-Studium auf eigene Faust und Kosten. Sie sehen die akademische Weiterbildung als Investition in ihre Zukunft oder wollen einfach nur ihren Job besser machen, weil sie nie fundierte Managementkenntnisse erworben haben. Doch ist der Alleingang sinnvoll? Setzt sich der MBA-Teilnehmer damit nicht unnötig selbst unter Druck? Und verpasst so nicht auch das Unternehmen wertvolle Chancen?

Ein MBA-Programm vermittelt vor allem Akademikern ohne wirtschaftswissen-

schaftlichen Studienabschluss praxisorientiertes Managementwissen. Gerade beim berufsbegleitenden Studium geht es dabei oft auch darum, das neu Erlernte unmittelbar am eigenen Arbeitsplatz umzusetzen, sei es nebenbei im Berufsalltag, bei Hausarbeiten oder in der Masterarbeit. Das gilt vor allem für den Executive MBA. Er richtet sich an Teilnehmer mit langjähriger Berufs- und meist auch schon Führungserfahrung. Hier steht vor allem das Lernen voneinander und manchmal auch die Bearbei-



Foto: ESCP Europe



Foto: Bärbel Schwertfeger



Foto: Kai Myller / WHU - Otto Beisheim School of Management

**Business Schools.** Die MBA-Schulen Mannheim Business School (links), ESCP Europe Berlin (Mitte oben), die IMD Lausanne (Mitte unten) und die WHU - Otto Beisheim School of Management in Vallendar (rechts).

Stefanie Eichler

tion konkreter Projekte im eigenen Unternehmen im Vordergrund. Wohl kaum eine Schule macht das so konsequent wie das International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, eine der weltweiten Topschulen. Getreu dem Leitsatz „Real World. Real Learning“ arbeiten die Teilnehmer dort an konkreten Fragen aus ihrer täglichen Praxis zu den sechs Themen „Strategie“, „Finanzen“, „Kundenorientierung“, „Organisation“, „Digitale Transformation“ und „Leadership“. „Diese vertiefte und von den Professoren begleitete Exploration und Reflexion bringt dem Unternehmen einen direkten Mehrwert und rechtfertigt auch die Abwesenheit der Teilnehmer während des Studiums“, sagt Professor Stefan Michel, Direktor des Executive-MBA-Programms am IMD. Im Idealfall entstehe so eine Win-win-Situation. Die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen beginne bereits bei der Anmeldung, bei der man ein Empfehlungsschreiben für den Kandidaten erwarte. Das enthalte auch die Erwartungen an das Programm

und den Mitarbeiter. Während des Studiums wird der unternehmensinterne Unterstützer über alle Assignments informiert, so Professor Michel. Bei Bedarftausche man sich direkt aus, insbesondere bei Unklarheiten über Projektvorgaben oder wenn es um die Vertraulichkeit oder Komplexität der Projekte geht. Es gebe aber natürlich Ausnahmen: Manchmal sei die eigene Organisation nicht das ideale Lernumfeld und manchmal hätten sich die Teilnehmer bereits entschieden, den Arbeitgeber vor, während oder nach dem Studium zu wechseln. In diesen Fällen suche die Schule nach geeigneten Projekten. In der Regel stellen Alumni, die selbst den Executive MBA absolviert haben, geeignete Projekte bereit. „Erstens erhalten sie dadurch einen echten Mehrwert und zweitens erinnert sie das an ihre eigene Studienzzeit“, weiß der IMD-Professor. Auch komme es mal vor, dass der Arbeitgeber das Studium seines Mitarbeiters ablehne. „Die MBA-Interessenten müssen dann realistisch abschätzen, was ihnen

wichtiger ist“, sagt Professor Michel. „Bleiben sie bei einem Arbeitgeber, der sie nicht oder nur limitiert fördert, oder nutzen sie die Gelegenheit für eine persönliche Neuorientierung?“ Rein technisch habe das IMD als Business School eine Vereinbarung mit dem Teilnehmer und nicht mit dem Unternehmen.

### Unterstützung gefordert

An der Mannheim Business School sieht man das etwas anders. Dort ist es bei allen berufsbegleitenden MBA-Programmen Pflicht, dass eine zeitliche Unterstützungszusage vom Arbeitgeber vorliegt. „Da machen wir keine Ausnahme“, erklärt Professor Jens Wüstemann. „Wir verstehen uns nicht nur als Partner unserer Teilnehmer, sondern auch als Partner der Unternehmen und für uns ist es daher eine Selbstverständlichkeit, dass wir mit allen Stakeholdern fair und offen kommunizieren“, betont der Präsident der Mannheim Business School. Dabei stelle man auch fest, dass einige Unternehmen den →

→ MBA bislang noch nicht auf dem Radar hatten. „Durch die Unterstützungszusage werden sie auf das Thema aufmerksam und schenken dem MBA in ihrer zukünftigen Personalentwicklungsstrategie auch mehr Beachtung“, so der Professor. Ähn-

### „Die von Professoren begleitete Exploration und Reflexion bringt dem Unternehmen einen direkten Mehrwert.“

Stefan Michel

liches beobachtet Professor Markus Vodosek: „Die Personalabteilungen haben berufs begleitende Masterstudiengänge als Maßnahme der Personalentwicklung vielfach nicht auf dem Radar und müssen dann erst einmal überzeugt werden“, sagt der akademische Direktor MBA an der German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn. Es sei auffallend, dass der Impuls zum berufs begleitenden Masterstudium fast immer von den Teilnehmern komme.

### HR fürchtet Kündigung nach MBA

An der GGS studiere kaum jemand ohne das Wissen des Arbeitgebers. Die meisten hätten zumindest seine passive Unterstützung. Das heißt, der Arbeitgeber ermögliche seinen Mitarbeitern durch flexible Arbeitszeiten-, Urlaubs- und Überstundenregelungen am Studium teilzunehmen und habe nichts dagegen, wenn sie ihre Hausarbeiten über firmenspezifische Themen schreiben würden. „Eine aktive Unterstützung, bei der das MBA-Programm gezielt als Instrument der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird und der Transfer von Lehrinhalten in die Tätigkeit des Mitarbeiters bewusst gefördert wird, ist aber eher selten“, so der Professor. Dabei eigne sich ein MBA-Studium nicht nur, um künftige Führungskräfte an Verantwortungsbereiche heranzuführen, die Teilnehmer bekämen auch neue Impulse für ihre aktuelle Tätigkeit. Ein Problem sei jedoch, dass HR-Manager oft befürchteten, Mitarbeiter, die sich bei einem berufs begleitenden MBA weiterbilden, würden anschließend das Unternehmen für eine bessere Stelle verlassen. „Diesen HR-Managern raten wir, sich vorzustel-

len, was denn passieren würde, wenn sich Mitarbeiter nicht weiterbilden und im Unternehmen bleiben würden“, erklärt Professor Vodosek. Er könne nicht nachvollziehen, dass ein Chef oder die Personalabteilung einem Mitarbeiter

nicht erlauben sollte, ein MBA-Studium zu absolvieren, wenn der dafür seine freie Zeit investiere, wundert sich Michael Desidero, leitender Direktor beim Executive MBA Council (EMBAC) in den USA, einer internationalen Vereinigung von Business Schools mit Executive-MBA-Angeboten. Er glaubt daher: „Wer seinen MBA heimlich macht, hat auch die Absicht, den Arbeitgeber zu verlassen.“ Es sei schließlich schwer vorstellbar, dass der Mitarbeiter nach dem MBA-Abschluss zum Chef geht und sagt: „So, jetzt habe ich einen MBA und möchte mehr Verantwortung und eine Gehaltserhöhung.“

### MBA ist Mittel der Mitarbeiterbindung

Natürlich sei es möglich, dass Mitarbeiter das MBA-Studium nutzten, um sich neu zu orientieren, sagt Professor Jürgen Weigand, Leiter der WHU – Otto Beisheim School of Management, Düsseldorf. Aber das lasse sich letztlich nie verhindern. HR

Schweizer Versicherer AXA Winterthur, fordert von HR-Managern ein positiveres Herangehen: „Wenn ein Mitarbeiter den Wunsch äußert, einen MBA zu machen, reagieren einige Vorgesetzte erst einmal negativ, weil sie ein reduziertes Engagement im Job befürchten“, so die HR-Leiterin, die selbst einen Executive MBA gemacht hat. Dabei sei es eigentlich anders herum. Wenn ein Mitarbeiter berufs begleitend ein EMBA-Studium absolvieren wolle, zeuge das erst einmal von großem Engagement. „Dahinter steckt in der Regel so viel intrinsische Motivation, dass sein Einsatz auf beiden Seiten nicht unbedingt infrage steht“, sagt Bamberger. So ließe sich ein MBA-Studium auch zur Bindung des Mitarbeiters nutzen. „Bindung entsteht nicht allein durch eine Beteiligung des Arbeitgebers an Studienkosten oder -zeit, sondern vielmehr durch berufliche Perspektiven, zum Beispiel die Arbeit an strategischen Themen oder in wichtigen Projekten des Unternehmens“, sagt die HR-Leiterin.

„Einen Executive MBA zu absolvieren, ohne dass der Arbeitgeber darüber informiert ist, halte ich für eine Illusion“, sagt Professor Stefan Schmid, akademischer Leiter des Executive MBA an der ESCP in Berlin. Dort müssen alle Teilnehmer des Executive MBA bestätigen, dass ihr Arbeitgeber über das Studium informiert ist. In den meisten Fällen seien die Vorgesetzten und die Personalabteilung, Teammitglieder und Kollegen darüber informiert. Nur in Ausnahmefällen könne es vorkommen, dass die HR-Abteilung zunächst

### „Wir verstehen uns nicht nur als Partner unserer Teilnehmer, sondern auch als Partner der Unternehmen.“

Jens Wüstemann

müsse sich eher fragen, ob es eine gute Karriereplanung gebe und ob weiterbildungswillige Mitarbeiter wertgeschätzt würden. „HR sollte lieber eine proaktive Strategie verfolgen und Mitarbeiter mit MBA-Ambitionen auffordern, das gemeinsam zu besprechen, anstatt Barrieren aufzubauen“, so Weigand.

Auch Mirjam Bamberger, Leiterin Human Resources & Communications und Mitglied der Geschäftsleitung beim größten

nicht informiert wurde, da lediglich der Chef hinter dem MBA-Vorhaben steht – oder auch umgekehrt.

Mitarbeiter, die ihr MBA-Studium verschweigen, machen es sich aber auch selbst schwer. Denn ein berufs begleitendes MBA-Studium ist stets eine enorme Belastung. Schließlich läuft der Job normal weiter und daneben müssen rund 20 Stunden in der Woche ins Studium investiert werden. Dazu gehören neben dem



Literaturstudium die Bearbeitung von Arbeitsaufgaben sowie oftmals Projektarbeiten im virtuellen Team. Wer seinen Chef nicht informiert, setzt sich daher selbst unter Druck. Was tun, wenn gerade eine Hausaufgabe im Studium abgeschlossen werden muss und der Chef darauf dringt, ein Projekt schnell abzuschließen oder ins Ausland zu reisen?

„Ich würde es definitiv nicht raten, das MBA-Studium zu verschweigen“, sagt WHU-Professor Weigand. „Sonst ist das Verhältnis automatisch gestört.“ Bei der WHU unterscheidet man zwischen dem Part-time MBA und dem Executive MBA. Während es beim Part-time MBA nicht unbedingt notwendig ist, dass der Arbeitgeber Bescheid weiß, weil sich das Studium mit dem Unterricht am Samstag und Sonntag auch gut mit dem Job vereinbaren lässt, fordert die Schule beim Executive MBA eine Erklärung des Unternehmens, dass es den Teilnehmer für die Präsenzzeiten freistellt. Denn hier findet

der Unterricht in Modulen von Donnerstag bis Dienstag und damit an vier Arbeitstagen statt. Dabei müsse man sich natürlich fragen, ob man das wirklich reglementieren müsse oder die Teilnehmer nicht mündig genug seien, das selbst zu regeln, erklärt Professor Weigand.

Ein Grund dafür, dass viele Mitarbeiter ihr MBA-Studium auf eigene Faust machen, liege auch in der deutlich gesunkenen Bereitschaft der Unternehmen, ihre

nehmen zwar Geld, verringern aber auch ihren Einfluss auf die Mitarbeiter. Wer seinen Mitarbeiter finanziell unterstützt, kann sich auch mit einer Bindeklausel absichern, bei der die übernommenen Studiengebühren zurückbezahlt werden müssen, wenn der Mitarbeiter innerhalb einer bestimmten Frist das Unternehmen verlässt. Bei manchem Mitarbeiter erhöht das die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, für andere ist es zumindest eine

## „Die Personalentwicklung hat berufsbegleitende Masterstudiengänge als Maßnahme vielfach nicht auf dem Radar.“

Markus Vodosek

Mitarbeiter finanziell dabei zu unterstützen. An der WHU werden in der laufenden Executive-MBA-Klasse nur noch 20 Prozent finanziell unterstützt. 2002 waren es noch 80 Prozent. An anderen Schulen ist es ähnlich. Damit sparen die Unter-

psychologische Barriere für eine baldige Kündigung. Wer seine Weiterbildung jedoch selbst finanziert und den Arbeitgeber nicht informiert, der fühlt sich auch nicht an das Unternehmen gebunden.

