



wirtschaft weiterbildung

11/12_19

www.wuw-magazin.de

Trigema-Chef „Mir kommt kein Unternehmensberater ins Haus“ s. 14

Business Schools Neuer „Tech-MBA“ verspricht Erfolg s. 38

Training Mit Bullshit-Geschichten die Teilnehmer beeindruckten? s. 46

Sich und andere ändern

Warum es schwierig, aber nicht unmöglich ist s. 18





WER KÜMMERT SICH BEI IHNEN UM DIE TRAININGS?

Entlasten Sie Ihre Mitarbeiter. Denn die Organisation von Fortbildungen kann viel Aufwand verursachen und Zeit kosten. Damit Sie sich besser auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren können, nehmen wir Ihnen diese Arbeit gerne ab. Wir schaffen eine Trainings-Infrastruktur, die so gut wie alles abdeckt: vom Management digitaler Lernangebote über das Hotel bis hin zu sämtlichen administrativen Prozessen. Sprechen Sie mit uns darüber!

Oft zitiert – trotzdem falsch

In der letzten Ausgabe unseres Hefts hatten wir den Neurowissenschaftler Boris Nikolai Konrad zu Wort kommen lassen, der Deutschlands Keynote Speaker davor warnte, in ihre Reden die Behauptung einzubauen, beim Menschen fände die Logik in der linken und die Kreativität in der rechten Gehirnhälfte statt. Diese Vorstellung sei aus Expertensicht schlicht und ergreifend völlig falsch und nicht einmal als „Metapher“ zu gebrauchen. Ähnliches gilt laut Konrad auch für das legendäre Marshmallow-Experiment oder die Vorstellung von visuellen, auditiven oder kinästhetischen Lerntypen.

Die Reaktionen, die unser Oktober-Heft auslöste, gehen alle in die Richtung, dass unsere Leser mehr darüber erfahren wollen, welche Irrtümer und Mythen man als Weiterbildungsprofessional besser nicht (mehr) verbreiten sollte. Wir haben uns an die Arbeit gemacht und treiben das Thema in diesem Heft mit einem Interview mit Axel Ebert voran (ab Seite 46). Er hat das Buch „Bullshit Busters“ geschrieben, in dem er zusammen mit Christoph Wirl zumindest einige der gängigen Halbwahrheiten, handfesten Täuschungen und erfundenen Experimente enttarnt.

Für diese anstrengende Arbeit gebührt den Autoren großer Dank. Das grundsätzliche Problem besteht schließlich darin, dass ein Schwätzer in einer Minute mehr Behauptungen aufstellen kann, als zehn Wissenschaftler im Laufe ihres Lebens zu widerlegen in der Lage wären. Oder frei nach Konfuzius: „Irrtümer schwimmen immer oben. Wer nach Perlen sucht, muss tief tauchen.“

Wir werden unsere Berichterstattung zum Thema „Bullshit“ auch im nächsten Heft fortsetzen und könnten uns sehr gut vorstellen, dass die vielen Managementkongresse und Change-Events des nächsten Jahres sich endlich auch einmal mit den pseudowissenschaftlichen oder gar esoterischen Behauptungen (zum Beispiel eines Frédéric Laloux), die durch die Beratungszene geistern, kritisch auseinandersetzen.



Viele Inspirationen mit
unserem neuen Heft
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



- Sprachentraining
- Business- und Kommunikationstraining
- Interkulturelles Training

Wir bieten neben klassischem Training auch moderne Lernmethoden:

-  **KERN Virtual™** : Online-Live-Training
-  **Selbstlernplattform**
-  **KERN Sprachlern-Apps**

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(069) 75 60 73 - 90

info@kerntraining.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in

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



Gerhard Roth

ist seit 1976 Professor für Verhaltensphysiologie am Institut für Hirnforschung der Universität Bremen.

Am 26. Oktober hat er sein neuestes Buch „Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten“ auf den Markt gebracht. Das Buch und ein aktueller Vortrag von ihm stehen im Mittelpunkt unserer Titelgeschichte.



PE/OE. Ohne „das Wesentliche“ eines Change-Prozesses zu beeinflussen, kann keine Organisation erfolgreich sein.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

menschen

14 Täglich neue Dinge anpacken

Seit genau 50 Jahren ist Wolfgang Grupp (77) Alleininhaber der Firma Trigema. Ein gewisser „Vorwärtsdrang“ ohne Größenwahn ist für ihn einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Geschäftsleben.

titelthema

18 Sich und andere verändern

Deutlicher als bisher sehen wir die Möglichkeiten und Grenzen, Menschen zu verändern. Die zentrale Frage lautet: Was folgt aus den Erkenntnissen der Kognitions- und Neurowissenschaften zu dieser Thematik für die berufliche Praxis und natürlich auch für unser Selbstbild?

personal- und organisationsentwicklung

24 Essenz der Unternehmensentwicklung

Dr. Stefan Fourier versteht sich als Berater, der eine „Denkpartnerschaft“ mit den Managern eingehen will. Ziel ist die Aktivierung der Überlebenskräfte des Systems „Unternehmen“. Dabei gelten wichtige Grundprinzipien.

28 Mehr Eigenverantwortung zulassen

„Unsere Mitarbeiter sollen eigenverantwortlicher arbeiten“, fordern viele Unternehmen. Doch in der VUKA-Welt bleibt diese Forderung oft unerhört. Woran das liegt, analysiert ein Change-Experte.

training und coaching

32 Speaker werden

Die Entscheidung eines Trainers, ein Speaker zu werden, bedeutet unweigerlich einen Wandel in der thematischen Positionierung und im Marketing. Was das konkret für Trainer bedeutet, schildert unser Fachbeitrag von Siegfried Haider.

38 Europas erster „Tech MBA“

Immer mehr Business Schools integrieren technologische Inhalte in ihre MBA-Studiengänge. Nun hat die spanische IE Business School den Start des ersten „Tech MBA“ in Europa verkündet.

42 MBA News

Die Entwicklungen auf dem MBA-Markt gehen ständig weiter. MBA-Schulen positionieren sich neu und müssen ihre Angebote überarbeiten. Was in den letzten Monaten Neues gemeldet wurde, haben wir für Sie gesammelt.

WIRTSCHAFT +
WEITERBILDUNG
MBA KOMPENDIUM

NEU: Jetzt auch
mit berufsbe-
gleitenden Master-
studiengängen



38

„Tech MBA“. Eine Innovation in der akademischen Weiterbildung für Manager macht Furore.



50

Bits & Pretzels. Die Münchner Konferenz für Start-ups hatte viele prominente Redner eingeladen. Entsprechend groß war der Andrang.

- 44 „Was soll das Sales-Funnel-Geschwätz?“**
Webseite war gestern. Heute ist Funnel – mit solchen Botschaften versuchen aktuell Online-Marketingberater sogenannte „Sales Funnels“ als innovative Zaubermittel zu vermarkten.
- 46 Wenn Trainer „Bullshit“ erzählen**
Ob Trainer oder Speaker, sie alle nutzen gern eindrucksvolle und verblüffende Geschichten, um ihre Botschaft zu untermauern. Doch viele dieser Geschichten sind schlicht Bullshit.

messen und kongresse

- 50 Gründermesse „Bits & Pretzels“**
Barack Obama war Stargast beim diesjährigen Gründerfestival „Bits & Pretzels“ in München. Außerdem feierte sich die Start-up-Szene selbst.
- 54 ICF-Coachingtag mit „Prism-Award“-Verleihung**
In diesem Jahr findet der ICF-Coachingtag vom 15. bis 16. November 2019 in München statt. Das Thema „Agile Leadership in einer digitalen Welt“ bildet das Leitmotiv des Kongresses.
- 56 Das wird ein schöner Monat für ...**
Unser personalisierter Veranstaltungskalender
- 58 2.500 E-Learning-Experten erwartet**
Die internationale Konferenz „Online Educa“ für digitales Lernen wird vom 27. bis 29. November 2019 in Berlin veranstaltet.

Rubriken

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

KOSTEN-
LOSES PDF



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



WER Das Foto zeigt den Amerikaner Gary Joplin (Bildmitte). Seit 2000 tritt der Balletttänzer mit dem Tanztheater Basel, dem Ballett des Nationaltheaters Mannheim und dem Tanztheater Freiburg auf.

WAS Seine jahrelange Erfahrung als Yoga-, Meditations- und Tanzlehrer gibt Joplin in Workshops zum Thema „Körperbewusstsein“ weiter. Ein eigenes „Celebrate Life Festival“ war sehr erfolgreich.

WAS NOCH Vom 3. bis 6. Oktober eröffnete Joplin den Kongress „Wirtschaft und Spiritualität“ in Freiburg morgens jeweils mit einem „Body-Mind-Awakening“ für alle Teilnehmer. Foto: Martin Pichler.

So geht Kongresseröffnung. Der Kongress „Wirtschaft und Spiritualität“ startete mit Kleingruppen, die jeweils eine bestimmte Meditationsform ausprobierten (zum Beispiel „Klangreise“ oder „Business-Yoga“). Anschließend trafen sich alle rund 200 Teilnehmer im größten Saal zum gemeinsamen „Body-Mind-Awakening“ mit Gary Joplin. Im Mittelpunkt standen dabei angeleitete Einzel- und Partnerübungen, die den Körper in Schwung bringen sollten.

Durch fließende Bewegungen sollte der eigene Körper intensiv erfahren und achtsam erforscht werden, um seine Bedürfnisse in der konkreten Kongresssituation besser kennenzulernen. „Körper und Welt allein und in einer Gruppe bewusster wahrnehmen“, das hatten sich viele Teilnehmer im Vorfeld gewünscht. Das Ganze wurde nur noch von den meditativen Live-Konzerten am Abend übertroffen.

Mit kleinen Schritten große Veränderung schaffen

Schon mal mit Lego ein Bewerbungsgespräch geführt? Eine Strategie durch eine Special Retro entworfen? Ein Meeting „smargil“ gestaltet?

Diese Toolbox bietet Inspiration, Methodik und Wissensvermittlung, um Agilität zu leben. Weg mit der „So-haben-wir-es-schon-immer-gemacht-Blase“ und her mit einer agilen Arbeitsweise, die alltags-tauglich ist – und damit für Mitarbeiter und Kunden praktikabel wird.

- Mit frischen Ideen die gesetzten Mauern umgehen
- Erprobte Methoden zur direkten Anwendung in der täglichen Arbeit
- Praxistest Agilität: Lösungen und Erfahrungen im Austausch mit echten Experten

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



Stroh

AGIL GEHT ANDERS

Eine Toolbox für den
Führungsalltag

141 Seiten / **19,95 €** [D]

ISBN 978-3-7910-4465-1

SCHÄFFER
POESCHEL

WUPPERTALER KREIS

Betriebliche Weiterbildung braucht keine Regulierung!



Der „Wuppertaler Kreis“ kritisiert, in der politischen Diskussion werde zu Unrecht die These vertreten, dass mittelständische Unternehmen ihren Beschäftigten keine adäquate Weiterbildung zukommen ließen.

Die Vielfalt der Bildungsangebote werde zusätzlich als intransparenter „Flickenteppich“ abgewertet, der den Zugang zu einer Weiterbildung erschwere. Daraus werde ein Bedarf an einer bundesweiten

Transparenz formuliert, um den Beschäftigten das gesamte Spektrum der Weiterbildungsmöglichkeiten zu präsentieren und gleichzeitig das Bedürfnis der Bildungspolitiker nach mehr Strukturierung und Analysierbarkeit des Weiterbildungsangebots zu erfüllen. Der Wuppertaler Kreis als Verband der führenden Weiterbildungsdienstleister der Wirtschaft sieht diese Überlegungen in Bezug auf die betriebliche Weiterbildung mit großer Sorge. Er

fordert dazu auf, die Eigenverantwortung der Unternehmen zu stärken und nicht durch Bürokratie und Überregulierung zu belasten. Das Angebot an Weiterbildungsdienstleistungen sei darauf angelegt, die Bedarfe der Unternehmen und der sich eigenverantwortlich weiterbildenden Personen zu erfüllen. Der bestehende funktionierende und überwiegend von mittelständischen Bildungsunternehmen geprägte Weiterbildungsmarkt erfülle diese

Aufgabe. Ein funktionierender Wettbewerb sichere die Qualität in der Weiterbildung. Es bestehe überhaupt kein Anlass, an der Qualität der Weiterbildungsdienstleistungen für die Unternehmen zu zweifeln. Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen folge eigenen Prinzipien und sei nicht defizitär. Es sei außerdem nachgewiesen, dass das „Lernen am Arbeitsplatz“ einen nachhaltigen guten Lernerfolg sichere.

BUCHMESSE 2019

Endlich wieder mehr Buchkäufer



Foto: Thalia

Buchmarkt. Die Buchkette Thalia wächst in diesem Jahr und plant neue Filialen.

Auf der diesjährigen Buchmesse gaben sich die deutschen Verlage optimistisch. Gesprochen wurde von einer „kleinen Renaissance“, die jetzt zu beobachten sei. „Wir blicken mit großem Optimismus in die

Zukunft. Es gibt tatsächlich wieder eine Rückbesinnung auf das gedruckte Buch“, erklärte ein Branchenvertreter.

Die Buchkette „Thalia“ aus Hagen, mit 6.000 Mitarbeitern und 370 Filialen der größte deutsche Buchhändler, feierte auf der Buchmesse das erfolgreichste Jahr in der Unternehmensgeschichte. Thalia habe seinen Umsatz im Geschäftsjahr 2018/19 um sechs Prozent auf „über eine Milliarde Euro“ gesteigert. Genauere Zahlen wurden nicht bekanntgegeben. Im Internet sei das Geschäft um fünf Prozent gewachsen. „Wir glauben an den stationären Buchhandel“, betonte Thalia. Die Zahl der Filialen soll auf 400 erhöht werden und ein neues Partnerschaftsmodell soll zu noch mehr Geschäft beitragen, denn kleinere Buchhändler würden ab sofort in ein „Netzwerk“ integriert.

WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Ist Deutschland träge geworden?

Deutschland hat sich zu lange auf seinen Erfolgen ausgeruht. Es fehlen Investitionen an der richtigen Stelle. Im Ranking der Staaten mit der „höchsten Wettbewerbsfähigkeit“ rutscht Deutschland auf Platz sieben ab. Nicht nur Singapur und die USA stehen besser da, auch Hongkong, die Niederlande, die Schweiz und Japan haben Deutschland überholt. Das steht im neuesten „Bericht des Weltwirtschaftsforums“. Auch in der ebenfalls viel beachteten Untersuchung der Schweizer Wirtschaftshochschule IMD fällt Deutschland in puncto Wettbewerbsfähigkeit international zurück.

Professor Christian Scholz ist tot

Nach kurzer, schwerer Krankheit ist Prof. Dr. Christian Scholz am 4. Oktober 2019 im Alter von 66 Jahren verstorben. Der Saarbrücker Hochschullehrer gehörte zu den Meinungsführern in der Personalwirtschaft. Er prägte mit Begriffen wie „virtuelle Personalabteilung“, „Darwiportunismus“, „Spieler ohne Stammplatzgarantie“ oder „Generation Z“ die großen Debatten der Personaler und beeinflusste die Gestaltung der Arbeitswelt.

Der Vordenker war von 2001 bis 2007 Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Sein Kampf gegen die Bologna-Reform, den er als Hochschuldekan führte, war zu seinem großen Bedauern leider nicht von Erfolg gekrönt. Bis zuletzt sah er sich in seiner kritischen Haltung bestätigt – insbesondere da viele Unternehmen immer häufiger über die unzureichende Reife der Bachelorabsolventen klagten, was einer seiner grundlegenden Kritikpunkte an „Bologna“ war. Von seinem öffentlichen Einfluss zeugt sein

Schaffenswerk: Er verfasste 31 Bücher, 678 Artikel, 49 Lexikonbeiträge, 165 Arbeitspapiere und 147 Rezensionen, machte sehr früh Fernsehen an der Hochschule (Scholz-TV) und suchte auch den Kontakt zu den Medien. Auf seiner Homepage listet er 640 Interviews auf. Das „Personalmagazin“ hat ihn sechsmal zu den 40 führenden HR-Köpfen gezählt.



Christian Scholz. Der Professor verstarb im Oktober im Alter von 66 Jahren.

Foto: Haufe

CORPORATE LEARNING CAMP 2019

Wie jeder von jedem lernen kann

„Lernen braucht Netzwerke“, dieses Motto gaben die Veranstalter dem 10. Corporate Learning Camp (CLC), das am 12. und 13. September 2019 in Koblenz stattfand. Karlheinz Pape, der Spiritus Rektor des CLC, er-

klärte: „In Netzwerken ist jeder mal Lehrender und mal Lernender. Nur in diesem Wechselspiel kann die Masse an Informationsquellen bewältigt werden.“ Dass das Thema bei den Personalentwicklern gut

ankam, zeigte sich unter anderem daran, dass die 200 vorgesehenen Plätze innerhalb von 28 Stunden ausgebucht waren. Wie bei jedem Barcamp gab es kein offizielles Programm mit Keynote Speakern, sondern nur zehn freie Räume, die selbstorganisiert zum gegenseitigen Gedankenaustausch mit Moderator genutzt wurden. Die anwesenden Personalentwickler suchten nach Wegen, möglichst vielen Beschäftigten in ihren Unternehmen das „informelle Lernen“ beizubringen und die Selbstlernkompetenz zu erhöhen. Die Verbreitung der Office-365-Anwendungen helfe dabei, Wissen zu teilen und sich zu vernetzen.



Karlheinz Pape (links). Er moderiert die Sessionplanung.

Foto: Pichler

Kurz und Knapp

BDU-Beraterstag. Digitale Instrumente helfen Beratern dabei, das eigene Consultingunternehmen zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Der diesjährige BDU-Beraterstag, der am 15. November 2019 in Frankfurt am Main stattfindet, bietet fachliche Impulse und Denkanstöße sowie eine Plattform für den unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch von Consultants.

Personalmesse in München.

Vom 5. bis 6. November 2019 ist es wieder so weit: Die „Personalmesse München“ geht jetzt in die nächste Runde! Neue Lösungen und Produkte aus dem gesamten HR- und PE/OE-Bereich werden vorgestellt. Erwartet werden nach derzeitigem Stand 40 Referenten und 80 Aussteller.

Hörgewohnheiten.

Hörbücher und Podcasts haben ihren festen Platz im Alltag von Millionen Menschen in Deutschland gefunden. Insgesamt hat ein Drittel der Menschen über 14 Jahren in Deutschland in den vergangenen zwölf Monaten Hörbücher, Hörspiele oder Podcasts genutzt. Bei den unter 40-Jährigen hört sogar die Hälfte. Das belegt der Audible Hörkompass 2019. Knapp acht Millionen Menschen hören täglich und damit annähernd doppelt so viele wie noch im Vorjahr.

Auch das noch.

Die Anzeichen einer Krise mehren sich. Jetzt erklärte die Trumpf-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller in der FAZ, dass in der Maschinenbaubranche gerade rund 25 Prozent der Aufträge weggebrochen seien (bei Trumpf nur zehn Prozent). „Wir sparen richtig viel“, so Leibinger-Kammüller. Ihren Arbeitern versprach sie: „Es wird keiner entlassen – außer es kommt ganz krass.“



SCHLAFTIPPS VOM ARZT

„Weniger als sechs Stunden Schlaf kann Folgen haben“

Der gesunde Schlaf der Mitarbeiter ist eine Führungsaufgabe. „Schläft man fünf Jahre oder länger dauerhaft schlecht, so steigt das Risiko, an Herz-Kreislauf-Krankheiten wie Bluthochdruck, Diabetes oder sogar auch Krebserkrankungen zu erkranken“, betonte Dr. Ingo Fietze in einem Interview mit „Wirtschaftswoche online“ am 18. September 2019. Fietze ist Schlafforscher und Leiter des Interdisziplinären Schlafmedizinischen Zentrums an der Berliner Charité. Demnächst erscheint sein Buch „Deutschland schläft schlecht. Wie Schlafmangel uns alle krank macht und was Sie dagegen tun können“. Die Charité berät Unternehmen zum Beispiel, wie sie Pausen organisieren und gestalten sollten, um auf jeden Schlaftyp Rücksicht nehmen zu können. Die Themen Stressbewältigung, Grundstruktur des Schlafs, innere Uhren und Schlaf-Wach-Regulation besprechen Ärzte in den Personalabteilungen in Form von Seminaren. Führungskräfte sollten als Vorbilder bewusst vorleben, wie wichtig Schlaf

ist. „Von sich zu behaupten, der Job sei der einzige Lebensinhalt und es würde einem reichen, nachts um zwölf oder ein Uhr ins Bett zu gehen, um gegen halb sechs schon wieder aufzustehen, das ist aus schlafmedizinischer Sicht völliger Nonsens“, sagte Fietze. Führungskräfte müssten selbst darauf achten, wenn sie Veranstaltungen ansetzen oder besuchen, dass diese um 22.00 Uhr zu Ende seien oder wenn es mal länger dauere, auch den Mut, haben sich früher zu verabschieden. Alle 90 bis 100 Minuten und zusätzlich alle 4 Stunden gebe es Zeitfenster von knapp einer halben Stunde, in denen man mühelos einschlafen könne. Wer das früh erkenne und diese Gelegenheit für ein Nickerchen nutze, der wache frisch und mit neuer Energie auf. „Ein kurzes Schläfchen reicht, um für die nächsten drei bis vier Stunden Konzentrations- und Leistungsfähigkeit zu tanken“, so Fietze. Er empfiehlt, sich ein persönliches Einschlafritual anzueignen (Atemübungen oder Entspannungstechniken).

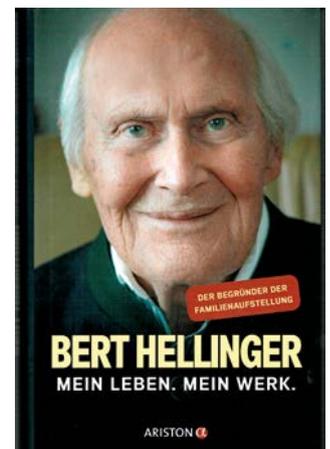
FAMILIENAUFSTELLUNG

Bert Hellinger im Alter von 93 Jahren gestorben

Der Begründer der Familienaufstellung, Bert Hellinger, ist am 19. September in seinem Privathaus in Bischofswiesen bei Berchtesgaden gestorben. Hellinger war eine der umstrittensten Personen der deutschen Therapeutenzene. Bei der Familienaufstellung nach Hellinger werden von einem Klienten zufällig anwesende Seminarteilnehmer stellvertretend für seine Familienmitglieder räumlich so angeordnet, dass die „Beziehungen“ der Familienmitglieder, so wie der Klient sie erlebt, deutlich werden. Laut Hellinger bringen Familienaufstellungen in der

Regel etwas „Verborgenes“ ans Licht – zum Beispiel die psychologischen Verstrickungen einer ganzen Familie. Hellingers Ansatz gilt als wissenschaftlich nicht belegt und als mit erheblichen Risiken für die Klienten verbunden, da ein „rigoroses Deutungsinstrument“ zum Einsatz komme. Hellingers Bild von der Familie wird als traditionell hierarchisch und patriarchal eingestuft. Gegenüber den Klienten und bei der Interpretation der Bilder, die sich bei einer Aufstellung ergaben, sei er oft respektlos gewesen und als allwissender Guru aufgetre-

ten. Die „Systemische Gesellschaft“ kritisierte insbesondere den Einsatz potenziell demütigender Interventionen und Unterwerfungsrituale und die Vorstellung Hellingers, eine „objektive“ Wahrheit erkennen zu können, die sich ihm bei einer Aufstellung offenbare. Fritz B. Simon, der Pionier der systemischen Organisationsberatung, warf Hellinger in der „Wirtschaft + Weiterbildung“ (Heft 6/2017) vor, er trete nicht nur extrem autoritär auf, sondern verkünde auch noch vermeintliche Wahrheiten und sage seinen Klienten, was sie einer „gottgewollt“ er-



scheinenden Norm folgend tun müssten. Simon betonte: „Bei meiner Kritik geht es um Grundwerte von Konstruktivismus und Systemtheorie, die gerade nicht normativ sind und keinem zubilligen, willkürlich Wahrheiten zu verkünden.“

25.–28.1.2020

Frankfurt am Main

COMTEAM FÜHRUNGSKRÄFTESTUDIE

Auch Manager wollen in Teams lernen

Der Trainings- und Beratungsanbieter Comteam AG hat aktuell 700 Manager befragt und auf dieser Basis seine regelmäßig erscheinende „Führungskräftestudie“ veröffentlicht. Zentrale Ergebnisse der Studie sind:

- Deutsche Unternehmen fühlen sich noch nicht fit für die Digitalisierung: Nur knapp ein Drittel der Führungskräfte sieht ihr Unternehmen technisch, kulturell und organisatorisch gut aufgestellt.
- Die Sorge der Trainer vor dem Aussterben von Präsenzveranstaltungen ist unbegründet. E-Learning wird Seminare und Konferenzen nicht ersetzen, sondern ergänzen.
- Lebenslanges Lernen wird immer wichtiger: Aus Sicht der Führungskräfte werden sich Arbeitnehmer künftig mehr und intensiver auch in

der Freizeit gezielt weiterbilden.

- Führungskräfte wollen im Team lernen, doch digitale Lernwelten sind dafür momentan nicht geeignet.
- Die Hälfte der befragten Führungskräfte hält eine Kulturarbeit im digitalen Wandel nicht für wichtig. Aber: Die andere Hälfte sieht begleitende Kulturarbeit als entscheidenden Erfolgsfaktor für digitalen Wandel.

Das Comteam forderte bei der Vorstellung der Studie (comteamgroup.com/de/services/comteam-studien/comteam-studie-2019-digitale-lernwelten) dazu auf, bei der Digitalisierung neben den technischen Komponenten auch kulturelle und organisatorische Aspekte mitzudenken. Hier bestehe in deutschen Unternehmen Nachholbedarf.

INTEM TRAINERTEST

„Welcher Trainertyp sind Sie?“

Auf der Homepage des Instituts „Intem“ können User mithilfe eines Tests kostenlos feststellen, welcher Trainertyp sie sind (www.intem.de/trainertest/).

„Mit dem Test geben wir Menschen eine Entscheidungshilfe an die Hand“, erläutert Institutsleiter Helmut Seßler. Durch die Beantwortung von 17 Fragen lässt sich analysieren, ob es für einen Interessenten zielführend ist, als selbstständiger oder firmeninterner Trainer zu arbeiten. Auch die Fähigkeit zum Speaker wird reflektiert. In den Kurztest ist die 30-jährige Erfahrung des Instituts als Player auf dem Trainings- und Weiterbildungsmarkt eingeflossen. Wer durch den Test eine erste Einschätzung seiner Eignung festgestellt hat, kann sich auf Infotagen in mehreren deutschen Städten über die Modalitäten der Verkaufstrainerausbildung bei Intem informieren.

The
stationery
trends.



Erleben Sie die Transformation von Bildung

Digitale Klassenzimmer, virtuelle Mitarbeiterförderung und fortschrittliche Gestaltung von Lernräumen: Profitieren Sie im Impulsareal „Lernen der Zukunft“ von einem wegweisenden Angebot rund um den digitalen und kulturellen Wandel der Themen Lehren und Lernen. Sichern Sie sich bei praxisrelevanten Vorträgen und innovativen Produktvorstellungen Ihren Zugang zu den Bildungsmethoden von morgen und machen Sie sich zukünftige Lernwelten schon heute nutzbar. Jetzt Ticket sichern!

↘ paperworld.messefrankfurt.com

Bernhard Kuntz



Gastkommentar

Hurra, die Krise ist da!?

Seit einigen Monaten spürt man, dass viele Berater und Trainer sowie Coachs und Speaker zunehmend nervös werden. Sie klagen zum Beispiel darüber, dass ihre Unternehmerkunden (B2B) immer zögerlicher und zurückhaltender mit der Vergabe von Aufträgen würden – unter anderem aufgrund des Dauerbrenners Brexit sowie der von Donald Trump angezettelten Handelskonflikte und auch der politischen Konflikte.

„Ist die Krise wirklich für jeden eine Chance?“

Größere Projektaufträge würden die großen Unternehmen fast nicht mehr vergeben, da selbst die Unternehmensführer oft nicht wüssten, wohin mittel- und langfristig technologisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich die Reise gehe.

Deshalb erhalten jetzt Marketingexperten auch vermehrt Anfragen von Beratern, denen sprichwörtlich der Kittel brennt – weil absehbar ist: In drei, vier Monaten sind ihre Auftragsbücher (fast) leer. Also fällt ihnen plötzlich wieder ein „Da gibt es doch so eine Disziplin, die Marketing heißt“ – zumal ohnehin der Monat Oktober angebrochen ist, von dem viele Berater noch glauben „in ihm machen die Unternehmen ihre Budgets fürs Folgejahr“. Weshalb sie in diesem Monat Jahr für Jahr in eine operative Hektik verfallen.

Zweifellos stecken einige Branchen – wie zum Beispiel die Automobil- oder Finanzbranche – in Deutschland zurzeit in einer (Dauer-)Krise. Doch ob die deutsche Wirtschaft in einer Krise steckt, offen gesagt, ich weiß es nicht. Eher scheint es mir ein Umstrukturierungsprozess zu sein, der als Krise empfunden wird und den gewisse Beratergruppen (insbesondere solche, deren Leistungen aus Unter-

nehmenssicht „Nice to have“ sind) als „Krise“ erleben. Dies schlägt sich auch in den Themen nieder, zu denen die Berater von PR-Unterstützern wie uns gerne Artikel in den Print- und Onlinemedien platziert hätten. Forderte vor drei, vier Monaten noch alle Welt Artikel zu Themenkomplexen wie „Agilität“, „Digitale Transformation“ und „New Work“, so sollen nun alle Experten Artikel schreiben zu Themen wie „Krisenmanagement“, „Turnaround“, „Prozessoptimierung“ und „Preise verteidigen“. Selbst Klassiker wie Business Reengineering sind plötzlich wieder gefragt. Und lautete vor drei, vier Monaten noch der Tenor der meisten Artikel „die Führung ...“, „die Kultur ...“, „der Mindset muss sich ändern“, so lautet nun der Grundtenor „Die Krise als Chance erkennen und nutzen“.

Für PR-Agenturen wie uns, denen ihre Stammkunden schon seit mehr als 10 Jahren die Treue halten, ist es recht einfach, kurzfristig solche Artikel zu schreiben und in Zeitschriften zu platzieren. Hierfür müssen sie nur in ihren Archiven nachschauen, welche Artikel sie 2008 nach Ausbruch der Finanzkrise für ihre Kunden verfasst haben und die passenden Manuskripte etwas aktualisieren. Danach können sie diese erneut Medien zum Veröffentlichen anbieten.

Das tun auch wir. Die einzige Frage, auf die wir und unsere B2B-Kunden in unseren „Krise-als-Chance-Artikeln“ noch immer keine überzeugende Antwort gefunden haben, ist: Wie vermittelt man den Frauen und Männern, die bei den „krisenbedingten“ Umstrukturierungsmaßnahmen nicht zu den „Survivors“ zählen, sondern entlassen werden, glaubhaft, dass die Krise für sie eine Chance ist? Doch dafür sind ja auch nicht die B2B-Berater zuständig, darum kümmern sich nach der Entlassung Berufs- und Karriere- sowie Lebensberater – also B2C-Berater.

