Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

11/12_20

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5182

Award_ Brückenbauer Martin Seiler ist „CHRO des Jahres“ s. 16

Produktentwicklung_ Zwei neue MBA-Angebote für Sparfüchse s. 34

Analyse_ Lernen von den Rhetorik-Mustern der Meinungsmacher s. 42

Ist PE systemrelevant?

Boris Grundl: „Nur, wenn sie sich neu erfindet“ s. 18

Leadership-Experte Boris Grundl

HAUFE.

Die Freiheit, so zu lernen, wie Sie möchten.

Berlitz bietet Ihnen eine völlig neue Trainingserfahrung. Unser Maßstab sind dabei allein Ihre Weiterbildungsziele, Ihr Budget und Ihre Zeit.

Wählen Sie Trainings aus den Bereichen Sprachkompetenz, interkulturelle Kompetenz sowie Management- und Führungskompetenz und entscheiden Sie sich für das Format, das am besten zu Ihren Anforderungen passt. Alle Trainingsformate sind im Rahmen unseres innovativen Ansatzes vom hybriden Lernen flexibel kombinierbar und miteinander verknüpft.

Berlitz®

Jetzt das komplette Programm entdecken:

www.berlitz.de/katalog

Lernen aus zweiter Hand?

Ab Seite 34 berichten wir über einen neuen MBA-Anbieter, dessen „Unterricht“ zum großen Teil aus Videos besteht, in denen Unternehmer-Promis vom Typ Elon Musk aus ihrer Praxis erzählen. Die Gurus plaudern drauflos und der Zuschauer soll Tipps für seine Praxis mitnehmen.

Der Bildungsanbieter ist sogar stolz darauf, keine Theorie anzubieten. Es wird also Zeit, mal wieder an Kurt Lewin (1890-1949), einen einflussreichen Pionier der Psychologie, zu erinnern. Er sagte: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie. Erfahrung allein schafft kein Wissen.“

Und auch James G. March (1928 - 2018), Organisationstheoretiker an der Stanford University, warnte schon vor sehr langer Zeit vor dem „Lernen aus zweiter Hand“: Es mache einfach keinen Sinn, die Erfolgsstrategien anderer Unternehmen zu kopieren. Viele Vorzeigeunternehmen hätten phasenweise sehr riskant gehandelt, um schnelle Erfolge herbeizuzwingen. Dass das gut gegangen sei, habe viel mit Glück und weniger mit einer brauchbaren Strategie zu tun. Marchs Fazit: „Es ist besser, einen Menschen zum Nachdenken zu bringen, als ihm Ratschläge zu geben.“

Da lobe ich mir Michael Diekmann, Aufsichtsratschef der Allianz, der mit anderen Wirtschaftsgranden derzeit im „Nebenberuf“ als Mentor für Topmanager arbeitet. Er weiß, wie der Hase läuft und betonte jüngst im „Manager Magazin“: „Wir ballern die Mentees nicht mit unseren Heldentaten zu. Wir stellen offene Fragen und hören zu.“

Korrektur: Die am 11. November in München als reales Treffen geplante „Learning & Development pro Live Expo“ (Bericht Seite 51), findet jetzt doch nur im Internet als „komplett virtuelle Version“ (www.lnd-pro.de/expofestival/online-expo) statt. Die Genehmigung der Live-Veranstaltung wurde von der Stadt München am 26. Oktober wegen stark steigender Corona-Fallzahlen zurückgezogen.

Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN TRAINING

- Sprachentraining
- Business- und Kommunikationstraining
- Interkulturelles Training

Wir bieten Präsenztraining und Onlinelösungen:

KERN Virtual™: Online-Live-Training

KERN Lingo™: Selbstlernplattform

KERN Sprachlern-Apps

KERN AG Training
Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.
(069) 756073-90
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

www.kerntraining.com

inhalt 11/12_2020

Boris Grundl. Der Chef des Grundl Instituts will nicht, dass in der Krise an der Weiterbildung von Führungskräften gespart wird. Das wird aber nur gelingen, wenn der Erfolg von Leadership-Trainings durch Ergebnisse sichtbar gemacht werden kann.