Bärbel Schwertfeger ●

**Einmalig**  
und einzigartig ist jedes Kind. Und jedes Kind braucht eine ganz individuelle Unterstützung. Helfen Sie mit einer Spende. **Danke!**

**SOS KINDERDÖRFER WELTWEIT**  
Tel.: 0800/5030300 (gebührenfrei)  
IBAN DE22 4306 0967 2222 2000 00  
BIC GENO DE 33 GLS  
[www.sos-kinderdorfer.de](http://www.sos-kinderdorfer.de)

## One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.

VISIT OUR **OPEN DAYS**  
NOVEMBER 12, 2016: EXECUTIVE MBA PROGRAMS  
NOVEMBER 26, 2016: MANNHEIM MBA

**We offer you programs for all career stages:**

- Mannheim Full-Time MBA
- Mannheim Part-Time MBA
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- MANNHEIM & TONGJI Executive MBA
- Mannheim Master of Accounting & Taxation
- Company and Executive Programs

**MANNHEIM BUSINESS SCHOOL**  
[www.mannheim-business-school.com](http://www.mannheim-business-school.com)

ACCREDITED BY: AACSB, EQUIS, ASSOCIATION OF AMBA

# „Executive Education wird für Business Schools wichtiger“

**INTERVIEW.** Professor Santiago Iñiguez de Onzoño ist Dekan der IE Business School in Madrid und einer der führenden Vordenker im Bereich der Managerausbildung. Seit Juli ist er zudem, als erster Dekan einer europäischen Business School, auch Chairman der weltweit größten Akkreditierungsorganisation AACSB International. Der Spanier plädiert für eine bessere Integration der Business Schools in Universitäten.



Foto: www.ie.edu

**Santiago Iñiguez de Onzoño.** Unser Interviewpartner vermutet, dass sich Business Schools künftig stärker an ihre „Heimatuniversitäten“ anbinden werden.

**Sie wurden als erster Europäer und Dekan einer europäisch-amerikanischen Business School zum Chairman bei der Akkreditierungsorganisation AACSB International gewählt. Warum setzt die US-Organisation plötzlich auf einen Europäer?**

**Santiago Iñiguez de Onzoño:** Ich glaube, dass ich vor allem auch gewählt wurde, um die Zahl der internationalen Mitglieder zu erhöhen. Derzeit hat die AACSB knapp 1.500 Mitglieder und 775 akkreditierte Schulen, davon 515 in den USA.

Es gibt bereits ein Büro in Europa und Asien. Weitere in Afrika, Lateinamerika und dem Mittleren Osten sollen folgen. Die AACSB will also ihre internationale Präsenz vergrößern. Das bedeutet nicht, dass wir unsere Qualitätsstandards senken. Aber es gibt eine stattliche Zahl von Schulen weltweit, die eine Akkreditierung verdienen.

**Die AACSB wurde 1916 gegründet und gilt noch immer als sehr amerikanisch. In Ihrem Buch „The Learning Curve“**

**haben Sie die Managementausbildung in den USA und Europa als Mars und Venus beschrieben. Wo liegen die größten Unterschiede?**

**Iñiguez:** Es gibt im Bereich der Managementausbildung in der Tat mehr Gemeinsamkeiten zwischen Europa, Asien und Lateinamerika als zwischen Europa und den USA. In Europa richten sich MBA-Studiengänge vor allem an Teilnehmer mit mehrjähriger Berufserfahrung, die Inhalte sind praxisorientiert und umfassen stärker die Soft Skills. In den USA sind



**IE Business School.** Bald wird der traditionelle Hörsaal (zum Teil) durch einen virtuellen Klassenraum ersetzt, der an das legendäre „Holodeck“ der Star-Trek-Serie erinnern soll.

die Teilnehmer jünger und die akademische Lehre steht mehr im Vordergrund. Dementsprechend unterscheidet sich auch das Profil der Professoren. So gibt es in den USA mehr angestellte Professoren und die Forschung spielt eine wichtigere Rolle. In Europa haben wir mehr Dozenten aus der Praxis. Und wir haben viel mehr Diversität, was die Studenten angeht. In den USA kommen die meisten Studenten selbst an den Topschulen noch immer aus den USA.

**Woran liegt das? Gerade Topschulen wie Harvard und Stanford sind doch international bekannt und bestimmt auch international begehrt ...**

**Iñiguez:** Das hat sicher mehrere Gründe, aber einer davon ist, dass Alumni aus den USA mehr Geld für ihre Alma Mater spenden. Also sehen es die Schulen gern, wenn sie viele US-Studenten haben. Es gibt eine Studie von Harvard, die herausgefunden hat, dass US-Studenten deutlich mehr dazu neigen, ihrer Schule später Geld zurückzugeben, wenn sie beruflich erfolgreich sind. Diese Spender-Mentalität ist historisch und kulturell bedingt.

**Wie fühlen Sie sich als Europäer bei der AACSB?**

**Iñiguez:** Ich erlebe eine sehr große Kollegialität und Offenheit für Innovationen. Wir müssen uns einfach auch klarmachen, dass der MBA in den USA erfunden wurde. Hier gibt es viel mehr Erfahrung damit. Der MBA-Markt ist anspruchsvoller und der Wettbewerb viel dynamischer. Und die Standards der AACSB sind sehr ausgefeilt und wurden intensiv geprüft.

**Aber gerade über die Standards klagen europäische Schulen immer wieder und empfinden sie als zu US-fokussiert.**

**Iñiguez:** Die Standards sind keine feststehenden Kriterien, sondern werden immer entsprechend der Mission einer Schule – also ihrer Zielsetzung – interpretiert. Natürlich gibt es aufgrund der langjährigen Erfahrung bestimmte Regeln. Aber es ist zum Beispiel nicht festgelegt, wie viele Vollzeit-Professoren eine Schule haben muss – auch wenn ein bestimmtes Minimum natürlich notwendig ist. Aber da gibt es immer auch Raum für Interpretation. Das Gute am Akkreditierungsprozess ist, dass die Schulen in der Vorstufe erst einmal testen können, wie sie bei den Standards abschneiden.

**Neben der AACSB gibt es als zweites wichtiges internationales Gütesiegel die europäische EQUIS-Akkreditierung.**

**Wo sehen Sie den Unterschied?**

**Iñiguez:** Das sind einfach unterschiedliche Ansätze. EQUIS hat vor allem zwei Schwerpunkte: die internationale Orientierung der Business School und die starke Verbindung mit der Unternehmenswelt. AACSB hat wohl klarer definierte Standards und Prinzipien. Das macht es vielleicht etwas vorhersagbarer. EQUIS hat mehr Nuancen. Aber beide Akkreditierungen sind herausfordernd und beide haben ihren Platz.

**Welche Ziele haben Sie als AACSB-Chairman?**

**Iñiguez:** Meine Amtszeit dauert ja nur ein Jahr. Aber neben der Internationalisierung möchte ich auch noch die Di-

versität der Programme erhöhen. Ich glaube, dass es immer wichtiger ist, dass Business Schools in einer Universität integriert sind, um von den anderen Fakultäten profitieren zu können. In den USA ist das traditionell häufiger der Fall als in Europa, wo einige der führenden Schulen wie Insead oder das IMD nicht von Universitäten, sondern von der Wirtschaft gegründet wurden. Aber die zunehmende Globalisierung stellt diese Unabhängigkeit infrage und ich sehe mehr Business Schools, die mit Universitäten kooperieren, um Synergien zu nutzen. Sei es, dass sie Inhalte und neue Forschungsergebnisse aus Bereichen wie Medizin, Geschichte, Psychologie, Big Data oder sogar Kunst in ihre MBA-Programme integrieren oder Doppelabschlüsse anbieten.

**Warum soll ein Finanzmanager sich mit Kunst befassen?**

**Iñiguez:** Wir sollten uns wieder auf die humanistischen Wurzeln des Manage- →



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law



## BERLIN MBA

**Ihre Ziele –  
unser Managementprogramm**

**Berufsbegleitend studieren und  
Karriereziele realisieren in:**

- International Management
- Entrepreneurship
- Change Management
- Health Care Management

**Jetzt informieren:  
[mba-berlin.de](http://mba-berlin.de)**




→ ments besinnen. Management bedeutet, Menschen zu führen und dafür muss ich auch etwas von Kultur, Psychologie, Politik, Kunst und Religion verstehen. Ein Risikomanager aus der Finanzbranche, der in der Beobachtungsfähigkeit eines Architekten geschult wird, erwirbt so eine zusätzliche Kompetenz, die ihm auch hilft, bessere Finanzentscheidungen zu treffen.

### Verliert der MBA nicht sein Profil, wenn immer mehr Inhalte aus anderen Fächern integriert werden?

**Iñiguez:** Nein, der MBA soll natürlich kein Studium Generale werden. Aber Business Schools, die an eine Uni angeschlossen sind, werden in den nächsten Jahren

vor allem von Doppelabschlüssen profitieren. Selbst in Harvard gibt es bereits eine erhebliche Zahl von Studiengängen, die man mit dem MBA kombinieren kann und der Uni-Präsident hat die Business School auch aufgefordert, die Synergien mit der Universität stärker zu nutzen. Auch in Oxford oder Rotterdam nutzt man das. Die Teilnehmer bekommen dann meist in einem Jahr zwei Abschlüsse. Das erhöht nicht nur ihre Beschäftigungsfähigkeit, sondern macht sie auch fitter für ihren Job.

### Viele sehen Moocs, kostenlose Online-Kurse, als eine Bedrohung für die Business Schools. Wie groß ist die Gefahr?

**Iñiguez:** Moocs werden die formale Ausbildung nicht ersetzen, so wie es Analysten vor ein paar Jahren prognostiziert haben. Aber sie sind eine gute Ergänzung und so was wie „Wissenspillen“, die man in den Programmen sehr sinnvoll einsetzen kann. Die Teilnehmer können sich online bestimmte Inhalte aneignen und im Unterricht bleibt dann mehr Zeit für Diskussionen. Aber es wird weiter MBA-Studenten an den Schulen geben, zumal die Credits für die Kurse – wenn es sie überhaupt gibt – von den Arbeitgebern bisher noch nicht anerkannt werden. Die Zukunft gehört dem Blended Learning mit kurzen Präsenzphasen und hochqualitativen Online-Angeboten.

## Wer akkreditiert die Top Business Schools?

**Hintergrund.** Der MBA-Titel ist nicht geschützt. Hinweise auf die Qualität eines MBA-Programms gibt die Akkreditierung durch eine internationale Akkreditierungsorganisation. Die drei international relevanten Organisationen heißen AACSB, EFMD und AMBA.

**AACSB.** Die AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business) wurde 1916 von 17 führenden US-Hochschulen ins Leben gerufen und akkreditiert heute Business Schools weltweit. Zwecks Akkreditierung begutachtet die AACSB ([www.aacsb.edu](http://www.aacsb.edu)) stets die gesamte Business School (was in Deutschland der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät entspricht) mit all ihren Studiengängen. Ende September hatte die AACSB genau 1.478 akademische Mitglieder, darunter 639 US-Institutionen. Es gibt 775 akkreditierte Business Schools in 52 Ländern, 515 davon sind US-Schulen, 119 liegen in Europa, Afrika und dem Mittleren Osten, 100 in Asien. In Deutschland sind es neun Business Schools: die ESMT (Berlin), die Frankfurt School of Finance & Management, die Goethe Universität Frankfurt, die HHL Leipzig Graduate School of Management, die Hochschule Pforzheim, die RWTH Aachen, die Mannheim Business School, die Westfälische Wilhelms-Universität Münster und die WHU - Otto Beisheim School of Management. Kernstück der Qualitätsprüfung ist die sogenannte Mission einer Schule, also ihre Zielsetzung. Hat sich eine Schule zum Ziel gesetzt, das beste Programm für die regionale Wirtschaft anzubieten, ist eine internationale Ausrichtung nicht unbedingt notwendig. Zudem geht es vor allem darum, dass die Hochschule Prozesse installiert hat, die den AACSB-Standards entsprechen.

**EFMD.** Als Gegenpol führte die European Foundation for Management Development (EFMD) in Brüssel ([www.efmd.com](http://www.efmd.com))

im Jahr 1997 ihr eigenes Gütesiegel EQUIS (European Quality Improvement System) ein. Auch EQUIS bewertet stets die gesamte Business School. Dabei wird vor allem Wert auf die Internationalität der Schule gelegt. EQUIS gilt eher als ein von den Hochschulen selbst gesteuerter Prozess als ein Monitoring über die Erfüllung von bestimmten Standards wie bei der AACSB. Zudem berücksichtigt EQUIS die Europäischen MBA-Leitlinien, wonach ein MBA-Programm eine General-Management-Ausbildung und kein spezialisierter Master sein sollte. Derzeit sind 163 Schulen in 40 Ländern akkreditiert. In Deutschland sind es derzeit sechs Schulen: EBS Business School, ESMT, Frankfurt School of Finance & Management, Universität zu Köln, Mannheim Business School und WHU.

**AMBA.** Die Dritte im Bunde der internationalen Akkreditierungen ist die AMBA ([www.mbaworld.com](http://www.mbaworld.com)). Die britische Association of MBAs (AMBA) wurde 1967 als Interessenvertretung der britischen MBA-Absolventen gegründet. Inzwischen akkreditiert sie zwar weltweit MBA-Programme, der Schwerpunkt ihrer Aktivitäten liegt aber noch immer in Großbritannien. Sie begutachtet jeweils alle MBA-Programme einer Schule. Erfüllt also ein Programm die Kriterien nicht, gibt es kein Gütesiegel. Insgesamt sind mehr als 200 Schulen in 70 Ländern akkreditiert. In Deutschland haben die ESMT, die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, die Gisma, die Mannheim Business School und die TUM School of Management in München das AMBA-Siegel.