Bernhard Kuntz ist der Gründer und Inhaber der Agentur „Die Profilberater GmbH“, Darmstadt, die Bildungs- und Beratungsanbieter beim (Online-)Marketing unterstützt. Er ist Autor unter anderem der Bücher „Die Katze im Sack verkaufen“, „Fette Beute für Trainer und Berater“ und „Warum kennt den jeder?“. www.die-profilberater.de

FÜHRUNG

Warum ein „Karrierezug“ oft entgleisen muss

Elf Faktoren, warum Führungskräfte beruflich scheitern, hat die Beratungsgesellschaft Hogan Assessments jetzt aufgrund aktueller Forschungsdaten veröffentlicht. Das Unternehmen wurde 1997 von den Psychologen Robert und Joyce Hogan gegründet. Ihr Spezialgebiet war es von Anfang an, jene kritischen Eigenschaften zu identifizieren, die bei „fachlich sehr kompetenten“ Führungskräften trotzdem fast zwangsläufig zu einer Entlassung führen. Folgende elf Persönlichkeitsdimensionen sind kritisch. Ein Manager ist zu ...

- sprunghaft und neigt dazu, seine Frustrationen in Form von öffentlichen Wutausbrüchen auszudrücken. Mitarbeiter müssen ständig auf der Hut sein.
- skeptisch und glaubt, dass andere ihm in den Rücken fallen werden, sobald sich die Gelegenheit bietet. Entscheidungen werden in geheimen Meetings getroffen.
- vorsichtig, weil er ständig Angst hat, einen Fehler zu machen. Entscheidungen bleiben aus.
- distanziert und glaubt, dass erstklassige Arbeit nur in völliger Einsamkeit, bei absoluter Konzentration geleistet werden kann. Die Mitarbeiter halten solche Chefs für kalt und wenig hilfsbereit.
- passiv Widerstand leistend. Solch eine Führungskraft ist zwar höflich und sozial kompetent, aber auch wenig produktiv und sucht Auswege, um Verantwortlichkeiten zu vermeiden.
- anmaßend und weigert sich, seine Fehler und Misserfolge zuzugeben oder die Verantwortung dafür zu übernehmen. Die Schuld wird immer nur bei den Mitarbeitern liegen.
- draufgängerisch und sehr risikobereit. In Bezug auf seine Mitarbeiter fehlt es dem Manager an Rücksichtnahme.
- buntschillernd und steht gerne im Mittelpunkt. Mitarbeiter halten diese Führungskraft häufig für chaotisch, unberechenbar und schlecht organisiert.
- phantasie reich und verlangt nach hochinnovativen Lösungen. Mitarbeiter empfinden Chef als unkonzentriert und umständlich in seinen Handlungen und Entscheidungen.
- pedantisch und unfähig zu delegieren. Infolgedessen neigt der Chef dazu, die meisten Aufgaben selbst zu erledigen und die Mitarbeiter bis ins kleinste Detail zu kontrollieren.
- dienstbeflissen und es fehlt an Initiative. Solche Chefs wollen keine Verantwortung übernehmen.



Foto: harmpeti / AdobeStock

NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN im HOTEL PARK SOLTAU

Was Sie bei uns erwartet:

- » 350 Parkplätze
- » 9 Gruppenarbeitsräume
- » Schwimmbad & Sauna
- » 192 Hotelzimmer
- » Modernste Tagungstechnik
- » Fitnessraum
- » 20 Tagungsräume
- » 24 Std. Rezeption
- » Kegelbahnen



Hotel Park Soltau GmbH

Winsener Str. 111 • 29614 Soltau • +49(0)51 91/605-0
info@hotel-park-soltau.de • www.hotel-park-soltau.de



Wissenschaftliche Weiterbildung



Seminare · Zertifikatsprogramme mit ECTS-Punkten
Zertifikatslehrgänge · Inhouse-Schulungen

Kinderschutz-Fachkraft
ab 12. März 2020, Heilbronn

Konfliktmanagement und Mediation – Zertifikatslehrgang
ab 12. März 2020, Mainz oder ab 14. Mai 2020, Heilbronn

Digitale Transformation – Zertifikatslehrgang
ab Oktober 2020, Steinheim an der Murr,
in Kooperation mit dem Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.

praxisorientiert
und passgenau

www.cas.dhbw.de

E-Mail: weiterbildung@cas.dhbw.de, Tel.: +49 (0) 7131. 3898-330

Wolfgang Grupp. Der Inhaber und Geschäftsführer von „Trigema“ wurde auch dadurch bekannt, dass er in der TV-Werbung zusammen mit einem „sprechenden“ Affen auftrat.

„Ich muss täglich bereit sein, neue Dinge zu machen“

INTERVIEW. Seit genau 50 Jahren ist der populäre Wolfgang Grupp (77) Alleininhaber der Firma „Trigema“, einem Hersteller von Sport- und Freizeitbekleidung mit Sitz im schwäbischen Burladingen. Grupp gehört zu den bekanntesten Unternehmern Deutschlands. Im Interview mit „Wirtschaft + Weiterbildung“ bezeichnet er einen innovativen Vorwärtsdrang ohne Gier und Größenwahn als wichtigsten Erfolgsfaktor seines Unternehmens.

Foto: Sabina Paries / Berlin - Paries

Selbst die Chefs von DAX-Konzernen haben heute einen Business Coach. Haben Sie einen Coach?

Wolfgang Grupp: Nein.

Sie haben nie einen externen Business Coach hinzugezogen, um getroffene Entscheidungen zu reflektieren und künftige Entscheidungen vorzubereiten?

Grupp: Brauche ich nicht. Ich war in der Schule. Ich habe studiert. Und wenn das nicht ausreicht, nützt auch ein Coach nichts!

Sie haben auch keinen Berater?

Grupp: Nein. Mir kommt kein Unternehmensberater ins Haus. Angenommen, ein Unternehmensberater sagt mir auf Anhieb: „Das müssen Sie ändern“, dann muss ich meinen Platz räumen. Wenn einer ohne weitere Einblicke zu haben etwas sieht, was ich nicht erkenne, bin ich fehl am Platz.

Sie hätten dann tatsächlich vor, gleich von heute auf morgen Ihren Platz zu räumen?

Grupp: Und weil ich den Platz nicht räumen will, lass ich den Berater auch nicht kommen (lacht). Aber im Ernst: Das Beratergewerbe floriert, damit wird sehr viel Geld verdient. Aber bewirken diese Berater etwas? Bei den Kaufhauskönigen wurden Millionen für Berater ausgegeben – untergegangen sind sie trotzdem!

Haben Sie Zeit zu lesen?

Grupp: Ich lese beim Frühstück die Tageszeitung. Ansonsten ist mein Tag mit meinen Aufgaben in der Firma Trigema vollkommen ausgefüllt.

Gibt es Personen, von denen Sie geprägt oder beeinflusst wurden?

Grupp: Mein Großvater war mein großes Vorbild! Er wurde von seinen Mitarbeitern geschätzt. Sie gingen für ihn durch dick und dünn!

Interessieren Sie sich für Biografien von Führungspersonen?

Grupp: Ich schau mir im ZDF-Infokanal die Reihe über Unternehmerpersönlichkeiten gerne an.

Was war der wichtigste Rat, den Sie beruflich bekommen haben?

Grupp: Ich wurde von meinen Eltern so erzogen, dass ich wusste, dass die Bäume nicht in den Himmel wachsen.

Und was ist Ihr wichtigster Rat, den Sie ihren Kinder mit auf den Weg geben?

Grupp: Meine Kinder müssen sich Ihrer Verantwortung bewusst sein. Sie dürfen sich nicht von Größenwahn und Gier leiten lassen. Sie müssen konstant entscheiden, aber auch die Größe haben, eine Entscheidung von gestern, wenn sie neue



Erkenntnisse haben, zu korrigieren. Wenn eines meiner Kinder zu mir käme und sagen würde, es hätte ein großes Problem, müsste ich ihm sagen, dass es selbst schuld sei, denn jedes große Problem war klein und wenn man es löst solange es klein ist, hat man kein großes.

Wie wichtig ist es für Sie, etwas Neues zu lernen?

Grupp: Ich muss täglich bereit sein, neue Dinge, die auf mich zukommen, anzupacken. Ich muss also konstant den Wandel der Zeit rechtzeitig erkennen und damit neue Entwicklungen einleiten!

Wie schaffen Sie es, gut ausgebildete Fachkräfte auf die Schwäbische Alb zu holen?

Grupp: Ich muss wissen, dass die gut ausgebildeten Leute ihr Leben nicht in Burladingen fristen wollen! Deshalb stand schon immer die Ausbildung bei uns an erster Stelle. Die jungen Leute kommen mit 15 oder mit 16 Jahren oder mit Mittlerer Reife oder Abitur zu uns. Wir müssen ihre Stärken erkennen und sie in ihren Stärken weiterbilden. Deshalb sind alle unsere leitenden Leute ehemalige Lehrlinge gewesen.

Sie garantieren Kindern von Mitarbeitern sogar einen Arbeitsplatz ...

Grupp: Ja. Wenn sie direkt nach der Schule zu uns kommen wollen, garantiere ich ihnen den Arbeitsplatz. Damit kann ich

auch von den Kindern unserer Mitarbeiter eine entsprechende Leistung verlangen und ich bin sicher, dass die Eltern auch dafür sorgen, dass die Kinder sie nicht blamieren.

Wie locken Sie junge IT-Leute nach Burladingen?

Grupp: Weil Trigema einen gewissen Ruf hat, bekommen wir natürlich auch im IT-Bereich eher jemanden. Sie kommen allerdings meistens aus unserer Region. Es ist eben nicht so, dass junge Leute es nur auf das Geld abgesehen haben, sondern es geht auch um Anerkennung, Zufriedenheit und vor allem um ein betriebliches Zuhause.

Wie bilden Sie Ihre Mitarbeiter weiter?

Grupp: Ein Beispiel: Die Leiterin unserer Buchhaltung hat vor einem Jahr diese Position übernommen, nachdem unser Finanzchef nach 19 Jahren Zugehörigkeit aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. Sie war natürlich schon seit ihrer Lehre in der Finanzbuchhaltung und hat jetzt einen Finanzkurs belegt um sich so entsprechend weiterzubilden.

Wie haben Sie grundsätzlich die Aus- und Weiterbildung in ihrem Unternehmen organisiert?

Grupp: Dafür ist meine Tochter zuständig. Sie kommt zu mir und sagt, wen sie unter den Auszubildenden für geeignet hält. Und die einzelnen Abteilungsleiter wissen, wem sie in ihrer Abteilung Verantwortung übertragen können. →

Unter den Flüchtlingen, heißt es, sind Sie auf tolle Näher gestoßen.

Grupp: Fast alle Flüchtlinge haben ja in ihrer Heimat als Näher gearbeitet. Sie bringen sehr schnell 100 Prozent und mehr. Generell sind unsere Flüchtlinge sehr gute Mitarbeiter in der Konfektion.

Sie nehmen quasi jeden, der nähen kann?

Grupp: Nachdem in Deutschland die jungen Leute immer mehr Abitur machen wollen, kommen sie selbstverständlich danach nicht zu uns an die Nähmaschinen. Somit wird jeder, der nähen will, angelehrt. Er muss allerdings gewisse Fähigkeiten dafür mitbringen.

Bieten Sie Flüchtlingen auch Sprachkurse an?

Grupp: Ja. Wir tun das nicht den Flüchtlingen zuliebe, sondern dem Unternehmen zuliebe. Je schneller wir uns verständigen können, desto besser. Wir bezahlen die Kurse. Der Teilnehmer muss 20 Euro beisteuern. Als kleine Motivationshilfe. Was umsonst ist, ist nichts wert. Meine Tochter hatte die Idee zu einer Kooperation mit der Volkshochschule.

Unternehmertum kann man nicht lernen, heißt es im Mittelstand. Was macht für Sie Unternehmertum aus?

Grupp: Entscheidungsfreudigkeit, logisches Denken und vor allem konsequentes Handeln.

Vor 50 Jahren haben sie Trigema übernommen. Wie sieht Unternehmertum bei Ihnen in der Praxis aus?

Grupp: Ich muss mit offen Augen und Ohren durch die Welt gehen! Als ich anfang, haben wir nur Unterwäsche gefertigt. Als mich eines Tages ein Kunde anrief und fragte, ob wir auch T-Shirt fertigen würden, sagte ich nicht nein, sondern habe ihn gebeten, mir einmal einige Muster zuzusenden. So erkannte ich, dass sich das Unterhemd nunmehr auch zum Oberhemd entwickelt hatte und fertigte ab sofort auch T-Shirts.

Jetzt - nach 50 Jahre - leben wir in einer Gesellschaft, die alles hat und mit allem versorgt ist. Sie reagierten auf diesen Umstand mit dem Ansatz vom „bedarfsgedeckten Wirtschaften“ und sind so zum Vorreiter und auch zum Vorbild für viele Manager geworden ...

Grupp: Der Bedarf an Kleidung ist gedeckt! Die Kleiderschränke sind überall voll, deshalb ist die Textilbranche bei jeder Konjunkturschwankung sehr anfällig! Wenn der Verbraucher das Einkommen nicht mehr hat, dann spart er als erstes an Kleidung. Ich muss wissen, dass man unser Produkt, wenn man nicht mehr genügend Einkommen hat, als erstes nicht mehr kauft.

Was machen Sie als Textilunternehmer unter diesen Bedingungen anders?

Grupp: Ich lebe von Flexibilität und Qualität. Das heißt, ich fahre Produkte zurück, die der Kollege in China auch macht, aber billiger. Oder ich gebe diese Produkte auf. Stattdessen setze ich auf innovative Produkte. So verstehe ich Wachstum.

So haben wir schon immer nach dem Prinzip „Grüner Knopf“ produziert und wurden somit als erstes Unternehmen zertifiziert! Wir setzen auf permanente Qualitätsverbesserung. Dafür bezahlt der Verbraucher auch gerne einen höheren Preis!

„Cradle to Cradle“ (Wiege zu Wiege) ist der Name für eine durchgängige und konsequente Kreislaufwirtschaft. Das Prinzip wurde Ende der 1990er-Jahre von dem deutschen Chemiker Michael Braungart und dem US-amerikanischen Architekten William McDonough entworfen. Sie haben die deutsche Textilbranche sehr erstaunt, weil sie schon früh mit Braungart zusammenarbeiteten ...

Grupp: Im Jahr 2004 rief mich Professor Dr. Michael Braungart an, weil er erfahren hatte, dass die Firma Trigema zu 100 Prozent alles in Deutschland fertigt - von der Stoffherstellung über die Ausrüstung (also die Färberei/Bleicherei), die Veredlung (also die Stickerei/Druckerei) und die Konfektion. Somit konnte Braungart seine Idee der Kreislaufwirtschaft bei uns am einfachsten umsetzen, weil wir alle Produktionsstufen in einem Hause hatten.

Schon im Jahr 2006 sprachen Sie vor dem Forum Deutscher Katholiken in Fulda für ein „bedarfsgedecktes Wirtschaften“ aus. Was steckte dahinter?

Grupp: Damals wie heute appelliere ich an unsere Vernunft! Wir dürfen in einem Hochlohnland keine Massenprodukte herstellen, sondern müssen ausschließlich innovative Produkte produzieren.

Ich frage mich, ob Sie sich eigentlich in „unserem Wirtschaftssystem“, das Wachstum über alles setzt, überhaupt noch zu Hause fühlen?

Grupp: Wir dürfen in einem Hochlohnland Wachstum nicht in der Steigerung der Stückzahlen, sondern in der Steigerung der Wertigkeit der Produkte sehen. Wenn wir immer mehr



Foto: Trigema

Trigema. Das Unternehmen (über 1.200 Mitarbeiter und über 100 Millionen Euro Jahresumsatz) hat seinen Sitz in Burladingen.

produzieren, können wir dies nur über einen billigeren Preis absetzen und dies ist in einem Hochlohnland tödlich. Deshalb müssen wir innovative Produkte produzieren, die eben das Billiglohnland nicht herstellt und somit heißt Wachstum für mich, dass wir Produkte die das Billiglohnland auch herstellt auch rechtzeitig aufgeben und dafür neue innovative Produkte oben ansetzen.

Sie würden auf den Ausbau Ihrer Fertigung verzichten?

Grupp: Wir erweitern seit Jahren unsere Kapazitäten nicht mehr, sondern setzen ausschließlich auf Innovation, Qualität und Schnelligkeit. Mit Liefermöglichkeiten binnen 48 Stunden sind wir unseren Mitbewerbern im billigen Ausland jederzeit überlegen.

In Burladingen, dem Sitz Ihres Unternehmens, gab es einmal 26 Textilfabriken. Nur Trigema hat überlebt. Sie haben sich erfolgreich einem ruinösen Preisdruck widersetzt. Was haben Sie anders gemacht?

Grupp: Die Kaufhaus- und Versandhauskönige wie Karstadt, Hertie, Horten, Quelle oder Neckermann haben im Prinzip versagt und waren verantwortlich für den Niedergang der textilen Produktion in unserem Heimatland. Sie haben den Wandel der Zeit nicht erkannt und meinten durch billigere Preise im Einkauf bestehen zu können.

Ich musste als Produzent den Mut haben, zu diesen Preisforderungen „Nein“ zu sagen und habe die Kaufhäuser als erster verloren und damit war ich gezwungen neue Kunden zu suchen. Meine Kollegen haben „Ja“ gesagt zu den billigeren Preisen – und sind dann mit diesen Kaufhaus- und Versandhauskönigen am Schluss untergegangen. Ich musste mir neue Kunden suchen und kam damit zu den SB-Warenhäusern und später zu den Discountern.

Sie haben Aldi beliefert!?

Grupp: Aldi war stets ein Top-Kunde! Als aber Aldi nach Jahren auf Hausmarken umstellen wollte und gleichzeitig eine starke Preisreduktion forderte, musste ich erkennen, dass ich in einer bedarfsgedeckten Wirtschaft auch ein Teil der Handelsfunktion in eigene Hände übernehmen muss, um nicht in totale Abhängigkeit der letzten Großkunden zu kommen.

Was bedeutete das für Trigema?

Grupp: Die Firma Hugo Boss war ein großes Vorbild für mich. Das Factory-Outlet in Metzingen war schon damals sehr bekannt. Ich musste erkennen, dass ich über den Fabrikverkauf ein Teil der Handelsfunktion übernehmen kann und muss.

Mit Ihren Testgeschäften haben Sie dann den Fabrikverkauf neu erfunden ...

Grupp: Ich habe den Fabrikverkauf nicht neu erfunden, sondern ihn nur ausgeweitet und ihn, weil mir der Name Fabrikverkauf zu simpel war, umbenannt in „Testgeschäfte“. Mit diesen Geschäften konnte ich auch sehr schnell erkennen, was besser oder schlechter lief und danach die Produktion ausrichten, deshalb auch der Name „Testgeschäft“.

An solch einem Plan kann man sich aber auch sehr leicht verheben ...

Grupp: Selbstverständlich haben wir nicht wahllos Geschäfte eröffnet, sondern wir sind bewusst in Urlaubsorte gegangen wo aus allen Städten Deutschlands Urlauber kamen und konnten somit mit wenigen Geschäften die Bundesbürger aus allen Regionen Deutschlands erreichen.

Und dann erblühte auch noch der Onlinehandel. Hat der Sie nicht kalt erwischt?

Grupp: Im Gegenteil. Der Online-Handel war für uns eine Riesenchance! Zunächst konnte ich die Kaufhauskönige durch unsere Testgeschäfte ersetzen und jetzt konnte ich auch die Versandhauskönige durch den Online-Handel ersetzen. Heute verkaufen wir 15 Prozent unserer Produktion bereits über Online und 50 Prozent über unsere Testgeschäfte. Die restlichen 35 Prozent verteilen sich auf Kunden aller Art – wie Industrie oder Handel.

Anders als viele Unternehmer mischen Sie sich in die politische Debatte ein. Früher rockten Sie jede Talkshow.

Wie kam und kommt das eigentlich bei den Unternehmerkollegen an?

Grupp: Ein bekannter Politiker hat mir mal in Stuttgart gesagt, dass er mich bei den Unternehmern im Lande nicht selten verteidigen würde. Ich habe ihm entgegnet, ich weiß, dass ich nicht nur lauter Freunde habe!

Hat es Sie je in die Politik gezogen?

Grupp: Sicher nicht. Ich kann nur einem Herren dienen und dies ist meine Firma Trigema.

Hilft Ihnen Ihre Religiosität, ein erfolgreicher Unternehmer zu sein?

Grupp: Ich bin katholisch erzogen worden und weiß dadurch auch, dass ich mich in meinem Leben so verhalten muss, dass ich mich jederzeit nach meinem Leben rechtfertigen kann, für das, was ich getan habe. Zudem muss man auch wissen, dass die Bäume nicht in den Himmel wachsen und deshalb sollte man nicht überheblich werden, wenn man auch einmal Erfolg hat. Man sollte stets auch ein bisschen Demut zeigen und auch einmal Danke sagen, wenn es einem gut geht.

Interview: Jo Berlien ●

Buchtipps. Erik Lindner: „Wirtschaft braucht Anstand: Der Unternehmer Wolfgang Grupp“, Verlag Hoffmann und Campe, München 2010, 240 Seiten, 20,00 Euro. Für das „Managermagazin“ war Grupp ein bekennender Wertkonservativer, für das „Handelsblatt“ der erfolgreiche Exzentriker unter den Mittelständlern. Und Harald Schmidt nannte ihn einmal „die nackte Kanone unter den deutschen Unternehmern“. Erik Lindner beschreibt in seinem Buch ausführlich das Geschäftsmodell von Grupp und zeigt die Erfolgsfaktoren auf. Außerdem porträtiert er Grupp als Rufer in der Wüste. Grupp fordert schließlich Anstand und die Abkehr vom Shareholder-Value-Denken. Ein lesenswertes Buch über einen Vorzeigeunternehmer.



**VERHALTENS-
ÄNDERUNG DURCH ...**

intrinsische Belohnungen:

Sich und andere ändern

PSYCHOLOGIE. Menschen können sich selbst verändern und Chefs können ihre Mitarbeiter verändern – aber nur, wenn bestimmte neurobiologische Grenzen beachtet werden. Viele gewünschte Veränderungen von Mitarbeitern scheitern übrigens an dem mangelhaften Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

01.

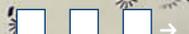
Unbändige Freude am Gelingen der eigenen Arbeit

02.

Selbstbestätigung erlangen durch die eigene Arbeit

03.

das Gefühl der Verwirklichung eigener Fähigkeiten



titelthema

→ „Nur wenn man sich große Mühe gibt, kann man als Erwachsener sein Verhalten noch ändern“, sagt der Neurobiologe Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth. Je tiefer die Veränderung „in die Persönlichkeit hinein“ reiche, desto schwerer werde es und desto sinnvoller sei es, sich von einem gut ausgebildeten Coach helfen zu lassen.

Unternehmen, die versuchten, das Verhalten ihrer Mitarbeiter zum Beispiel im Rahmen eines Change-Prozesses zu verändern, sollten wissen, dass eine Veränderung der Mitarbeiter nur über eine Belohnung zu haben sei. „Die Aufgabe der Führungskräfte ist es dann, auf ihre Mitarbeiter zuzugehen und nach individuellen Motivationsknöpfen zu suchen“, so Roth, der bereits im Jahr 2007 ein bahnbrechendes Buch unter dem Titel „Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern“ auf den Markt gebracht hat. Die 13. Auflage dieses Buchs, die im Februar 2019 herauskam, war bereits im Sommer ausverkauft. Am 26. Oktober 2019 erschien jetzt die vollständig überarbeitete 14. Auflage mit dem geänderten Titel „Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten“.

Gene wirken sehr unspezifisch

Wie der Zufall so spielt: Ausgerechnet am 26. Oktober trat Roth als Keynote Speaker auf dem „Institutstag“ des Hephaistos Coaching-Zentrums München (Institutsleiter: Klaus Eidenschink) auf und sprach zum Thema „Möglichkeiten und Grenzen der Veränderbarkeit des Menschen aus neurowissenschaftlicher Sicht“. Anschließend diskutierte er mit rund 150 Coachs

Gerhard Roth. Der Neurobiologe warnt vor dem überholten Gen-Determinismus genauso wie vor naiver Veränderungsgläubigkeit.

und Organisationsberatern darüber, wie sich die neuesten Forschungsergebnisse der Hirnforschung auf das Business und insbesondere das Change Management anwenden lassen.

Roth, der seit 1976 Professor für Verhaltensphysiologie am Institut für Hirnforschung der Universität Bremen ist, wandte sich zuerst einmal gegen den „veralteten Gen-Determinismus“ und gleichzeitig auch gegen einen naiven „Veränderungsoptimismus“, der von einer lebenslangen gleichmäßigen Veränderbarkeit des Menschen auch in seinen tieferen Persönlichkeitsschichten ausgehe. Beides sei wissenschaftlich nicht vertretbar.

Es habe sich noch nicht überall herumgesprochen, dass die Gene in Sachen Psyche und Persönlichkeit zwar einen gewissen Einfluss hätten. „Aber die Gene wirken nur sehr unspezifisch.“ Auf die Intelligenz hätten zum Beispiel rund 2.000 Gene Einfluss. Deutlich mehr zu bestimm-

men haben laut Roth die „epigenetischen Kontrollfaktoren“. Das seien Faktoren, die das Zusammenspiel der Gene – quasi auf einer Metaebene – regelten. Einen bislang viel zu unterschätzten Einfluss auf die Ausbildung einer Persönlichkeit hätten dagegen vor- und nachgeburtliche Umwelteinflüsse sowie die „vorgeburtlichen hormonalen Einflüsse des Körpers und Gehirns der werdenden Mutter“ auf das Gehirn des ungeborenen Kindes (besonders bei starkem Stress). Außerdem gibt es laut Biologie noch „nachgeburtlich-frühkindliche“ Einflussfaktoren (Bindung zu den Eltern) und einen gewissen Einfluss in der späteren Kindheit.

Temperament angeboren

Roth erklärte: „All diese Faktoren fördern oder hemmen sich auf komplexe Weise gegenseitig und nehmen teils gleichzeitig und teils nacheinander Einfluss auf die Entwicklung der Persönlichkeit. Die vor-



Foto: Pichler

04.

das Gefühl, besser zu sein als all die anderen da draußen

05.

die Überzeugung, an einer wichtigen Sache mitzuarbeiten

06.

intrinsische Belohnung muss individuell angepasst werden





Buchtipp. Gerhard Roth: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern, Klett-Cotta, Stuttgart im Oktober 2019, 463 Seiten, 25 Euro

geburtlichen epigenetischen und hormonalen Einflüsse sind besonders wichtig, denn sie bestimmen denjenigen Grundbestandteil der Persönlichkeit, mit dem wir auf die Welt kommen – auch Temperament genannt.“ Dieses Temperament sei „angeboren“ im Sinne von „bei Geburt vorhanden“.

Ab dem Alter von 12 bis 14 Jahren habe sich eine Persönlichkeit herausgebildet, die sich nur noch in Grenzen verändern lasse. Selbst wenn jemand von sich aus den Willen (!) habe, sich zu verändern, wird das laut Roth nur in sehr begrenztem Maße möglich sein. Menschen hätten oft leider nur eine geringe Einsicht darin, was die Knackpunkte und Engpässe ihrer Persönlichkeit seien und auf welches konkrete Ziel sie sich hin verändern sollten.

Persönlichkeit an vier limbische Ebenen gekoppelt

Wer sich als „Weichensteller in eigener Sache“ betätigen wolle, müsse beachten, dass das Ausmaß der Veränderbarkeit von seiner bislang ausgebildeten individuellen Persönlichkeit abhängt. So seien „dynamische“ Menschen von ihrer Persönlichkeit her veränderungsbereiter als „vorsichtige“ Menschen.

Menschen verändern sich am leichtesten, wenn die Veränderung nicht zu tief in die Substanz ihrer Persönlichkeit vordringt. Deshalb lohnt es sich, sich grundsätzlich einmal mit der Entwicklung der Persönlichkeit zu befassen. Die Entwicklung von

Psyche und Persönlichkeit ist an vier sehr unterschiedliche, aber eng miteinander verbundene „limbische“ Ebenen gekoppelt. Sie heißen:

1. untere limbische Ebene (... auf der die lebenserhaltenden Systeme angesiedelt sind. Die Ebene definiert aber auch unser Temperament, mit dem wir auf die Welt kommen. Sie legt Persönlichkeitsmerkmale wie Offenheit, Verschlossenheit, Selbstvertrauen, Kreativität, Vertrauen/Misstrauen, Umgang mit Risiken, Pünktlichkeit, Ordnungsliebe, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein fest. Durch Erfahrung oder Erziehung ist diese Ebene kaum zu beeinflussen.)

2. mittlere limbische Ebene (die durch die erste Sozialisation im Rahmen der frühkindlichen Bindungserfahrung charakterisiert ist. Es ist die Ebene unbewusster, nicht erinnerbarer emotionaler Konditionierung. Frühkindlich werden elementare Emotionen wie Furcht, Freude, Glück, Ekel ... mit individuellen Lebensumständen verknüpft.)

3. obere limbische Ebene (Ebene des bewussten sozialen Lernens. Unsere weitere Sozialisation soll uns befähigen, unsere privaten Interessen mit denen der anderen Gesellschaftsmitglieder in Einklang zu bringen. Hier werden relevante Persönlichkeitsmerkmale festgelegt: Machtstreben, Dominanz, Empathie, Verfolgung von Zielen, Kommunikationsbereitschaft.)

4. sprachlich-kognitive Ebene (die uns in die Lage versetzt, detaillierte Kommunikation einschließlich der Selbstdarstellung und der Rechtfertigung des eigenen Handelns zu betreiben. Die Ebene verändert sich ein Leben lang durch sprachliche Interventionen.)

Über die Veränderungsbereitschaft und die Verhaltensrelevanz lässt sich Folgendes sagen: Die untere limbische Ebene (Temperament) hat den stärksten Einfluss auf unser Verhalten, ist aber am wenigsten veränderbar. Die mittlere limbische Ebene hat ebenfalls großen Einfluss auf unser Verhalten. Veränderungen sind schwer zu erreichen – und wenn, dann nur durch das Ansprechen individueller, emotionaler Motive und durch langfristiges Einüben neuer Verhaltensweisen. Die obere limbische Ebene hat nur einen geringen Verhaltensein- →



WEGWEISENDE WEITERBILDUNG

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

Ira Rueder

Ausbildungen Kompakt & Master Class:

Agile Coach

Agile Change Manager

Agile Innovator

Agile Leader

Business Coach

Business Mediator

Business Moderator

Business Trainer

Psychology@Work

Communication@Work

→ fluss und ist durch soziale Interaktionen und Kommunikation veränderbar. Die sprachlich-kognitive Ebene hat von sich aus keinen Einfluss auf unser Verhalten, sondern immer nur in Kombination mit den anderen Ebenen: „Worte allein bewegen nichts. Im Change-Prozess sollte man Emotionen und Motive ansprechen!“ Stärkere Veränderungen erreicht man laut Roth nur, wenn man zu den unbewussten Motiven der drei limbischen Ebenen vordringt. Das ist möglich, aber dazu muss man diese unbewussten Motive eines Menschen auch hinreichend kennen. Fazit: Wenn man sich ändern möchte, dann sollte man wissen, dass Veränderungen von Merkmalen des Temperaments im Erwachsenenalter so gut wie unmöglich sind. Veränderungen frühkindlicher Merkmale sind später schwer und langwierig und dies muss professionell geschehen. Die Veränderungen von Merkmalen, die sich im Erwachsenenalter entwickelt haben, sind leichter und oft Gegenstand eines Coachings. Veränderungen auf der kognitiv-sprachlichen Ebene sind vergleichsweise leicht zu erreichen, aber berühren die Persönlichkeit nicht.