## MBA / Master



## Fernstudium neben dem Beruf oder der Ausbildung

### Studienangebot:

- (M.A.) Wirtschaft + Recht, SP Management
- (M.A.) Wirtschaft + Recht, SP Wirtschaftsrecht
- (LL.M.) Wirtschaftsrecht mit int. Aspekten
- (MBA) General Management
- (M.A.) Medizinalfachberufe
- (M.A.) Creative Direction

bundesweite  
Studienzentren -  
0 57 22 / 28 69 97 32 -

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



Foto: www.ie.edu

**IE-Zentrale.** Hier in Madrid entstehen neue Weiterbildungskonzepte – zum Beispiel eine Entwicklungsbegleitung für Manager über 55 Jahren.

**An der IE Business School richten Sie gerade neue Klassenzimmer ein, in denen die Professoren als eine Art Hologramm gleichzeitig an mehreren Orten unterrichten können? Liegt hier die Zukunft?**

**Iñiguez:** Die Technologie ermöglicht es uns inzwischen, attraktivere Formen von Video-Konferenzen anzubieten und einen besseren Austausch der Teilnehmer zu ermöglichen. Die „erweiterte Realität“ wird dabei eine Rolle spielen. Auch Eye-tracking oder die Analyse des Gesichtsausdrucks könnten eingesetzt werden, um zu erkennen, ob die Studenten dem Unterricht aktiv folgen. Ausbildung wird damit personalisierter. Auch die Rolle der Professoren wird sich verändern. Das alles wird auch den Wettbewerb der Schulen untereinander erhöhen.

**Und Business Schools, die nicht mitmachen, werden verschwinden?**

**Iñiguez:** Einige werden wohl tatsächlich verschwinden. Die Topschulen sind aufgrund ihrer hohen Reputation noch besser geschützt, aber gerade die zweite Liga wird langfristig leiden.

**Business Schools bieten ja nicht nur Studiengänge, sondern auch kürzere Seminare für Manager (Executive Education) an. Wo liegen hier die Trends?**

**Iñiguez:** Executive Education wird das wichtigste Segment in der Bildung der Zukunft werden. Immer mehr Menschen werden nach ihrem Masterstudium alle paar Jahre zurück ins Klassenzimmer

kommen, um ihr Wissen aufzufrischen. Daher werden die Business Schools sehr aktiv werden in diesem Bereich und gerade die Angebote für Senior Manager werden boomen. Allerdings müssen wir erst noch herausfinden, wie Kurse für ältere Menschen am besten gestaltet werden, also welche Formate, welche Lerngeschwindigkeit und welche Art der Lernprozesse sich besonders eignen. Hier brauchen die Business Schools auch Unterstützung von anderen Fachbereichen wie Medizinerinnen und Biologen. Und vielleicht wird es in den neuen Programmen dann auch medizinische Assistenten oder spezielle Lern-Coaches geben. Und natürlich brauchen wir auch andere Inhalte.

**Zum Beispiel?**

**Iñiguez:** Die IE Business School bietet ab 2017 zusammen mit dem New College of the Humanities (NCH) in London ein ganz neues Programm für Manager über 55 Jahre an, die sich nach ihrer Karriere für gesellschaftliche und soziale Themen engagieren möchten. Das ist das erste Programm dieser Art in Europa. Es dauert zehn Monate und soll Manager dabei unterstützen, herauszufinden, wie sie ihre Expertise zur Lösung komplexer, globaler Probleme einsetzen können. Dazu entwickeln sie unter anderem ein persönliches Projekt und arbeiten in Johannesburg mit einer lokalen Community zusammen, um zu lernen, wie sich auch unter extremen Bedingungen soziale Verbesserungen erreichen lassen.

**Bärbel Schwertfeger ●**

# MBA-Bestenliste jetzt mit Ranking-Zwang?

**RANKING.** Schon seit Jahren gilt das Full-Time-MBA-Ranking des britischen Magazins „Economist“ aufgrund der absurden Abstürze und Aufstiege etlicher Programme als fragwürdig. Das IMD in Lausanne entschied sich daher, in diesem Jahr nicht mitzumachen und keine Daten zu liefern. Gerankt hat das britische Wirtschaftsmagazin die Schule jetzt trotzdem – auch ohne aktuelle Daten.



**The Economist.** Das britische Wirtschaftsmagazin veröffentlichte in der Ausgabe vom 15. Oktober 2016 „The world’s best MBA programmes“. Die Hitliste steht auch im Internet unter [www.economist.com/whichmba](http://www.economist.com/whichmba).

Professor Ralf Boscheck ist fassungslos. Vor einigen Monaten informierte er das britische Wirtschaftsmagazin „The Economist“, dass das IMD (International Institute for Management Development), eine private Wirtschaftshochschule in Lausanne, aufgrund der fragwürdigen Methodologie in diesem Jahr nicht am MBA-Ranking der Zeitschrift teilnimmt und daher auch keine aktuellen Daten liefert. Der Economist akzeptierte dies. Doch dann bekam der MBA-Direktor am IMD vor drei Wochen die Information, dass der Economist die Schule trotzdem rankt.

Für einige Fachleute war es schon oft schwierig gewesen, das Ranking zu verstehen. Nachdem das Vollzeit-MBA-Pro-

gramm des IMD im Economist-Ranking im vergangenen Jahr um elf Plätze auf Platz 32 gefallen war, wollte Boscheck der Sache auf den Grund gehen. Im Dezember flog er daher nach London und bat den zuständigen Economist-Redakteur William Ridgers darum, ihm doch zu erklären, wie die Ergebnisse des Rankings zustande kommen. Doch das konnte dieser nicht, da die Erstellung der Rangliste an einen Freelancer ausgelagert war. Aber auch der konnte ihm keine zufriedenstellende Auskunft geben.

Zurück in Lausanne setzte sich der MBA-Direktor mit anderen Professoren und Experten am IMD zusammen. Gemeinsam versuchte man die Bewertung zu verstehen – was nicht gelang, schon allein

deshalb, weil der Economist seine Methodologie und die Gewichtung einzelner Faktoren nicht offenlegt. Boscheck sieht in dem Ranking etliche logische Fehler bei der Gewichtung der Kriterien, die das IMD mit seinem kleinen MBA-Programm mit 90 Teilnehmern per se benachteiligen. Rund ein Drittel des Rankings sei „scale sensitive“ – hänge also mit der Größe des Programms zusammen.

Schulen, die gerankt werden wollen, müssen bei zwei Umfragen mitmachen. Der erste Fragebogen muss von den Schulen ausgefüllt werden, macht 80 Prozent des Rankings aus und umfasst zum Beispiel die „Zahl der registrierten Alumni“. Die restlichen 20 Prozent stammen aus einem Fragebogen, den Studenten und Absolventen ausfüllen müssen. Nun hat jedes MBA-Ranking seine Schwächen. So zählt bei den Rankings der Tageszeitung „Financial Times“ vor allem der Gehaltszuwachs. Je jünger die Studenten sind und je mehr sie aus Schwellenländern kommen, desto größer ist meist auch der Gehaltsanstieg. Dazu kommt, dass das Gehalt entsprechend der Kaufkraft des Dollars umgerechnet (!) wird, was die Programme chinesischer und indischer Schulen regelmäßig nach oben katapultiert. Beim Ranking des „Economist“ gibt es vier Bewertungskategorien. 35 Prozent der Bewertung macht die Eröffnung neuer Karrieremöglichkeiten aus. Derselbe Anteil entfällt auf die persönliche Entwicklung und die Bildungserfahrung (Qualität der Professoren, GMAT-Wert und Diversität der Klasse), 20 Prozent macht der Gehaltsanstieg aus und 10 Prozent entfallen auf das Netzwerk-Potenzial.

Auffallend beim Economist-Ranking sind vor allem die absurden Auf- und Abstiege mancher Schulen. In diesem Jahr verzeichnen 28 der 100 Schulen einen zweistelligen Auf- oder Abstieg. Einige schnitten mehr als 30 Plätze schlechter ab als im Vorjahr, andere mehr als 20 Plätze besser. Da sich die MBA-Programme jedoch innerhalb eines Jahres kaum so gravierend verändern dürften, liegt das vor allem an der ausgesprochen fragwürdigen Methodologie.

So hatte das IMD laut „Economist“ im Jahr 2008 noch das weltbeste MBA-Programm, im vergangenen Jahr lag es auf Platz 32. Dabei dürfte kaum einer daran zweifeln, dass das MBA-Programm des IMD nach wie vor zu den besten der Welt zählt. Allerdings unterscheidet es sich von anderen Programmen vor allem darin, dass die Teilnehmer mit durchschnittlich 31 Jahren älter und mit sieben Jahren Berufserfahrung deutlich erfahrener sind. Und 69 Prozent der IMD-Absolventen landen in der Industrie, während die Absolventen anderer Schulen ins Consulting und in die Finanzabteilungen wechseln. Die IMD-Absolventen sind beruflich also schon „gefestigter“ und machen nicht solch große Karrieresprünge, die in vielen Rankings zu Spitzenplätzen führen.

Mit seiner Weigerung, beim Economist-Ranking mitzumachen, ist das IMD kei-

neswegs allein. Auf der Economist-Website gibt es eine Liste mit 16 Schulen, die eine Teilnahme abgelehnt haben, darunter die Bradford School of Management, die Ceibs in Shanghai, die McGill University und die Indian School of Business. Nicht erwähnt werden dabei das IMD und die Oxford Said Business School, die offenbar auch keine Daten vorgelegt hatte. Dafür heißt es dort, man bewerte gelegentlich eine Schule, die ihre Teilnahme verweigert hat und nutze dafür andere Quellen.

### „Selbst für Platz 1 würde ich mich schämen“

„Selbst wenn wir auf Platz 1 wären, würde ich mich schämen, bei so einem Ranking dabei zu sein“, sagt MBA-Direktor Boscheck. Immerhin landete das IMD auch ohne aktuelle Daten auf Platz 23 und schnitt neun Plätze besser ab als im Vorjahr. Die ebenfalls zwangs-gerankte Oxford Said School of Business landete nur auf Platz 83. Eine Stellungnahme gab Oxford dazu auf Anfrage nicht ab. Die Frage, warum das IMD nicht rechtzeitig über die Zwangsbewertung informiert wurde (und die Daten noch nachreichen hätte können) und warum der „Economist“ nicht auf die zahlreichen „logischen Fehler“ reagiert, beantwortet Economist-Redakteur William Ridgers

nicht. Stattdessen reagiert er mit einer billigen Retourkutsche. Das IMD sei eben enttäuscht, dass es nicht mehr so gut abschneide. „Das Ziel unseres Rankings ist es, Studenten bei der Auswahl des MBA-Programms zu helfen“, schreibt Ridgers. „Ein Ranking, das nur Schulen umfasst, die glücklich mit ihrer Positionierung sind, bringt nicht viel Nutzen.“ Eine ziemlich dreiste Aussage, wenn man bedenkt, dass schon mindestens 16 Schulen ihre Teilnahme verweigern.

Das IMD ging in die Offensive und schrieb auf seiner Website, man wisse nicht, welche Daten der Economist nutze. „Was wir wissen, ist, dass das Economist-Ranking nun auch noch den letzten Hauch seiner Seriosität verloren hat.“ Das Vorgehen des Economist sei untragbar, erklärt Boscheck. Der MBA-Direktor kennt aber auch die Vergeblichkeit seines Protests. Denn selbst wenn ein Ranking noch so abstrus ist, gibt es immer Schulen, die stolz mit ihrer Platzierung werben. „Aber einer muss doch die Fahne mal hochhalten“, meint Boscheck. Daher hat er zudem im „Economist“ eine einseitige Anzeige gekauft, in der das IMD klarstellt: „Wir haben nicht an dem Ranking teilgenommen und sind überrascht, dass wir trotzdem gerankt wurden. Leider gibt es nur wenig, was wir tun können, damit der Economist sein Vorgehen stoppt.“

Bärbel Schwertfeger ●

## LEARNTEC | Internationale Fachmesse und Kongress

Die Nr. 1 in digitaler Bildung  
Schule | Hochschule | Beruf

www.learntec.de

24. – 26. Januar 2017  
Messe Karlsruhe

LEARNTEC

**MARKETING FÜR COACHS.** In der letzten Ausgabe hatten wir kritisch über den Versuch von Xing berichtet, Coachs für 5.000 Euro im Jahr ein „Top-Coach-Siegel“ zu verkaufen. Viele Leser freuten sich über unsere Aufklärungsarbeit. Es bleibt aber die Frage, wie Coachs sich und ihre Leistungen erfolgreich vermarkten können. Marketingberater Bernhard Kuntz versucht eine Antwort.

# „Das Coaching-Geschäft ist regional“

### Warum ist die Dienstleistung „Business Coaching“ eigentlich so schwer zu vermarkten?

**Bernhard Kuntz:** Unter anderem, weil die Kunden diese Leistung vor dem Kauf nicht anfassen können, um ihre Qualität zu prüfen. Außerdem kann man die Leistung eines Coachs nicht wie die eines Autos mit objektiven Daten beschreiben. Zudem erhalten die Kunden beim Kauf von Coaching-Leistungen keine Garantien. Auch ein Umtausch oder eine Rückgabe der „Ware“ ist ausgeschlossen. Und dies, obwohl die Leistung Coaching aus Kundensicht meist teuer ist. Deshalb haben viele Menschen beim Kauf von Coaching-Leistungen das Gefühl, die Katze im Sack zu kaufen.

### Wie minimieren die Einkäufer das „Kaufrisiko“?

**Kuntz:** Kunden empfinden ein hohes Kaufrisiko. Entsprechend zögerlich sind sie mit ihrer Kaufentscheidung – speziell dann, wenn sie mit dem Kauf der Leistung „Coaching“ noch keine oder wenig Erfahrung haben. Dann suchen sie aus Angst vor einer Fehlentscheidung verzweifelt nach Ersatzindikatoren dafür, dass der Coach ihnen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit den erhofften Nutzen bietet.

### Welche Ersatzindikatoren können das sein?

**Kuntz:** Die meisten ergeben sich aus der beruflichen Biografie des Coachs. Welche Ausbildungen hat er absolviert? Wie

lange arbeitet er schon als Coach? Für welche Art von Klienten ist er vorrangig tätig? Auf welche Probleme ist er spezialisiert? All diese Faktoren gilt es in der Außendarstellung vorbildlich transparent zu machen.

Weitere Ersatzindikatoren sind Marketinginstrumente – wie zum Beispiel die

Webseite. Wird dort eher wissenschaftlich doziert oder mit den Besuchern in einer Sprache kommuniziert, dass man das Gefühl hat: Der Mann oder die Frau kennt mein Problem? Ein weiterer Ersatzindikator ist, wie plastisch der Coaching-Prozess beschrieben wird. Auch das schafft Vertrauen. Dasselbe gilt für





Artikel, Bücher, die der Coach schrieb, oder Vorträge, die er hielt. Auch das sind kleine Bausteine, die dazu beitragen, dass bei Interessenten das Gefühl entsteht: Das ist ein echter Profi.

### Bei Trainern ist es oft wichtig, wie groß ihr „Trainingsinstitut“ ist ...

**Kuntz:** Es gibt viele weitere Ersatzindikatoren – zum Beispiel die Art, wie der Coach die Kommunikation mit seinen Zielkunden gestaltet: Wie gut ist er erreichbar? Wie schnell ruft er zurück? Wie viel Zeit nimmt er sich für das Vorgespräch? Wie gezielt fragt er nach? Aus all diesen Faktoren schließt der potenzielle Kunde auf die Kompetenz des Coachs und macht sich ein Bild von ihm. Dieses Bild aktiv zu gestalten, ist im Coaching-Business sehr wichtig. Denn Coach ist kein geschützter Beruf. Jeder kann sich so nennen und entsprechende Leistungen anbieten. Entsprechend groß ist nicht nur die Zahl der „Dünnbrettbohrer“, sondern auch der seriösen Mitbewerber in diesem Markt.



Foto: Profilberater

**Bernhard Kuntz.** Der Geschäftsführer der Profilberater GmbH, Darmstadt, unterstützt Trainer, Berater und Coaches bei ihrer Selbstvermarktung ([www.die-profilberater.de](http://www.die-profilberater.de)). Er ist Autor der Marketing- und PR-Ratgeber „Die Katze im Sack verkaufen“, „Fette Beute für Trainer und Berater“ sowie „Warum kennt den jeder?“.

### Wie kann sich ein Coach trotzdem im Markt behaupten?

**Kuntz:** Unter anderem, indem er aus seiner Leistung, die man scheinbar an jeder Straßenecke kaufen kann, eine unverwechselbare Dienstleistung macht. Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Ein zentrales Coaching-Thema ist, wenn man den Werbeunterlagen der meisten Coachs glaubt, das Lösen oder Bearbeiten von Konflikten. Beim Sichten der Werbeunterlagen der meisten Coachs gewinnt man jedoch den Eindruck: Sie haben vom Thema Konflikte wenig Ahnung.

### Warum?

**Kuntz:** Weil sie das Thema Konflikte so oberflächlich behandeln, eigentlich nur streifen, dass man das Gefühl gewinnt: In ihren Augen sind alle Konflikte gleich. Dabei gibt es nahezu unendlich viele Konfliktarten, -ursachen und -konstellationen. Es gibt nicht nur die unterschiedlichsten intrapersonalen Konflikte wie Rollen-, Entscheidungs- und Zielkonflikte, sondern auch die unterschiedlichsten interpersonellen Konflikte. So haben zum Beispiel Mütter und Väter nicht nur mit ihren Kindern, sondern auch mit ihren Lebenspartnern häufig Differenzen. Und in den Unternehmen? Dort gibt es nicht nur Konflikte zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern, sondern

auch zwischen den Führungskräften selbst und den Bereichen. Zudem haben Unternehmen häufig Konflikte mit Kunden und Lieferanten. Und es gibt gesellschaftliche Konflikte – ich erinnere nur an die aktuelle Flüchtlingsfrage. Auf all diese Konfliktarten könnten sich Coaches, abhängig von ihrer Vorerfahrung, spezialisieren. Ebenso auf die verschiedenen Konfliktursachen – seien diese persönlicher, beruflicher, finanzieller oder kultureller Natur. Sie tun es aber nicht.

### Woran könnte es liegen?

**Kuntz:** Weil viele nicht nur das Denken verinnerlicht haben „ein Konflikt ist ein Konflikt“, sondern auch „Coachen ist Coachen“. Oft denkt der Anfänger, wer eine Coaching-Ausbildung durchlaufen habe, könne Gott und die Welt coachen – egal, wo der Schuh drückt. Das ist natürlich Nonsense. Abhängig von den Zielpersonen oder -organisationen sowie Coaching-Anlässen benötigen Coaches ein unterschiedliches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil. Das machen sich viele Coaches entweder nicht bewusst oder sie machen es nicht transparent. Entsprechend blass ist ihr Profil.

### Die Arbeitsweise sollte besser beschrieben werden?

**Kuntz:** Auf den meisten Webseiten findet man nur Floskeln wie „Ich arbeite →



Foto: thodonal / AdobeStock

→ lösungsorientiert“. Wie sonst? Oder: „Ich gehe wertschätzend mit meinen Klienten um“. Wie sonst? Nur ganz selten wird transparent gemacht, was dies bedeutet oder in welchen Verhaltensmustern sich dies zeigt – zum Beispiel anhand von Praxisbeispielen. Mich würde als potenzieller Klient beispielsweise interessieren, wie sich der Coach verhält, wenn scheinbar nichts mehr geht. Ergreift er dann die Initiative und sagt: „Also, ich sehe die Lösungsmöglichkeiten A, B und C. Welche präferieren Sie?“ Oder beschränkt er sich als Anhänger der reinen Lehre auf das zirkuläre Fragen? Und wie verhält er sich, wenn ein Mitarbeiter, dem seine Firma ein Coaching bezahlt, sich hartnäckig weigert, gewisse jobbedingte Notwendigkeiten einzusehen? Geht er dann auch mal in die Konfrontation und sagt „Das

glasklar kommunizieren, wofür er der Spezialist ist und wofür nicht – zum Beispiel für das Coachen von Personen, die sich beruflich verändern möchten, oder für das Coachen von GmbH-Geschäftsführern, die vor schwierigen Investitionsentscheidungen stehen. Je klarer das Profil eines Coachs ist, umso höher ist seine Anziehungskraft bei seiner Zielgruppe. Denn warum sollten sich potenzielle Kunden für einen Coach entscheiden, wenn dieser sich nicht erkennbar von seinen Mitbewerbern abhebt? Unabhängig davon brauchen Newcomer, die sich im Coachingmarkt etablieren möchten, jedoch einen langen Atem.

#### Warum?

**Kuntz:** Wegen der vielen Mitbewerber und weil die von ihnen akquirierten Aufträge

Jahr an Land ziehen und wie viele Coaching-Sitzungen müsste ich durchführen, um 70.000 Euro Umsatz zu erzielen. Die nächste Frage ist dann: Ist dies mittelfristig realistisch? Bei vielen dürfte die Antwort „nein“ lauten.

#### Was folgern Sie daraus?

**Kuntz:** Entweder müssen besagte Coachs sich eine andere berufliche Perspektive aufbauen oder ihr Leistungsspektrum erweitern – zum Beispiel, indem sie auch Beratungs- und Trainingsleistungen anbieten, die zu ihrer beruflichen Biografie und fachlichen Expertise passen. Es gehört meines Erachtens auch zum Job eines Marketingberaters, angehenden Coachs reinen Wein einzuschenken, wenn sie Gefahr laufen, aufs falsche Pferd zu setzen und sich mit hoher Wahrscheinlichkeit finanziell ruinieren – insbesondere dann, wenn diese eine Familie haben, die anschließend unter ihrem unrealistischen Vorhaben leidet.

## „Coachs werden es lernen müssen, Präsenz-Coachings mit Online-Coachings zu kombinieren.“

gehört aber zu Ihrem Job“? Solche Dinge kann man auf einer Webseite sehr narrativ beschreiben, und so dafür sorgen, dass beim Besucher ein plastisches Bild von der Arbeitsweise und vom Selbstverständnis des Coachs entsteht.

#### Die meisten Coachs haben kein großes Marketingbudget ...

**Kuntz:** Die Erfolgsbasis ist, sehr genau zu definieren, wer die eigenen Zielkunden sind und wer nicht, um die Verschwendung des Marketingbudgets zu vermeiden. Ein Beispiel: Das Coaching-Geschäft ist in der Regel ein regionales. Denn kaum eine Person oder Organisation lässt einen Coach für ein ein-, zweistündiges oder gar halbtägiges Coaching zum Beispiel von München nach Hamburg einfliegen. Das wäre schlicht zu teuer. Also sollte auch das Marketing darauf abzielen, in der Region die nötige Bekanntheit aufzubauen. Zum Beispiel, indem der Coach gezielt Beziehungen zu Organisationen aufbaut, die wichtige Multiplikatoren sind. Oder indem er seine Webseite statt allgemein auf „Führungskräfte-Coach“ auf „Führungskräfte-Coach Hamburg“ optimiert. Außerdem muss der Coach in seiner Außendarstellung immer wieder

stets zeitlich befristet sind und ein eher kleines Umsatzvolumen haben. Deshalb müssen sie eigentlich permanent neue Aufträge an Land ziehen, um eine stabile Auslastung zu haben. Entsprechend viel Zeit – und Geld – müssen Coachs in ihr Marketing investieren, sofern sie bei ihren Zielkunden noch keine sehr hohe Bekanntheit haben. Ich wage die Behauptung: 80 Prozent der sogenannten Coachs wird es nie gelingen, rein als Coachs so viel Geld zu verdienen, dass sie eine Familie gut ernähren können. Ihnen fehlt die erforderliche Biografie und zuweilen auch der unternehmerische Biss, um zum Beispiel bei Unternehmen hohe Tages- oder Stundensätze durchzusetzen und gleichzeitig ausreichend Aufträge an Land zu ziehen.

#### Warum so pessimistisch?

**Kuntz:** Gehen wir einmal davon aus, ein Coach müsste circa 70.000 Euro im Jahr umsetzen, um nicht nur seine Familie zu ernähren, sondern auch seine Bürokosten zu begleichen sowie als Selbstständiger für Krankheit und Alter vorzusorgen. Da kann sich jeder Newcomer ausgehend von seinen Honorarsätzen fragen: Wie viele Coaching-Aufträge müsste ich pro

#### Vor welchen Herausforderungen steht derzeit die Coaching-Branche?

**Kuntz:** Das Einzige, was aus meiner Warte im Coaching- und Beratungsmarkt stabil bleibt, ist der Bedarf an individueller Unterstützung aufgrund der erhöhten Veränderungsdynamik unserer Umwelt. Wie die Leistung heißt, mit der dieser Bedarf befriedigt wird, ist den Kunden „piepegal“. Hauptsache, es gibt die gewünschte Wirkung.

Viele Coachs werden sich unter anderem aus Kosten- und Effizienzgründen fragen müssen, wie sie Präsenz-Coachings mit Online-Coachings sinnvoll miteinander verknüpfen können – ähnlich wie dies im Weiterbildungsbereich in Form der Blended-Learning-Konzepte bereits geschehen ist. Denn wenn es um das Coachen der Mitarbeiter auf der mittleren oder unteren Führungsebene geht, werden die Unternehmen immer weniger bereit sein, 150 oder gar noch mehr Euro für eine Coaching-Stunde zu bezahlen. Zudem werden die Coachs sich darauf einstellen müssen, dass insbesondere die größeren Unternehmen zunehmend auf firmeninterne Coachs setzen – genauso wie sie schon bei Change-Prozessen auf interne Berater setzen.

Andrej Winter ●

# „Keine zuverlässige Orientierung für Ratsuchende“

**Stellungnahme.** Das Nachrichtenmagazin „Focus“ und das Karrierenetzwerk „Xing“ wollen mit der Benennung von 500 „Top-Coaches“ so etwas wie „Orientierung im Coaching-Wirrwarr“ bieten. Wir kritisierten in Heft 9, dass das entsprechende „Siegel“ nicht zu mehr Transparenz führen wird.

Der „Roundtable der Coachingverbände“ (RTC), eine Diskussionsplattform der 13 größten Coaching-Verbände Deutschlands, hat zum Xing/Focus-Siegel „TOP-Coach 2016“ jetzt eine aktuelle Stellungnahme ausgearbeitet, die folgenden Wortlaut hat:

Das „Top-Coach 2016“-Siegel bietet für Kunden keine geeignete Orientierung. Eine Benennung als „TOP-Coach 2016“ ausschließlich nach Empfehlung durch Kolleginnen, Kollegen und Personaler schafft keine Transparenz im Coaching-Markt – zumal nicht ersichtlich ist, wer wen empfohlen hat. Das Siegel berücksichtigt in keiner Weise die Aus- und Weiterbildung der gelisteten Coaches und ist damit bei der Suche nach einem geeigneten Coach nicht hilfreich. Darüber hinaus müssen die gelisteten Coaches für die Nutzung des Siegels einen beträchtlichen Geldbetrag zahlen, was insbesondere für den Verlag ein interessantes Geschäftsmodell sein mag.