„Was habe ich davon?“

An dieser Stelle wurde Roth gefragt, was denn nun ein Unternehmen tun müsse, um einen Mitarbeiter dafür zu gewinnen, im Rahmen eines Change-Prozesses sein Verhalten zu ändern. Schließlich fordere

der Change oft, dass man im Büro auf einen festen Arbeitsplatz verzichte, mit Fremden in virtuellen Teams zusammenarbeite, schnelle Entscheidungen fällen müsse, keine langfristigen Kontakte aufbauen könne, keinen Chef mehr als Vorbild habe, selten eine Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit für das Ganze erkennen könne, keine feste Struktur vorgegeben bekomme, sondern im Gegenteil immer „irgendwie“ agil sein müsse.

Roth wies darauf hin, dass sich jeder betroffene Arbeitnehmer bei einem Changefrage: „Was habe ich davon?“ Mitarbeiter zu motivieren, werde vor diesem Hintergrund nur gelingen, wenn der direkte Vorgesetzte für jeden seiner Mitarbeiter die individuelle „Motivationstaste“ (die individuelle Belohnungserwartung) finde. Der Versuch, alle nach einem einheitlichen Schema zu belohnen oder mit Strafen zu bedrohen, nutze sich schnell ab und führe in der Regel kurzfristig zum Scheitern von Change-Projekten.

Die spezifischen Motive eines jeden Mitarbeiters zu finden, sei schwer, denn man könne schließlich niemanden direkt nach den ausschlaggebenden unbewussten Motive fragen. Roth warnte: „Menschen kennen sich selbst viel weniger, als manchmal ein Partner oder Freund das tut.“ Weiter komme man als Führungskraft nur, wenn man einen großen Teil seiner Arbeitszeit damit verbringe, mit seinen Mitarbeitern zu reden! Dabei geht es neben dem Inhalt eines Gesprächs ganz besonders auch darum, wie jemand

etwas sagt, welche nonverbalen Signale er aussendet. Motive offenbaren sich zum Beispiel über Mimik, Gestik, Stimmführung, Körperhaltung und ein „stimmiges“ Zusammenpassen von Inhalt und Körpersprache.

Roth hält wenig von den gängigen Diagnoseverfahren, um Motive offenzulegen. Es bleibt den Führungskräften wohl nichts anderes übrig, als das Unbewusste eines Mitarbeiters im Dialog hinreichend (natürlich nie vollständig) zu erfassen. Wichtig sei es zum Beispiel, intrinsisch motivierte Mitarbeiter rechtzeitig zu erkennen und ihnen statt Geld und Macht besser eigenständiges Arbeiten und die Chance anzubieten, bester Experte auf ihrem Gebiet zu werden. Firmenintern bietet Roth derzeit nach eigenen Angaben ein Intervalltraining von dreimal zwei Tagen an, um Führungskräfte im Führen „diagnostischer“ Gespräche zu schulen. Das grundlegende Erkunden der tiefliegenden Motive eines Mitarbeiters ist laut Roth nun einmal die notwendige Vorarbeit, um den Mitarbeiter langfristig und ohne Erschöpfungserscheinungen in einem tiefgreifenden Change-Prozess bei der Stange zu halten.

Laut Roth, der mit seinem Bremer „Roth Institut“ (www.roth-institut.de) viele praktische Erfahrungen in der Personal- und Unternehmensentwicklung sammeln konnte, werden Führungskräfte derzeit zu wenig auf ihre „eigentlichen Führungsaufgaben“ vorbereitet, in deren Zentrum die individuelle Persönlichkeit der Mitarbeiter stehen sollte. Neben fachlicher Kompetenz muss ein Vorgesetzter unbedingt Vertrauenswürdigkeit und Feingefühl verkörpern. Außerdem sollte er Wertschätzung für die Mitarbeiter ausstrahlen, die Fähigkeit zu Selbstreflexion und Selbstkritik mitbringen und im Umgang mit Begabungs- und Leistungsunterschieden sowie in Sachen Kommunikation und Feedback-Kultur gründlich trainiert sein.

Roth warnte: „Eine Führungskraft kann und soll kein Psychotherapeut sein, aber die genannten Fähigkeiten müssen nachdrücklich vermittelt werden, sonst dauert die in der letzten Gallup-Studie offenbarte Misere der Führungskultur in deutschen Unternehmen auf ewig an!“

Martin Pichler ●



Gerhard Roth. Von den Chefs fordert er mehr „Feingefühl“ gegenüber den Mitarbeitern.

UNTERNEHMENSIDENTITÄT HEUTE UND MORGEN



ISBN 978-3-648-10922-9
Buch: 39,95 € [D]

Die Leistungen Ihres Unternehmens werden heutzutage viel stärker überprüft, verglichen, hinterfragt. Marken fungieren dabei als Wegmarkierungen und schaffen Orientierung. Erfahren Sie, wie Ihre Marke ins Bewusstsein möglicher Kunden gelangt, dort verankert wird und zu Kaufentscheidungen führt. Bleiben Sie dynamisch und finden Sie die nötige Balance zwischen Notwendigkeit, Machbarkeit und Authentizität.

- + **Erfolgreiche Markenpositionierung in der digitalen Welt**
- + **Kundenerwartungen kennen und erfüllen**
- + **Risiken der Digitalisierung: Hacking-Angriff, Daten- und Ideenklau, Shitstorm & Co.**
- + **Ergänzende Website www.cidigital.eu mit Praxisbeispielen, Checklisten, Mustervorlagen, Ablaufplänen, Interview u.v.m.**

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

Die Essenz der Unternehmensentwicklung



Foto: Sergey Nivens / AdobeStock

PE/OE. Dr. Stefan Fourier versteht sich nicht als Berater, der mit einer (wahrscheinlich nicht passenden) Lösung zu den Unternehmen kommt, sondern er will eine „Denkpartnerschaft“ mit den Managern eingehen. Unter Unternehmensentwicklung versteht Fourier deshalb die Aktivierung der Überlebenskräfte des Systems „Unternehmen“. Was diese Überlebenskräfte essenziell aktiviert, beschreibt er in diesem Fachartikel.

Es gibt zwei Argumente dafür, dass echte Innovationen nur aus einem Zustand von Fülle und Überfluss entstehen können. Das erste Argument gründet darauf, dass Neues immer eine höhere Qualität im Vergleich zum Vorherigen darstellt. Höhere Qualität entsteht nicht aus dem luftleeren Raum, sondern aus der Anhäufung vieler verschiedener alter Qualitäten, die dann, unter bestimmten Bedingungen, in die

neue höhere Qualität umschlagen. Dann ist das Neue da.

Um es mit umgangssprachlichen Mitteln auszudrücken: Wenn man in eine Sache oder einen Zustand nichts hineinsteckt, wird sie sich nicht ändern. Das ist natürlich ziemlich trivial und deckt sich mit jedermanns Erfahrung. Deshalb wundert es, dass im Management regelmäßig Reduktionskonzepte (wie Lean Manage-

ment) umgesetzt werden und damit auch noch die Erwartung einhergeht, damit Fortschritt zu erzielen. In Wahrheit sind das reine Überlebenszuckungen, die sicher nicht zu bahnbrechenden Innovationen führen. In „kühlen“ Umgebungen mag das eine Zeit lang genügen, in „heißen“ VUKA-Umgebungen ist Reduktion tödlich, weil sie von den Unternehmen Innovationen zur Anpassung fordern.



Auch das zweite Argument hat einen pragmatischen Hintergrund: Wenn man nur eine Lösung verfolgt, zumal wenn sie aus nur einem Gehirn, dem des Chefs, entspringt, dann ist in heißen Umgebungen die Möglichkeit des Scheiterns relativ hoch. Verfolgt man dagegen viele Lösungsansätze, die von verschiedenen Leuten eingebracht wurden, dann steigen die Chancen auf Erfolg. Alternativen bringen Sicherheit!

Für erfolgreiche Unternehmensentwicklung in heißen Umgebungen ist es also unumgänglich, Situationen zu schaffen, die eine Fülle an Lösungsvarianten ermöglichen, eine Fülle von Menschen und deren Ideen und Tatkraft einbeziehen und Vielfalt erlauben, ja fordern. Wir

setzen im Evolutionsmodell auf Selbstorganisation und damit auf die Herstellung von Fülle, genährt von der Hoffnung, dass daraus wirklich Neues entsteht, welches die Entwicklung des Unternehmens erfolgreich voranbringt. Und diese Hoffnung ist bisher niemals enttäuscht worden.

Gegensätze haben Lösungspotenzial

Gegensätze führen zu Spannungen. Darin sammelt sich Energie. Wenn diese Energie frei wird, verrichtet sie Arbeit. Wir kennen die elektrische Spannung zwischen unterschiedlich geladenen Polen, die Maschinen antreibt. Die Gegensätze zwischen Wettbewerbern führen zu neuen Produkten und besseren Preisen. Die Widersprüche zwischen theoretischen Berechnungen und experimentellen Ergebnissen haben Einstein zur Relativitätstheorie geführt. Ohne Gegensätze würde sich in der Welt nichts bewegen. Ergo: Gegensätze sind prima! Das gilt natürlich auch in Unternehmen. Auch dort gibt es Gegensätze, Widersprüche und Konflikte – und zwar zwischen Menschen. Sie äußern sich auf verschiedene Weise: als gesteigerte Konzentration und Aufmerksamkeit, als Ärger und Frustration, als Ungeduld, als Drang zur Flucht und im Extremfall sogar in Form von Hass. Oft empfinden wir solche Situationen als negativ, obwohl sie in Wirklichkeit Ausgangspunkte und Energiespender für Lösungen und Weiterentwicklung sind.

Es geht also bei der Steuerung von sozialen Prozessen (letztlich bei der Steuerung einer Unternehmensentwicklung) immer darum, diese Gegensätze klug zu nutzen. Das beginnt mit ihrer Erzeugung, die man nicht dem Zufall überlassen muss. Zum Beispiel kann man durch die Zusammensetzung von Teams oder durch bestimmte Reizthemen, auch durch das Verdeutlichen von Herausforderungen und deren Folgen, produktive Spannung herstellen. In interdisziplinären Arbeitsgruppen sind erst die unterschiedlichen Positionen zwischen den Beteiligten Grundlage für neue Lösungsansätze. Die sorgfältige Beobachtung des weiteren Fortgangs und die Auflösung der Kon-

flikte zum geeigneten Zeitpunkt kann zu produktiven Entwicklungen führen. Man muss dabei aber eines unbedingt beachten: Kompromisse schaffen zwar eine Zeit lang Ruhe, sind aber nicht produktiv. Sie sind nicht von Dauer, weil ein Kompromiss eben keine Lösung ist, sondern nur die Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. In bestimmten Situationen bleibt zwar manchmal tatsächlich nichts anderes übrig als ein Kompromiss, aber man kann immer davon ausgehen, dass der ursprüngliche Gegensatz nach einiger Zeit wieder aufbricht.

Prozesse bestimmen Strukturen

Ergebnisse entstehen durch Prozesse. Also sind sie für Unternehmen leistungsentscheidend. Strukturen, also Hierarchien, die Aufbauorganisation, Gebäude und Raumanordnung, die Budgetverteilung, Personalressourcen und so weiter, können Prozesse fördern oder behindern. Im Sinne von Leistung müssen die Strukturen den Prozessen folgen.

Wenn es umgekehrt gehandhabt wird, geht es nicht um Leistung, sondern um Macht. Von den Führungskräften muss gefordert werden, die Bedingungen so zu gestalten, dass Arbeit funktionieren kann. Wir räumen der Ebene der Bedingungen, also den Strukturen, die größte Wirksamkeit ein. Dabei wissen wir natürlich um die Missbrauchsmöglichkeiten, zumal wir diese in der Praxis oft antreffen. Da werden Strukturen aufgebaut, um Zugriff auf Ressourcen zu sichern, auf Informationen und Einfluss. Wir fordern deshalb, Bedingungen nach den Prozesserfordernissen zu gestalten, die Strukturen den Prozessen dienstbar zu machen! Besondere Bedeutung hat dieser Grundsatz bei Organisationsentwicklung. Klassisch wird hierunter die Veränderung der Aufbaustruktur verstanden. Das greift aber zu kurz, denn Aufbaustruktur muss der Ablaufstruktur dienen.

Deshalb muss man sich bei Organisationsentwicklung zunächst und vorrangig mit Prozessentwicklung beschäftigen. Sind die Prozesse klar definiert? Werden sie definitionsgemäß durchgeführt? Laufen sie optimal? Beinhaltet sie Redundanzen (was durchaus nichts Schlechtes sein →

→ muss)? Erst wenn all diese Fragen geklärt sind, kann man sich an die Gestaltung einer zu den Prozessen passenden und diese unterstützenden Struktur machen. Eben weil die Strukturen einen dominanten Einfluss auf die Prozesse haben, müssen sie sorgfältig auf deren Erfordernisse abgestimmt sein.

Menschen sind selbstverantwortlich

Menschen sind selbstbestimmt, körperlich und geistig. Sie haben einen freien Willen. Sie bestimmen, was für sie sinnvoll ist, definieren ihre ganz persönlichen Werte, Vorlieben, Abneigungen, ihre Freundschaften und Feindschaften. Sie bestimmen über ihre eigene Entwicklung. Freiheit ist des Menschen höchstes Gut! Freiheit führt dazu, dass Menschen für die Resultate ihres Tuns verantwortlich sind. Das betrifft ihre Entscheidungen, ihr Verhalten im persönlichen Bereich, aber auch im Arbeitsprozess.

In beiden Fällen folgt aus der Entscheidungsfreiheit die Verantwortlichkeit für die Ergebnisse des Handelns. Wer sich für eine Sache oder einen Weg selbst entscheidet, kann sich im Falle des Misserfolgs nicht über andere beklagen. „Selbstverantwortlich“ beinhaltet Freiheit und

Verantwortung. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben. In der Arbeitswelt kann eine Person nur einen bestimmten Bereich verantworten, je nach ihrer Rolle und Funktion, ihren Fähigkeiten und Kompetenzen. Dieser Rahmen ist in Unternehmen mehr oder weniger genau definiert. In diesem jeweiligen Rahmen können Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter, frei entscheiden und sind gleichzeitig für die Folgen dieser Entscheidung verantwortlich. Außerhalb dieses Bereichs kann die Person die Verantwortung nicht tragen, ist also dort auch nicht frei in ihren Entscheidungen. Allerdings ist sie immer frei, ihre Rolle, ihre Funktion oder sogar das Unternehmen zu wechseln.

Unternehmen, die in heißen Umgebungen erfolgreich sind, erweitern die Freiheit ihrer Mitarbeiter über deren eigentlichen Verantwortungsbereich hinaus. Sie binden sie in Projekte, Initiativen und Arbeitsgruppen ein, bitten sie, in Workshops mitzuarbeiten und auf diese Weise „über den Tellerrand“ zu schauen. Das nützt beiden, dem Unternehmen durch zusätzliches Engagement und Ideen, für den Mitarbeiter wird es interessanter und horizontenerweiternd. Er gewinnt dadurch mehr Freiheit und übt sich in neuer Verantwortung.

Menschen in Unternehmen sind frei, sich weiterzuentwickeln. Sie sind dafür auch selbstverantwortlich. Das Unternehmen stellt dafür Mittel und Arbeitszeit zur Verfügung. Deshalb bestimmt es aus seiner Interessenlage heraus den Rahmen, in dem die Entwicklung des Mitarbeiters erfolgen kann und es bestimmt also auch die Richtung. Möchte der Mitarbeiter mehr, als das Unternehmen ihm bieten kann, wird er seine Freiheit nutzen, das Unternehmen zu verlassen und so seiner Verantwortung für sich selbst gerecht werden.

Es gibt nur richtige Entscheidungen

Ob eine Entscheidung richtig oder falsch ist, weiß man immer erst hinterher. Manchmal tatsächlich erst ziemlich viel später. Weil Zukunft grundsätzlich nicht vorhersehbar ist, sind Entscheidungen immer mit Risiko behaftet. Jede Entschei-



Buchtipps. Stefan Fourier: Wir führt! Humagement Manifest – Fundamentale Denkprinzipien für Führungskräfte, Verlag Business Village, Göttingen 2019, 144 Seiten, 9,95 Euro

dung wird in dem Moment, in dem sie getroffen wird, im Glauben an ihre Richtigkeit gefällt. Anderenfalls würde man ja anders entscheiden. Also gibt es nur richtige Entscheidungen! Stellt sie sich zu einem späteren Zeitpunkt dann doch als falsch heraus, ändert das nichts daran, dass sie zum Zeitpunkt, zu dem sie getroffen wurde, richtig war. Diese ganzen Überlegungen haben eine sehr praktische Konsequenz, die für alle Beteiligten völlig klar auf der Hand liegt: Niemand kann Fehler machen!

Zwar können Ereignisse eintreten, sodass richtige Handlungen zu Fehlern führen. Aber diese Fehler hat niemand gemacht, sondern sie sind entstanden, weil der Verlauf eines Prozesses nicht so war, wie angenommen. Auch war diese Annahme nicht falsch, denn sie war zum Zeitpunkt, zu dem sie getroffen wurde, richtig. Und ob sie sich später als falsch herausstellt, ist für die Frage, wer verantwortlich ist, nicht relevant. Denn eins ist klar: Die Person, die Annahmen trifft und dann entscheidet, ist in jedem Fall und sowieso verantwortlich. Aber sie ist nicht schuld daran, wenn Fehler entstehen. Verantwortlich für einen Prozess und für Entscheidungen zu sein darf nicht bedeuten, im Falle des Auftretens von Fehlern in Sack und Asche zu gehen oder sanktioniert zu werden. Verantwortung für Fehler oder Fehleinschätzungen zu übernehmen heißt, es zukünftig besser zu machen.

Der Sinn, die Funktion von Fehlern besteht ausschließlich darin, sie zu korrigieren, Unbrauchbares auszumerzen und



AUTOR

Dr. Stefan Fourier ist Business Consultant, Manager und Unternehmer. Aus seinen Erfahrungen und auf Basis der Systemtheorie entwickelte er das Modell „Humagement“ zum Umgang mit Komplexität. Es will Organisationen und Menschen erfolgreicher und das (Arbeits-)Leben entspannter machen. Mit seinem lockeren, pointierten Erzählstil hat er sich auch als Speaker einen Namen gemacht.

Humagement GmbH
Lychener Straße 19, 10437 Berlin
Tel. 030 83212351
www.humagement.de

nach anderen Wegen oder Lösungen zu suchen. Fehler ermöglichen Lernen! Es ist also vor diesem Hintergrund völlig unnötig, Schuld Diskussionen zu führen. Ursachen für Fehlerquellen suchen – ja! Verursacher suchen – nein! Verursacher suchen ist Zeitverschwendung, motivationskillend, unethisch, unlogisch und überflüssig.

Bei Licht betrachtet gilt: Komplex ist einfach

Vielen Menschen fällt der Umgang mit Komplexität schwer, manche ängstigen sich sogar davor. Komplexität wird mit Undurchschaubarkeit assoziiert, man ist ihr ausgeliefert.

Aber: Das Geheimnis von Komplexität ist ihre Einfachheit! Komplexe Strukturen oder Vorgänge beruhen auf Mustern. Denken wir nur an die hochkomplexen Fraktale, die aus einfachsten Geometrien entstehen. Auch das undurchdringlichste Gestrüpp eines Baumes erwächst aus einer Vielzahl von Ästen und Blättern, die jedes für sich ganz einfach gebaut sind. Die kniffligste DNA beruht auf ein-

fachen Molekülen, deren Vielfalt und Anordnung letztlich zu hochkomplexen Organismen führt. Wenn wir komplexe Strukturen oder Vorgänge verstehen und letztlich steuern wollen, dann müssen wir ihre Muster finden. Führungskräfte sollten Denkmodelle nutzen, die ihnen das Verstehen und die Einflussnahme auf die Entwicklung in sozialen Systemen, eben auch in Unternehmen, erlauben. Da diese Muster sich allerdings in komplexen Strukturen und Abläufen verwirren, sind sie oft schwierig zu entdecken und nur begrenzt beeinflussbar.

Die Steuerung komplexer Prozesse ist immer zufallsbehaftet, mal klappt es und mal klappt es nicht. Wenn wir dies als ein Merkmal von Komplexität begreifen, werden wir erstens nicht dem Irrtum aufsitzen, Entwicklung, etwa in Unternehmen, in den Griff bekommen zu können. Zweitens werden wir Mittel und Wege finden, durch ständiges Beobachten und Reflektieren dessen, was tatsächlich abläuft, unsere Handlungssicherheit zu erhöhen. Trial and error als Erfolgsstrategie! Es gibt also zwei Ansatzpunkte, um Komplexität zu steuern: Erkenne die Muster und be-

halte ständig die Entwicklung im Blick, um korrigieren zu können. Wenn wir uns darauf konzentrieren, werden wir Komplexität meistern.

Fazit: Unternehmensentwicklung bedeutet in erster Linie die Aktivierung der Überlebenskräfte des Systems „Unternehmen“. Diese Überlebenskräfte stecken in den Mitarbeitern. Um die Unternehmensentwicklung erfolgreich zu steuern, stehen Führungskräfte vor drei wesentlichen Herausforderungen. Erstens müssen sie wissen, wie sie ihre Mitarbeiter dazu bringen, die Entwicklung ihres Unternehmens zu wollen und aktiv voranzutreiben. Zweitens müssen sie Bedingungen schaffen, unter denen die Aktivitäten und das Engagement der Mitarbeiter zur vollen Entfaltung kommen können. Und drittens müssen sie es den Mitarbeitern ermöglichen, sich so zu organisieren, dass aus ihrer Arbeit Höchstleistungen für die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens entstehen können. Beim ersten Punkt geht es vorrangig um Sinn. Menschen engagieren sich für das, was sie für sinnvoll halten.

Dr. Stefan Fourier ●

Die Entwicklung von Unternehmen

Denkprinzipien. Unternehmensentwicklung ist für Stefan Fourier eine innovative Leistung mit höchsten Ansprüchen an die Führungszintelligenz: „Unreflektiertes Vorgehen, die Nachahmung von Vorbildern und das Festhängen an altbewährten Lösungsmustern führen nicht zum Erfolg.“

Für eine moderne Unternehmensentwicklung gelten laut Fourier folgende fünf Prinzipien:

Prinzip 1: Ziel ist Unternehmensentwicklung. Dieses Ziel kann nicht mittels Kennziffern beschrieben werden. Es wird erreicht, wenn das Unternehmen erfolgreich in seiner VUKA-Umgebung agiert, die externen Herausforderungen gemeistert und sich selbst dabei so verändert hat, dass dies möglich war und auch in Zukunft möglich sein wird.

Prinzip 2: Unternehmensentwicklung ist ganzheitlich. Sie muss beides beinhalten, die Lösung der externen Herausforderungen und die Entwicklung des sozialen Systems namens „Unternehmen“. Eins ist ohne das andere nicht zu bekommen!

Prinzip 3: Die Wechselwirkungen und Interdependenzen zwischen diesen beiden Ebenen sind die Triebkräfte der Unternehmensentwicklung. Diese Aufgabe wird in Gremien

geleistet (Steering Committee, Culture Board, Core Teams und so weiter), die mit sorgfältig ausgewählten Akteuren aus allen Ebenen und Interessengruppen des Unternehmens besetzt sind.

Prinzip 4: Das Management nutzt zur Steuerung unterschiedlichste Methoden und Wissensgebiete. Je nach konkreter Situation werden sie angewendet, angepasst oder durch besser geeignete ersetzt. Gerade die Herausforderungen des Digitalzeitalters und ihre besonderen Auswirkungen auf Arbeitswelt und Gesellschaft verlangen hier Kreativität und Mut zu Neuem.

Prinzip 5: Bei allen Aktionen gilt „Strukturen folgen Prozessen“. Dieses Prinzip muss stets strikt eingehalten werden, weil es die Grundlage für pragmatische Lösungen und Akzeptanz bei den beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften ist.

Change: Mehr Eigenverantwortung zulassen

FÜHRUNG. „Unsere Mitarbeiter sollen eigenverantwortlicher arbeiten“, fordern viele Unternehmen schon seit Jahrzehnten und starteten dementsprechend bereits zahlreiche Initiativen gestartet. Doch dieses zeigten in der VUKA-Welt oft nicht die gewünschte Wirkung. Woran es lag, analysiert der Change-Experte Uwe Reusche.



„Wir wollen kundenorientierter, innovativer, agiler werden.“ Solche Entwicklungsziele verkünden Unternehmen immer wieder. Dahinter stecken stets unternehmerische Ziele – zum Beispiel eine höhere Rendite oder das langfristige Überleben in einer komplexen Umwelt. Also gestalten die Unternehmen ihre Organisation entsprechend um. Zudem schulen sie ihre Mitarbeiter top-down in den Arbeitsweisen, die aus ihrer Warte zum Erreichen der Ziele nötig sind. Angesagt ist zum Beispiel das „Design Thinking“. Doch nach einiger Zeit stellen die Chefs oft frustriert fest: In unserer Organisation hat sich zwar viel bewegt, doch unser Renditeziel haben wir nicht erreicht. Und schon gar nicht erreichten wir das übergeordnete Ziel, die Existenz unseres Unternehmens langfristig zu sichern. Dafür, dass dies recht oft geschieht, gibt es viele Gründe. So verändern sich zum Beispiel in der VUKA-Welt

- die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns sowie
- die (technischen) Möglichkeiten, Probleme zu lösen, und somit auch
- die Kundenbedürfnisse so rasch, dass die (Handlungs-)Strategien der Unternehmen eigentlich permanent auf dem Prüfstand stehen.

Das heißt: Die Unternehmen hinken – zumindest gefühlt – stets der Entwicklung hinterher. Zugleich resultiert jedoch aus der raschen Veränderung ein so großer Change- und Lernbedarf auf allen Ebenen, dass er top-down immer weniger erfasst und befriedigt werden kann.

Hierauf haben die Unternehmen in der Vergangenheit durchaus reagiert. So lautete zum Beispiel bei allen Management-

systemen, die in den letzten Jahrzehnten en vogue waren – unabhängig davon, ob diese KVP, TQM, Kaizen, Six Sigma oder Lean Management hießen – stets ein zentrales Ziel: Die Projekt- und Alltagsarbeit soll sich stärker an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Und um dieses Ziel zu erreichen, wurde auch stets propagiert, mehr Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter- und Teamebene zu verlagern. Und eng damit verknüpft war die Forderung: Die Führung muss sich ändern. Die Führungskräfte müssen sich verstärkt als Ermächtiger ihrer Mitarbeiter verstehen.

Plakative Zerrbilder

Entsprechend viele Initiativen, um einen solchen Kulturwandel herbeizuführen, wurden in den meisten (größeren) Unternehmen schon ergriffen. Deshalb wirkt es auf die Betroffenen absurd, wenn man, wie aktuell manch New-Work-Evangelist, ein Zerrbild von Führung in den Unternehmen an die Wand malt, das rein auf dem Befehl-Gehorsam-Prinzip basiert, und betont: „Der Mindset muss sich radikal verändern.“ Ähnlich verhält es sich bezogen auf die Zusammenarbeit. Solche Zerrbilder sind plakativ. Sie entsprechen heute aber zumeist nicht mehr der betrieblichen Realität – zumindest wenn es um die Kernbereiche der Unternehmen geht. Sie sind zudem, wenn es um einen Kulturwandel geht, nicht zielführend, denn sie desavouieren die Leistung sowie die in der Vergangenheit gezeigte Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. Deshalb produzieren sie (unnötigen) Widerstand.

Dessen ungeachtet besteht aktuell in vielen Unternehmen top-down eine tiefe Verunsicherung, wenn es um die Frage geht: Wie soll unsere (Zusammen-)Arbeit künftig strukturiert sein? Sie wird insbesondere durch die digitale Transformation der Wirtschaft und der Gesellschaft ausgelöst. Diese Verunsicherung zeigt sich auch darin, wie viele Manager in den letzten Jahren in das Mekka Silicon Valley pilgerten und welchen Widerhall manche Managementkonzepte finden. So geistert zum Beispiel seit einigen Jahren der Begriff „Holokratie“ (engl. „Holacracy“) durch die Managementdiskussion. Er bezeichnet eine nichthierarchische Organisationsform, die allen Mitgliedern der Organisation viele Möglichkeiten der Partizipation und Selbstorganisation bietet, auf der Basis gemeinsamer übergeordneter Entscheidungen und einer hohen Transparenz der Information. Bei ihr besteht die Organisation aus einer Vielzahl von selbstständigen Einheiten, sogenannten „Holons“, die sich auf der Basis einer Verfassung zusammenschließen und ihr Regelwerk ständig optimieren. Die Mitglieder der „Holons“ haben keine Führungskräfte oder Vorgesetzten, die ihnen sagen, was es zu tun gilt. Sie treffen vielmehr im Rahmen der vereinbarten übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst.

In der Praxis wurde diese Organisationsform bisher jedoch nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Start-ups realisiert. Und von den zwölf Organisationen, die Frederic Laloux 2014 in seinem Buch „Reinventing Organizations“ als Beleg für die Realisierbarkeit des Konzepts nannte, kehrten zehn wieder zu einem traditionellen Top-down-Management zurück – viel zu groß und zahlreich waren die internen Konflikte.

Selbstorganisation erfordert Führung

Die zentrale Ursache hierfür ist: In größeren Organisationen steht die Arbeit der einzelnen Einheiten – egal, ob sie Arbeitsteams oder Holons heißen – stets in Zusammenhang mit übergeordneten Zielen und einer sich hieraus ergebenden Gesamtstrategie. Und die mit ihnen verknüpften Entscheidungen müssen ge-



AUTOR

Uwe Reusche

ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM Institut für Sales & Managementberatung, Höhr-Grenzhausen bei Koblenz, das unter anderem ein „Mindful Leadership“ genanntes Führungskräfteentwicklungsprogramm für Manager im digitalen Zeitalter anbietet.

IFSM Institut für Sales & Managementberatung
Uwe Reusche, Klaus Kissel
Klostergut Besserlich
56182 Urbar bei Koblenz
Tel. 0261 9623641
www.ifsm-online.com

troffen und vermittelt werden. Deshalb ist in größeren Organisationen stets eine gewisse Form der Hierarchie und Führung nötig. Sonst fehlen den Mitarbeitern bei ihrer Arbeit der erforderliche Halt und die nötige Orientierung, die auch für ein weitgehend selbstbestimmtes Arbeiten unabdingbar sind, und die sogenannte Selbstorganisation ist faktisch eine führungslose Selbstüberlassung der Mitarbeiter. Dass die Holokratie-Idee trotzdem auf eine so nachhaltige Resonanz stößt, zeigt, welche große Verunsicherung zumindest bei vielen Organisationsentwicklern in den Unternehmen besteht.

Entsprechendes gilt für die agilen Arbeitsweisen und -methoden. Sie werden nicht selten als die Lösung aller Probleme der Unternehmen im digitalen Zeitalter präsentiert – unter anderem, weil auch sie auf eine weitgehende Übertragung der Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter beziehungsweise Teams setzen, sodass diese eigenverantwortlich handeln können. Dies setzt jedoch einen gewissen Reifegrad der Mitarbeiter und Teams voraus. Er muss von den Führungskräften oder vom Unternehmen gezielt gefördert werden, zum Beispiel, indem in den Arbeitsprozess Lernschleifen integriert werden.

In der Praxis scheitert die sogenannte agile Skalierung – also die Übertragung

der agilen Arbeitsweisen und -methoden, die weitgehend aus der Softwareentwicklung stammen, auf ganze Unternehmen – nicht nur daran, dass in manchen Unternehmensbereichen einige der agilen Prinzipien wie zum Beispiel das inkrementelle Arbeiten nur sehr bedingt realisierbar sind. So zum Beispiel in der industriellen Fertigung, bei der es weitgehend darum geht, zuverlässig ein- und dasselbe Produkt zu produzieren und zwar so, dass es den Qualitätsstandards entspricht. Weit entscheidender ist: Ein agiles und somit weitgehend selbstbestimmtes oder -organisiertes Arbeiten setzt bei den Mitarbeitern beziehungsweise Teammitgliedern neben einer hohen fachlichen Expertise beim Lösen gewisser Aufgaben auch eine ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstführung und -organisation voraus. Zudem müssen sie eine hohe intrinsische Eigenmotivation haben. Dieses Fähigkeiten- und Eigenschaftsbündel ist bei vielen Mitarbeitern (noch) nicht oder nur bezogen auf gewisse (Teil-)Aufgaben gegeben. Deshalb ist ein sogenanntes agiles Führen, das weitgehend auf eine Selbstorganisation der Mitarbeiter setzt, im Firmenalltag ohne Vorbehalte eigentlich nur möglich ...

- bei Mitarbeitern, die bereits eine hohe Routine beim Bewältigen ihrer Aufgaben haben und bei denen das Engagement stimmt
- bei Mitarbeitern, die zum Beispiel in Teamstrukturen eingebunden sind, die gewisse bei ihnen noch vorhandene fachliche und motivationale Defizite unterstützend ausgleichen.

Alle anderen benötigen eine gezielte, den Entwicklungsprozess der Mitarbeiter begleitende Führung, die sich – abhängig von der Situation und vom Gegenüber – in einem mal mehr und mal weniger dirigierenden sowie unterstützenden Verhalten zeigt.

Bleibt die Frage, warum fällt vielen Mitarbeitern ein weitgehend selbstbestimmtes und -organisiertes Arbeiten so schwer, obwohl nicht wenige Unternehmen in der Vergangenheit – im Rahmen ihrer KVP-, TQM- und Lean-Initiativen – bereits viele Anstrengungen unternahmen, ihre diesbezügliche Kompetenz zu steigern? Ein zentraler Punkt ist: Viele Unternehmen vermittelten in der Vergangenheit im Rah-



→ men ihrer Initiativen, die Unternehmenskultur zu verändern, ihren Mitarbeitern zwar viel Methodenwissen, wie dies aktuell zum Beispiel in den Design-Thinking- und OKR-Schulungen oft geschieht. Zu kurz kam hierbei aber nicht selten das Vermitteln, warum ein weitgehend selbstbestimmtes Arbeiten überhaupt nötig ist, das auf eine Änderung des Mindset, also der Einstellungen der Mitarbeiter, abzielt.

Den Führungskräften das Rückgrat stärken

Auch die Führungskräfte sind in vielen Unternehmen hochgradig verunsichert. Weniger weil sie inzwischen seit Jahrzehnten mit der Forderung konfrontiert werden „Führung muss sich ändern“, sondern weil sie zunehmend nicht wissen, inwieweit Führung in ihren Unternehmen künftig überhaupt noch benötigt wird. Statt an ihre Führungskräfte die klare Botschaft zu senden „Führung wird im digitalen Zeitalter und in der VUKA-Welt immer wichtiger, denn wer oder was soll den Mitarbeitern in einem Unternehmenskontext, in dem alles auf dem Prüfstand steht, sonst den gewünschten Halt und die benötigte Orientierung geben?“ wurde nicht selten eine holokratische

Organisationsform als die Organisationsform der Zukunft apostrophiert. Statt in Zeiten, in denen fast alles im Umbruch ist, die Weiterbildung der Führungskräfte zu forcieren, wurden in vielen Unternehmen die Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis gelegt – auch weil ihnen selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Entsprechend wichtig wäre es aktuell in vielen Unternehmen, den Führungskräften mit Nachdruck wieder zu vermitteln, wie wichtig sie und ihre Arbeit für den Unternehmenserfolg sind. Es gilt: Ohne starke – das heißt überzeugende und Mitarbeiter mitnehmende – Führungskräfte wird die digitale Transformation nur schwer gelingen.

Hohe Verhaltensflexibilität

Entsprechende Initiativen sind auch nötig, weil Führungskräfte gerade in einem von starker Veränderung geprägten Umfeld eine sehr hohe Selbstreflexionsfähigkeit und eine hohe Kompetenz zur Selbstführung brauchen. Denn in ihm stehen sie im Betriebsalltag stets vor der Herausforderung, ihr Führungsverhalten immer wieder neu bzw. flexibel und agil der Entwicklung des jeweiligen Mitarbeiters beziehungsweise Teams sowie der

jeweiligen Situation anzupassen. Konkret heißt dies: Selbst wenn eine Führungskraft einen Mitarbeiter beim Erfüllen einer Aufgabe agil führte, kann es nötig sein, dass sie, wenn dieser eine andere Aufgabe wahrnimmt, einen scheinbar konträren Führungsstil, also ein stark dirigistisches und unterstützendes Führungsverhalten, zeigt – auch um den Mitarbeiter in seiner Entwicklung zu fördern. Dasselbe gilt bezogen auf die Teams. Entsprechend hoch muss neben der Sensibilität für die Ist-Situation die Verhaltensflexibilität sowie Selbstreflexionsfähigkeit der Führungskräfte sein. Und hierfür gilt es, sie zu qualifizieren – und zwar ähnlich wie sie dies selbst im Rahmen ihrer Funktion bezogen auf ihre Mitarbeiter tun sollten. Das heißt: Die Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen sollten, wie bei den Mitarbeitern, stets dem Entwicklungsstand der Führungskräfte sowie ihrer aktuellen oder künftigen Funktion in der Organisation entsprechen. Sie sollten zudem diese zwar fordern, aber nicht überfordern, denn nur dann reifen sie mit der Zeit zu den selbstbewussten Persönlichkeiten heran, die die Unternehmen in der VUKA-Welt und im digitalen Zeitalter auf allen Ebenen brauchen.

Uwe Reusche ●

Die wichtigsten agilen Prinzipien

Überblick. Uwe Reusche hat sechs wichtige Prinzipien des agilen Arbeitens identifiziert und praxisnah zusammengefasst:

- 1. Kundenorientierung:** eine konsequente Ausrichtung der Projekt- und Alltagsarbeit auf die Bedürfnisse der Kunden.
- 2. Eigenverantwortlichkeit:** eine weitgehende Übertragung der für ihre Arbeit relevanten Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter beziehungsweise auf (interdisziplinäre) Teams, sodass diese eigenverantwortlich handeln können.
- 3. Führung:** eine Führung, die weitgehend die (Zusammen-)Arbeit moderiert und die erforderlichen Rahmenbedingungen hierfür schafft.
- 4. Kooperation:** eine bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit zum Beispiel in Scrum- oder Entwicklerteams, in denen alle nötigen Kompetenzen oder Kompetenzbereiche vertreten sind, um das übergeordnete Ziel zu erreichen.
- 5. Arbeitsweise:** eine inkrementelle Arbeitsweise, bei der größere und komplexere Vorhaben (geleitet von einer Vision) schrittweise, in sogenannten Sprints, geplant werden und den Kunden im Prozessverlauf regelmäßig sogenannte „Inkmente“ – also (Teil-)Lösungen – ausgeliefert werden. Diese Teillösungen kann der Kunde bereits nutzen und somit auch ein Feedback über sie geben.
- 6. Qualitätssicherung:** ein iteratives Vorgehen, bei dem in den Gesamtprozess immer wieder Reflexionsschleifen eingebaut sind, um aus den gewonnenen Erfahrungen Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen.



FÜR IHR ERFOLGREICHES CHANGE MANAGEMENT

—
Weiterentwicklung, die wirkt.

- ✓ Topaktuelle Seminare, Trainings, Lehrgänge und Entwicklungsprogramme zu allen Projekt-, Prozess- und Change Management Themen
- ✓ „Qualifizierungsprogramm Change Management intensiv“ mit Zertifikat
- ✓ Alle Themen als Inhouse-Veranstaltung buchbar
- ✓ Digitales Lernen für neue Arbeitswelten
- ✓ Consulting Innovation, Change & Project Management mit den Gütesiegeln TOP CONSULTANT und BESTE BERATER

**Aktuelle Whitepaper und Fachmagazine:
Jetzt kostenlos downloaden**



Speaker werden? Trainer wissen nicht, was sie tun ...

REDNER-BUSINESS. Die Entscheidung eines Trainers, ein Speaker zu werden, bedeutet unweigerlich einen radikalen Wandel in der thematischen Positionierung und im Marketing. Außerdem sollte man zusätzlich an seiner Bühnenpräsenz arbeiten. Was das konkret für Trainer bedeutet, schildert Siegfried Haider von der Event- und Redneragentur „Expert4events“.

Was mir Trainer nicht schon alles an Glaubenssätzen aufgetischt haben: „Speaking ist wie Training, nur kürzer und teurer.“ Oder: „Mit Speaking kommt man schnell und leicht zum großen Geld.“ Beliebt ist auch: „Eine Stunde Vortrag ist doch viel einfacher als zwei Tage Training.“ Oder: „Speaking bedeutet doch nur, eine Rolle auf der Bühne zu spielen.“ Und mein Favorit zum Grausen: „Nur die Bühne macht die Helden.“

Nachdem ich als Leiter der Agentur „Experts4events“ nun seit 1998 Tausende Speaker gebucht habe, denke ich: Helden sind Menschen, die wirklich außergewöhnliche Leistungen vollbracht haben. Natürlich hören wir diesen Persönlichkeiten gerne beim Reden zu. Und meist verdienen sie damit auch richtig Geld, weil sie wegen ihrer Heldentaten, die vor (!) der Speakerkarriere stattfanden, auf die Bühne dürfen.

Speaker-Ausbilder schossen wie Pilze aus dem Boden

Doch immer mehr Trainer wollen auch ohne Heldentat Speaker werden – mit welcher Berechtigung, frage ich mich meist. Immer mehr davon bereuen auch schnell, dass sie Geld in die „Karriere“ als Speaker ergebnislos investiert haben. Sie schließen das Kapitel oft ab mit: „Blödes Speaking!“ Aber nicht nur Trainer, sondern zahlreiche Experten aller Art, die die Bühne lieben, gehen den „Speakerfängern“ auf den Leim – das sind sogenannte Speaker-Ausbilder, die in den letzten Jahren wie die Pilze aus dem Boden schossen. Sie locken mit süßen

Versprechen: „Expertise wird überbewertet. Wie Du jedes Publikum begeisterst. Alles ganz einfach. Die Ausbildung direkt zum Topspeaker. Nach dieser Ausbildung

bekommst auch Du 12.000 Euro für einen Vortrag.“

In der Tat gilt: Die wirklichen Topspeaker erzeugen einen Sog auf die Bühne. So



würden viele gerne sein, den tosenden Applaus genießen, die Bewunderung. Das sieht vom Platz des Teilnehmers auch gar nicht so schwer aus, weshalb viele den Vereinfachungs-Verführern viel zu schnell Glauben schenken. So viel Honorarperspektive für so wenig Zeit – natürlich erzeugt das ein „Me too“.

Als ich vor einigen Jahren in der TV-Sendung „Hart aber fair“ den Bundeskanzlerkandidaten Peer Steinbrück und seine zahlreichen, hohen Vortragshonorare erklärt und verteidigt habe, bekam ich nach dieser Live-Sendung über 3.000 E-Mails. Neben Hunderten Beschimpfungs- und Hassbotschaften kamen knapp 1.300 Mails von Menschen an, die auch gerne 15.000 Euro in der Stunde verdienen wollten. 98 Prozent davon sind den Weg nicht gegangen, weil ich ihnen ehrlich

aufgezeigt habe, was sie tun müssen, um dort hinzukommen. Und das ist für alle Experten, die vorher nicht Finanzminister oder Ähnliches waren, ein steiniger Weg, der so aussieht:

1 Neigung und Berufung

„Speaker ist der schönste Beruf, den man sich vorstellen kann“, sagte sinngemäß einmal ein Speaker zu mir. Es hätte nur noch gefehlt: „Nur Papst ist schöner!“. Profibersteiger ist vermutlich auch der schönste Beruf. Die Gipfelfotos beneidet jeder, die Qual vorher nicht. Warum wurde Michael Jackson „The King of Pop“? Unter anderem, weil er seiner Kindheit durch gnadenloses Üben und Auftritte beraubt wurde. Signor Pola, der erste Gesangslehrer von Luciano Pa-

varotti, sagt: „Wenn du schlecht singst, gibt es keine Entschuldigung, keine Erklärung, die du nicht in dir selbst finden musst. Sag nicht, die Welt ist gegen dich. Frag dich, was du falsch gemacht hast. Du musst die Gründe in dir selbst suchen.“ Enrico Caruso antwortet auf die Frage nach dem Herstellen des perfekten Tons: „Alles kommt aus der Erinnerung. Das Gefühl folgt der Erinnerung.“ Und Luciano Pavarotti sagt: „Es ist die Summe der Erfahrungen, die ich mit dieser Rolle habe.“ Und auf die Frage, ob Schweiß beim Singen ein gutes Zeichen sei, antwortet Pavarotti: „Ein tolles Zeichen! Junge Menschen, sehr begabt, technisch perfekt, fertig ausgebildet, kommen zu mir zum Vorsingen. Ich frage: Schwitzt du? Nein? Das ist schade. Du solltest schwitzen. Singen ist Schwitzen. Eine →



→ große Anstrengung. Sing lauter! Größer! Voller! Dramatischer! Gib mehr. Und siehe, dann schwitzen sie.“ Ich weiß erst seit meinem Japanbesuch, warum top Sushi-Köche dort sieben und mehr Jahre Ausbildung genießen.

Und warum sind Topspeaker wie Michael Rossié, Johannes Warth, Lutz Herkenrath und einige wenige andere so erfolgssicher auf der Bühne und können Marketing nicht, oder höchstens über Bühnenperformance definieren? Weil sie als studierte Schauspieler über Jahre die Bühne (lieben) gelernt haben. Niemand würde eine professionelle berufliche Ausbildung zum Profisänger beginnen können, wenn nicht eine ausreichende Stimme vorhanden wäre, die veredelt werden kann. Auf meine Frage an junge Speaker-Anwärter, mit welcher Expertise, mit welchem unverwechselbaren Expertenthema sie auf die Bühne gehen wollten, kommt häufig die gleiche Antwort: „Dafür weiß ich von der Branche noch zu wenig, das entscheide ich später oder nach der Ausbildung.“

Ich bekomme mittlerweile Brechreize, wenn ich Menschen begegne, die weder den Respekt vor dem noch die Basisvoraussetzung für den Beruf des Speakers mitbringen. Die die Glaubwürdigkeit zum „Talk your Walk“ nicht mitbringen, sondern die Inhalte zusammeninszenieren oder gar faken wollen. Die für hohe Honorare mehr brennen als für eine wirkliche Berufung, ein echtes Anliegen. Die die 10.000-Stunden-Regel des Übens, um in Richtung Perfektion zu gelangen, noch nicht mal ansatzweise bereit sind, zu gehen. Die denken tatsächlich, dass es reicht, ein wenig „Kasperl“ auf der Bühne zu sein.

Vera F. Birkenbihl, meine Mentorin, hat sich auf jeden einzelnen Vortrag mehr vorbereitet als manche Mochtegerspeaker im ganzen Jahr. Und ich rufe die Kolleginnen und Kollegen Speaker, die German Speaker Association und alle, die Ausbildungen dazu anbieten, auf, potenzielle Teilnehmer nicht mit verheißungsvollen Vereinfachungsbotschaften zu ködern, sondern ihnen die Wahrheit zu sagen. Seit 1992 beobachte ich den Speakermarkt und es gab nur gut eine Handvoll Speaker, die vorwiegend aufgrund ihres Rhetoriktalents langfristig

erfolgreich geworden sind. Alle anderen hatten inhaltlich wirklich was zu sagen, waren deshalb für die Bühne berufen und deshalb waren sie motiviert, konsequent und fleißig.

2 Trainer oder Speaker

Die Entscheidung eines Trainers, Speaker zu werden, bedeutet in der Außendarstellung auf jeden Fall, den Beruf des Trainers, Beraters oder Coachs in die zweite Reihe zu schieben. Das führt unweigerlich zu mehr Speakeranfragen, wenn auch noch professionelles Speaker-Marketing und begeisternde Bühnenperformance geboten wird. Wer das nicht kann oder schafft, endet lediglich im Speakerversuch, bei dem weder das Speaking klappt noch das Business aus Training & Co. mehr richtig funktioniert, weil es im Rahmen der Speakerhoffnungen vernachlässigt wurde. In diesen Fällen höre ich auch oft: „Blödes Speaking.“

3 Marken-Change

Moderne Trainer- und Speakermarken haben eines gemeinsam: Beide leben von einer klaren Themen- und einer klaren Standpunktentscheidung. Standpunkt ist hier gleichzusetzen mit einer Position, die die Basis für erfolgreiche Positionierung ist. „Verkauf“ wäre das Thema, „Flow, Hard oder Love“-Selling die Position, die Überzeugung, wie Verkauf aus Sicht des Experten am besten funktioniert. Daraus entwickelt sich die Kernstory, die der Trainer oder Speaker kommuniziert. Die beiden Marken unterscheiden sich jedoch stark in ihrem Wording und ihrem Versprechen. Speaker dürfen mehr auf den Putz hauen, Superlative (in Maßen) verwenden, leben stark vom beeindruckenden „I talk my walk“ und sprechen viel über das, wie sie sind und was auf der Bühne passiert. Trainer hingegen kommunizieren in erster Linie ihre Erfahrung, ihre Ausbildungen, ihre Methodik sowie

„Wirkliche“ Topspeaker

Einkaufshilfe. Vor knapp 20 Jahren gründete Siegfried Haider zusammen mit seiner Frau „Experts4events“. Für größere Unternehmen werden zum Beispiel Kundenveranstaltungen organisiert, auf denen nicht nur gefeiert wird, sondern wo Fachexperten als Redner auftreten, um die Zuhörer kompetenter zu machen und zu begeistern.

Haider ist sich sicher: „Firmenevents mit Speakern stärken die Marke des Veranstalters und erzeugen Fangemeinden für das Event.“ Er hat aufgrund seiner Arbeit als „Rednervermittler“ etwa 5.000 Speaker identifiziert. Etwa 1.200 sind „selfmade“ und 200 davon sind auf www.real-top-speaker.com veröffentlicht. Bei der Auswahl haben Haider 25 seiner größten Kunden geholfen. Aufgelistet sind Redner, die zu einem Fachthema sprechen können und die mehr sein wollen als humorvolle Entertainer. Ehemalige Prominente, die ihren Erfolg als Redner nur ihrer früheren Bekanntheit als Sportler, TV-Promi oder Politiker verdanken, befinden sich nicht auf der Liste. Sie soll eine Einkaufshilfe für Rednereinkäufer sein. Haider und sein Team stehen aber auch weiterhin als Berater zur Verfügung, denn nicht jeder Redner passt mit seiner Persönlichkeit zu jeder Zielgruppe.



den Umsetzungsnutzen und weniger von der Wie-toll-bin-ich-Egozentrik. All das hat natürlich Auswirkungen auf den Dreh- und Angelpunkt heutigen Marketings: Die Website, diverse Landingpages und Profile. Speaker inszenieren sich mit Bilder- und Videowelten, bunt und farbig, lebendig, mit erkennbarem Spaßpotenzial und viel Presse, Auszeichnungen, Testimonials, Referenzen, Rezensionen und sonstigem gut dosiertem, seriös-ehrlichem und natürlich nicht konstruiertem Gehabe.

Wenn ich als Einkäufer von Rednern die Website eines Speakers besuche, will ich sofort vor allem den Speaker vor großem Publikum in all seiner „Attraktivität“ sehen. Auf einer Trainer-Website will ich in erster Linie nur den Trainer mit Trainerbildern, Gruppen- und Interaktionsfotos, einem braveren Video erkennen. Die Homepage ist das Schaufenster und jede Firma stellt dort die Topprodukte, das aktuell Schönste aus. Dazu bieten mir Trainer und Speaker Content zum Kennenlernen: Der Speaker sehr viel Content zu dem, was wichtig und zu tun ist. Der Trainer bietet weniger Content – vor allem dazu, wie etwas zu tun ist. Wer diese Schwerpunktszenierung nicht konsequent umsetzt, wird beim Speakerversuch zu wenig Anfragen erhalten und bald zustimmen: „Blödes Speaking.“

4 Angebot

Das erste von vier „P“ im Marketing war lange Zeit „Product“, also alle Marketingmethoden, dem Markt ein attraktives Produktangebot zu bieten, das Fans und Empfehlungen generiert. Seit einigen Jahren kümmern wir uns bei Marketingkonzepten vor der Produktentwicklung um die „People“, die das Marketing konsequent auf die Straße bringen sollen. Bad people, bad products, bad profits. Beim Trainer und Speaker ist People und Product meist identisch. Die Möglichkeiten der Passivprodukte, die unabhängig vom Experten sind, steigen zwar durch die technischen Möglichkeiten, jedoch ist die Erstellung und Pflege dieser vorwiegend Onlineangebote ebenso stark abhängig vom Experten. Und diese Abhängigkeit bedeutet, dass der Experte, die Personenmarke der Trainer- oder Speakerfirma,



AUTOR

Siegfried Haider

ist seit 2001 mit „Experts4events“ im Speaker-Business aktiv. Die Agentur listet auf www.real-top-speaker.com die „wirklichen Top-Speaker“ Deutschlands auf. Haider und seine Frau sind auch die Initiatoren und Gründer der German Speakers Association, dem heute größten Berufsverband für Redner und Trainer im deutschsprachigen Raum.

Experts4events
Schillerstraße 15
82223 Eichenau b. München
Tel. +49(0)8141 227993-0
www.experts4events.com

richtig ticken muss. Drei der wesentlichen Einstellungen, wo sich die beiden im Außen unterscheiden, sind:

a) Unternehmerisches Denken und Handeln

Speaker benötigen laute Kommunikation, Trainer dürfen leiser sein. Das liegt einerseits daran, dass „man“ Speaker kennt und die Berechtigung, für Tausende Euro die Bühne zu besteigen, nicht daran liegt, dass Speaker besser sind oder mehr wissen als Trainer. Im Gegenteil. Der Markt hat aufgrund der Bekanntheit, der Anzahl von Veröffentlichungen und dem Bühnenscheitern den Eindruck, dass sie mehr wissen. Bekanntheit erzeugt eine stärkere Expertenvermutung. Und für diese Bekanntheit benötigen Speaker einen größeren Apparat, der auch mehr kostet und mit mehr Risiko verbunden ist. Andererseits werden Speaker für eine Veranstaltung meist nur einmal gebucht (gegebenenfalls für mehr Termine), danach ist diese Veranstaltung oder diese Roadshow aber mit einem anderen Speaker zu besetzen. Trainer leben sehr stark vom Verkauf von Terminpaketen und vor allem: Von Wiederbuchungen und Empfehlungen zum nächsten Paket. Zudem benötigt die Honorarhöhe und Bedeutung des Trainierens keine Bekanntheit, höchstens eine Branchenfokussierung, um in einem kleinen Teich etwas bekannter zu

sein. Für all das benötigen Speaker mehr Investitions-, Risiko- und Aktionsbereitschaft. Erfolgreiche Speaker sind – von Talenten abgesehen – üblicherweise von Anfang an Workaholics.

b) Innovationskraft

Tolle Speaker spinnen, provozieren, denken drei Schritte weiter. Zudem kommt die Annahme, dass ein Speaker kompetenter oder besser wäre als ein Trainer, auch von dem konsequent regelmäßigen auf den Markt bringen von Büchern, Hörbüchern, Video, Podcasts, Akademien, Ausbildungen, Presseartikeln. Randy Gage, ein amerikanischer Topspeaker, sagte: „Speakers are entrepreneurs addicted to produce relevant information“. Das schaffen die meisten Speaker auch nur mit externer Hilfe durch Agenturen und Ghostwriter. In jedem Fall aber müssen Speaker bereit sein, viel mehr Zeit in Kreativphasen für Neues zu investieren.

c) Performance Fokus

Sowohl Trainer als auch Speaker müssen darüber hinaus konstant daran arbeiten, ihre Trainings- und Bühnenperformance zu verbessern. Je nach Talent bedeutet das beim Trainer überschaubares Investment in Trainingsmethoden, Erlebnisdesigns, Trainingstools. Beim Speaker bedeutet das enormes Investment in Themen wie Rhetorik-Masterclasses, Körpersprache, Best Practice, Humortechniken, Schauspieltechniken, Großgruppeninteraktionen, dramaturgische Methoden, Visualisierungsoptimierungen. Speaker werden für die perfekte Rede bezahlt und es kümmert den Veranstalter häufig (leider) weniger, was die Teilnehmer daraus machen. Hauptsache, sie sind begeistert. Trainer werden zunächst auch für das perfekte Training bezahlt, müssen sich aber mittelfristig daran messen lassen, was die Teilnehmer nach zwei Tagen Training als Return on Investment umsetzen. Viele Trainer bleiben im Übergang zur Speaker-Karriere zu viel in der Trainer-Denke und haben keine Lust auf all das „Blöde“, was Speaking mit sich bringt.

6 Team

Trainer sind häufig Einzelkämpfer, unterstützt durch ein bis zwei interne und/oder ein paar wenige externe Unterstützer. Das reicht bei einer top Trainingsper- →

→ formance in der Regel, um ein schönes sechsstelliges Umsatzergebnis pro Jahr zu erzielen. Der Speaker schafft höhere Umsatzzahlen, manchmal sogar mit wesentlich weniger Aufwand: Aber nur, wenn er grenzgenial auf der Bühne ist, wenn seine Vorträge richtig rocken, einzigartig sind. Wie bei Michael Rossié, Johannes Warth, René Borbonus und einigen wenigen anderen Ausnahmetalenten. Die anderen Speaker benötigen hingegen wesentlich mehr Teamleistung, weil sie den oben geschilderten Apparat der ständigen Marktpräsenz und Neukundengewinnung nur so erreichen. Ich kenne nur ganz wenige 80-Stunden-pro-Woche-Speaker im Bereich der Bundesligaredner, die das allein oder mit ganz wenigen Unterstützern schaffen. Bei so einer realistischen Workload-Perspektive höre ich ganz oft von Trainern: „Blödes Speaking.“

7 Kommunikation

Dass Speaker mehr und lauter kommunizieren müssen, um gebucht zu werden, ist bekannt. Das liegt auch daran, dass Speaker, die bei Einkäufern oder Speaker-Agenturen anrufen, ob sie denn nicht einen hypergenialen Top-Top-Speaker buchen wollen, in der Regel den Hörer nachgeworfen bekommen. Die Vermutung, dass Speaker, die Telefonakquise nötig haben, schlecht sind, stimmt eben zu oft. Trainer müssen und dürfen das natürlich, denn sie leben vom one-to-one mehr als vom one-to-many. Bei top positionierten professionellen Trainern sollte zwar das Wiederbuchen und Empfohlenwerden gut funktionieren, weshalb auch dort inbound besser funktionieren sollte als aktives outbound Marketing. Aber Trainer kommunizieren auch mehr zu HR- und PE-Verantwortlichen direkt, was dort durchaus üblich ist, um auch schnell über die Tiefen der Problemstellungen zu sprechen.

Wohingegen Speaker mehr die Entscheider aus dem MICE-Markt (Meetings, Incentive, Conventions and Events) oder direkt die Topentscheider im Unternehmen ansprechen. Die sind ganz anders gestrickt, haben weniger Zeit und wollen den Speaker finden oder von ihresgleichen empfohlen bekommen. Für den einen Gig (Auftritt) braucht es auch keine

tiefgründigen Gespräche, sondern es wird ein Vortrag von der Stange gekauft, wo ich als Einkäufer im Wesentlichen nur sicher sein will, dass er funktioniert und rockt. Dazu kommt die Erwartung, dass der Vortrag ein wenig „customized“ wird – was aber am Ende kaum jemand vermisst, wenn der Vortrag trotzdem begeistert. Welche Kommunikation führt nun zu Buchungen für Speaker? Es sind im Wesentlichen fünf Säulen:

a) Speaking

Teilnehmer hören den Speaker, sind begeistert, vielleicht sogar Fans und fragen an. Das sollte die Hauptschiene sein, wenn der Vortrag funktioniert und die Speaker-Maschine rollt.

b) Publizieren

Also das Verteilen von relevantem, neu gierig machenden Content jeder Art in den relevanten Märkten. Erfolgreiche Speaker bringen mindestens alle zwei Jahre ein Fachbuch heraus, veröffentlichen monatlich einen Presseartikel, alle zwei Wochen einen Podcast oder Vlog, jede Woche einen Blog und jeden Tag mehrere Beiträge auf allen wichtigen Social Media- und Zielgruppenplattformen, diskutieren dort fleißig mit und verteilen Geschenke – oder lassen das alles tun.

c) Listing

Erfolgreiche Speaker generieren zahlreiche Kontakte mit double-opt-in-Erlaubnis zum Kontakt, organisieren sie in Communities und beglücken diese mit individueller und/oder automatisierter Kommunikation über Mailingstrecken: Von Geschenken über günstige Einstiegsangebote bis hin zum hochpreisigen Intensivangebot. Plus dem wiederkehrenden Impuls zur Empfehlung: Denn treue Fans empfehlen gern.

d) Veranstalten

Professionelle Speaker veranstalten sich regelmäßig selbst. In Form von größeren, günstigen „Kennenlern“-Events online wie offline über mittelbepreiste, schon sehr wertvolle Intensiv-Retreats bis hin zu tage- und wochenlangen Mastermind- oder Up-close-and-personal-Gruppen. Wenn diese Angebotspalette aufeinander aufbaut und sich Stufe für Stufe verkauft, erzeugt das konstante Inbound-Nachfrage nach Events, aber in Folge auch Anfragen für Vortragsbuchungen in den beteiligten Unternehmen.

e) Netzwerken & Kooperieren

Das sind die Königsdisziplinen des Speakermarketings, denn kaum ein Speaker kann die nötige Marktdurchdringung dauerhaft alleine erzeugen, schon gar nicht am Anfang. Daher haben Speaker ein konsequentes Kontaktmanagement mit entsprechender Profisoftware. Sie suchen sich zu ihren Projekten stets Partner, die nicht im Wettbewerb stehen und die gesuchte Zielgruppe schon haben. Und sie kooperieren mit anderen Speakern gleicher oder höherer Ebene, um sich gegenseitig zu unterstützen. Zu diesen intensiv gepflegten Kooperationspartnern gehören natürlich auch die zahlreichen Event- und Referentenagenturen, die als Fans und Botschafter automatisch Anfragen generieren.