Ein wirklicher „Top-Coach“ muss Voraussetzungen erfüllen, die über eine reine Empfehlung deutlich hinausgehen. Diese beginnen mit einer Qualifizierung durch eine anerkannte Weiterbildung oder einen Weiterbildungsstudiengang in einem adäquaten Umfang, ergänzt durch kontinuierliche Fortbildungen. Auf dieser Basis kann ein professioneller Coach sein Coaching dann auch von der Expertenberatung, der Weiterbildung und der Psychotherapie differenzieren und kennt die Grenzen seines Handelns. Daneben sollte ein Coach professioneller Ethik und seiner gesellschaftlichen Verantwortung verpflichtet sein. Und schließlich spielt auch die persönliche Passung von Coach und Coachee eine wesentliche Rolle für den Erfolg eines Coachings.

Dass Praxiserfahrung bei professionellen Coaches einen nachweisbar positiven Effekt auf die Prozess- und Ergebnisqualität eines Coachings hat, stellt die Forderungen des Roundtable der Coachingverbände weder infrage noch ersetzt sie diese. Unklar ist die Bedeutung der in der „Top-Coach“-Liste genannten Anzahl beschäftigter Mitarbeiter. Ein solches Kriterium ist bei einem Coach lediglich eine Aussage über einen möglichen ökonomischen (Vermarktungs-)Erfolg, nicht aber über die Qualität seiner Leistung. Bereits 2015 hat der Roundtable der Coachingverbände ([www.roundtable-coaching.eu](http://www.roundtable-coaching.eu)) das Positionspapier „Profession: Coach“ veröffentlicht. Hier sind die Bewertungskriterien offengelegt und für alle Marktteilnehmer trans-

**Kritik.** In unserem Septemberheft ging es um das Top-Coach-Siegel von Focus/Xing.



parent. Der Roundtable der Coachingverbände sieht es als wichtige Aufgabe an, Coachees vor unseriösen Angeboten zu schützen und ihnen Zugang zu gut ausgebildeten und verantwortungsbewussten Coaches zu bieten.

Diese Qualitätsaspekte darzustellen und zugänglich zu machen, ist ein Auftrag des Roundtable der Coachingverbände (RTC) und seiner Mitgliedsverbände. Wir empfehlen allen Ratsuchenden, sich bei der Suche nach geeigneten Coaches an den Qualitätskriterien der Coachingverbände zu orientieren. Die Suche in entsprechenden Verzeichnissen und Datenbanken der RTC-Verbände und die Orientierung an einer entsprechenden Mitgliedschaft bieten eine weit aus transparentere und tauglichere Orientierung. Folgende Verbände haben sich im RTC zusammengeschlossen:

- Berufsverband Dt. Psychologinnen und Psychologen (BDP)
- Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT)
- Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (DBVC)
- Deutscher Coaching Verband e. V. (DCV)
- Deutsche Gesellschaft für Coaching e. V. (DGfC)
- Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGST)
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv)
- Deutscher Verband für Coaching und Training e. V. (dvct)
- European Association for Supervision and Coaching e. V. (EASC)
- European Mentoring & Coaching Council Deutschland e. V. (EMCC)
- International Coaching Federation Deutschland e. V. (ICF)
- Qualitätsring Coaching und Beratung e. V. (QRC)
- Systemische Gesellschaft e. V. (SG).

# „Zukunft Personal“ meldet neuen Besucherrekord

**MESSEBILANZ.** 16.940 Besucher (plus elf Prozent im Vergleich zum Vorjahr) kamen zur Messe „Zukunft Personal 2016“ nach Köln. Die Zahl der Aussteller stieg um zwölf Prozent auf 732. Unter den Ausstellern befanden sich 57 Start-ups, die überwiegend innovative Software für die Personalabteilungen anboten.

„Die Besucher haben unsere Schwerpunktthemen sehr gut angenommen“, freute sich Ralf Hocke, Geschäftsführer von Spring Messe Management, dem Veranstalter der „Zukunft Personal“, über den Besucherrekord. In den vier Messehallen waren 15 Bühnen aufgebaut. An den drei Messetagen gaben sich Business-Größen und wissenschaftliche Experten die Klinke in die Hand – wie etwa der Ex-Personalvorstand Thomas Sattelberger, IBM-Geschäftsführer Norbert Janzen und Vordenker Gunter Dueck. Unter den Referenten waren viele bekannte Persönlichkeiten, beispielsweise der Gründer der „Sozialhelden“ Raúl Krauthausen, der Musiker und Extremsportler Joey Kelly sowie Klaus-Jürgen Deuser alias „Knacki Deuser“, bekannt von der Comedy-Show „Night Wash“. Die neu gestaltete Keynote-Arena fasste 350 Sitzplätze und verbreitete als Insel der Ruhe echte Kongressatmosphäre inmitten der Messe.

Zur Eröffnung sprach Frank Riemensperger, Vorsitzender der Accenture-Ländergruppe Deutschland, Österreich und der Schweiz, über die Veränderungen im Zuge von „Arbeiten 4.0“. Beim Thema „Lernen“ entpuppte er sich als Freund des Flipped-Classroom-Ansatzes. Der Lernende bringt sich das benötigte Wissen durch Bücherlesen oder E-Learning selbst bei. Die Zeit in einem anschließenden Seminar wird dann ausschließlich zur Diskussion des Stoffs und zum Erfahrungsaustausch genutzt. Die üblichen Lernaktivitäten innerhalb und außerhalb des Seminarraums werden quasi „umgedreht“. Daher wird „Flipped Classroom“ oft mit „umgedrehter Unterricht“ übersetzt. Außerdem war sich Riemensperger

sicher: „Der neue Lernort ist der Arbeitsplatz und der neue Trainer ist der Kollege, der etwas schon kann.“ Die Beschäftigten aller Branchen forderte er auf, emotionale Intelligenz, geistige Flexibilität und kritisches Denken einzuüben. Klassische Prozess-Skills verlören an Bedeutung.

## Impressionen I.

Schwimmweltmeister Thomas Lurz (rechts) spricht mit Stephan Grabmeier (Haufe-Umantis) über Momente des persönlichen Scheiterns. Die Time 4 you GmbH lässt Standbesucher von einem Karrikaturisten porträtieren.

## Impressionen II.

Claudia Haider („Professionelle Trainer Club“) und Reinhard Peter („Exzellente Lernorte“) präsentieren neue Netzwerke für Trainer beziehungsweise Hoteliers. Viele wollten in die „Box“, um einen leibhaftigen HR-Blogger zu sehen.

Neu war eine Bühne, auf der der „Founders Fight“ ausgetragen wurde. In fünf Runden traten jeweils zwei Start-ups mit ihren Produkten gegeneinander an. Unter den Augen des streng auf die Redezeit achtenden Jan C. Küster vom „Founders Fight Club“ ging es in der als Boxing



gestalteten Bühne mit Argumenten zur Sache. Eine aus Personalern und Journalisten bestehende Jury stellte kritische Fragen und kürte den Sieger: In der Finalrunde der besten „Kämpfer“ setzte sich Rainer Weckbach von „Get in IT“, einem Recruitingportal für den IT-Nachwuchs, gegen Alexander von Müller von der mobilen Bewerbungsplattform „Heyjobs“ durch.

Ein weiterer Publikumsmagnet war die „Blogger Lounge“, die seit der Einführung im Jahr 2015 noch einmal deutlich ausgebaut wurde. Die vielfältige, bunte Bloggerszene, die zur innovativen Speerspitze im Personalmanagement gehört, konnte sich in „Meet-the-Blogger-Sessions“ mit ihren Themen dem Publikum vorstellen und direkt in die Diskussion gehen. „Der große Erfolg zeigt uns, dass die Blogger Lounge inzwischen fest zur Messe gehört und viel Potenzial für die Zukunft hat“,

so Messechef Ralf Hocke. Die „Zukunft Personal“ in Köln sieht sich selbst als „Europas größte Messe für Personalmanagement“. Das Themenspektrum reicht vom Recruiting über diverse Personaldienstleistungen bis hin zur betrieblichen Weiterbildung und dem Thema Leadership. Außerdem lebt die Messe mehr denn je von der zunehmenden Nachfrage der Unternehmen nach Personal-Software. Software-Aussteller gehören zu den zufriedensten Ausstellern und berichten, dass alle Unternehmen, die agiler werden wollen, sich zuerst einmal eine neue Talentmanagement- oder Personalverwaltungssoftware zulegt. Einige Jobbörsen, die im letzten Jahr nicht auf der Messe vertreten waren, sind in diesem Jahr wieder unter den Ausstellern zu sehen gewesen. Der beginnende Kampf um junge Talente gibt auch dieser Branche Aufwind. In der „Weiterbildungs-

halle“ war die Stimmung vergleichsweise ruhig – auch wenn die großen Akademien unter den Ausstellern von interessanten Geschäftsanbahnungen mit Handel und Industrie berichten konnten.

## Neuer Trainer-Club in Gründung

Eine kleine Sensation war es schon, dass sich auf der „Zukunft Personal“ zum ersten Mal der „Professionelle Trainer Club“ in der Öffentlichkeit zeigte. Dieser „Club“ wurde von Claudia und Siegfried Haider (den Mitbegründern der German Speakers Association GSA) ins Leben gerufen. Er will als Vermarktungsplattform in erster Linie die Sichtbarkeit seiner Mitglieder erhöhen. In zweiter Linie will er regelmäßige hochwertige Weiterbildungen für Trainer organisieren. Mitglied werden kann nur, wer fünf Jahre Berufserfah- →



Timo Riedle (Evalea). Gegen „Weiterbildung mit der Gießkanne“ kämpft Riedle mit seiner „Transferkontrolle“.

Fotos: Pichler



**Keynote Arena.** Bis zu 500 Menschen drängten sich in der neu gestalteten Keynote-Arena, wenn prominente Speaker auftraten (im Bild: TV-Moderatorin Judith Williams).



**Matthias Nitsche (Kalapa).** BDVT-Gold, weil er Ingenieuren Achtsamkeit beibrachte.

→ rung als hauptberuflicher Trainer und drei Referenzen von Personalentwicklern vorweisen kann. Die dritte Bedingung: Es muss ein professioneller Web-Auftritt vorhanden sein. Der „Club“ ([www.Professionelle-Trainer.club](http://www.Professionelle-Trainer.club)) soll am 1. Januar 2017 an den Start gehen. Er wird von Anfang an mit den „Exzellenten Lernorten“, einer Qualitätskooperation von 17 Tagungshotels, zusammenarbeiten. Die Veranstaltungen des „Clubs“ werden an „Exzellenten Lernorten“ stattfinden. Außerdem sollen Trainer und Hoteliers lernen, besser zusammenzuarbeiten und gemeinsam Innovationen für den Tagungsmarkt zu entwickeln.

### BDVT vergibt fünfmal „Gold“

Fünfmal „Gold“, sechsmal „Silber“ und sechsmal „Bronze“ sowie ein „Sonderpreis“ – das ist das Ergebnis des diesjährigen Wettbewerbs „Europäischer Preis für Training, Beratung und Coaching“, den der BDVT (Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches) veranstaltet. Die entscheidende Finalrunde fand auf der Messe „Zukunft Personal“ statt.

Stefan Häseli, der Chef der Jury, betonte: „Die klassische Weiterbildung ist tot. Wer seine Auftraggeber erfolgreich macht, steigt auf mehreren Dimensionen in die Aufgabenstellung ein und kombiniert Training, Beratung und Coaching mit digitaler Technologie zu individuellen, komplexen Konzepten, die im Projektverlauf agil an die Realität angepasst werden.“ Die fünf Siegerkonzepte in „Gold“ sind:

#### 1. Barbara Messer, Trainerin und Coach:

„Das Boot 4.0 – zurück zum Wesentlichen“. Messer verlegte einen Coaching-Prozess in die freie Natur. Mit einer Klientin begab sie sich zwei Tage und zwei Nächte lang auf eine Paddel-Tour. Dabei wurde unter anderem das Helfersyndrom der Klientin, einer Sozialarbeiterin, bearbeitet. Messer, die sich auch als Expertin für aktivierende Lehrmethoden einen Namen gemacht hat, hält die Natur für ideal, um die eigene Resilienz zu stärken. Sie kann ihre Coachings mit mehreren Sportarten kombinieren.

#### 2. Mitmensch Training Coaching Management GmbH:

„Adler alles passt: Sieben Konzept-Steps für Junior-Geschäftsleiter der Adler Modemärkte AG“. Wer noch nicht länger als fünf Jahre Geschäftsleiter war (eine sehr heterogene Zielgruppe!) durfte an dieser Führungskräfteweiterbildung teilnehmen. Die erforderlichen Kompetenzen wurden in einem ausgesprochen aufwendigen und kreativ gestalteten Personalentwicklungsprozess vermittelt.

#### 3. Kalapa Academy GmbH:

„Working Mind – Achtsamkeit im Unternehmensalltag“. Auftraggeber war das Werk Salzgitter der Robert Bosch GmbH. In einer Welt der Reizüberflutung wurden Ingenieure so vom praktischen Wert der Achtsamkeit überzeugt, dass Meditation jetzt zum Alltag gehört.