Da Speaker von der beeindruckenden Bühnenwirkung leben, ist nicht erst seit Web 2.0 das Kommunizieren und Positionieren über Videos Schwerpunkt der Profis. Videoplattformen wie Youtube liefern daher wertvolle Inbound-Marketingbeiträge. Die wenigen megatalentierten Ausnahmen, die zur erfolgreichen Speaker-Marke eine Abkürzung nehmen konnten, sind Vorbild, zählen aber nicht als Benchmark. Fast alle dürfen diese Leiter von unten besteigen und werden mit hoher Professionalität, Konsequenz und Fleiß zu selfmade Topspeakern. Speaking ist kein Sprint, sondern ein Cross-Country-Lauf. Erfolgreiche Läufer würden sagen: „Tolles Speaking“.

Wenn Sie als Trainer nach diesem Artikel das Gefühl haben, dass der Preis, ein erfolgreiches Speaking aufzubauen, zu hoch für Sie ist, wenn Sie diesen Preis für fünf bis sieben Jahre Aufbauarbeit einer Speaker-Marke nicht bezahlen wollen, ist das ganz und gar okay. Sagen Sie einfach „Blödes Speaking“ und genießen Sie weiterhin den wunderschönen Beruf des Trainers, Beraters oder Coachs mit all seinen Annehmlichkeiten, die es gibt, wenn Sie professionell und kundenorientiert arbeiten. Ignorieren Sie die, die suggerieren, dass Speaking die Krönung und das allein seligmachende in der Expertenlandschaft sei. Schlechte Speaker haben wir mehr als genug. Das Leben ist auch ohne Speaking sehr lebenswert. Viel Erfolg und Spaß dabei.

Siegfried Haider ●

Warum Greta stark begann und schwach endete

Buchtipps/Neuerscheinung. In seinem Buch „Meisterkurs Rhetorik“ bereitet Benedikt Held psychologisch fundiertes Fachwissen für die Praxis auf. Er bietet Tools für einen gelungenen Auftritt, Techniken gegen Lampenfieber und erklärt rhetorische Spezialeffekte: Ein Workbook für alle, die mit Brillanz und Charisma überzeugen wollen.

Dass Benedikt Held als Rhetoriktrainer einiges zu bieten hat, erkennt man, wenn man sich dessen Analyse von Greta Thunbergs Wutrede beim UN-Klimagipfel auf Youtube anschaut. Dort analysiert er den Aufbau der Rede (nicht den Inhalt) folgendermaßen:

1. Starker Einstieg. Greta sagt, sie sollte nicht im UN-Gebäude sein, sondern in Schweden in der Schule. Damit greift sie ein Argument ihrer Gegner auf („Schule ist wichtiger“) und baut es in ihre Argumentation ein.

2. Starke Emotionen. Ihre Wut wird von ihr wirklich gefühlt. Mit wegbrechender Stimme und schwerer Atmung sagt sie „Ihr habt meine Kindheit gestohlen“. Ihre Emotionen zeigen, wie relevant das Thema für sie ist.

3. Anapher (Wiederholung eines Wortes am Anfang). Mit der Wiederholung des Satzes „Wie könnt Ihr es wagen“ sorgt sie dafür, dass sich ihre Rede schnell einprägt.

4. Kritik gut verpackt. Sie sagt „Ihr handelt nicht – entweder, weil ihr böse seid (was ich nicht glauben will) oder weil ihr uneinsichtig seid. Handelt ab sofort richtig.“ Damit greift sie allerdings die Zuhörer an, statt sie ins Boot zu holen. Auch ihr Vorwurf, die Zuhörer seien wohl nicht reif genug, ist ein deutlicher Angriff auf das vor ihr sitzende Publikum.

5. Emotionen mit Fakten untermauern. Zum Ende der Rede hin werden mit ruhiger Stimme wichtige Zahlen zum Klimawandel vorgetragen.

6. Unklares Ende. Greta verspricht: „Es kommt eine Veränderung, ob ihr es wollt oder nicht.“ Das ist laut Held zu schwach, um die Zuhörer (Politiker) zu Verbündeten zu machen. Es fehlt am Ende der „rhetorisch soliden Rede“ eine Vision, etwas Zukunftsweisendes, wo Greta hinwill.



Buchtipps. Benedikt Held: „Meisterkurs Rhetorik“, Redline, München 2019, 240 Seiten, 24,99 Euro

Benedikt Held. Er wurde durch seine Seite www.redefabrik.net bekannt.



Auch Barack Obama, Martin Luther King oder Steve Jobs haben Reden gehalten, über die man anschließend sprach. Durch ihr rhetorisches Talent haben sie sich zu einflussreichen Persönlichkeiten entwickelt. In seinem „Meisterkurs Rhetorik“ zeigt der Kommunikationscoach Benedikt Held, wie jeder (und insbesondere Trainer und Berater, die inhaltlich etwas zu sagen haben) zum Rhetorikprofi werden kann.

Gute Vorbereitung ist mehr als die halbe Miete

Ganz praktisch beschreibt der Autor zum Beispiel elf Schritte zum erfolgreichen Auftritt. Er zeigt, dass es nicht hilft, sich einfach irgendwelche Tipps zur Körpersprache oder zur Rhetorik aus dem Kontext gerissen anzulesen. Warum? Weil die falsche Vorbereitung das ist, was einem die Zuhörer nie verzeihen werden. Wenn man etwas lauter oder leiser redet, wenn man etwas schüchtern oder nervös ist, vielleicht keine so guten Folien hat, dann werden einem die Zuhörer das mit etwas Wohlwollen verzeihen.

Wenn ein Redner allerdings glaubt, er braucht sich nicht vorzubereiten, weil er als Trainer über ein großes Improvisationstalent verfügt, dann wird er sich sehr wundern, dass man ihm die fehlende Vorbereitung nicht verzeiht, weil sie auf fehlende Empathie zurückgeführt wird. Die Zuhörer werden das Ergebnis der schlechten Vorbereitung also fälschlicherweise für die fehlende Fähigkeit halten, sich auf sein Publikum einzustellen. Die Vorbereitung ist also essenziell wichtig, weil es der einzige Punkt ist, mit dem man sein Publikum verlieren kann.

Martin Pichler ●

In Europa geht der erste „Tech MBA“ an den Start

EXECUTIVE MBA. Immer mehr Business Schools integrieren technologische Inhalte wie zum Beispiel das Thema „Blockchain“ in ihre MBA-Studiengänge. Nun hat die spanische IE Business School den Start des ersten „Tech MBA“ in Europa verkündet. Steckt dahinter mehr als ein neuer Hype und cleveres Marketing?

Vor Kurzem gab die spanische IE Business School den Start eines neuen „Tech MBA“ bekannt. Die Digitalisierung und die Transformation in den Unternehmen erfordere Manager, die sowohl das Wissen für den Umgang mit den neuesten Technologien hätten als auch die notwendigen Leadership-Fähigkeiten, um die strategischen technologischen Innovationen voranzutreiben, heißt es auf der Website der Schule. Daher brauche es auch ein spezielles MBA-Programm, das von Anfang an stark auf Technologie setze.

Gegründet wurde die IE Business School im Jahr 1973 als unabhängige, gemeinnützige private Hochschule. Im Gegensatz zu vielen spanischen Hochschulen wurde sie als religiös neutrale Institution gegründet. Die IE Business School war die erste Hochschule in Madrid, die den betriebswirtschaftlichen Abschluss Master of Business Administration (MBA) anbot. Die Unterrichtssprache ist teilweise Englisch und teilweise Spanisch. In den englischsprachigen Masterprogrammen sind weit über 70 Prozent der Studenten aus dem internationalen Ausland. Der neue „Tech MBA“ der IE Business School in Madrid bietet eine umfassende Lernerfahrung im Bereich Technologiemanagement und transformationaler Führung für Manager. Martin Boehm, Dean der IE, sieht darin einen weiteren Entwicklungsschritt seiner Schule. Zunächst habe man „nur“ Inhalte zu Technologie und Digitalisierung in das bestehende MBA-Programm der Schule integriert.

Im nächsten Schritt wurde vor eineinhalb Jahren wahlweise neben einem Start-up-, Impact- und Social-Impact-Lab noch ein



Praxis. Eine MBA-Schülerin lernt die Details eines modernen Server-Raums ganz aus der Nähe kennen.

Tech-Lab als Spezialisierung innerhalb des Studiengangs eingeführt. Inzwischen wählt rund ein Drittel der 600 MBA-Studenten das Tech-Lab. Folgerichtig bietet man nun mit dem neuen „Tech MBA“ ein spezielles Programm für Interessenten an, die bereits im Technologiebereich arbeiten, später aber auch Funktionen in der Führung übernehmen wollten und dafür Managementkenntnisse bräuchten.

Der neue MBA sei so etwas wie ein Hybrid zwischen einem Management- und einem Technologiestudium, erklärt Boehm. Die Studieninhalte umfassten je rund zur Hälfte Wirtschaftsthemen und Technologiethemen. Wer zudem alle Wahlfächer in dem sehr umfangreichen Bereich Technologie belege, komme unter Umständen sogar auf einen Technologieanteil von 75 Prozent.

Dass Technologiewissen immer wichtiger für Menschen wird, ist unbestritten. Daher integrieren auch viele Business Schools inzwischen technologische Themen wie Digitalisierung und Data Analytics in ihre MBA-Programme.

„Manager müssen Daten verstehen und in der Lage sein, die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen“, so Professor Florian Stahl, der Kurse zu Business Analytics im Executive MBA an der Mannheim Business School unterrichtet. „Viele Teilnehmer sagen mir sogar, das sei einer der wichtigsten Kurse für sie gewesen“, so der BWL-Professor, der glaubt, dass es die reine Betriebswirtschaft in einigen Jahren nicht mehr geben werde.

MBA-Schmieden müssen neue Märkte erschließen

Andere Business Schools bieten Spezialisierungen in Technologie und Digitalisierung an. So gab die LIMAK Austrian Business School in Linz vor Kurzem den vierten MBA mit Schwerpunkt Digitalisierung „Data Analytics and Business Process Optimization“ bekannt. Im Kellogg-WHU Executive MBA können die Teilnehmer bei den global angebotenen Wahlfächern unter anderem auch Kurse wie „New Technologies for Managers: Risks, Opportunities and Unknowns“ oder „Product Management for Technology Companies“ besuchen.

„Business Schools müssen Geld verdienen und stehen oftmals unter enormem Druck“, erklärt Wim Naudé, Professor in Entrepreneurship an der School of Business and Economics der Universität Maastricht und Gastprofessor an der RWTH Business School. Das gelte vor allem für die USA, wo die Zahl der MBA-Studenten derzeit rasant sinke. Daher stürzten sich viele in Wachstumsmärkte wie den Master in Data Analytics oder in MBA-Studiengänge für Bachelorabsolventen in den MINT-Fächern, also Mathematik, Ingenieurwissenschaft, Naturwissenschaft und Technologie.

So zeigte Ende 2018 die Umfrage „Tomorrow's MBA“ bei potenziellen MBA-Studenten, dass Technologie-Management neben Leadership und Strategie für sie zu den wichtigsten Themen im MBA-Studium zähle. Der Aufstieg von

Technologiemanagement sei nicht überraschend, heißt es in dem Bericht. Mit Unternehmen wie Amazon, das mittlerweile zu den größten Rekrutierern von MBA-Absolventen gehöre, sei natürlich auch das Interesse an dem Fachbereich Technologie gestiegen.

Vorreiter sind die Business Schools der USA

Mit dem Programm folgt die IE Business School daher auch den US-Schulen, die immer häufiger MBAs mit einem Schwerpunkt auf Technologie anbieten. Ein Vorbild sei der Tech MBA der Cornell University, sagt Boehm. Beim einjährigen „Johnson Cornell Tech MBA“ studieren die Teilnehmer zunächst elf Wochen an der Johnson Graduate School of Management der Cornell University in Ithaka die klassischen MBA-Fächer wie Financial Accounting, Marketing und Strategie. Dann wechseln sie auf den Tech Campus der Universität in New York City und absolvieren zwei Semester interdisziplinäre und innovative Kurse unter anderem zu Data Analytics, Design Thinking und Business Models zusammen mit anderen Masterstudenten.

Der große Unterschied sei die Integration der Technologiefächer in die Business School. „Bei uns werden auch die Technologiekurse meist von Professoren der Business School gehalten“, so der IE-Dean. „Es geht um die Anwendung im Businesskontext und nicht um die Technologie allein.“

In den USA hat der Trend zum MBA-Hybrid neben der enormen Nachfrage nach entsprechenden Experten allerdings auch noch einen anderen Grund. Bekommt ein Programm in den USA das STEM-Label (wobei STEM für Science, Technology, Engineering und Mathematics steht), dürfen die Absolventen drei Jahre im Land bleiben. Beim normalen MBA gibt es nur ein Visum für ein Jahr. Für die US-Schulen, die derzeit teils unter dramatischen Rückgängen bei den MBA-Bewerbern leiden, ist das natürlich eine ideale Chance, mehr internationale Studenten anzulocken. So hat auch die Krannert School of Management an der Purdue University gerade einen neuen Tech-Online-MBA vorgestellt. Die Purdue University gilt als →



Berufsbegleitend. Praxisnah. Individuell.

Ihre Weiterbildung neben dem Beruf:

■ MBA International Business Management & Leadership

Nächster Start: März 2020

■ Master
Wirtschaftspsychologie

Nächster Start: März 2020

■ Zertifikatslehrgang
Balanced Leadership

Nächster Start: März 2020

■ Zertifikatslehrgang
Business Coaching

Nächster Start: Oktober 2020

Professional School
of Business & Technology

Hochschule Kempten
Telefon 08 31 25 23 - 125

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

→ eine der führenden US-Universitäten im Bereich Ingenieurwissenschaften. Der neue „Tech MBA“ an der IE Business School hat drei Hauptbereiche: Business Management, Technology Immersion und Transformational Leadership. Das MBA-Programm umfasst vier Phasen. In der ersten und zweiten geht es um die klassischen Fächer wie Accounting, Strategie und Economics und gleichzeitig technologische Themen wie Digital Business & Innovation und Software Engineering sowie um Transformational Leadership. Die dritte Phase bietet praktische Erfahrungen in einem von drei Bereichen: Digital Transformation, Data Analysis und Artificial Intelligence sowie Digital Finance und einen optionalen „Tech Immersion Trip“ in die USA, nach Europa, Singapur oder Kanada. In der vierten Phase kön-

nen die Studenten verschiedene Wahlfächer belegen. Er finde es spannend, wenn eine reine Business School wie IE stark in den technologischen Bereich gehe, sagt Bernhard Kraus, Geschäftsführer für Executive Education an der TUM School of Management an der Technischen Universität München (TUM). Für eine technische Universität wie die TUM sei die Integration von Technologie im MBA schon immer Standard gewesen. Die Frage dabei sei aber: Wie kann man technologische Themen so gut herunterbrechen, dass sie nicht zu tief behandelt werden, aber dennoch genug Tiefe haben, um gute strategische Managemententscheidungen treffen zu können?

jekt im eigenen Unternehmen bearbeiten und vor Experten präsentieren müssen. Dieses Zertifikatsprogramm ist als Wahlmodul auch auf den Executive MBA anrechenbar. Zertifikatsprogramme gibt es auch bereits zu den Themen „Building Information Modelling“ (Digitalisierung im Bau) und „Digital City“ für Entscheider im Bereich Infrastruktur. Geplant sind weitere zu künstlicher Intelligenz und Robotics. Wer sich daher im Executive MBA intensiver mit einem bestimmten Technologiethema beschäftigen will, kann dies in diesen Programmen tun.

„Studenten erleben, wie es ist, mit einem Roboter zu kommunizieren, der ihnen Anweisungen gibt.“

Anja Muckenfuß, TUM

Ziel sei es auch, Führungskräfte im Executive MBA in Kontakt mit den neuen Technologien zu bringen und sie erlebbar zu machen, ergänzt Anja Muckenfuß, Deputy Division Director Executive Education an der TUM School of Management.

So erfahren die Teilnehmer, wie es ist, mit einem Roboter zu kommunizieren, der ihnen Anweisungen gibt. Und sie erleben, wie es sich anfühlt, wenn eine Software ihnen im Kommunikationstraining Feedback dazu gibt, wie charismatisch ihre Rede wirkt. „Oberste Prämisse für uns ist dabei, dass alles forschungsbasiert ist“, sagt Muckenfuß. „Das ist unser USP.“ Genutzt werden daher die neuesten Forschungsergebnisse des Center for Digital Leadership Development oder aus den anderen Fakultäten. Zudem sei es wichtig, die Inhalte immer aktuell zu halten und neue Technologien zu integrieren, so die TUM-Mitarbeiterin.

„Tech MBA“ – wer genau ist die Zielgruppe?
„Die entscheidende Frage bei der Entwicklung eines Tech MBAs ist, wer die Zielgruppe ist“, sagt Professor Naudé. Sind es Manager, die mehr Verständnis für die Technologie brauchen? Oder sind es Spezialisten mit einem technischen oder ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund, die Managementkenntnisse benötigen, um besser führen zu können

oder ein Start-up zu gründen? „Das ist ein großer Unterschied und das erzeugt viel Verwirrung“, so der Niederländer. Dabei richten sich die meisten MBA-Programme nach wie vor an die erste Zielgruppe. „Manager bleiben Manager und der MBA bleibt ein Managementstudium“, betont Kraus – auch wenn der IT-Fokus immer wichtiger werde. Für viele Managemententscheidungen würden IT-Systeme als Basis genutzt. Daher sei es wichtig zu verstehen, welche Algorithmen und Entscheidungsvariablen dahinterstünden und ob diese zur Erreichung der Unternehmensziele geeignet seien. Manager müssten selbst nicht programmieren können, aber IT-Architekturen verstehen können und ihre Grenzen kennen. „In unserem MBA ist genauso viel Technologie drin wie in den neuen Tech MBAs“, so Kraus. Nur schreibe man eben nicht „Tech MBA“ drauf. „Unsere DNA ist die Technologie“, so der Geschäftsführer für Executive Education. Schließlich gebe es an der Universität neben der BWL-Fakultät zwölf Fakultäten, die sich mit MINT-Themen befassen. Er finde es dennoch gut, dass die IE Business School das Thema „Tech MBA“ mehr oder weniger disruptiv in den Markt bringt.

„Tech MBA“ – wer genau ist die Zielgruppe?

Ähnlich sieht es Professor Frank Piller. „Vielleicht sollten wir unseren Executive MBA wieder als MBA in Technologiemanagement bewerben?“, fragt sich der Gründungsdekan der RWTH Business School in Aachen. Für die RWTH wäre das quasi ein Schritt zurück. Denn als die Technische Universität vor 15 Jahren erstmals ihren Executive MBA in Technologiemanagement anbot, waren die Teilnehmer fast ausschließlich Ingenieure und auch mehr als die Hälfte der Modulverantwortlichen waren Ingenieure. Dann wurde das Programm – auch bedingt durch Vorgaben der internationalen Akkreditierung durch die AACSB – stärker zum General-Management-Programm umgestaltet. „Der Managementaspekt aus der Technologieperspektive wurde eher zurückgenommen“, erklärt Professor Piller. Die Technologievertiefung findet heute vor allem in den Wahlfächern statt, wo die Studenten zum Beispiel Kurse zu „Leading Agile Production & Smart Products“ oder „Predictive Enterprise“ belegen können. „Mit drei Wahlfächern in

nen die Studenten verschiedene Wahlfächer belegen. Er finde es spannend, wenn eine reine Business School wie IE stark in den technologischen Bereich gehe, sagt Bernhard Kraus, Geschäftsführer für Executive Education an der TUM School of Management an der Technischen Universität München (TUM). Für eine technische Universität wie die TUM sei die Integration von Technologie im MBA schon immer Standard gewesen. Die Frage dabei sei aber: Wie kann man technologische Themen so gut herunterbrechen, dass sie nicht zu tief behandelt werden, aber dennoch genug Tiefe haben, um gute strategische Managemententscheidungen treffen zu können?

Zum Beispiel das Thema Blockchain: „Das können Sie nicht in einer Stunde oder an einem Tag erklären“, sagt Kraus. „Um wirklich zu verstehen, was dahintersteht und wie die Blockchain-Technologie Managemententscheidungen beeinflussen kann, braucht man mehr Tiefe und konkrete Anwendungsfälle.“ Dafür hat man an der TUM ein fünftägiges Zertifikatsprogramm entwickelt, in dem die Teilnehmer auch ein Anwendungspro-



Executive MBA der RWTH Aachen

Machen Sie den nächsten Karriereschritt mit uns

Gestalten Sie Ihr individuelles
Programm an der Schnittstelle von
Technologie und Management:

- ✓ Innovation Management
- ✓ Predictive Enterprise
- ✓ Digital Transformation
- ✓ Leading Agile Production & Smart Products
- ✓ Smart Logistics & Supply Chain

www.emba.rwth-aachen.de
info@emba.rwth-aachen.de

BUSINESS SCHOOL | RWTH AACHEN UNIVERSITY

der Vertiefung und einer Masterarbeit mit einem Betreuer aus den Ingenieurwissenschaften haben unsere Teilnehmer auch einen Tech MBA“, sagt der Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement Piller. Das am häufigsten gebuchte Wahlfach derzeit sei jedoch „Digitale Transformation“. Doch das sei ein klassisches betriebswirtschaftliches Fach, wo es um Change Management und neue Geschäftsmodelle gehe. Inzwischen habe man jedoch mehr MBA-Teilnehmer ohne technischen Hintergrund, die gerade deshalb an die RWTH Aachen kommen, um mehr über die technologischen Themen zu lernen. Schließlich gilt die Universität gerade im Bereich Industrie 4.0 als weltweit führend.

Immer mehr Verwirrung um die Begriffe

Dagegen richtet sich der Tech MBA der IE Business School an die zweite Zielgruppe. Wer dort mit dem neuen Studiengang beginnen will, braucht einen Bachelor in den MINT-Fächern. Damit wird eines der grundlegenden MBA-Prinzipien aufgegeben. Denn der Charme des MBA-Studiums ist es gerade, dass Teilnehmer mit einem völlig unterschiedlichen akademischen Hintergrund und einer damit verbundenen anderen Denkweise zusammen und voneinander lernen. In dem neuen „Tech MBA“ bleiben die Absolventen aus MINT-Fächern dagegen unter sich. Statt auf dem interdisziplinären Austausch liegt der Fokus auf Technologie. Dass man damit die Diversität der Klasse deutlich einschränke, gesteht IE-Dean Boehm ein. Man wolle daher stärker auf andere Aspekte der Vielfalt wie Nationalität und Gender setzen und ein neues „Digital Female Leadership Mentorship“ soll mehr Frauen anziehen.

Doch warum bietet die spanische Schule dann nicht einen Master of Science statt einem MBA an? Das habe auch mit dem Portfolio der Business School zu tun, erklärt Boehm. „Alle unsere Masterstudiengänge sind pre-experienced.“ Die Teilnehmer brauchen also keine Berufserfahrung. Beim „Tech MBA“ habe man dagegen das typische MBA-Profil mit mindestens drei Jahren Berufserfahrung. An der RWTH Business School hat man

für diese Zielgruppe – also Bachelor mit MINT-Hintergrund – vor ein paar Jahren den Master in Management and Engineering (MME) mit Fokus auf Technologie, Innovation, Marketing und Entrepreneurship (TIME) gestartet. Rund 70 Prozent der Studieninhalte sind Betriebswirtschaft, die restlichen 30 Prozent Technologie. „Vom Profil her sind das eigentlich MBA-Studenten und man könnte den Studiengang auch als einen MBA in Technologiemanagement bezeichnen“, erklärt Professor Piller. „Aber wir glauben, dass wir uns mit dem MME besser positionieren können als mit einem MBA.“ Denn mit den bereits seit vielen Jahren angebotenen MME-Studiengängen, die es mit verschiedenen Vertiefungen gibt, habe die RWTH ein Alleinstellungsmerkmal. Und die Nachfrage ist enorm. Auf die 50 Studienplätze kommen 2000 Bewerber, 95 Prozent davon aus Nicht-EU-Ländern. Viele sind Ausländer, die für ein deutsches Unternehmen im Ausland arbeiten und das Studium auch nützen, um die deutsche Kultur und Sprache kennenzulernen.

Immer mehr Verwirrung um die Begriffe

Ob „Tech MBA“, MBA mit Vertiefung in Technologie oder Technologiemaister – die Verwirrung ist groß. Professor Naudé sieht dabei die Technischen Universitäten deutlich an der Spitze. Beim neuen „Tech MBA“ an der IE Business School sei Technologie für ihn eher so etwas wie ein Zusatz. Dagegen sei der Technologiebezug an der RWTH Business School viel grundlegender und intensiver. „Die haben einen von dem RWTH-Professor Günther Schuh entwickelten Elektrowagen und erarbeiten Geschäftsmodelle dafür“, sagt der RWTH-Gastprofessor. Ähnlich wie an der TUM kämen hier Ingenieure und Entrepreneure zusammen. Nur nenne man die Programme nicht „Tech MBA“. Einen Grund dafür sieht der Niederländer auch in der größeren Bescheidenheit der Deutschen. So behaupte die amerikanische Cornell University einfach, sie hätte den besten „Tech MBA“ der Welt und vermarkte ihn entsprechend. Naudé: „Vom Inhalt und Qualität her stehen jedoch die deutschen Top-Unis an der Spitze.“

Bärbel Schwertfeger ●

Neues rund um den Executive MBA

NEWS AUS DER SZENE. Die Entwicklungen auf dem MBA-Markt gehen ständig weiter. MBA-Schulen positionieren sich neu, müssen ihre Angebote überarbeiten und neue Finanzquellen entdecken. Was in den letzten Monaten Neues gemeldet wurde, haben wir für Sie gesammelt und auf diesen zwei Seiten zusammengefasst.

US-Schulen: Weiter sinkende Bewerberzahlen

Die Zahl der MBA-Bewerber an den US-Schulen sinkt weiter. Selbst Topschulen wie Harvard sind davon betroffen. Im vergangenen Jahr hatten die Top Ten der

amerikanischen Business Schools zusammen 3.400 weniger MBA-Bewerber. Das waren 5,9 Prozent weniger als im Vorjahr. Am stärksten traf es die Ross School of Business an der University of Michigan mit einem Rückgang von 8,5 Prozent. An der Chicago Booth School of Business

waren es 8,2 Prozent, an der Wharton School 6,7 Prozent, an der Stanford Graduate School of Business 4,6 Prozent und sogar an der Harvard Business School waren es 4,5 Prozent. Und dieses Jahr ist es offenbar noch schlimmer, schreibt das MBA-Portal Poets & Quants. Unter den Dekanen der US-Schulen scherzt man inzwischen, dass „konstante Zahlen“ das neue Wachstum seien.

Frankfurt School schreibt rote Zahlen

Die Frankfurt School of Finance and Management hat im Jahr 2018 einen Verlust von 4,1 Millionen Euro bekannt gegeben. Im Jahr davor hatte die private Hochschule noch einen Gewinn nach Steuern in Höhe von 13,2 Millionen ausgewiesen. Professor Nils Stieglitz, seit 2018 Präsident der Business School, führt die Verluste auf höhere Betriebskosten für den neuen Campus zurück. Die Schule war im Oktober 2017 auf einen neuen und größeren Campus umgezogen. Der Präsident der Frankfurt School ist zuversichtlich, dass die Schule 2021 die Verlustzone wieder verlässt.

Wachstum bei den MBA-Programmen der WHU

Die MBA-Programme an der WHU – Otto Beisheim School of Management erfreuen sich steigender Beliebtheit. Mehr als 200 Studenten haben in diesem Jahr dort ihr Managementstudium begonnen. Vor Kurzem begannen auf dem Düssel-



 WINGS-FERNSTUDIUM

96% Weiterempfehlungen bei www.fernstudium-direkt.de



Sehr Gut 4.5 / 5.0

Werde Experte!



 wings.de/experte



dorfer Campus der WHU 84 Teilnehmer im Part-time MBA. 40 Prozent davon sind internationale Teilnehmer. Im Vollzeit-MBA starteten 50 Studenten, darunter 76 Prozent internationale Studenten. Zusammen mit den Studenten, die bereits im April ihr MBA-Studium aufgenommen haben, haben in diesem Jahr damit insgesamt 164 MBA-Teilnehmer am Düsseldorfer Campus ihr Studium begonnen.

Amerika: Jeder dritte CEO hat einen MBA

Etwa jeder dritte CEO unter den Top 100 der Fortune 500 hat einen MBA. Das hat das Magazin „U.S. News & World Report“ herausgefunden. Die CEOs waren an 23 Business Schools und davon haben fünf Schulen sogar mehrere Alumni unter den Top 100. Dazu gehören die Harvard Business School, die Wharton School, die Kellogg School of Management, die Stanford University Graduate School of Business und die Columbia Business School.

Einen MBA haben: Lawrence Culp, CEO von General Electric, Charles Lowrey, CEO von Prudential Financial, Darius Adamczyk, CEO von Honeywell International, und James Dimon, CEO von JP Morgan. Apple-Chef Tim Cook hat einen MBA der Fuqua School of Business an der Duke University und Microsoft-Boss Satya Nadella war an der Chicago Booth School of Business. Nicht immer haben CEOs eine US-Topschule besucht. So hat Stephen Squeri, CEO von American Express, seinen MBA von der O'Malley School of Business am Manhattan College.

Brandbrief: Dekane gegen Donald Trump

Die Dekane von 50 amerikanischen Business Schools schrieben Anfang Oktober einen Brandbrief an US-Präsident Donald Trump. Sie forderten grundlegende Reformen der Einwanderungspolitik, die internationale Talente abschrecke und damit langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der USA gefährde. „Wir sind eindringlich besorgt“, schreiben die Unterzeichner. „Wir glauben nicht, dass die USA die hoch qualifizierten Talente haben, die sie brauchen, noch haben wir die Kapazitäten dafür, genug Menschen in diesen Fähigkeiten zu trainieren. Ohne substanzielle Änderungen in der Vorgehensweise wird dieses Defizit an Fähigkeiten in den Schlüsselfeldern unser Wirtschaftswachstum bremsen.“

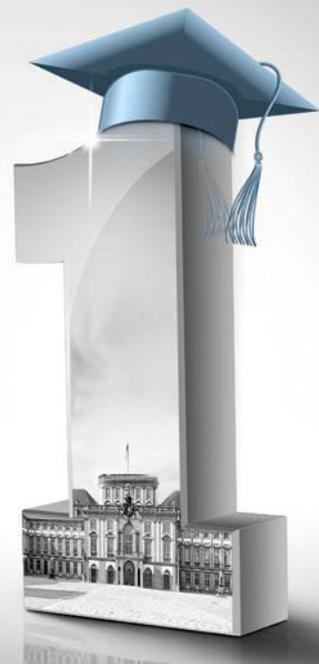
Derzeit gebe es bereits über drei Millionen offene Stellen im MINT-Bereich. Die Kombination von veralteten Gesetzen,

künstlichen regionalen und qualifikationsbezogenen Beschränkungen bei der Einwanderung und das Aufflammen von Fremdenfeindlichkeit verschlossen die Tür für hoch qualifizierte Einwanderer, die die Wirtschaft benötige. Jedes Jahr weise das Land Hunderttausende ab, nur weil sie nicht in der Lotterie für H-1B Visa gewannen.

Erstmals in den vergangenen drei Jahren gibt es einen Rückgang der ausländischen Studenten an Universitäten und Business Schools. Zu den Unterstützern einer besseren Immigrationspolitik gehören unter anderem die Dekane von Stanford, Columbia, Yale, Cornell, Tuck, UCLA, Michigan, Indiana University und der University of North Carolina. Wer fehlt, sind die Leiter der beiden wohl einflussreichsten Schulen, der Harvard Business School (HBS) und der Wharton School. Beide Dekane, Nitin Nohria von Harvard und Geoffrey Garrett von Wharton, sind selbst Immigranten aus Indien und Australien.

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.



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 in Management Analytics
- Mannheim Master of Accounting & Taxation
- Company and Executive Programs

MANNHEIM
BUSINESS SCHOOL

www.mannheim-business-school.com



Wozu diese Sales Funnels?

ONLINE-MARKETING. Webseite war gestern, denn heute ist Funnel – mit solchen Botschaften versuchen derzeit viele Marketingberater, ihrer Trainerzielgruppe sogenannte „Sales Funnels“ als innovative Zaubermittel zu verkaufen. Dabei sind sowohl diese „Funnels“ als auch ihre theoretischen Grundlagen ein alter Hut.

Um das Thema Marketing und Sales Funnel machen aktuell einige Onlinemarketer ein ebenso großes „Bohai“ wie in den zurückliegenden Jahren zunächst um die Themen Blogs, dann Guerilla-Marketing, dann Social Media, dann Videos, dann Content Marketing, dann Landingpages. Und wie die vorgenannten Themen versuchen sie, auch dieses als das Zaubermittel beziehungsweise Nonplusultra im Trainer- und Beratermarketing zu verkaufen.

Die Aida-Formel ist die Basis

Dabei sind „Sales Funnel“ oder „Marketing Funnel“ ein alter Hut, den jeder Vertriebler unter dem Namen „Vertriebs-“ oder „Verkaufstrichter“ kennt und der letztlich das Maßnahmenbündel bezeichnet, mit dem eine Organisation oder ein Verkäufer zunächst die Aufmerksamkeit und das Interesse der Zielkunden weckt



Foto: cnythz / gettyimages.de

und diese dann Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung führt. Jedem Vertriebs- und Verkaufstrichter liegt letztlich die altbekannte Aida-Formel für den Verkauf insbesondere von komplexen, erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen zugrunde, die keine sogenannten „Schneldreher“ sind – also Produkte, die ein potenzieller Kunde mal eben so schnell und spontan wie eine Kugel Eis im Sommer kauft, weil er gerade mal Lust darauf hat. Der AIDA-Formel zufolge durchläuft jeder Kunde, bevor er ein Produkt kauft, mehrere Stufen der Kaufentscheidung. Diese sind

- **Stufe 1:** Attention (Aufmerksamkeit)
- **Stufe 2:** Interest (Interesse)
- **Stufe 3:** Desire (Kaufwunsch)
- **Stufe 4:** Action (Kaufaktion)

Und dafür, dass der (potenzielle) Kunde diesen Prozess durchläuft, sollte jeder Anbieter sorgen.

Denn es nutzt zum Beispiel dem Besitzer eines Ladengeschäfts wenig, wenn dieses

zwar viele Besucher, sogenannte „Schaukunden“, aber kaum „Kaufkunden“ hat – zum Beispiel, weil das Geschäft die falschen Produkte anbietet oder diese schlecht präsentiert. Am Abend ist seine Kasse leer. Ebenso wenig nutzt es jedoch einem Ladenbesitzer, wenn er in seinem Geschäft eine Topware für seine Zielkunden anbietet und diese 1-a präsentiert, es ihm aber nicht gelingt, ausreichend Interessenten hierfür in seinen Laden zu ziehen. Dann stehen er und seine Mitarbeiter allein im Laden, und am Abend ist die Kasse ebenfalls leer – weil das Gesamtsystem nicht stimmt.

Ähnlich verhält es sich mit Berater-Webseiten. Es nutzt einem Berater wenig, wenn seine Webseite, weil sie gut im Netz gefunden wird, zwar viele Besucher hat, (er also eine hohe Aufmerksamkeit hat), diese jedoch rasch wieder verschwinden, weil die Inhalte der Webseite weder ihr Interesse, noch einen Kaufwunsch bei ihnen wecken. Umgekehrt nutzt es einem

AUTOR



Bernhard Kuntz ist Geschäftsführer der Profilberater GmbH, Darmstadt, die Trainer, Berater und Coaches bei der Vermarktung ihrer Person und Organisation unterstützt. Er ist Autor der Marketing- und PR-Ratgeber „Die Katze im Sack verkaufen“, „Fette Beute für Trainer und Berater“ sowie „Warum kennt den jeder?“.

Die Profilberater GmbH
Eichberg 1, 64285 Darmstadt
Tel. 06151 89659-0
www.die-profilberater.de

Berater jedoch auch wenig, wenn die Produkte auf seiner Webseite für seine Zielkunden zwar hochinteressant wären, diese aber kaum Besucher hat – zum Beispiel, weil sie bei der Suche im Netz nicht gefunden wird. In beiden Fällen generiert der Anbieter (zumindest über seine Webseite) keine Anfragen und Aufträge. Das heißt, er ist erfolglos. Also sollten sich Berater, wie alle Unternehmer, überlegen, wie sie ihre Kunden Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung führen. Oder anders formuliert: Sie sollten eine Marketing- und Vertriebsstrategie für ihre Unternehmung entwerfen, die ihre verschiedenen Off- und Onlinemarketing- und -Vertriebsaktivitäten zu einem zielführenden System zusammenbindet.

Trainer und Berater sind Lösungsverkäufer!

Was viele Profis an dem aktuellen Sales-Funnel-Geschwätz nervt, ist, dass die Onlinemarketer den Trainern und Beratern dreierlei suggerieren.

1. Marketing und Sales Funnel seien der neuste Schrei. Nein, sie sind ein alter Hut. Das Einzige, was neu ist: Einige Onlinemarketer haben endlich auch entdeckt, dass neben der Webseite auch die sonstigen (Online-)Marketing-Aktivitäten ihrer Kunden kein Selbstzweck sind, sondern eine (Teil-)Funktion in deren Marketing- und Vertriebssystem erfüllen müssen.

2. Die Berater müssten in ihre Webseite einen extra Marketing und Sales Funnel integrieren. Dabei ist jede Webseite, die letztlich nicht wie ein Marketing- und Verkaufstrichter funktioniert, also die Zielkunden in ihrem Kaufentscheidungsprozess zwei, drei Schrittlchen weiterführt, schlicht falsch konzipiert.

3. Wenn Berater in ihre Webseite und in ihr Onlinemarketing einen Sales Funnel integrieren, dann generieren sie automatisch Aufträge. Die Aufträge fliegen ihnen dann sozusagen wie gebratene Täubchen in den Mund.

Letzteres ist reines Wunschdenken, denn dies ist nur bei Produkten oder Dienstleistungen möglich, die mindestens eine der folgenden Bedingungen erfüllen. Die bestellten Waren können jederzeit, wie zum Beispiel die Schuhe bei Zalando, zurückgegeben werden. Das ist bei Trainings-

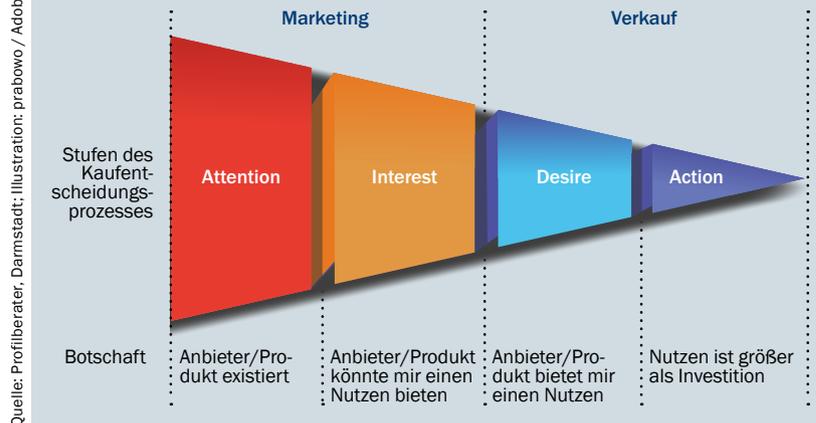
und Beratungsleistungen grundsätzlich nicht der Fall. Sie sind aus Kundensicht billig oder extrem preiswert, sodass der Kunde denkt „Macht nix, wenn ich die drei, vier Euro verliere.“ Und ihr Besitz hat für die Kunden wenig Relevanz. Sie denken: „Schadet nix, wenn ich einen Fehlkauf tätige“. Beides ist bei Trainings- und Beratungsleistungen nicht der Fall. Deshalb lässt sich für die meisten Trainings- und Beratungsleistungen, geht man von den AIDA-Stufen der Kaufentscheidung aus, mit der Webseite und den Onlinemarketing-Aktivitäten maximal das Interesse der Zielkunden wecken. Gelingt dies, dann kontaktieren sie den Berater. Und danach beginnt erst der eigentliche Verkauf, und zwar im Dialog zwischen dem Anbieter, also Berater, und seinem potenziellen Kunden. Dass sich via Marketing und Sales Funnel viel-

leicht Restplätze für Motivationstage für 9,99 Euro vermarkten, aber keine komplexen Trainings- und Beratungsleistungen verkaufen lassen, ist anscheinend auch den meisten Marketing- und Sales-Funnel-„Spezialisten“ unter den Onlinemarketern bewusst. Liest man nämlich ihre Werbetexte genauer, dann merkt man rasch: Letztlich geht es stets nur um das Thema Marketing und nicht um das konkrete Verkaufen. Viele der von ihnen konzipierten Marketing und Sales Funnel zielen denn auch letztlich nur darauf ab, dass potenzielle Kunden zum Beispiel einen Newsletter abonnieren. Und die Zahl der neu gewonnenen Abonnenten? Sie wird als Beleg für das Funktionieren des Marketing und Sales Funnel verkauft. Doch verkauft hat der Berater deshalb noch nichts.

Bernhard Kuntz ●

Die AIDA-Formel

Kaufprozess. Die AIDA-Formel wird auf den Marketingpapst Elmo Lewis zurückgeführt, der sie 1898 entwickelt hat. In einem seiner Artikel über Werbung hat er die Aida-Grundlagen ausführlich beschrieben.



Sales & Marketing Funnel

Verkaufstrichter. Ein Funnel (Trichter) repräsentiert eine Serie von logisch aufeinanderfolgenden Marketingschritten, eine Art Filterungsprozess, um Neukunden zu gewinnen.



Wenn Trainer „Bullshit“ erzählen

TRAIN-THE-TRAINER. Ob Trainer oder Speaker, sie alle nutzen gern eindrucksvolle und verblüffende Geschichten, um ihre Botschaft zu untermauern. Doch viele dieser Geschichten sind schlicht Bullshit, weil sie grundsätzlich völlig falsch sind oder auf längst widerlegten Annahmen basieren. Der Diplom-Psychologe und Trainer Axel Ebert hat sich intensiv mit den zahlreichen Irrtümern und Mythen beschäftigt.

In Ihrem Buch „Bullshit Busters“ haben Sie 21 unwahre Geschichten gesammelt, die in Seminaren und auf Kongressen gerne erzählt werden, weil sie sich gut anhören. Wie sind Sie bei der Auswahl vorgegangen?

Axel Ebert: Wir haben die Geschichten in drei Kategorien aufgeteilt. Die erste Kategorie sind Taschenspielertricks, Erfindungen und Mythen, bei denen man eigentlich ahnt, dass auch der Verbreiter weiß, dass das nicht stimmt, es aber trotzdem erzählt. Dem haben wir sieben Geschichten zugeordnet. Ein Beispiel ist der übernatürliche Feuerläufer, der sich angeblich dank übersinnlicher Geisteskraft keine Verbrennungen zuzieht. Dann gibt es sieben Beispiele zu überholten Annahmen. So hat man zum Beispiel früher wirklich einmal geglaubt, dass Rationalität in der linken Gehirnhälfte sitzt, Emotionalität in der rechten. Das ist inzwischen längst widerlegt. Bei der dritten Kategorie gibt es im Kern etwas Wahres, aber die Art, wie es behauptet wird, ist völlig überzogen.

Dazu gehört zum Beispiel der angebliche Kreativitätsturbo „Brainstorming“, das inzwischen erwiesenermaßen nicht die beste Methode zur Lösungsfindung ist.

Sie behaupten, wenn Trainer und Speaker solche Bullshit-Geschichten erzählen, sind das keine Lügen. Was ist denn der Unterschied?

Ebert: Nach der Definition des Princeton-Philosophen Harry G. Frankfurt ist es den Menschen beim Bullshit egal, ob eine Geschichte wahr ist oder nicht. Sie interessieren sich nicht dafür und recherchieren auch nicht. Wichtig ist für sie nur, dass die Geschichte ihrem Ziel dient oder ihren Standpunkt unterstützt. Das kann man sehr gut bei Donald Trump beobachten. Ihn interessiert nur, dass er mit seinen Behauptungen durchkommt, egal wie falsch sie sind. Diesen Aspekt hat man früher zu wenig berücksichtigt. Da hieß es meist, wenn etwas falsch ist, hat derjenige gelogen. Aber wenn ich lüge, weiß ich, dass ich etwas Falsches erzähle.

Bullshit-Geschichten werden dagegen oft unreflektiert übernommen, weil sie eben gut passen. Als Trainer habe ich früher selbst auch so manche Geschichte erzählt, die ich so im Vorbeigehen mitgenommen hatte, ohne darüber nachzudenken, ob das überhaupt stimmt. Erst als ich angefangen habe, die Geschichten für das Buch aufzuschreiben, ist es mir oft wie Schuppen von den Augen gefallen, dass manches einfach Blödsinn ist.

Immer mehr Trainer sind heute auch als Speaker tätig, die ihre Zuhörer mit tollen Geschichten fesseln müssen. Nimmt damit nicht automatisch auch der Bullshit zu?

Ebert: Das ist sicher etwas, das dem Speaker-Markt inhärent ist und den Bullshit stark fördert. Speaker brauchen unglaubliche Geschichten und müssen die Leute verblüffen. Da ist es oft zweitrangig, ob es dafür auch eine reale Basis gibt. Das merkt man daran, wenn Speaker von ihren persönlichen Erlebnissen erzählen und man dieselbe Geschichte aber schon mal im anderen Kontext gehört hat. Schließlich wird ihnen in den Trainings oft gepredigt, dass persönliche Stories besser wirken. Da bleibt natürlich schon der schale Nachgeschmack, dass sie andere damit auch gezielt in die Irre führen. Wer sein Geld und seine Zeit für ein Seminar oder einen Vortrag opfert, hat es verdient, die Wahrheit zu erfahren – auch wenn damit so manche Geschichte nicht mehr ganz so unglaublich ist. Etwas mehr Realismus wäre daher gut. Aber das passiert eben nicht von allein. Dazu braucht es einen Anstoß von außen, der





Axel Ebert. Nichts ärgert den Psychologen mehr als Märchen über Feen und Zwerge, die von einer großen Bühne herunter als Wahrheit verkauft werden.



knallhart aufzeigt, dass das Ganze wirklich Blödsinn ist.

Genau das haben Sie mit Ihrem Buch gemacht. Wie war denn die Reaktion?

Ebert: Positiver, als ich gedacht hatte. Viele fanden es interessant und es gab relativ wenig Reaktanz. Wenn man genau erklärt und belegt, warum etwas nicht stimmt und wo das eigentliche Missverständnis liegt, gibt es nur selten jemanden, der sagt: So ein Quatsch, das glaube ich nicht. Der Vertreter eines NLP-Instituts hat das Buch als Forschungs-Bullshit bezeichnet und erklärt: Auch wenn die Forschung eine Geschichte nicht belegt, könne er sie in seinen Trainings sehr wohl erzählen und die Teilnehmer profitierten davon. Das würde ich dann als sinnvollen Unsinn bezeichnen. Etwas funktioniert, weil es die Teilnehmer inspiriert und so was wie einen Placeboeffekt erzeugt. Aber da sollte man sich natürlich auch immer fragen, welche Risiken und Nebenwirkungen das hat.

Zum Beispiel?

Ebert: Dieser Mythos, dass unser Unterbewusstsein angeblich keine Negationen verarbeiten kann und daher alles positiv formuliert werden sollte. Doch negativen Worten haften weder Unterbewusstseins-Tarnkappen noch selbsterfüllende Magie an. Sie sind funktionelle Sprachwerkzeuge, die wir für eine wirkungsvolle Kommunikation brauchen. Aber der Mythos passt eben wunderbar in das Weltbild des positiven Denkens, das mit positiven Glaubenssätzen unser Hirn positiv umprogrammieren will. Im Positive

Thinking wird zudem auch oft behauptet, dass jede negative Aussage eine negative Realität zur Folge hat. Damit untergräbt man natürlich auch jede gesunde Skepsis. Sobald jemand irgendetwas hinterfragt oder negativ beurteilt, wird ihm unterstellt, dass er damit die Welt negativ macht. Bei einem Vortrag erklärte mir ein in Österreich bekannter Speaker einmal: Wir brauchen keine Zahnärzte, wir brauchen Leuchttürme. Doch genau diese Zahnärzte braucht die Branche dringend. Menschen, die nachbohren und auch mal den Müll wegräumen. Leuchttürme, vor allem irrlichternde Leuchttürme, haben wir bereits genug.

Gerade die Positive Psychologie beruft sich aber auch auf die Wissenschaft ...

Ebert: Dass sich der Psychologe Martin Seligman auf die Salutogenese fokussiert

muss man sich nur zum Beispiel Amazon anschauen, wo sich nach Meetings die Teilnehmenden gegenseitig mit dem 5-Sterne-System bewerten und schlechte Bewertungen Konsequenzen haben. Trotzdem ist Amazon äußerst erfolgreich. Das muss man einfach realisieren und nicht alles gleich in die Waschmaschine mit dem Weichspüler des positiven Denkens stecken. Heute muss jeder co-kreativ sein, alles muss postheroisch sein und wahnsinnig nett ablaufen. Natürlich ist das angenehm, aber es gibt auch andere Kriterien für erfolgreiche Unternehmenskultur.

Eine Ihrer Bullshit-Geschichten ist die „Euphemismus-Tretmühle“, die alles nur noch schlimmer macht?

Ebert: Ja, das ist eines meiner Lieblingsthemen. Dabei verwendet man

„Es gibt nur wenige Plattformen im Internet, wo Forschungswissen so aufbereitet wird.“

hat, als Gegenbewegung zum Fokus auf das Negative, ist ja durchaus richtig. Das Problem ist, dass viele dabei über das Ziel hinausschießen und versuchen, alles nur noch unter diesem Aspekt zu beurteilen. Schon allein die Fokussierung aufs Positive birgt stets die Gefahr einer Verzerrung. In der Wirtschaft geht es letztlich immer darum, Ergebnisse zu erzielen. Wenn Vertreter der Positiven Psychologie daher behaupten, nur die Teams, die positiv miteinander umgehen, sind erfolgreich, stimmt das schlicht nicht. Da

zum Beispiel statt dem negativen Wort „Problem“ nur noch das Wort „Herausforderung“. Doch mit der Zeit wird das genauso negativ und man verliert einen Alternativbegriff. Oder das vermeintlich positive Wort „freisetzen“ statt „entlassen“. Das wirkt inzwischen oftmals sogar noch negativer als das Wort „entlassen“. Natürlich gibt es auch Beispiele, wo positive Namen etwas Positives bewirken, aber eben nur dort, wo die Gesellschaft sowieso schon in der Richtung unterwegs ist. Worte allein können das nicht. Wenn →

→ ich statt von einer Atombombe von einer radioaktivitätserhöhenden Defensivwaffe rede, wird sie damit nicht automatisch positiv wahrgenommen.

Aber genau diese sprachmystische Naivität wird oft auch von forschungsnahen Personen wie zum Beispiel der Beraterin Elisabeth Wehling vermittelt, die erklären, dass man den normalen Menschen mit neuen Worten fast alles verkaufen kann.

Frau Wehlings Framing-Ansatz postuliert, dass man durch unterschiedliche Formulierungen einer Botschaft das Verhalten eines Empfängers beeinflussen kann. Ist das auch falsch?

Ebert: Natürlich gibt es Framing-Effekte. Aber sie sind viel schwächer, als es Frau Wehling darstellt. Und sie sind immer vom Kontext abhängig. Das wird auch oft missverstanden. Viele denken, Psychologie ist wie Physik völlig kontext-

unabhängig. Aber viele psychologische Effekte sind stark vom Umfeld abhängig. Im Labor reagiert man anders als im wahren Leben. Genauso gibt es den Effekt, dass Fake News sich stark in den Köpfen festsetzen und sich nur schwer wieder korrigieren lassen. Aber wir sind dem nicht total ausgeliefert. Wenn man sich die Forschung genauer anschaut, gibt es sehr wohl Möglichkeiten, die Menschen von etwas anderem zu überzeugen.

Drei Beispiele für Bullshit-Geschichten

Buchauszug. Im Buch „Bullshit Busters“ haben Axel Ebert und weitere Autoren 21 Geschichten gesammelt, die in Trainings und Vorträgen häufig erzählt werden, aber schlichtweg Unsinn sind. Hier sind drei Beispiele:

Beispiel 1: Zehn Prozent Hirnnutzung

Was erzählt wird. Wir alle nutzen nur zehn Prozent des Gehirns. Deshalb müssen wir es trainieren.

Was stimmt. Die Magnetresonanztomographie zeigt, dass das menschliche Gehirn selbst bei einfachen Tätigkeiten in seiner komplexen Struktur vollständig aktiviert ist. Es scheint keine abgeschalteten Gehirnareale zu geben. So sind sogar beim Stillsitzen auch die Gehirnbereiche aktiv, die der Mensch für Bewegungen benötigt. Nervenzellen mit Funktionen kommen bei gesunden Menschen nie dauerhaft zur Ruhe. Das ist auch deshalb sinnvoll, weil unser Hirn verhältnismäßig viel Energie braucht. Evolutionär wäre es nicht sinnvoll, wenn unser Hirn 90 Prozent funktionslosen Ballast durchfüttert.

Was bleibt. Nichts. Hirnforscher finden keinerlei Anhaltspunkte für diese Aussage. Für Trainer hat dieser Mythos aber wunderbare Nebeneffekte. Sie begründen damit ihre eigene Wundermethode, mit der sie das brachliegende 90-Prozent-Potenzial heben. Das ist gleich doppelt dreist. Auf den Zehn-Prozent-Mythos wird noch der eigene 90-Prozent-Erfolgsmythos draufgesetzt.

Beispiel 2: Sinnliche Lerntypologien

Was erzählt wird. Es ist wichtig, die drei verschiedenen Lerntypen anzusprechen: den auditiven, visuellen und kinästhetischen

Lerntyp. Sie sind auch Grundlage beim NLP und praktisch, weil Trainer daraus klare Handlungsempfehlungen ableiten können: „Sprechen Sie den auditiven Typen mit Begriffen an, die das Hören betreffen.“

Was stimmt. Der Wirtschaftspsychologe Uwe-Peter Kanning wertete 327 Publikationen in einer internationalen Forschungsdatenbank aus. Das ernüchternde Fazit: Es spricht nichts dafür, dass es diese Lerntypen gibt. Sofern überhaupt einmal geringfügige empirische Zusammenhänge gefunden wurden, konnten diese nicht repliziert werden. Der Lernforscher Harald Pashler fasst es nach seiner Metaanalyse 2008 so zusammen: „Der Kontrast zwischen der enormen Popularität des Lernstile-Ansatzes im Bildungsbereich und der Mangel an glaubwürdigen Beweisen für seine Nützlichkeit ist auffällig und störend.“

Was bleibt. Nichts. Im Gegenteil: Es bringt offensichtlich keinen Lernvorteil, wenn jemand, der sich etwa als visuellen Typen bezeichnet, mehr visuelles Material zum Lernen erhält. Und was noch verhängnisvoller ist: Die Lernforschung hat gezeigt, dass es nachweisbare Methoden zur Verbesserung des Lernerfolgs gibt und Menschen am besten mit einer Mischung aus Text und Grafik lernen. Wer trotzdem die Lerntypologie-Mythen verbreitet, der verschwendet die begrenzten Bildungsressourcen und narret seine Zuhörer.

Beispiel 3: Übernatürliche Feuerläufer

Was erzählt wird. Menschen laufen über glühende Kohlen und beweisen damit sich und anderen, dass Unmögliches möglich ist. Wer das schafft, dem gelingt alles im Leben. Damit das auch klappt, gibt es vor dem Feuerlauf ein aufwendiges Ritual, bei dem die Teilnehmer in tranceähnliche Zustände gebracht werden sollen.

Was stimmt. Der Verhaltensforscher und Evolutionsbiologe Karl Grammer vom Ludwig-Boltzmann-Institute for Urban Ethology hat in einem umfangreichen Artikel bereits 1981 zusammengefasst: Trotz kurzfristiger Spitzentemperaturen von 200° C ist ein schadloses Überqueren der Holzkohlenglut ohne Vorbereitungszeremoniell, ohne jegliche psychophysische Ausnahmezustände, ohne Verknüpfung mit religiösen Glaubensinhalten, ohne spezielle Gehechnik und andere Hilfsmittel barfuß in normaler Alltagsverfassung möglich. Die Erklärung liegt in der schlechten Wärmeleitfähigkeit von Holzkohle und menschlicher Haut sowie dem schnellen Gang über das Feuer.

Was bleibt. Nichts. Die Behauptung, dass beim Feuerlauf der Geist über dem Körper stehe, ist schlichtweg Unsinn. Der Erklärungsansatz der Leitfähigkeit ist mehrfach wissenschaftlich bestätigt. Das Ritual davor, die Trance und die Gruppendynamik, sind vor allem Brimborium.

Zusammenfassung: Bärbel Schwertfeger ●

Aber so gut wie niemand schaut sich die Forschung an ...

Ebert: Ja, leider. Das ist genau das Problem. Es fehlt einfach an Schnittstellen der Psychologie zur Wirtschaft. Es gibt nur wenige Plattformen, wo Forschungswissen so aufbereitet wird, dass es auch diejenigen verstehen, die nicht selbst tief in der Forschung stecken. Man müsste daher oft viele Studien lesen, um herauszufinden, wie etwas denn nun wirklich ist. Und da greifen viele eben lieber auf eine dieser Bullshit-Geschichten zurück. Eine der wenigen Ausnahmen ist der Psychologieprofessor Uwe Kanning mit seinem Youtube-Kanal „15 Minuten Wirtschaftspsychologie“, der sich vor allem mit der Forschung zur Personalauswahl beschäftigt. Das Schwierige ist, dass Forscher bei einfachen Aufbereitungen immer gleich sagen, so stimmt das nicht. Das ist alles viel differenzierter. Da haben sie natürlich auch recht. Aber die Frage ist doch: Was darf man ein Stück weit vergrößern und ist trotzdem nicht falsch? Denn genau das brauchen wir, um wirkungsvoll gegen den Bullshit ankämpfen zu können.

Aber kann es für so etwas wie Organisationsentwicklung überhaupt valide Forschungsergebnisse geben?

Ebert: Kaum, denn dafür ist das Feld zu schwammig und zu sehr Kunst statt Wissenschaft. Aber es hilft einem natürlich trotzdem, wissenschaftsbasiert zu denken. Da sehe ich vor allem ein Problem bei Vertretern der neueren Systemtheorie à la Holacracy. Jeder, der sich ernsthaft

wird. Aber Holacracy-Gründer Brian Robertson oder Frédéric Laloux sehen Unternehmen als lebendige Organismen, die mit „evolutionärer Energie“ ausgestattet einer „höheren Berufung“ folgen. Damit offenbaren sie eine esoterische Weltanschauung, die mit der Evolutionstheorie unvereinbar ist. Aber kaum jemand hinterfragt das.

Besonders beliebt ist auch die Quantenphysik ...

Ebert: Das ist ein schönes Thema, weil man es ganz klar als Bullshit identifizieren kann. Das begegnet mir am häufigsten in der Aufstellungsarbeit. Da behaupten viele, dass es so etwas wie ein wissendes Feld gibt, das über Quantenverschränkungen eine Fernwirkung hat. So wird dann derjenige, der in der Aufstellung eine Position übernimmt, Teil eines metaphysisch wissenden Feldes. Alle Menschen, die etwas von Quantenphysik verstehen, halten das für Blödsinn. Aber der Bullshit funktioniert wunderbar, weil sich kaum ein Zuhörer wirklich mit dem Thema auskennt und man daher als Speaker, Trainer oder Organisationsaufsteller auch keine Angst haben muss, dass jemand das infrage stellt. Dabei ist das einfach nur Quantenquark.

Wie kann ich denn ohne großen Aufwand herausbekommen, wie vertrauenswürdig eine Aussage ist?

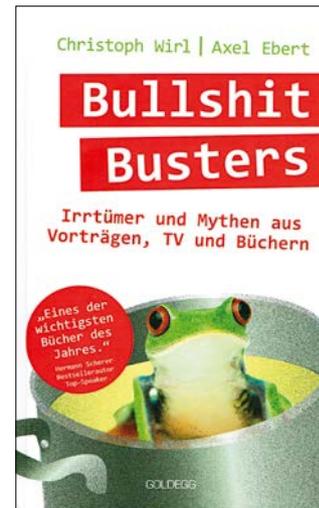
Ebert: Zunächst einmal sollte man gegenüber besonders unglaublichen Behauptungen immer ein gesundes Misstrauen haben. Unglaubliches ist leider oft auch unglaubwürdig. Für einen schnellen

„Wenn die Forschung eine Geschichte nicht belegt, kann sie dann trotzdem für die Zuhörer nützlich sein? Gibt es sinnvollen Unsinn?“

mit Philosophie beschäftigt hat, weiß, dass das keine sinnvolle Position ist. Da werden Sachen erzählt, bei denen es eigentlich schon seit Jahrzehnten einen Konsens gibt, dass sie nicht stimmen. Zum Beispiel stimmt es nicht, dass die Geschichte nicht vorherbestimmt ist, sondern die Zukunft offen ist. Oder die abstruse These, dass sich die Religion künftig mit der Wissenschaft vermählen

Bullshit-Check kann man das Stichwort bei der Internetsuche mit Worten wie „Mythos, Kritik, umstritten, widerlegt, enttarnt, falsch“ eingeben. Manchmal wird man fündig. Aber natürlich zeigen die Suchmaschinen auch viel Fragwürdiges an. Hier sind drei Filter sinnvoll:

- Ist die Aussage plausibel und die Argumentation logisch und durch nachvollziehbare Fakten gestützt?