#### 4. Agateno – Training & Coaching Eike Reinhardt & Daniel Goetz:

„Azubi Camp – ein Blended-Learning-Ansatz zur Arbeitgeberattraktivität“. Auftraggeber war der

Deutsche Sparkassen- und Giroverband. Die beiden Trainer bereiteten mit 260 Azubis einen Auftritt beim „25. Deutschen Sparkassentag“ vor. Die jungen Leute wurden motiviert und befähigt, während des Sparkassentags im Rahmen einer Großveranstaltung von ihnen vorbereitete Verbesserungsvorschläge zu Ende zu diskutieren und ihre neuen Ideen vor Hunderten von Sparkassenvorständen zu präsentieren.

**5. Nexthealth GmbH:** „Systemisches Strategie- und Changeprojekt Kreiskrankenhaus Demmin 2020“. Auftraggeber war das Kreiskrankenhaus Demmin (Mecklenburg-Vorpommern). Die Krankenhausleitung beschloss eine Sanierung, die Nexthealth mit einem Veränderungsprozess begleitete. Bewirkt wurde ein kultureller Wandel und eine deutliche Ergebnisverbesserung.

**6.** Der Sonderpreis der Jury ging in diesem Jahr an die Integrata AG für ihr „Agiles Vorgehensmodell“, das sie zusammen mit der BMW Group entwickelte. Klassische Soft-Skill-Trainings wurden in kleine Lernobjekte zerlegt. Ein Abteilungsleiter, der seine Mitarbeiter schulen lassen will, kann so genau definieren, was gelernt wird. Eine Software schlägt anschließend einen Lernpfad vor, wie die Lernobjekte sinnvoll online oder via Präsenztraining vermittelt werden können.

Einzelheiten zu allen 17 Gold-, Silber- und Bronze-Preisträgern des diesjährigen Wettbewerbs sind im Internet unter [www.bdvt.de/aktuelles](http://www.bdvt.de/aktuelles) nachzulesen.

**Martin Pichler** ●

ZUKUNFT  
PERSONAL®



2016 HR  
INNOVATION  
AWARD®

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

# WIR GRATULIEREN DEN GEWINNERN!



Mehr Informationen auf:  
[www.hr-innovationaward.de](http://www.hr-innovationaward.de)

Hauptmedienpartner:  

#HRINNO



# „Deutscher Rednerpreis 2016“ für Helmut Markwort

**GSA CONVENTION 2016.** Das diesjährige Motto der Jahresversammlung der German Speakers Association (GSA) hieß „Performance 2016 – Seriously Speaking“. Viele Redner setzten sich damit auseinander, was Bühnenprofis tun müssen, um eine hohe Professionalität zu erreichen. Der Rednerpreis der GSA ging in diesem Jahr an den Journalisten und ehemaligen Focus-Chefredakteur Helmut Markwort.

Worst-Case-Szenarien sind bei niemandem beliebt, aber für selbstständige Kongressredner sind sie sehr wichtig, um langfristig zu überleben. Vertriebs- und Motivationsexperte Martin Sängler stellte die unbequeme Frage: „Was geht, wenn nichts mehr geht?“ Er konfrontierte das Publikum mit einer sehr persönlichen Geschichte – der seines Herzinfarkts. Von hundert auf null in ein paar Tagen, Stunden oder Minuten. Wie damit umgehen? Wie wieder auf die Beine kommen? Wie mit wirtschaftlichen Sorgen und Existenzängsten umgehen? Und wie langsam, aber sicher wieder zu seiner ganz eigenen Performance zurückfinden? Sängler stellte all die wichtigen und richtigen Fragen und verriet die Antworten, die für ihn

hilfreich waren: Runterschalten, loslassen, auf seine Familie und sein Netzwerk zurückfallen und sich auf das Wichtigste fokussieren: die eigene Gesundheit. Die Speaker-Community reagierte durchaus gemischt auf Sänglers Vortrag, schlug er doch teilweise sehr ernste Töne an und berichtete auch von „Hyäntum“ in den eigenen Reihen, sprich, von Kollegen, die während seiner Krankheit versuchten, ihm Kunden abspenstig zu machen.

Inhaltlich schloss Manuela Jacob-Niedballa an. In ihrer Keynote vertrat sie die These, dass der schlimmste Stress immer hausgemacht sei. Das Phänomen „Stress“ bezeichnete sie generell als „Mythos“. Es liege immer bei uns, wie wir und ob wir mit dem Stress richtig umgingen. Denn: Unser Stress-Empfinden sei ein rein subjektives Gefühl und nicht davon abhängig, wie viel wir auf der Agenda hätten, sondern davon, wie wir sie uns einteilten. „Ein realistischer Zeitplan hilft uns dabei, die eigenen Ziele in einem ebenfalls realistischen Rahmen zu halten und verhindert so, dass wir uns selbst stressen.“ Das heute so gängige Ideal des Multitasking lehnte sie durchweg ab und forderte alle Zuhörer auf, sich davon umgehend zu verabschieden. „Ungestörtes Arbeiten“ lautet ihre Devise. Denn schon nach 30 Minuten am Stück ungestört zu arbeiten führe dazu, dass unser Stressempfinden merklich und nachweislich sinke.

Der Präsident der „Global Speakers Federation“ Nabil Doss stellte in seiner Rede „Set Your Message in Motion!“ die Frage, wie Vortragende in einer Zeit der ultrakurzen Aufmerksamkeitsspannen Men-

schen emotional erreichen, als Zuhörer binden und geradezu „fesseln“ könnten. Er empfiehlt den „Trailer Code“. Aus seiner Arbeit an kurzen Werbefilmen (Trailern) für Hollywoods Kinoproduktionen hat Doss ein Rezept für Keynote Speaker abgeleitet. Zu Beginn und während einer Rede sollten sie kurze Filmchen auf die Bühne projizieren lassen. In den Filmclips muss es darum gehen, wichtige Botschaften des Redners emotional zu verpacken – zum Beispiel indem Worte, Bilder und Musik so kombiniert werden, dass die „emotionale Kraft“ einer Botschaft verstärkt wird. Ein Clip sollte die Aussagen des Redners mit Leben erfüllen und „eine durchgehende Erzähllinie haben“, aber nicht alles erzählen. Das Gehirn der Zuhörer fülle die Lücken schon von ganz alleine. Die Videoclips müssten aber nach allen Regeln der Kunst von Profis gestaltet werden. „Ansonsten läuft man Gefahr, nach acht Sekunden die Aufmerksamkeit des Publikums zu verlieren.“

## Wie man den „biografischen Rucksack“ ablegt

Walter Kohl, Sohn des ehemaligen Bundeskanzlers Helmut Kohl, eröffnete den zweiten Convention-Tag mit einer „leisen“, sehr persönlichen und nachdenklich stimmenden Performance. Er nahm das Publikum mit auf eine Reise in seine Vergangenheit und teilte freimütig mit den Zuhörern, wie sehr er unter seiner Rolle als „Sohn des Kanzlers“ und vor allem unter dem Freitod seiner Mutter gelitten hatte. Einen solchen „biografischen Rucksack“ lege man nicht so leicht ab,



Foto: Studio Hellhörig / Jochen Wieland

**Walter Kohl.** Der Sohn des Alt-Bundeskanzlers hatte es schwer, seinen inneren Frieden zu finden. Jetzt redet er über „aktive Lebensgestaltung“.





Foto: Studio Heilhörig / Jochen Wieland

**Deutscher Rednerpreis 2016.** Von links: Der ehemalige GSA-Präsident Prof. Dr. Lothar Seiwert übergab den Preis an den „Focus“-Gründer Helmut Markwort. Fußballlegende Paul Breitner hielt die Laudatio. Neben ihm steht der derzeitige GSA-Präsident Martin Laschkolnig.

aber, so betonte Kohl, wir allein hätten die Macht, zu entscheiden, was wir daraus machten. Es gebe die Möglichkeit, in einer Auseinandersetzung mit diesem Rucksack inneren Frieden zu finden. In der Eliminierung der „Stärkefresser“ unserer Vergangenheit liegt laut Kohl unsere große Chance. Daraus könne man Kraft für den Alltag gewinnen.

Anschließend gewährte Kristine Pogge, Inhaberin der Redneragentur „Podium“, Einblicke in das fragile Gleichgewicht der Zusammenarbeit zwischen Speaker, Agentur und Kunde. Was tun, wenn die Performance des Speakers nicht den Erwartungen des Kunden entspricht? Welchen Grad an Professionalität muss ein professioneller Vortragsredner mitbringen? Die Dos und Don'ts, die Pogge erklärte, orientierten sich an relativ einfachen Parametern, die auch Bestandteil anderer Tätigkeiten sind: Pünktlichkeit, dem Kunden vor Ort auch vor und nach dem Vortrag zur Verfügung stehen, gute

Vorbereitung (auf das individuelle Briefing des Kunden eingehen) sowie eine realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten. Nie sollten Vorträge auf Schulenglisch-Niveau angeboten werden, wenn ein Native Speaker gefragt ist.

Ein schon im Vorfeld viel diskutierter Programmpunkt war die Keynote von Körpersprache-Experte Stefan Verra. Zum Thema „Was sagt mein Körper und warum weiß ich nichts davon?“ lieferte er einen unterhaltsamen Mix aus Fachwissen, Humor sowie enormer Bühnen-Präsenz. Verra stellte als Erstes klar, dass es nicht das eine Signal, die eine Botschaft des Körpers gebe, aus der man etwas hundertprozentig erkennen und ableiten könne. Doch Körpersprache gebe trotzdem viel preis, weil sie – im Gegensatz zu dem, was wir sagen – immer vom Unbewussten gesteuert werde. Und doch lasse sich unsere Körpersprache bis zu einem gewissen Grad bewusst beeinflussen. Folgerichtig appellierte Verra an

sein Publikum: „Entscheidet selbst, in welcher Rolle Ihr wahrgenommen werden wollt!“ Sympathisch oder potenziell gefährlich? Kompetent oder verhuscht? Schon Beinpositionen (breitbeinig oder eng gekreuzt) oder eine vorgeschobene beziehungsweise eingeknickte Hüfte entschieden über den ersten Eindruck, der als nonverbales Signal blitzschnell beim Gegenüber ankomme.

## Roman Szeliga in die Hall of Fame aufgenommen

Der Galaabend blieb dieses Mal etwas blass. Trotz einer deutlichen Programmstraffung kam keine festliche Stimmung auf. An Fußballlegende Paul Breitner lag dies nicht: Er präsentierte seine Laudatio für den „Focus“-Herausgeber Helmut Markwort, der dieses Jahr von der GSA mit dem „Deutschen Rednerpreis“ ausgezeichnet wurde, äußerst herzlich und gewandt. Markwort selbst wurde seinem Ruf als Medienprofi gerecht und hielt eine sehr lange, aber pointierte und politisch ambitionierte Rede. Abschied nehmen mussten die Zuhörer von Professor Lothar Seiwert, der nach sechs Jahren den Stab des Rednerpreis-Managements an Siegfried Haider übergab, der zukünftig der Jury vorstehen und Preisträger vorschlagen wird.

Jedes Jahr wird ein besonders verdienter Redner in die „Hall of Fame“ aufgenommen. In diesem Jahr war das der Business Speaker Roman Szeliga, der für sein Lebenswerk geehrt wurde. Als er die Bühne betrat, hatte nicht nur er Schwierigkeiten, Tränen zurückzuhalten. Laudator René Borbonus und Comedian Carsten Höfer musste nach diesem Auftritt alle Register ziehen, um das Publikum wieder zu „erden“. Insgesamt erlebten die Teilnehmer eine runde Convention mit lauten und leisen Tönen, mit Glamour, Besinnlichkeit sowie viel Netzwerken und gegenseitigem Austausch in der Branche. Im nächsten Jahr wird die Speaker Community zur Convention nach Salzburg reisen, wo Martin Laschkolnig den Präsidenschaftsstab an den in diesem Jahr neu gewählten Peter Brandl übergeben wird. Das Motto für 2017 steht schon fest: „Reden. Macht. Sinn!“.

Dr. Petra Folkersma ●

# Das wird ein schöner Monat für ...



## ... Dr. Barbara Heitger,

eine bekannte Expertin für systemische Unternehmensentwicklung, die auf dem „Haufe Talent Management Gipfel“ im Rahmen einer Podiumsdiskussion klarmachen darf, warum wir in der „schönen neuen Arbeitswelt“ trotzdem noch Hierarchien brauchen werden. Mit dabei ist auch Brigadegeneral Thomas Hambach, Dekan der Führungsakademie der Bundeswehr Hamburg. Zusätzliche Vorträge zum Thema „Kultur“ gibt es von Unternehmensvertretern, die zum Beispiel von Zalando oder Ernst & Young kommen.

**8. November in Berlin**

[www.talentmanagement-gipfel.de](http://www.talentmanagement-gipfel.de)



## ... Prof. Dr. Christoph Igel,

den Gründungsdirektor des Centre for E-Learning Technology der Universität des Saarlands. Heute leitet Igel das Educational Technology Lab des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz. Auf dem Viwis-Bildungs-Forum wird er über das Thema „Bildung 4.0“ sprechen und zeigen, wie die Digitalisierung das Lernen leichter machen kann. Weitere Themen des Forums heißen „Bildungsrevolution“ und „Gamification“. Viwis will digitale Bildungslösungen im Detail vorstellen und die dahinterstehenden Konzepte erklären.