Buchtipps. Axel Ebert, Christoph Wirl:

„Bullshit Busters. 21 Irrtümer und Mythen aus Vorträgen, TV und Büchern“, Goldegg Verlag, Berlin 2017, 222 Seiten, 20 Euro

- Ist die Quelle vertrauenswürdig und sind Autor und Medium für zuverlässige Recherche bekannt?
- Ist die Aussage in Fachkreisen akzeptiert? Gibt es faktengestützte Zweifel? Manche Mythen wurden bereits von der Skeptikerbewegung zusammengetragen, einem internationalen Netzwerk für die kritische Auseinandersetzung mit Pseudowissenschaft. Aber leider ist es nicht immer einfach, eine realistische Einschätzung zu einer Aussage zu bekommen und nicht alle Trainingsmythen und -irrtümer sind aufgeklärt und dokumentiert.

Hat sich in den letzten Jahren in der Trainerszene etwas verändert?

Ebert: Nein, ein Trainer muss heute ebenso wie früher überzeugen. Hauptsache, die Teilnehmer sind begeistert. Was morgen ist, ist egal. Ich erlebe nicht, dass sich bei der Evaluation in den Unternehmen strukturell etwas verbessert hat.

Ihre Prognose?

Ebert: Mein Eindruck ist schon, dass Menschen wie Donald Trump und Boris Johnson so schräg sind in ihrer Art von permanentem Bullshit, dass es zumindest in Europa eine wachsende Gegenbewegung gibt. Ich beobachte so etwas wie eine Reaktanz als Reaktion auf diese Negativentwicklung und immer mehr sagen sich: Es reicht nicht, wenn jemand etwas im Brustton der Überzeugung behauptet, viel wichtiger ist, dass es auch wahr ist. Aber vielleicht ist das auch nur mein Wunschdenken.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Bits & Pretzels: Start-ups feiern sich

NACHBERICHT. Das größte Gründerfestival in Europa war wieder eine Mischung aus interessanten Vorträgen, bayerischer Folklore und leider auch jeder Menge Selbstbeweihräucherung, berichtet unsere Reporterin aus München. Besonders viel Applaus bekamen jene Referenten, die die großen Internetgiganten kritisierten.

„Wir wollen euch stärken. Ihr könnt einen Unterschied machen. Wir wollen, dass ihr dem Spirit von Greta Thunberg folgt. Es braucht nur einen Gründer, es braucht nur dich. Übernimm die Führung, inspiriere und Sorge für einen positiven Impact auf die Welt.“ Die Einführungsworte klangen wie die Eröffnung einer Konferenz für Weltverbesserer. Schließlich lautete das diesjährige Motto des größten Gründerfestivals in Europa „Impact“, also Wirkung und Einfluss.

Dafür haben die drei Veranstalter des Events Bernd Storm, Andreas Bruckschlögl und Felix Haas die neue Initiative „Founders for Future“ gegründet und appellierten an Gründer, sich den 17 Nachhaltigkeitszielen der UN zu verschreiben. Das klingt gut. Doch die meisten der 5.000 Teilnehmer, die das Start-up-Festival nach München lockte, wollten nur eins wissen: Wie gründe ich erfolgreich und wie komme ich an die Gelder der Investoren?

Zum Erfolgskonzept Bits & Pretzel-Events gehören prominente Redner. Im Jahr 2016 kam der britische Unternehmer Richard Branson und der inzwischen wegen sexueller Übergriffe in Ungnade gefallene US-Schauspieler Kevin Spacey. Im Jahr 2017 waren die Fußballer Philipp Lahm und Oliver Kahn dabei. Im Jahr 2018 war es der ehemalige Formel-1-Weltmeister Nico Rosberg. Und bei der siebten Auflage des Start-up-Festivals in diesem Jahr gelang den Veranstaltern mit



Eröffnung. Rund 5.000 Teilnehmer warteten gespannt auf Barack Obama.

Barack Obama als Gast der bislang größte Coup. Obama forderte mehr Frauen in Führungspositionen. Daran sollten Start-ups rechtzeitig denken. So erinnerte er sich, dass bei den Meetings im Weißen Haus lange Zeit immer nur die Männer gesprochen hätten, selbst wenn sie besser geschwiegen hätten. Er habe sich daher mit den Frauen getroffen und überlegt, wie man eine bessere Atmosphäre schaffen könne, damit alle von deren Expertise profitieren. „Den Männern habe ich gesagt, sie sollten ruhig sein“, so der 58-Jährige.

Auch im Silicon Valley – wie vermutlich in fast allen Tech-Firmen – gebe es hier noch ein deutliches Problem. „Die schließen Frauen nicht mit Absicht aus, aber ihnen ist einfach nicht bewusst, dass ihre männliche Kultur Frauen oft abschreckt.“ Das dauere eben eine Weile, bis Mann das auch kapiere. Er sei schließlich von seiner Frau Michelle in 26 Jahren Ehe darin geschult worden. Unternehmen, die eine frauenfeindliche Kultur pflegten, schaden nicht nur ihrer Marke, sondern auch ihrem Geschäft.

Auch zum Klimawandel äußerte sich der Ex-Präsident. „Wir brauchen jetzt alle Mann an Deck“, sagte Obama, unter dessen Führung die USA dem Klimaschutzabkommen beigetreten sind. Gerade Start-ups könnten dabei helfen, mit neuer Technologie den Energieverbrauch zu reduzieren.

„Umarme das Chaos“

Ausführlich durfte der Autor Reid Hoffman sein neues Buch „Blitzscaling“ präsentieren. Der Titel kann mit „Wachstum um jeden Preis“ übersetzt werden. „Ignoriere deine Kunden, umarme das Chaos und wachse schnell zu einem tollen Tech-Unternehmen“, so beschrieb der Mitgründer von LinkedIn seinen Ansatz. Statt Effizienz zählt nur die Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen wächst. Blitz Scaling sei teuer, man mache viele Fehler, aber so sei man eben schneller als die Wettbewerber – nicht gerade ein Beispiel für Nachhaltigkeit. Hoffman beschrieb die Stufen von Start-ups anhand der Mitarbeiterzahl von der Familie über den

Stamm und das Dorf bis zur Nation. Spätestens bei tausend Mitarbeitern müsse man Strukturen aufbauen und eine Managementhierarchie einführen. Und ab 10.000 Mitarbeitern gehe es vor allem um die Kontrolle des Chaos. Anschließend durften drei Gründerinnen präsentieren, die sich erfolgreich ums Gemeinwohl kümmern. Darunter Zarah Bruhn, Gründerin des Münchner Start-ups Social Bee, einer Zeitarbeitsfirma für Geflüchtete und Migranten, die ihre Einnahmen in die Betreuung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investiert und eine Übernahme in den Arbeitsmarkt nach spätestens einhalb Jahren anstrebt. „Ich habe ein Unternehmen gegründet, das nie Profit machen wird, aber das Leben vieler Menschen verändert“, erklärte Bruhn stolz und bekam viel Applaus.

Chris Barton, Gründer von Shazam, berichtete von seinem sechsjährigen Kampf, sein Start-up zum Erfolg zu führen. Seine Idee: Er wollte eine Möglichkeit schaffen, wie man Musiktitel, die man zum Beispiel in einer Bar hört, schnell identifizieren kann. Barton erzählte von seiner Odyssee →



messen und kongresse

→ zu Wissenschaftlern, die ihm alle nur erklärten: „Das funktioniert nicht“. Schließlich fand ein Forscher doch eine Lösung. Im Jahr 2002 startete Shazam.

Doch es fehlte ein passender Vertriebskanal. So konnte man die Songs anfangs mittels Anrufs einer Kurzwahlnummer abfragen und bekam das Ergebnis per SMS mitgeteilt. Dafür fielen Kosten an. Der große Durchbruch kam erst mit dem Apple Store. Und im Jahr 2017 kaufte Apple den Musikererkennungsdienst für angeblich 400 Millionen Dollar. So hart wie damals möchte er nicht mehr arbeiten, plant aber dennoch ein neues Startup, so Barton. Das Erfinden eines neuen Produkts, sei einfach sehr erfüllend. Das neue Produkt soll im Lifestyle-Bereich angesiedelt sein, eine Mission haben und nur einen kleinen Markt bedienen. Dafür brauche er jedoch Investoren, die nicht nur auf Größe und Skalierung setzten, sondern den Impact schätzten. Mehr verriet er noch nicht.

Einen erschreckenden Blick auf die dunklen Seiten der Technologie bot Aza Raskin vom Center for Humane Technology, einer im Jahr 2018 von früheren Investoren und Mitarbeitern von Facebook und Google gegründeten, gemeinnützigen Organisation, die die „Herabstufung des Menschen“ und die „digitale Aufmerksamkeitskrise“ umkehren will. Das wahre Problem der Menschheit sei die Kombination von steinzeitlichen Emotionen, mittelalterlichen Institutionen und göttlichen Technologien. „Wir werten die Menschheit ab und die Technologie auf“, so der ehemalige Designer von Firefox. „Die großen Tech-Konzerne tun alles, um uns süchtig nach Aufmerksamkeit zu machen.“

Inzwischen verbrachten wir ein Viertel unseres Lebens in künstlichen sozialen Systemen. Über eine Milliarde Stunden würden täglich Youtube-Videos angeschaut. 70 Prozent der Videos würden über den Empfehlungsalgorithmus ausgewählt, der die Nutzer möglichst lange auf Youtube halten solle. Die Folgen seien verheerend. Wenn ein Mädchen im Jahr 2018 ein Diätvideo anschaute, empfahl ihm der Youtube-Algorithmus Videos über Magersucht, weil diese die Aufmerksamkeit des Mädchens länger fesselten. Wer ein Video über die Mondlandung

Gruppenfoto. Den drei Bits & Pretzels-Gründern gelang es, Ex-US-Präsident Barack Obama als Speaker zu gewinnen.

Foto: Dan Taylor / Bits & Pretzels



anschaut, bekommt eine Empfehlung zu Videos über die Verschwörungstheorie, dass die Erde eine Scheibe ist. Laut einer Umfrage von YouGov gab ein Drittel der Millennials 2018 an, dass sie nicht total davon überzeugt seien, dass die Erde eine Kugel sei. „Wenn Algorithmen dafür sorgen, dass sich abstruse Verschwörungstheorien rasant verbreiten, ist das ein politischer Akt“, warnte Raskin und beklagte die eklatante Informationsasymmetrie: „Facebook weiß mehr über dich als dein Anwalt, Arzt und Therapeut zusammen. Aber Facebook handelt nicht in deinem Sinn.“

Dass sich die Tech-Giganten reichlich wenig um die Kritik ihrer Nutzer scheren, zeigte der Vortrag von David Limp, dem Boss von Amazons Alexa. Im April 2019 wurde bekannt, dass Amazon die Sprachbefehle von Alexa-Nutzern aufzeichnet und von Mitarbeitern niederschreiben und analysieren lässt. Die Nutzer hatte der Konzern darüber nicht informiert. Das sei nicht optimal gelaufen, gestand Limp. Das bezog er jedoch nicht auf die Praxis des Mithörens, der Amazonmanager sah das Problem auch bei den Nutzern. Dass sie das Mithören aktiv einschalten statt ausschalten können, sei für Amazon keine Lösung, weil Alexa sich mit menschlicher Hilfe extrem verbessere. So dauere es nicht mehr lange, bis die Systeme richtige Gespräche führen können. Die größte Herausforderung dabei sei das Erkennen des Kontextes. Zudem arbeite man daran, der Stimme das Zeigen von Gefühlen beizubringen. Dann könne Alexa zum Beispiel erken-

nen, wenn der Nutzer frustriert ist, weil sie ihm den falschen Song spielt. Auch Meinungen soll Alexa künftig äußern können.

Ziemlich wirr war der Auftritt des Schauspielers Hans Sigl, bekannt aus der Serie der Bergdoktor, zu dem Thema „Finde dein inneres Kind, um deine wahre Leidenschaft als Unternehmer zu finden“. Neben ein paar Kabaretteinlagen machte sich der 50-Jährige, der wohl auch das Bits & Pretzels-Team beraten hatte, über Coachs lustig. „Du bist großartig und du bist der Einzige, der das weiß“, behauptete Sigl. „Du brauchst keinen Coach, du brauchst dich selbst. Du selbst kennst jede Antwort, aber du hörst nicht zu.“

Auf einer eigenen „Negotiation Stage“ präsentierte das Schranner Negotiation Institute Vorträge zum Thema verhandeln. Matthias Schranner, ehemals bei der bayerischen Polizei und angeblich beim FBI ausgebildet, ist heute ein bei Unternehmen gefragter Berater. „Der größte Fehler ist es, einen Konflikt zu vermeiden“, behauptete Schranner. „Es braucht einen Konflikt, um eine Verhandlung zu starten.“ Statt sich also um die Verschlechterung der Beziehung zu sorgen, sollte man immer zuerst seine Forderung auf den Tisch legen. Keine offenen Fragen (sehr gefährlich), niemals Warum-Fragen (noch gefährlicher, weil sie mit Schuld und der Vergangenheit verbunden sind) und nie dem anderen sagen, dass er nicht recht hat (besser: Wir beide wissen, dass das unrealistisch ist).

Schranner empfiehlt, ein Team aus einem professionellen Negotiator und Com-



Gaudi. Am dritten Tag traf man sich ab 9.00 Uhr auf der Wiesn zum „Netzwerken“.

mander zu nutzen. Der eigentliche Entscheider sollte möglichst nicht persönlich auftreten, sondern sich im Hintergrund halten. Wer seine Firma verkaufen will, sollte sich vorher darüber im Klaren sein, ob er das wirklich will. Wenn nicht, sollte er es lassen. „Ich würde gern mit Trump verhandeln“, sagte Schraner. „Der kümmerst nicht um die Beziehung und ist ein Spieler.“ Grundsätzlich gebe es Rationalisten und Spieler. Kommen zwei Rationalisten zusammen, könne es zu einem stabilen Ergebnis kommen. Treffe jedoch ein Rationalist auf einen Spieler, werde der Rationalist immer verlieren. Entspannt ging es am dritten Tag zu, als sich die Teilnehmer am Vormittag im

Bierzelt auf der Wiesn trafen. Für jeden Tisch gab es einen „Table Captain“, meist ein Gründer oder Investor. Bei Maß, Breze und Hendl fachsimpelten Gründer, Investoren und Manager – und waren wie schon auf der Konferenz häufig in Lederhose und Dirndl gekleidet.

Besuch auf der Wiesn

Künftig soll es neben dem jährlichen Event auch eine Medienplattform mit Podcasts und Videos geben, die alles zeigt, was in der Region passiert. „Die Plattform ist der nächste logische Schritt, um euch das ganze Jahr zu begleiten“, sagte Veranstalter Felix Haas. „Wir wollen

auf eurem Desktop, eurem Smartphone und in eurem Herzen sein.“ Heißen soll sie „The Maker Mountain“ und den Spirit von Bergsteigern und Wanderern vermitteln. Dafür hat das Bits & Pretzels-Team den ehemaligen Chefredakteur des Sterns und des SZ-Magazins, Dominik Wichmann, sowie die ehemalige Handelsblatt-Korrespondentin im Silicon Valley, Britta Weddeling, engagiert. Auch das Land Bayern setzt verstärkt auf Gründer und verkündete den Start der Plattform „Gründerland Bayern.“ Und Felix Haas frohlockte, dass bereits im nächsten Jahr zwölf Unicorns (Start-ups mit mehr als einer Milliarde Dollar Marktwert) aus München kommen werden.

Bits & Pretzels war eine Mischung aus mehr oder weniger interessanten Vorträgen, bayerischer Folkloreshow und jeder Menge Selbstbeweihräucherung. Besonders viel Applaus bekamen die Referenten stets für Kritik an den Tech-Giganten. Gleichzeitig waren die Vorträge von Google & Co. aber am meisten gefragt. Das Modell, mit prominenten Rednern wie Ex-Präsident Obama Teilnehmer zu teuren Konferenzen zu locken, hat auch diesmal funktioniert. Die Veranstaltung war ausgebucht und so mancher Besucher gab freimütig zu: Eigentlich sei er nur gekommen, um einmal Obama live zu erleben.

Bärbel Schwertfeger ●

LEARNTEC 2020 | 28. Internationale Fachmesse und Kongress



Premium Partner:

HAUFE.
AKADEMIE

Europe's #1
in digital learning

28. – 30. Januar 2020
Messe Karlsruhe

LEARNTEC ■

www.learntec.de

messe
karlsruhe

Coaching-Kongress checkt Chancen der Digitalisierung

ICF-COACHINGTAG. Der diesjährige ICF-Coachingtag, der am 15. und 16. November 2019 in München stattfinden wird, steht unter dem Motto „Agile Leadership in einer digitalen Welt“. „Digital“ und „agil“ sind zwei Reizwörter. Sie stehen für die Chancen und die Gefahren der Vuka-Welt und des Coachings.

Der Coachingtag 2019, nach eigenen Angaben ein Fach- und Publikumskongress für die Coaching-Branche, wird wieder in München im Hotel „Rilano“ stattfinden. Mit den Themen „Digitalisierung“ und „Agilität“ denkt der Verband nicht nur an die Interessen der Coaches, sondern auch an die der Personalentwickler und Coaching-Einkäufer. Der ICF Deutschland will den HR-Themen einen deutlich größeren Raum geben als in der Vergangenheit.

Das erwartet die Teilnehmer: Am Freitag präsentiert der ICF ein Vortragsprogramm mit internationalen Speakern und vielen Insidern sowie Panel-Diskussionen über die wichtigsten Themen der Coaching-Branche. Gesprochen werden soll auch über die Coaching-Initiative für Schulen und Lehrer oder die Pro-Bono-Kooperation mit dem Deutschen Roten Kreuz.

Referenten berichten über Siemens, Adidas, VW, IBM

Im Einzelnen sind im Laufe des Freitags folgende Vorträge geplant:

- Nina Eichholz:** Coaching bei Siemens
- Christina Rudrich:** Coaching bei Adidas
- Markus Ebner:** Positive Leadership
- Edith Coron:** Coaching und künstliche Intelligenz
- Jean-Francois Cousin:** Coaching at Silicon Valley
- Birgit Feldhusen:** Ich, wir, es – wer führt?
- Ralph Hübner:** Tech-Knigge für Leader & Coaches (VR/AI/MR)
- Manfred Schnellbügel:** Next Level Collaboration – der CoachHub
- Thomas Teubel:** Coaching & AI – eine VW-Sicht



Fotos: Martin Pichler

Michal Sobotkiewicz: Self-Organizing Teams

Stefanie Voss: Agilität quo vadis?

Alexander Picker: Ethics & Compliance

Uwe Schmitt: Coaching bei IBM

Jonathan Passmore: The upcoming new ICF Criteria

Swaan Barrett: Zusammenarbeit mit HR als Erfolgsfaktor für Coaches

Thomas Bachmann: After the Goldrush – agile Führung jenseits von Euphorie

Peter Creutzfeldt: Coachingkultur der Exzellenz im Unternehmen entwickeln

Nadine Schwartz: Be your own Leader

Kirsten Dirolf: Warum die ICF-Kernkompetenzen Vorteile bringen für Coaches und HR

Außerdem sind mindestens zwei Podiumsdiskussionen geplant – einmal zum Thema „Digitalisierung im Coaching“ und zum zweiten wird es eine Diskussi-

onsrunde geben, die die Aktivitäten des „Round Table Coaching“ (RTC) kritisch reflektiert. Der „Round Table Coaching“ ist ein regelmäßiges Treffen aller Coachingverbände, um für mehr Markttransparenz und einheitliche Ausbildungsstandards zu sorgen.

Am Samstag finden sich alle im Barcamp wieder

Der Samstag wird traditionell dem Barcamp-Format vorbehalten sein. Der ICF will zeigen, was Coaching alles kann. Daher lädt der ICF Coaching-Ausbilder, Coaches, Trainer und Berater sowie HR-Experten ein, sich mit ihren Ansätzen, Programmen, Tools, Best-Practice-Fällen und Methoden in Kurzpräsentationen und Livedemonstrationen zu präsentieren. „Hier wird Coaching gefeiert“, freut sich

Dr. Monika Picker, President ICF, Charter Chapter Germany. Der Austausch soll nach allgemeinem Wunsch wie im letzten Jahr in ganz ungezwungener, kreativer und kollegialer Atmosphäre stattfinden.

Beim Prism-Award gibt es ein Kopf-an-Kopf-Rennen

Zum 2. Mal wird der deutsche „Prism Award“ für außerordentliches Engagement für die Implementierung von Coachingkultur in Unternehmen verliehen.

sich die Potenziale agilen Arbeitens entfalten können?

- Was sind die Faktoren für das ideale Team?
- Wie kann das Dilemma zwischen Freiheit und Verantwortung adressiert werden?
- Was muss bei der Einführung agiler Arbeitsprinzipien beachtet werden?

In seinem Vortrag möchte Bachmann auf Basis aktueller Forschungsergebnisse Teamarbeit und Teamführung im Kontext agilen Arbeitens beleuchten und prakti-

Erreichung ihrer ambitionierten Ziele unterstützt, so begleitet der Executive Coach den Topmanager bei der vollen Potenzialentfaltung. Das Start-up CoachHub, das auf dem ICF-Kongress vorgestellt werden soll, kombiniert Coaching-Expertise und ein globales Netzwerk mit digitaler Technologie und künstlicher Intelligenz, um Business-Coaching-Mitarbeitern aller Karrierelevel zugänglich zu machen.

„Insbesondere für neue Generationen von Talenten steht persönliches Wachstum und Lernen an erster Stelle“, erklärt



ICF-Präsidentinnen (Foto links). In der Mitte: Dr. Monika Picker, Präsidentin ICF Charter Chapter Germany. Daneben rechts Dr. Geertje Tutschka (ehemalige Präsidentin) und links Christine Kranz (künftige Präsidentin).

Hier ist die „Shortlist“ für den Prism Award: Volkswagen, Adidas, Vodafone, Deloitte. Es gibt ein dichtes Kopf-an-Kopf-Rennen der Bewerber.

Mit Spannung erwartet wird insbesondere der Auftritt von Dr. Thomas Bachmann („After the Gold Rush – Agile Führung und Zusammenarbeit jenseits von Euphorie und Heilsversprechen“). Agile Leadership und Agile Work Teams entfalten ihre Innovationskraft, Kreativität und Effektivität auf der Basis von Vertrauen in Selbstverantwortung und Selbstorganisation. Kaum ein Unternehmen, kaum eine Organisation, die sich derzeit nicht daran versucht, agiler zu werden. Doch was genau bedeutet das eigentlich? Dr. Thomas Bachmann will folgende Fragen beantworten:

- Welche Voraussetzungen müssen in Organisationen geschaffen werden, damit

sche Gestaltungsempfehlungen ableiten. Dr. Thomas Bachmann ist Partner der Artop GmbH, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung und Usability.

Bachmann blickt hinter die aktuellen Begriffe

Seit 1993 ist er Berater und Coach für Organisationen, Führungskräfte und Teams. Seit 2004 ist er ein Senior-Coach beim Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) und seit 2018 Professional Certified Coach der International Coach Federation (ICF).

Konzernchefs haben den eigenen Coach schon lange. Ähnlich wie ein persönlicher Coach im Spitzensport Athleten bei der

Coach-Hub-Gründer Yannis Niebelschütz. CoachHub bietet Unternehmen über die Plattform „Coachhub.io“ langfristig angelegte und standortübergreifende Coaching-Programme, um Mitarbeiter regelmäßig alle zwei Wochen per Video Call digital zu coachen. Dabei werden alle Themen im Business Coaching wie beispielsweise Zeitmanagement, Fokus oder Stressmanagement bis hin zu Kompetenzen als Führungskraft gecoachert.

„Ergänzt werden die App-basierten regelmäßigen Coaching-Sessions durch E-Learning-Elemente und eine 24/7-Chatverfügbarkeit des Coachs, um einen bleibenden Lerntransfer sicherzustellen“, so Coachhub-Expertin Svenja Haus. Neben einer Steigerung der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steigt angeblich die Produktivität signifikant.

Guidrun Porath ●

Das wird ein schöner Monat für ...



... André Häusling,

den Geschäftsführer der HR Pioneers in Köln. Auf seinem „Agile Executive Summit“ kann er das Thema „Agilität und Unternehmensführung“ auf Vorstandsniveau voranbringen und zusammen mit Prof. Dr. Stephan Fischer (Hochschule Pforzheim), Dr. Michael Müller-Wünsch (Otto-Bereichsvorstand Technology) sowie Rainer Göttmann (CEO Metafinanz) den anwesenden Topmanagern wichtige Impulse mit auf den Weg geben.

12. November in Köln
www.hr-pioneers.de



... Prof. Dr. Axel Koch,

den meinungsstarken Professor für Training und Coaching von der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Er darf auf dem „Change Congress“ der Handelsblatt Fachmedien GmbH gegen Change-Aktivismus wettern und sinnvolle Change-Projekte einfordern. Auf dem diesjährigen Change Congress geht es grundsätzlich um vier Zukunftsfelder: 1. Power of Purpose: Sinn als Triebwerk in disruptiven Zeiten. 2. Power of People: Die Kunst der Selbstorganisation. 3. Responsible Organizations: Das Miteinander verantwortungsvoll gestalten. 4. Meaningful Skills: Schlüsselkompetenzen für nachhaltigen Change.

12. bis 13. November in Berlin
www.change-congress.de



... Richard Straub,

den Gründer des „Global Peter Drucker Forum“. Er wird in Wien auch in diesem Jahr wieder darauf hinweisen können, wie klug der amerikanische Managementguru Peter Drucker (1909 - 2005) die aktuelle Situation der heutigen Manager vorhergesehen hat: Es braucht ganz neue Leadership-Qualitäten, um mit der Komplexität im Geschäftsleben umgehen zu können. Über sein „Drucker Forum“ sagt Straub: „Erwarten Sie keine einfachen Antworten, aber erwarten Sie, ernsthaft inspiriert zu werden.“

21. bis 22. November in Wien
www.druckerforum.org



... alle Preisträger,

die die diesjährigen Trainings-Awards des BDVT (Berufsverband für Training, Beratung und Coaching mit rund 650 Mitgliedern) entgegennehmen können. Zuerst präsentieren die Nominierten tagsüber ihr Konzept und ihre Trainingsmaßnahme in Livesessions vor der BDVT-Jury, dann geht es abends zur Preisverleihung und zu einer festlichen Gala in das berühmte Schokoladenmuseum in Köln.

22. November in Köln

www.bdvt.de



... Valentin Vollmer,

den Gründer und Geschäftsführer von „Coach Now“, einer Online-Coaching-Plattform. Er wird auf der „Corporate Learning Konferenz“ der Akademie der Deutschen Medien im Literaturhaus in München den anwesenden Personalentwicklern erklären, was er (auch dank seiner Plattform) über die „Personalentwicklung für Young Professionals“ herausgefunden hat.

Außerdem werden Vertreter von Unternehmen wie Audi, Google, Merck und Siemens aktuelle Erkenntnisse und Fallstudien aus ihren Bereichen vorstellen. Die Themen reichen von „Leadership Excellence“ bis „Digitalisierung“.

27. November in München

www.corporate-learning-kongress.de



... Astrid Jäger,

der Veranstaltungsleiterin der „Online Educa“ in Berlin. Auch in diesem Jahr wird sie sich über mehr als 2.500 Besucher aus 70 Ländern freuen können. Ihre Konferenz mit 120 Sessions und sehr vielen (international ausgesprochen populären) E-Learning-Experten als Redner oder Workshopleiter gilt schließlich als einer der wichtigen Treffpunkte für Menschen, die sich für die Entwicklung von „Learning Technologies“ interessieren.

27. bis 29. November in Berlin

www.oeb.global

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

November 2019

ONLINE EDUCA. Corporate Learning ist in vielen Unternehmen längst keine nationale Angelegenheit mehr. Über Ländergrenzen hinweg werden Lernstrategien und Weiterbildung geplant und umgesetzt. Welche Best-Practice-Modelle es schon gibt, erfährt man auf der Konferenz „Online Educa Berlin“ (OEB) vom 27. bis 29. November 2019.

„Lernen ohne jede Grenzen“

Über 2.500 Teilnehmer aus rund 90 Ländern werden sich auf der diesjährigen OEB mit den Themen „künstliche Intelligenz“, „selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz“, „immersives Lernen mit Budgeteinschränkungen“, „Lernräume im digitalen Zeitalter“ und „agile L&D-Teams“ befassen. Dazu haben die Organisatoren um die Veranstaltungsleiterin Astrid Jaeger eine Reihe hochkarätiger internationaler Speaker und Praktiker aus großen Unternehmen eingeladen, die von ihren Erfahrungen im Umgang mit neuen Lern-technologien berichten und Best-Practice-Beispiele präsentieren wollen.

Die OEB schöpft ihre internationale Anziehungskraft aus ihrer Vielfalt. Hier kommen internationale E-Learning-Experten, Personaler und Hochschulprofessoren zusammen. E-Learning-Anfänger treffen auf Fortgeschrittene, Menschen aus Entwicklungsländern interagieren mit Menschen aus den Industrieländern. In der Konferenzsprache Englisch geht es in den rund 130 Sessions um das Lernen als gesellschaftliche Aufgabe – und es geht

ebenso um die praktische Umsetzung von Corporate Learning unter kulturellen und technischen Aspekten. Besonders kontrovers und emotional wird zum Beispiel in der „Online Educa Debate“ gestritten, bei der zwei Experten gegenteilige Meinungen vertreten und die Aufgabe haben, das Publikum zu überzeugen.

Interaktiv ist wichtig

Die Konferenz nutzt seit Jahren Twitter, sodass sich selbst nicht vor Ort Anwesende unter dem Hashtag #OEB2020 an den Diskussionen beteiligen können. Die Konferenz ist im Übrigen die einzige große deutsche E-Learning-Veranstaltung, die nicht in einer Messehalle, sondern in einem Hotel stattfindet.

Wer sich für Workplace Learning und die Umsetzung im Unternehmen interessiert, erhält bereits in der Eröffnungsdiskussion des Konferenz-Tracks „Learning Technologies“ am Donnerstag, 28. November, drei Praxisbeispiele: Tony White von der Allianz SE, Henrietta Palmer von

der TUI Group UK und Helge Lippert von Hilti aus Liechtenstein werden berichten, welche Erfahrungen sie mit der Einführung digitaler Lernsysteme gemacht haben.

Um den Einsatz von agilen Teams geht es in den Vorträgen von Booking.com, ING Bank und Zalando. Zu Unternehmen, die vor der Entscheidung stehen, ein LMS oder eine Learning-Experience-Plattform anzuschaffen, gibt das Marktforschungsunternehmen Fosway einen Überblick. Spannend wird es bereits zum Auftakt der Veranstaltung. KI-Expertin Joleen Liang aus China will schildern, wie in ihrem Land künstliche Intelligenz die allgemeine Bildung voranbringen soll. Der Zukunftsforscher und Hochschullehrer Bryan Alexander von der Georgetown Universität wirft ebenso einen Blick in die Zukunft wie der langjährige E-Learning-Experte und Keynote Speaker Steve Wheeler aus Großbritannien. Weitere prominente Namen aus der englischsprachigen Rednerliste sind Charles Jennings, Donald H. Taylor (der zugleich den Konferenzvorsitz übernommen hat), Laura Overton und Donald Clark. Von den bekannten Namen aus Deutschland sind unter anderem Thomas Jenewein, SAP Education Business Development, Anja Schmitz, Professorin für Human Resources Management an der Hochschule Pforzheim, Jan Foelsing und Ilona Buchem, Professoren für Medien und Kommunikation an der Beuth Hochschule für angewandte Wissenschaften, Berlin. Die gleichzeitig zur Online Educa stattfindende „Learning-Technologies Ausstellung“ im Erdgeschoss des Hotels mit mehr als 130 Ausstellern ist frei zugänglich.

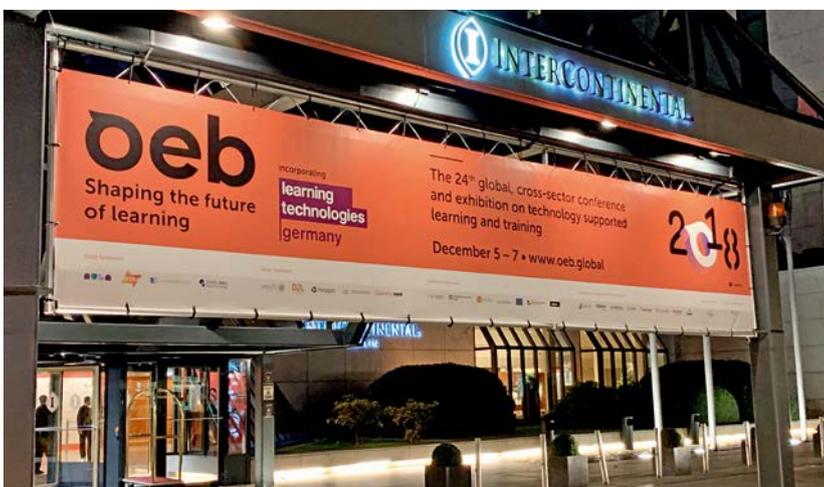


Foto: Gudrun Porath

Tagungsort. Wie 2018 wird die OEB wieder im Berliner „Interconti“ stattfinden.

Gudrun Porath ●

Themen im Januar

DIE AUSGABE 01/2020 ERSCHEINT AM 08. JANUAR 2020

LEARNTEC 2020

Lernen in virtuellen Räumen

Vom 28. bis 30. Januar 2020 steht die Messe Karlsruhe wieder ganz im Zeichen digitaler Bildung: Die Learntec mit ihren 340 Ausstellern informiert über Trends und Entwicklungen des technologiegestützten Lernens. Der begleitende Fachkongress will sich – bezogen auf das Thema „Lernen“ – schwerpunktmäßig der künstlichen Intelligenz (KI) widmen.



Foto: Learntec

ZUKUNFT 2020

Was ist hinter der Tür?

Wie entwickelt sich die deutsche und die internationale Wirtschaft in den nächsten Jahren und was bedeutet das für die Menschen in den Unternehmen? Zukunftsforscher blicken hinter noch verschlossene Türen und geben Antworten.



ICF

Prism-Award 2019

Im November wird im Rahmen des ICF-Coachingtags zum zweiten Mal der „Prism-Award“ vergeben. Er zeichnet Unternehmen aus, die sich mit herausragenden Coaching-Maßnahmen um das Ansehen des Business-Coachings verdient gemacht haben.



IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Jo Berlien, Dr. Stefan Fourier, Boris Grundl,
Siegfried Haider, Stefanie Hornung, Bernhard Kuntz,
Gudrun Porath, Uwe Reusche, Bärbel Schwertfeger

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

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

Titelbild
1STunningART / AdobeStock

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



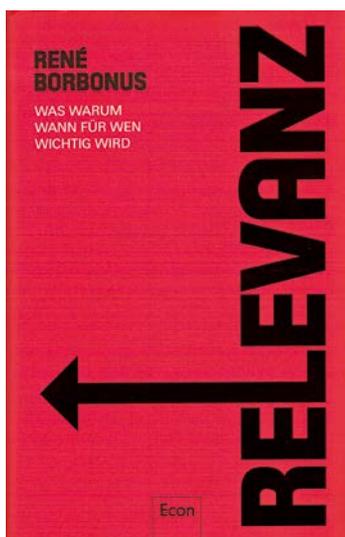
Abonnentenservice
Haufe Service Center GmbH, Postfach, 79091 Freiburg
Tel. 0800 7234253 (kostenlos), Fax 0800 5050446
zeitschriften@haufe.de

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

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



René Borbonus:

Relevanz - Was warum wann für wen wichtig wird,
Econ Verlag (Ullstein GmbH), Berlin 2019,
238 Seiten, 20,00 Euro

KOMMUNIKATION

Resonanz durch Relevanz

Wenn jemand keine Wirkung hat, weil seine Argumente Quatsch sind, weil er keinen Sinn stiftet oder weil seine Ideen niemandem nützen außer ihm selbst, dann ist das nicht schlimm. Wenn aber jemand mit einer zündenden Idee sich kein Gehör verschaffen kann, dann ist das sehr bedauerlich – für ihn und die Gesellschaft um ihn herum.

Wenn jemand eine wichtige Botschaft hat und etwas bewegen könnte, dann darf er nicht „falsch“ kommunizieren. „Heute dringen nur noch Botschaften durch, wenn wir relevant kommunizieren“, sagt René Borbonus und gibt mit seinem neuesten Buch konkrete Werkzeuge an die Hand, wie ein normaler Mensch seine Relevanz steigern und dabei auch noch (etwas) Spaß haben kann.

Was ist Relevanz? Wie wird Relevanz gesellschaftlich konstruiert? Wie erkenne ich, was für mich persönlich relevant ist? Wie finde ich meine eigene Relevanz? Wie formuliere ich meine eigenen Botschaften so, dass sie für andere relevant werden? Das sind die zentralen Fragen des Buchs. In aller Kürze laufen die Antworten auf Folgendes hinaus: Relevanz ist eine Grundvoraussetzung für Aufmerksamkeit. Dem Empfänger hilft sie, Informationen einzuordnen und Überflüssiges auszublenden. Dem Sender hilft sie, mit seinem Ziel gehört zu werden.

Der Schwerpunkt der Ratschläge, die das Buch beithält, liegt auf der Kommunikation im Alltag. Die Sprache muss bewusst eingesetzt werden. Von der richtigen Wortwahl geht eine enorme Überzeugungskraft aus. Unter einer „ungeschickten Wortwahl“ versteht Borbonus zum Beispiel eine zu aggressive Sprache. Er empfiehlt, statt „um etwas kämpfen“ besser „sich um etwas bemühen“ zu sagen (statt

„gerüstet sein“ besser „vorbereitet sein“, statt „den Spieß umdrehen“ besser „die Perspektive wechseln“, statt „sich breitschlagen lassen“ besser „sich überzeugen lassen“). Außerdem erklärt der Autor, wie man Relevanz erzeugt, indem man seine Argumente in einer logischen Abfolge („Relevanzbooster“) präsentiert und der Leser erfährt zum krönenden Abschluss auch, wie er die Kunst des Storytellings zum Aufbau von Relevanz geschickt nutzen kann.



AUTOR

René Borbonus

gehört zu den bekannten Rhetorik-Trainern in Deutschland. Er hat sich außerdem als Buchautor und Vortragsredner mit einem Hang zu einer deutlichen Sprache einen Namen gemacht. Borbonus bereitet seine Kunden Schritt für Schritt auf die freie Präsentation und das überzeugende Gespräch vor, indem er ihre Authentizität und die Relevanz ihrer Botschaften verstärkt - frei nach dem Motto: „Es gibt zehn Gebote. Die ersten neun lauten: Du sollst nicht langweilen!“

Kontext geht über Dogma: Es kommt darauf an!



Change Manager fragen sich oft: Sollte man eine Transformation einheitlich über die gesamte Organisation angehen oder doch „nur“ maßgeschneidert für die einzelnen Unternehmensbereiche? Oder sie fragen sich: Setzen wir auf die breite Mitwirkung aller Beteiligten („Betroffene zu Beteiligten machen“) oder auf klare Ansagen aus dem Management?

Martin Claßen arbeitet seit 30 Jahren als Berater und Spezi-

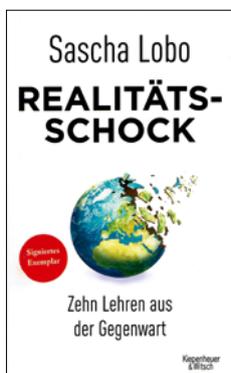
alist für Change-Projekte. Er hat rund um den „Change“ 15 Spannungsfelder identifiziert, die er in seinem neuesten Buch ausführlich vorstellt. Zuerst werden die beiden Pole (zum Beispiel „schneller Change“/„behutsamer Change“) vorgestellt. Dann gibt es gezielte Denkanstöße, mit denen der Leser je nach Situation „vor Ort“ sich zu einem individuellen Lösungsweg durchringen kann. Claßen betont, dass die Span-

nungsfelder sich nicht durch die Bildung von „Synthesen“ lösen lassen. Man muss sich je nach Kontext mehr für die eine oder die andere Vorgehensweise entscheiden. Nichts hilft dabei besser als dieser praxisnahe Ratgeber.

Martin Claßen:

Spannungsfelder im Change Management: Veränderungen situativ gestalten, Handelsblatt Fachmedien, Düsseldorf 2019, 216 Seiten, 39 Euro

Wie die Welt jetzt langsam aus den Fugen gerät



Sascha Lobo, freiberuflicher Strategieberater und Spiegel-online-Kolumnist, stellt in seinem neuesten Buch kluge Fragen: Wer hätte damit gerechnet, dass Trump die Wahl gewinnt und die Briten für den Brexit stimmen? Dass Hunderttausende nach Europa flüchten? Dass so viele Demokratien nach rechts kippen? Dass der Klimawandel so schnell spürbar wird? Lobo versucht, diese dras-

tischen Veränderungen zu erklären und sagt letztlich, dass es ganz normal sei, die Welt nicht zu verstehen! Das ist beunruhigend, aber immerhin liefert Lobo wichtige Denkanstöße zu den Themen Klima, Migration, Integration, Rechtsruck, China, künstliche Intelligenz, Gesundheit, soziale Medien, Wirtschaft und „die Weisheit der Jugend“. Für Trainer und Berater ist das Kapitel „Wirtschaft“ am

interessantesten. Hier erklärt er fundiert die Plattformwirtschaft und den Wandel des Konsumenten vom „Homo oeconomicus“ („Was nutzt mir am meisten?“) zum Homo emotionalis („Was fühlt sich am besten an?“).

Sascha Lobo:

Realitätsschock: Zehn Lehren aus der Gegenwart, Verlag Kiepenheuer & Witsch, Köln 2019, 400 Seiten, 22 Euro

Bei der Vergütung hört der New-Work-Spaß auf



Anhand eines geschichtlichen Exkurses, eines Überblicks über sich wandelnde Wertvorstellungen und mithilfe verschiedener Unternehmensgeschichten erläutern die Autoren, welche Experimente es bei der Gehaltsfindung bereits gibt – vom Einheitsgehalt über transparente Gehaltsverhandlungen, Gehaltsformeln und Wunschgehalt bis hin zu nichtmonetären Aspekten wie Gestaltungsfreiraum und

Entwicklungsmöglichkeiten. Das Buch liefert explizit keine Blaupausen, sondern zeigt Vor- und Nachteile der skizzierten Lösungen auf. Den Autoren geht es darum, Vergütung als regelmäßigen Aushandlungsprozess zu begreifen, der Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber mit einbezieht. Dabei gelingt nicht nur ein bislang einzigartiger Überblick über den Status quo bei

dem Thema. Es bringt auch Schwung in die New-Work-Debatte, die oft nur Makulatur statt wirkliche Kulturveränderung ist. New Work braucht New Pay – und die Zukunft der Arbeit dieses Buch.

Sven Franke, Stefanie

Hornung, Nadine Nobile:

Das New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle, Haufe, Freiburg 2019, 285 Seiten, 39,95 Euro

Malcolm Gladwell:
„Talking to Strangers“, Little,
Brown & Co. (Hachett Book
Group), New York 2019,
400 Seiten, 20 Euro

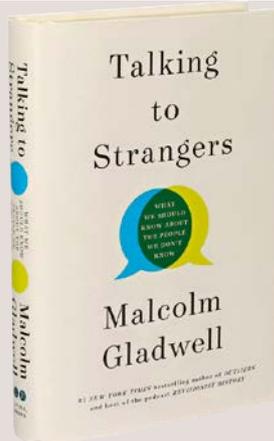


Foto: Ines Meier

Stefanie Hornung

Kommunikation

Fremde angemessen beurteilen

Im Juli 2015 wurde eine junge, schwarze Frau namens Sandra Bland im ländlichen Texas wegen einer nichtigen Verkehrswidrigkeit von einem eifrigen Polizisten angehalten und nach einem Wortgefecht verhaftet. Drei Tage später beging sie in ihrer Gefängniszelle Selbstmord. Was war schiefgelaufen, als sich diese beiden Menschen begegneten? „Talking to Strangers“ führt zu vielen Fällen von Missverständnissen und Verbrechen – darunter beispielsweise zu Jerry Sandusky, ein College-Football-Trainer, der Kinder missbrauchte und wie der Anlagebetrüger Bernie Madoff lange unentdeckt blieb. Oder zu Amanda Knox, einer amerikanischen Studentin, die nach einem Mord in Perugia fast vier Jahre unschuldig in italienischer Haft verbrachte. Gladwell beschreibt auch die Treffen Chamberlains mit Hitler, die den britischen Premier annehmen ließen, dass Hitler Frieden wolle. Um zu erklären, warum es uns häufig misslingt, Fremde einzuschätzen, stützt sich der Autor auf die

„Fremde, die sich so verhalten, wie wir das erwarten, gelten als gut.“

Theorie des „Wahrheitsmodus“: Wir neigen dazu, anzunehmen, dass unsere Mitmenschen ehrlich sind. Probleme entstünden, wenn wir den Kontext, in dem Fremde operieren, falsch verstehen und dann vom Verhalten auf den Charakter schließen. Gladwell zeigt einmal mehr, dass er brillant erzählen kann, überzeugend ist er gleichwohl nicht immer. Gerade diejenigen, die Hitler persönlich trafen,

seien von ihm getäuscht worden, nicht aber diejenigen, die nie mit ihm zusammenkamen. Das ist geschichtlich zumindest zweifelhaft. Auch der Fall von Brock Turner, dem Stanford-Studenten, der unter Alkoholeinfluss eine bewusste Frau sexuell angreift, erscheint eher ein klarer Fall von Vergewaltigung zu sein als das Ergebnis der Begegnung von Unbekannten. Fremdheit kann nicht alle Verbrechen und Kommunikationsunfälle erklären. Wie können wir Unbekannte besser verstehen? Wer einen klaren Handlungsleitfaden erwartet, wird enttäuscht. Doch das Buch führt uns plastisch vor Augen, dass wir Täuschung nur schwer erkennen, wenn jemand ehrlich zu sein scheint und sich so verhält, wie wir das erwarten. Vor allem Personalverantwortliche sollten immer daran denken, wie schlecht wir darin sind, Motive von fremden Menschen zu beurteilen. Hinter der Geschichte von Sandra Bland steckt außerdem auch ein Polizist, der auf Produktivität getrimmt wird: Er soll laut Anweisung so viele Wagen wie möglich anhalten, um Straftäter zu ermitteln. Das führt uns vor Augen, dass Hierarchien, in denen Menschen mit unhinterfragten Annahmen agieren, in die Katastrophe führen können.

Mit Zurückhaltung und Bescheidenheit wäre viel gewonnen. Letztlich geht es dem Autor vor allem darum: Dass wir uns von vermeintlicher Vertrautheit im Umgang mit fremden Personen nicht einlullen lassen, das Vertrauen aber auch nicht ganz verlieren. In einigen Unternehmen wäre die Einsicht, so banal sie erscheint, manchmal schon viel.

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



Bei uns treffen Sie Entscheider, Macher ... Persönlichkeiten, die nach vorn wollen

Seit über 40 Jahren bildet GABAL e.V. ein Netzwerk für Menschen, die sich mit Persönlichkeitsentwicklung, Weiterbildung und Führungskompetenz befassen.

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

(Anna Nguyen, Lecturer Universität zu Köln)

3 GUTE GRÜNDE

Warum sich rund 700 Mitglieder für GABAL entschieden haben und warum auch Sie dabei sein sollten:

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

GABAL e.V.

Budenheimer Weg 67
55262 Heidesheim
Fon: 0 61 32 / 509 50 90
info@gabal.de

**Werden Sie jetzt Mitglied und nutzen
Sie ab sofort zahlreiche Vorteile –
bis Jahresende beitragsfrei:**

www.gabal.de/mitglied-werden



Paragraf 80

Boris Grundl



Unterschätze nie die Macht der Verdrängung!

Die richtige Einstellung zu entwickeln, ist das zentrale Weiterbildungsthema der Zukunft. Ob wir es Mindset, Haltung, Motivation oder Engagement nennen, ändert nichts an dieser Notwendigkeit. Noch nie waren wir mental so krank. Deshalb geht es in Zukunft um drei entscheidende Punkte: Erfolg, Erfüllung und mentale Gesundheit. Früher ging es nur um Erfolg. Egal wie. Dass es auch Erfül-

“**Seien Sie der Unbequeme, der Unbequemes sichtbar werden lässt. Die Menschen brauchen das.**“

lung braucht, zeigt die aktuelle Sinndebatte. Und schmerzlich spüren wir, dass mentale Gesundheit ebenso wichtig geworden ist. Heute erleben wir zwei verschiedene Weiterbildungsansätze. Die einen bearbeiten unser „Betriebssystem“: die grundlegende Software, auf der diverse Anwendungen laufen. Die anderen zielen auf die Apps: ein bestimmtes Programm für ein bestimmtes Thema. Auf einem veralteten Betriebssystem laufen selbst die besten Anwendungen schleppend oder gar nicht. Das Betriebssystem spiegelt die Einstellung, die Apps das Wissen. Unser Problem ist: Während Menschen denken, an ihrer Einstellung zu arbeiten, fummeln sie lediglich an ihren Apps herum.

Hinsichtlich der Macht der Verdrängung hat mir der bekannte Kriminalpsychologe Dr. Thomas Müller die Augen geöffnet. Im Verlauf einer gemeinsamen Roadshow in Sachen Sicherheit und Mindset einer Bank fanden wir Zeit für tolle Gespräche. Einmal bat er mich um meine Einschätzung, warum Familienmitglieder einen Missbrauch über Jahrzehnte nicht mitbekommen oder warum die komplette Nachbarschaft nicht mitkriegt, dass im nahegelegenen

Keller verdächtige Dinge passieren. Seine eigenen Worte dazu gehen mir nicht mehr aus dem Kopf: „Unterschätzen Sie nie die Macht der Verdrängung!“ Die Macht der Verdrängung peinigt auch die Weiterbildung. Besonders sichtbar wird das in der Unterscheidung von Bestätigung versus Wachstum. Bestätigung zielt darauf, das eigene Selbst zu stärken. Verständlich und wichtig! Deswegen möchten

Menschen anderen gegenüber recht haben oder verlangen nach Beförderung.

Wachstum hingegen hat das Ziel, das eigene Selbst infrage zu stellen – eine Kehrtwende um 180 Grad. Das Problem: Wachstum ist geistig extrem anstrengend.

Sich selbst zu hinterfragen, verlangt großen Mut. Deshalb besuchen die meisten Fortbildungen nur, um sich zu bestätigen. Ein tief sitzendes Motiv, wenn das Selbst noch nicht stark genug ist. Nur die wenigsten erkennen das, weil es in ihrem Selbstbild Schwäche bedeuten würde. Weil sie innerlich noch schwach sind, verdrängen sie diese Realität mit einem Bild der Stärke. Sie glauben, ihr Weiterbildungsmotiv wäre Wachstum, suchen in den Inhalten aber primär Bestätigung. Doch in der mangelnden Konsequenz bei der Umsetzung wird ihr wahres Motiv erkennbar.

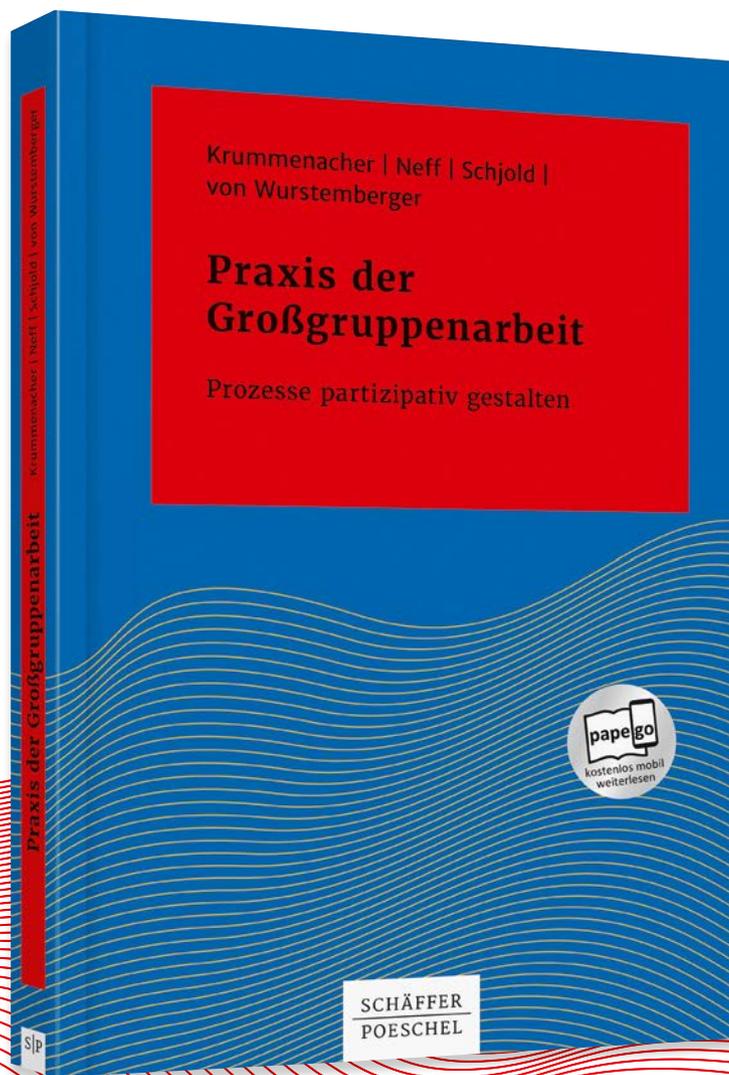
Wie sieht die Lösung aus? Machen Sie anderen deren tief sitzende Motive bewusst. Mit viel Respekt und Verständnis. Ohne moralische Anklage und Besserwisserei. Danach zeigen Sie Lösungen für den nächsten Wachstumsschritt auf. Denn es sind die verdrängten Themen, deren Transformation uns am schnellsten nach vorne bringt. Seien Sie der Unbequeme, der Unbequemes sichtbar werden lässt. Das ist es, was Menschen und Unternehmen in Zukunft brauchen. Und das ist die Daseinsberechtigung für die Champion-Trainer der Zukunft. Ich hoffe von Herzen, dass Sie diesen Mut aufbringen.

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

Großgruppenarbeit: Partizipative Prozesse gestalten

Großgruppenmethoden wie Open Space Technology, Future Search Conference, Real Time Strategic Change, Appreciative Inquiry oder World Café gehören heute zum Standardwerkzeug systemischer Organisationsentwicklungsarbeit.

Das Buch beleuchtet die Anwendung der Methoden in ihrer Vielfalt und Komplexität. Die Bandbreite erstreckt sich dabei von kurzen Interventionen über die mehrstufige Begleitung ganzer Systeme bis zur Anwendung bei Konflikten oder bei Großgruppenformaten mit über 250 Teilnehmenden, wie z.B. großen Konferenzen und Kongressen.



- Deckt die Vielfalt der Großgruppenarbeit ab
- Beteiligung vor und nach Großgruppenkonferenzen
- Mit zahlreichen Praxisbeispielen aus Wirtschaft, Verwaltung, NPO und öffentlichem Bereich

Krummenacher u.a.

PRAXIS DER GROSSGRUPPENARBEIT

Prozesse partizipativ gestalten

2019. 200 S. Geb. € 49,95

ISBN 978-3-7910-4551-1

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**



„ Der Fluss der Erfahrung hat sich umgedreht! Die jungen Menschen erklären ihren Eltern die Jetztzeit. Oder ihren Lehrern, wie das Netz funktioniert. Oder der Politik die Relevanz des Klimawandels. “

Sascha Lobo, Strategieberater und Querdenker in Sachen Internet, in seinem neuesten Buch „Realitätsschock“, das am 12. September 2019 im Kölner Verlag Kiepenheuer & Witsch erschienen ist.

„Es gibt so viele kleine Unternehmen, die bestimmte Dinge sehr viel besser und vor allem schneller können als die Großen. Und schwuppdwupp sind sie als großer Fisch ganz schnell auf dem Trockenen. Ob es ihnen gefällt oder nicht.“

Janina Kugel, Personalvorständin der Siemens AG, auf dem Jahreskongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) am 4. September 2019 in Berlin

„Die Frage ist: Wollen Mitarbeiter morgen noch einen Job haben? Dann müssen sie in Sachen Weiterbildung auch selbst etwas unternehmen und Eigenverantwortung entwickeln.“

Janina Kugel, Personalvorständin der Siemens AG, auf dem Jahreskongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) am 4. September 2019 in Berlin

„Ob etwas funktioniert, weiß man erst, wenn man es wirklich ausprobiert.“

Eng Lim Go, Technikchef von Hewlett Packard Enterprises (HPE), in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 9. Oktober 2019

„Ich wollte immer als lustig und nicht als klug wahrgenommen werden.“

Thomas Gottschalk, TV-Entertainer, in seiner Biografie „Herbstbunt“, die im September 2019 im Heyne Verlag erschien

„Ach, wissen Sie, im Vatikan gibt es nicht nur die Guten und die Bösen. Es gibt auch noch die Faulen.“

Anonymer Kardinal auf die Frage nach den Umsetzungschancen der Reformen von Papst Franziskus – zitiert im „Spiegel“, 12. Oktober 2019

„Purpose ist ein Schmerzmittel und keine Vitamintablette. Wenn wir das Schmerzmittel nicht schlucken, wird die Dynamik der Welt uns überrollen.“

Christoph Schönfelder, Professor für Management an der FOM Hochschule Dortmund, in der „Wirtschaftswoche“ vom 14. Oktober 2019

„Mit voller Hose gewinnt man keinen 100-Meter-Lauf.“

Werner Baumann, Vorstandschef der Bayer AG, in der „Wirtschaftswoche“ vom 14. Oktober 2019

„Ich fühle mich als Mann ja auch ‚mitgemeint‘, wenn es ‚die Führungskraft‘ heißt. Ich bin nie auf die Idee gekommen, dass hier nur Frauen gemeint sein könnten. Ich fühle mich auch als ‚der Manager‘ oder ‚der Vorgesetzte‘ nicht in meiner Männlichkeit angesprochen, sondern schlicht als Mensch in einer Rolle.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Bestsellerautor und Managementguru, in der „Wirtschaftswoche“ vom 6. September 2019

**HAUFE.
AKADEMIE**

—
Alles wird leicht.

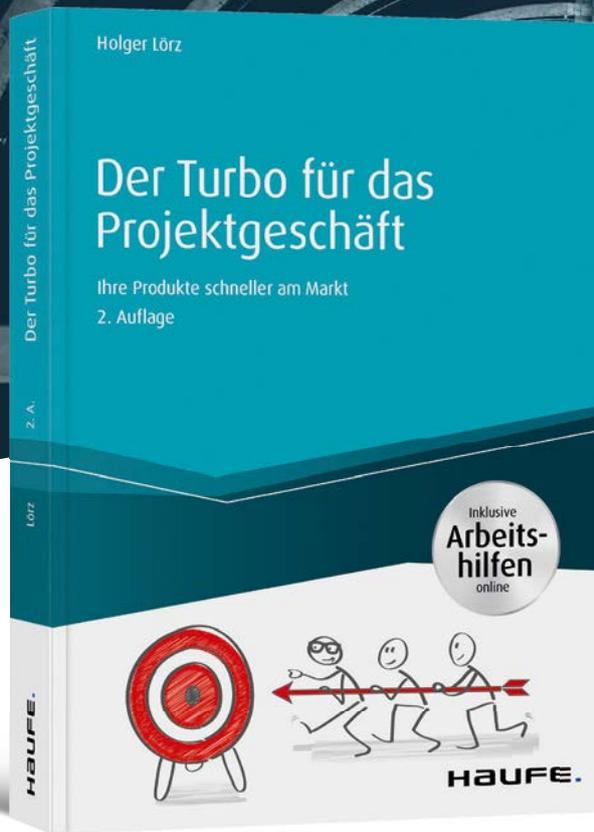
#ICHMACHES

FÜR MICH UND MEIN TEAM

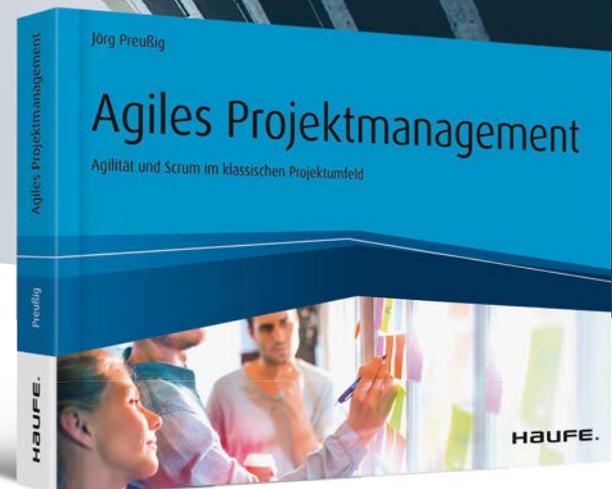
—
Weiterentwicklung, die bewegt.

www.ich-mach-es.de

KLASSISCH ODER AGIL – METHODEN UND TECHNIKEN FÜR PROJEKTMANAGER



ISBN 978-3-648-12425-3
Buch: **34,95 €** [D]



ISBN 978-3-648-10589-4
Buch: **29,95 €** [D]

Turbo an mit dem 12-Punkte-Programm: Die Herausforderung im Projektgeschäft besteht darin, das Projektportfolio termingerecht und zuverlässig zu steuern. Mit diesen zwölf Beschleunigungsimpulsen starten Sie richtig durch! So verbessern Sie die Zusammenarbeit spürbar, senken die Herstellkosten signifikant und stellen Ihre Projekte zum geplanten Termin fertig. Eine Software-Demoversion steht zudem als Arbeitshilfe online zur Verfügung.

- + **Gründe für Verzögerungen bei Projekten**
- + **Optimale Ressourcenverteilung**
- + **Zusammenarbeit sinnvoll gestalten**
- + **Sinnvolle Kennzahlen**

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