**9. und 10. November in Billerbeck**

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



## ... Dorette Segschneider,

TV-Moderatorin und Business-Coach. Die „International Coach Federation Deutschland“ feiert mit dem „Coaching-Tag 2016“ (Motto: Der Coach als professioneller Unternehmer) ihr 15-jähriges Bestehen. Segschneider ist Mitglied des deutschen ICF-Vorstands und will den Besuchern des Coaching-Tags hautnah zeigen, wie man als Coach gut gemachte Videos als „audiovisuelle Visitenkarte“ nutzen kann. Außerdem wird das Motto der Veranstaltung durch Sonja Kreye, Business-Mentorin, vertieft, die „Medienstrategien für Coaches“ vorstellen will. Zusätzlich soll Michael Fritsch die Ergebnisse der neuen „ICF Global Coaching Study“ vorstellen. Abgerundet wird der Tag durch Personalentwickler, die Einblicke in ihre Auswahlkriterien von Coaches geben.

**11. und 12. November in Düsseldorf**

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





### ... Katharina Heuer,

Vorsitzende der Geschäftsführung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. in Frankfurt am Main. Sie hat ein vielversprechendes „DGFP-Lab“ auf die Beine gestellt, in dem die Teilnehmer disruptiv denken, agil experimentieren und das HR von morgen „prototypen“ können. Im „Labor“ soll nicht nur geredet, sondern unter Anleitung von Experten ganz praktisch erprobt werden, wie zum Beispiel Teams agiler gemacht werden. Letztlich geht es darum, dass Personaler einen konkreten Einblick bekommen, wie sich ihre Arbeit künftig verändern wird. Motto: „HR muss sich neu erfinden.“

**21. und 22. November in Berlin**  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)



### ... Julia Merkel,

Mitglied des Vorstands der R+V Versicherung in Wiesbaden. Merkel ist auch Vorsitzende des Vorstands des Wuppertaler Kreises, eines Verbands namhafter Akademien. Sie wird eine hochkarätig besetzte Tagung eröffnen, die ihr Verband zusammen mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie auf die Beine gestellt hat. PE-Experten aus Unternehmen wie Continental, Deutsche Bahn, LSG Group, Phoenix Contact und Weidenmüller werden über den Trend zur „Personalentwicklung und Qualifizierung 4.0“ diskutieren. Die Fachtagung will auch gelungene Praxisbeispiele präsentieren und in „interaktiven“ Gesprächsrunden zur Diskussion stellen.

**23. November 2016 in Berlin**  
[www.wkr-ev.de](http://www.wkr-ev.de)



### ... Oliver Rosenthal,

den „Industry Leader“ der Creative Agency Google Germany GmbH. Auch der BDU kümmert sich um das unternehmerische Wohlergehen von Beratern (natürlich ganz im Zeichen der Digitalisierung) und bietet dazu den nächsten „Deutschen Beratertag“ an. Oliver Rosenthal darf auf dem Event den Beratern beibringen, wie erfolgreiche Marketingansätze im Zeichen von Youtube aussehen. Die Digitalisierung bringt nicht nur neue Geschäftsmodelle hervor, sondern zwingt Beratern neue Vertriebskanäle und letztlich auch eine neue Arbeitsweise auf.

**25. November in Bonn**  
[www.bdu.de](http://www.bdu.de)

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

# November 2016

# weiterbildungs-start-up

## Wer hat das Start-up gegründet?

Andreas Steinbeißer verfügt über 15 Jahre Erfahrung in der Food-Service-Branche. Nach langjähriger Tätigkeit bei der Sausalitos Holding GmbH gründete Steinbeißer 2010 das auf Strategie- und Markenmanagement für Food-Service-Unternehmen spezialisierte Beratungsunternehmen Solution 10. 2014 begann er mit der Konzeption einer Software-Plattform für das Gastgewerbe und den stationären Handel, aus der 2015 die Sell & Pick GmbH entstand.

## Wie war die Entwicklungszeit?

Das Kernteam während der Entwicklungszeit bestand aus Experten in den Bereichen Gastronomie, HR, IT, Marketing und „Motivation Design“. Über ein Jahr wurde an der Software getüftelt und in zahlreichen Kreativ-Workshops mit Beschäftigten aus der Gastronomie getestet. Vor der offiziellen Markteinführung im Juni 2016 wurde die Beta-Version über einen Zeitraum von sechs Monaten in ausgewählten Restaurants auf Herz und Nieren geprüft.

## Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Unternehmen stehen und fallen mit ihren Mitarbeitern, denn entscheidend für den Verkaufserfolg sind nicht die Produkte allein, sondern die Bereitschaft und die Motivation der Verkaufsmitarbeiter, die richtigen Produkte verkaufen zu wollen. Umso wichtiger ist eine gesunde Mitarbeitermotivation. Und dabei spielt Geld nur eine Nebenrolle. Zentral sind ebenfalls Transparenz und Anerkennung der eigenen Leistung und die Möglichkeit, sich selbst stets weiterzuentwickeln.

## Was soll noch geändert werden?

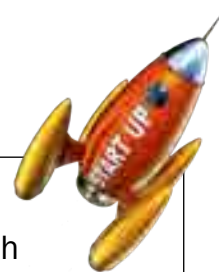
Aktuell ist die Software-Plattform auf die professionelle Gastronomie, die Hotellerie und den stationären Handel zugeschnitten. Die Plattform ist optional über das Tablet erreichbar. Mit einer Mobile-App, die derzeit in der Entwicklung ist, sollen aktuelle Missionen und Ergebnisse bald auch unterwegs abrufbar sein.

## Was ist die Idee dahinter?

In der Gastronomie sind Mitarbeitermotivation und Personalbindung eine Herausforderung. Das wissen wir aus Erfahrung. Mit unserem Konzept setzen wir an diesen „wunden Punkten“ an: Sell & Pick ist eine Software-Lösung zur Motivationssteigerung des Verkaufspersonals, die gleichzeitig gezielte Verkaufsaktivierung und -steuerung ermöglicht. Das Konzept basiert auf dem Einsatz von spielerischen Elementen in fremden Kontexten, kurz: Gamification. So werden Verkaufsziele zu Missionen, die einzeln oder im Team bewältigt werden können. Dank der Aufschlüsselung der Leistungsentwicklung werden die Mitarbeiter gezielt herausgefordert. Diese direkte Ansprache steigert die Mitarbeitermotivation und sorgt letztlich nicht nur für mehr Spaß bei der Arbeit, sondern schafft auch höhere Gästezufriedenheit und damit Verkaufserfolge.



**Branchenkenner.** Andreas Steinbeißer arbeitet seit 15 Jahren in der Food Service Branche. Er ist Gründer des Start-ups „Sell & Pick“, das Gamification-Elemente zur Mitarbeitermotivation einsetzt.



In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem Bereich Weiterbildung mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe das Unternehmen **SELL & PICK**.

# Themen im Januar

DIE AUSGABE 01/2017 ERSCHEINT AM 29. DEZEMBER 2016

## DIGITALE BILDUNG

### Die Learntec wird 25

Vom 24. bis zum 26. Januar 2017 wird die 25. Learntec stattfinden. Die Fachmesse für digitale Bildung, die von einem großen Kongress begleitet wird, steht 2017 unter dem Motto „Lernwelten neu entdecken“. Als Stargast wird die US-E-Learning-Legende Elliott Masi erwartet. Die Karlsruher hätten sich kein schöneres Geburtstagsgeschenk machen können.



Foto: bigfoot, Annett Seidler / AdobeStock

## FORUM DISTANCE LEARNING

### Die Fernlerner 2016

Jedes Jahr werden vorbildliche Frauen und Männer ausgezeichnet, die einen Fernlehrgang oder ein Fernstudium erfolgreich absolviert haben (Foto: Siegerehrung 2015) und dadurch ihre berufliche Situation entscheidend verbessern konnten.



Foto: www.forum-distance-learning.de

## ARBEITEN 4.0

### Pro & Kontra „New Work“

Wie verändert sich die Arbeitswelt, wenn Mitarbeiter ihre Chefs wählen und bei deren Gehaltshöhe mitbestimmen? Was sind die Vor- und Nachteile von flachen Hierarchien und Agilität? Wir fassen die Pro- und Kontra-Argumente zusammen.



Foto: asierromero / AdobeStock

## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 29. Jahr

**Herausgeber**  
Reiner Straub

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

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

**Autoren dieser Ausgabe**  
Dr. Petra Folkersma, Boris Grundl, Prof. Dr. Jutta Heller, Stefanie Hornung, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Christoph Stehr, Reiner Straub, Andrej Winter, Dr. Achim Zimmermann, Steffen Zwick

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

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

**Titelbild**  
Marijan Murat

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

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Key Account Management:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com

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

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

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

## HAUFE.

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

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



**Lars Vollmer**

Zurück an die Arbeit! Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden. Linde, Wien 2016, 189 Seiten, 24,90 Euro

ORGANISATION

## Wider die Wirtschaftsfolklore

„In den meisten Unternehmen wird zu wenig gearbeitet!“ Gleich der erste Satz im aktuellen Titel von Lars Vollmer macht deutlich, dass der Autor nicht lange um den heißen Brei herumredet: Es wird zu viel Zeit auf den schönen Schein verwendet, zu viele Ressourcen in ergebnislose Meetings, wirkungslose Mitarbeitergespräche und formalisierte Verfahren gesteckt, sodass letztlich kaum noch Raum für das Wesentliche, nämlich für die eigentliche Arbeit bleibt, konstatiert Vollmer. Gearbeitet werde also nicht etwa zu kurz, sondern eigentlich kaum noch. Die Schuld an diesem Missstand liege aber im Grunde weder bei den Mitarbeitern noch bei den Führungskräften – dem Autor geht es keineswegs um Faulheit oder Inkompetenz. Das Problem seien vielmehr unproduktive Organisationsformen, die heute leider allzu oft dazu führten, dass der Belegschaft die Rolle der Schauspieler in einem allgemeinen Business-Theater zufalle. Eine Rolle, in der tatsächlich niemand glücklich werden könne, denn die Menschen fänden den Sinn ihres Tuns schließlich in der Wertschöpfung, nicht in der Selbstdarstellung. Doch warum dann eigentlich das ganze Theater, wenn das Management doch in bester Absicht handelt, wie Vollmer offen zugesteht? Antworten auf diese Frage finden sich ebenfalls in dem schmalen Band, der sich mit seinen knapp 200 Seiten in vorbildlicher Weise auf das Wesentliche konzentriert. Der Ansatz, den Vollmer verfolgt, um für mehr Klarheit in der Sache zu sorgen, ist ebenso unterhaltsam wie aufschlussreich. Was der Autor nämlich vorlegt, ist eine geistreiche Zeitdiagnose, die dem Leser den Spiegel vorhält und ihn damit zwingt, sich selbst Gedanken über Sinn und Unsinn des beruflichen Handelns zu machen. Anstatt dabei auf abgedroschene Managementtipps

zurückzugreifen, setzt Vollmer auf eine Auseinandersetzung mit verbreiteten Denkmustern, deren Umsetzung vielerorts eben nicht zu mehr Effizienz, sondern im Gegenteil zu Frust am Arbeitsplatz und letztlich zu einem schlechteren Unternehmensergebnis geführt hätte. Dass der Titel trotzdem kein polemischer Rundumschlag ist, wird schnell deutlich: Die Kritik, die Vollmer an Prozessabläufen und Managementinstrumenten übt, ist stets von der Praxis her gedacht und durch den Verweis auf aktuelle Markterfordernisse gestützt. Und so verbleibt Vollmer eben auch nicht bloß im Negativen. Das Buch enthält ebenso zahlreiche Empfehlungen dazu, wie es besser gehen kann, wie Arbeit wieder Wertschöpfung und Darsteller wieder Kollegen werden können. In Vollmers Worten: „Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden.“



Foto: larsvollmer.com

### AUTOR

**Lars Vollmer**

ist promovierter Ingenieur und Honorarprofessor an der Leibniz Universität Hannover. Als Unternehmer, Vortragsredner und Begründer von „Intrinsify Me“, einem Thinktank für die neue Arbeitswelt, gilt er als einer der Vordenker moderner Unternehmensführung. Vollmer lebt in Barcelona, ist leidenschaftlicher Jazzpianist und aktiver Blogger.

## Führen mit Verantwortung



Die Orientierung an Shareholder Values und ökonomischen Kennzahlen bestimmt die Geschäftsstrategien im globalen Wettbewerb — der Leistungsdruck nimmt zu. Unter diesen Vorzeichen seien Führungspersönlichkeiten gefragt, die weitsichtig zwischen funktionaler Optimierung und den Belangen der Mitarbeiter abzuwägen verstehen, lautet der Tenor des neuen Buchs von Ulf Posé. Was aber nun diese

Führungspersönlichkeiten von der einfachen Führungskraft unterscheidet, ja, was überhaupt zukunftsfähige Führung ausmacht und warum ein Umdenken im Management notwendig ist, erläutert Posé in 21 hochinteressanten Kapiteln. Es geht dabei um Fragen der Legitimation von Führung und Autorität, um Verantwortung, Vertrauen und Kommunikation, aber natürlich auch um Leistung und Unterneh-

mensziele. Kurzum: Der Titel bringt praxisnah und bestens fundiert auf den Punkt, worauf es bei der modernen Führung ankommt. Ein echtes Lehrbuch!

### Ulf Posé

Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit. Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur, Springer Gabler, Wiesbaden 2016, 231 Seiten, 34,99 Euro

## Von Werten und Wertschöpfung



Zehn Führungsprinzipien hat Andreas Buhr in seinem mittlerweile elften Fachbuch ausformuliert. Mit diesem Ansatz legt der Autor einen gut lesbaren Praxisratgeber vor, der zwar keine neue Managementlehre enthält, dafür aber die Kernpunkte des Führens umso übersichtlicher und verständlicher darstellt. So erfährt der Leser etwa, wie er die drei Basiselemente guter Führung — Nachhaltigkeit, Gewinnorientierung

und Werte — erfolgreich miteinander vereinbaren und in der eigenen Berufspraxis umsetzen kann. Dabei geht es dem Autor, der als Vorstand der „Buhr & Team Akademie“ auf Führungs- und Vertriebstraining spezialisiert ist, vornehmlich darum, ein Koordinatensystem bereitzustellen, an dem Führungshandeln ausgerichtet werden kann. Dank zahlreicher Übungen, anschaulicher Beispiele und ergänzender Online-Materi-

alien sind alle Hilfsmittel enthalten, die der Leser benötigt, um sich in diesem Wertesystem zurecht zu finden. Buhr folgt eben ganz seiner eigenen Linie: „Fokussiere dich auf die wesentlichen Dinge“, lautet sein erstes Führungsprinzip.

### Andreas Buhr

Führungsprinzipien. Worauf es bei Führung wirklich ankommt, Gabal, Offenbach 2016, 159 Seiten, 19,90 Euro

## Aus unserem Verlagsprogramm



Mitarbeiterbindung ist einer der wesentlichen Aufgabebereiche im Personalmanagement. In diesem Zusammenhang gilt es nicht nur, die Fluktuation zu verringern und die Performance zu steigern, sondern auch, gefragte Arbeitskräfte, die sogenannten „High Potentials“, für das eigene Unternehmen zu gewinnen und langfristig zu binden. Wie das gelingen kann, zeigt Performance-Management-

Experte Gunther Wolf im Titel „Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen“, der nun in zweiter aktualisierter Auflage vorliegt. Das Buch enthält Praxiswissen zu den Ursachen, Chancen und Grenzen der Mitarbeiterbindung, ebenso wie weiterführende Hintergrundinformationen zum Thema. Neben Zusammenhängen aus Psychologie und Soziologie klärt der Autor anhand von

Studien und Praxisbeispielen den Stellenwert der Mitarbeiterbindung als strategisches Steuerungsinstrument. Online-Arbeitshilfen und ein ausführlicher Maßnahmenkatalog ergänzen die Ausführungen.

### Gunther Wolf

Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen (2. Aufl.), Haufe, Freiburg 2016, 389 Seiten, 49,95 Euro



Paragraf 50

## Stelle Bestehendes infrage

Dies ist meine 50. Kolumne für Sie. Natürlich verlangt ein solch rundes Jubiläum ein starkes Thema. Hoffentlich gelingt mir das. Was halten Sie vom Thema „Disruption“?

Das englische „to disrupt“ bedeutet „stören, zerreißeln, durchschlagen“, aber auch „einen Plan durchkreuzen“. Disruptives Denken und Handeln zerstört oder durchkreuzt etwas. Für mich allerdings ist dieses Wort unklug gewählt, hat aber in seiner martialischen Aggressivität Verbreitung und damit seine Berechtigung gefunden. Doch was bedeutet es? Disruptive Vorgänge stellen alles Bekannte radikal auf den Kopf. Bisherige Erfolgsmodelle zerfallen und mit ihnen die Unternehmen, die durch sie überholt werden. Doch die treffendste Bezeichnung für mich ist „etwas neu erfinden.“

Neue Märkte lösen Disruption aus. Die Kondratjew-Zyklen zeigen: Große Veränderungswellen zerstören immer wieder das Alte. Baumwolle, Elektrizität, Dampfmaschine, Stahl, Erdölnutzung oder das Internet: Sie alle ließen keinen Stein auf dem anderen. Und auch ihr Umfeld gebiert neue Nutzungschancen. Das Internet und das Silicon

### „Worin besteht Ihre Daseinsberechtigung heute und worin besteht sie in zehn Jahren?“

Valley beweisen immer wieder, mit welchem Tempo umstürzlerische Neuerungen die Märkte aufmischen. Beeindruckend. Und so pilgern viele berühmte CEOs und Führungskräfte ins Tal der Einsen und Nullen, um mit einer Tüte voll bahnbrechender Ideen wieder heimzureisen. Gegenüber dieser disruptiven Kraft scheinen unsere Begriffe „Querdenken, gegen den Strom schwimmen, Neuerfindung oder Innovation“ zahnlose Tiger zu sein.

Natürlich löst das Internet einen gigantischen Wandel aus. Doch gilt das immer und überall? Die Disruption gilt vor allem für die Verlierer. Auf der Seite der Zerstörer sind die Errungenschaften zwar extreme Innovationen, kommen aber niemals komplett aus dem Nichts. Auch ein I-Phone ist noch ein Mix aus Telefon und Computer, und Uber ist definitiv ein Unternehmen, das von der Personenbeförderung lebt. Die alte Story wiederholt sich. Ein Modewort wird von seinen „first movern“ vereinnahmt. Das beeindruckt, zeugt von Klasse und Vorausdenken. Das Wort wird in Meetings und Kongressen so lange penetriert, bis kollektive Bewunderung in Ablehnung umschlägt. Alle sind genervt. Doch das ist schade. Denn disruptives Denken hält viel Hilfreiches für jeden Menschen bereit.

Nutzen Sie Ihren disruptiven Geist immer wieder: Stellen Sie Bestehendes infrage. Stellen Sie die Daseinsberechtigung von Produkten und Märkten, selbst Ihre eigene, immer wieder auf den Prüfstand. Wo liegt der Kern Ihrer Wirkung? Worin besteht Ihre Daseinsberechtigung heute und worin in 10 Jahren? Folgen Sie Ihren Antworten konsequent und bleiben Sie immer ein Vorreiter. Und lassen Sie sich von Modewörtern nicht überrumpeln. Weder zur Be- noch zur Entgeisterung. Finden Sie die tiefere Bedeutung einer Bewegung und ziehen Sie eigene Schlüsse daraus. Disruption ist ernst zu nehmen.

Es ist atemberaubend, wie schnell sich heute Märkte, Produkte, Unternehmen und Menschen verändern müssen. Für „Bremsen“ die Hölle, für „Menschenentwickler“ der Himmel. Ruhen Sie sich nicht auf Ihren Lorbeeren aus. Ziehen Sie täglich eine Nullpunktlinie. Überschreiten Sie diese, ohne der Vergangenheit Einlass zu gewähren. Dann sind Sie wach, präsent und frisch im Kopf. So werden Sie zum Gewinner der Disruption.

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





**GABAL 6. Mai 2017  
FRÜHJAHRSPULSTAG**

# Social Media Werkstatt

Neue Impulse für Ihr erfolgreiches OnlineMarketing | 6. Mai 2017 | Stuttgart



**Prof. Dr. Michael Bernecker**  
[www.Marketinginstitut.BIZ](http://www.Marketinginstitut.BIZ)  
**Social Media wirklich intelligent nutzen!**



**Felix Beilharz**  
[www.FelixBeilharz.de](http://www.FelixBeilharz.de)  
**Online Marketing Tipps für Trainer und Coaches**



**Thomas Jenewein**  
[www.sap.com](http://www.sap.com)  
**Lernen und Wissensvermittlung mit Social Media – Erfahrungen der SAP**



**Markus Cerenak**  
[www.ErfolgsfaktorBloggen.com](http://www.ErfolgsfaktorBloggen.com)  
**Erfolgsfaktor Bloggen für Small Businesses und Hamsterrad-Aussteiger**



**Konstantin Ristl**  
[www.blink.it](http://www.blink.it)  
**Trainings & Coachings nachhaltig online begleiten**



**Collin Croome**  
[www.croome.de](http://www.croome.de)  
**Geniale Social Media Tools aus der Praxis – die Zeit & Geld sparen**



**Steffen Ritter**  
[www.institutritter.de](http://www.institutritter.de)  
**Erfolgreich Vermarkten mit Snapchat & Co.**

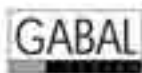


**& Tochter Marie Luise**  
[www.luiseliebt.de](http://www.luiseliebt.de)

\* Änderungen vorbehalten

**Jetzt Teilnahme sichern!**

Partner:



[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)



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



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

Veranstalter: **GABAL e.V.**



[www.gabal.de/impulstage/fruhjahrs-impulstag-2017/](http://www.gabal.de/impulstage/fruhjahrs-impulstag-2017/)

#gabalfit17



Foto: Butzmann / SPD

” Ich erlebe es immer wieder, dass mir die wichtigsten Fragen von Kindern gestellt werden. Schon durch das Nachdenken über diese Fragen können wir viel lernen. “

**Heiko Maas**, seit 2013 Bundesminister der Justiz und für Verbraucherschutz, in einem Interview mit dem Monatsmagazin „Chrismon“ (Nr. 10/2016).

„Vielleicht ist die Wahl zum nächsten Präsidenten in Wahrheit gar keine Wahl, sondern nur ein großer Intelligenztest für das amerikanische Volk.“

**Gabor Steingart**, Herausgeber des „Handelsblatts“, im Newsletter „Handelsblatt Morning Briefing“ vom 27. September 2016

„Echtes inhaltliches Feedback zu geben und die richtigen Worte dafür zu finden, ist viel schwieriger als Notenvergabe – aber gerade echtes Feedback ist die Grundlage für einen qualifizierten Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.“

**Bettina Volkens**, Personalvorstand der Lufthansa, im Handelsblatt vom 26. September 2016. Volkens hat das Notensystem zur Bewertung von Mitarbeitern abgeschafft.

„Die Vorgehensweise der Wikipedianer ist grundverschieden von der Donald Trumps: Sie mögen Fakten.“

**Jimmy Wales**, Wikipedia-Gründer, in einem Interview mit der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 24. September 2016

„Den Veganern geht es weniger um die Ernährung als darum, sich von der Masse abzuheben ... Menschen suchen sich etwas, um einzigartig zu sein. Vegan ist sozusagen das neue Tattoo.“

**Michael Käfer**, Promi-Wirt, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 2. Oktober 2016

„Von Politikern hörte man oft Sätze wie: ‚Die Menschen wollen ...‘ Ich will keine Sätze mehr hören, die mit ‚Die Menschen ...‘ anfangen! Ja, eigentlich finde ich alle Sätze sollten verboten werden, in denen sich irgendwer auf ‚die Menschen‘ beruft.“

**Prof. Dr. Fritz B. Simon**, in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ vom 19. September 2016

„Als mich zuletzt einer fragte, ob ich überhaupt noch fit bin für meinen Job, habe ich wortlos mit 30 Liegestützen geantwortet. Der Nächste, der fragt, kriegt 50.“

**Jean-Remy von Matt (63)**, „Reklame-Gott“ und Mitgründer der Werbeagentur „Jung von Matt“, im „Handelsblatt-Magazin“ vom 7. Oktober 2016

„Wir haben vier Schwerpunktthemen erfragt, die derzeit eine besondere Relevanz für unsere Mitglieder haben: Integration von Flüchtlingen, Arbeiten 4.0, Führung neu denken (neue Führungsmodelle) und Zukunft HR.“

**Katharina Heuer**, Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) in der „Personalführung“ 10/2016

„Ein Kamel ist ein Pferd, das von einer Kommission konstruiert worden ist.“

**Winston Churchill**, bedeutendster britischer Staatsmann des 20. Jahrhunderts (1874 - 1965).

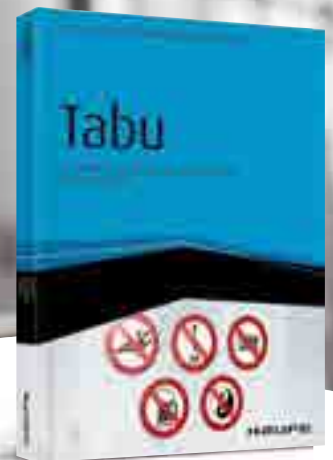
# FIT FÜR DIE ZUKUNFT



ISBN 978-3-648-09019-0 | Bestell-Nr. E10181  
Buch: € 29,95 [D] | eBook: € 25,99 [D]



ISBN 978-3-648-08502-8  
Bestell-Nr. E10164  
Buch: € 34,95 [D]  
eBook: € 29,99 [D]



ISBN 978-3-648-09074-9  
Bestell-Nr. E10184  
Buch: € 29,95 [D]  
eBook: € 25,99 [D]

## INNOVATION FÜHRUNGSSTIL

Moderne Herausforderungen erfordern ein neues Führungsverständnis. Das Buch macht Mut für eine dringend nötige Veränderung der organisationalen und persönlichen Führungsfähigkeit, um sich für die Digital Economy zu rüsten.

- ✓ Die eigene Führungsrolle auf dem Prüfstand
- ✓ Den Generationswandel erfolgreich meistern
- ✓ Zukunftsfähig durch Kooperation, Klarheit und Mut

**Jetzt versandkostenfrei  
bestellen:**

[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)  
0800 5050445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

# DIE WICHTIGSTEN ÄNDERUNGEN AUF EINEN BLICK!



**NEU:**

nur 24,90 €  
inkl. MwSt.

## DIESE ÄNDERUNGEN ZUM JAHRESWECHSEL MÜSSEN SIE KENNEN

Mit der Broschüre Personalrecht 2017 verschaffen Sie sich einen schnellen Überblick:

- ✓ Die wichtigsten Änderungen im Arbeitsrecht und bei Lohnsteuer & Sozialversicherung.
- ✓ Alle wichtigen Tabellen, Übersichten und Daten.
- ✓ Wertvolle Praxistipps – täglich griffbereit!

Jetzt vorbestellen und bis zu 20 % Mengenrabatt sichern!

[www.haufe.de/personalrecht](http://www.haufe.de/personalrecht)

0800 72 34 247 (kostenlos)