Martin Seiler. Er ist seit Januar 2018 Personalvorstand der Deutschen Bahn AG und jetzt „CHRO of the Year 2020“.

06 **blickfang**

aktuell

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

menschen

14 **„Nicht zur Weiterbildung zwingen“**
Seit einem Jahr ist Dr. Elke Frank Personalvorständin der Software AG in Darmstadt. Wir führten ein Gespräch über Führungskräftetraining und Führungskultur.

16 **„Krise als Chance für HR“**
Vom „Personalmagazin“ wurde Martin Seiler jetzt zum „Chief HR Officer“ (CHRO) of the Year 2020 gewählt. Wir interviewten den Personalvorstand der Deutschen Bahn AG zu seiner Arbeit.

titelthema

18 **Ist PE systemrelevant?**
„Wohl eher nicht“, behauptete der Leadership-Experte Boris Grundl in einem aktuellen Vortrag und forderte: „PE muss sich neu erfinden!“ Mit diesem Aufruf wandte er sich an HR/PE-Verantwortliche, aber auch an Trainer und Berater.

organisationsentwicklung

24 **Mehr Selbstverantwortung wagen**
Warum zeigen manche Mitarbeiter mehr Selbstverantwortung als ihre Kollegen? Warum sind sie eher bereit, Verantwortung zu übernehmen? Diese Fragen beschäftigen viele Unternehmen nicht erst seit sie die Agilität ihrer Organisation erhöhen möchten.

28 **So gelingt Verantwortung**
Mit Fragen der Selbstverantwortung im Berufsleben beschäftigt sich der Managementberater Joachim Simon, Braunschweig, in seinem neuen Buch „Selbstverantwortung in Unternehmen“. Wir haben ihn interviewt.

30 **Konflikte für Veränderungen nutzen**
In der näheren Zukunft, in der wir alle noch mit Corona werden leben müssen, entstehen in den meisten Unternehmen auch vermehrt Konflikte. Sie können nötige Veränderungen vorantreiben – sofern sie richtig bearbeitet werden.

training und coaching

34 **MBA: Bald preisgünstiger?**
Der internationale MBA-Markt ist im Umbruch. Anbieter wie „Quantic School“ oder „The Power MBA“ werben mit einer kostenlosen oder zumindest sehr preisgünstigen MBA-Ausbildung – allerdings mit höchst unterschiedlichen Produkten.

38 **News: Neues über MBA-Schulen**
Auch der MBA-Markt entwickelt sich ständig weiter. MBA-Schmieden positionieren sich neu und überarbeiten ihre Angebote.

Rhetorik-Muster. Ein Buchautor analysierte die Reden von Trump und anderen Prominenten.

Zukunft Personal Europe. In diesem Jahr konnten die Messe und das begleitende Kongressprogramm nur virtuell besucht werden.

42 Trumps Rhetorik analysiert
Der am 3. November 2020 zur Wiederwahl stehende US-Präsident Donald Trump hat sich den Ruf eines echten „Enfant terrible“ erarbeitet. Mit einfacher Sprache und abwertenden Sprüchen hat er die Deutungshoheit übernommen. Sebastian Callies hat Trumps Rhetorik-Muster analysiert.

46 Dialog statt „Sprachhygiene“
„Sprache schafft Bewusstsein“, „Worte gestalten Realität“, „Begriffe können verletzen“ – so die Befürworter der Sprachhygiene. Sie plädieren für mehr Achtung, Respekt und Gleichberechtigung in der Gesellschaft. Das klingt vernünftig und wünschenswert. Doch die Sache ist komplizierter, als es scheint.

messen und kongresse

48 „Zukunft Personal Europe“ erstmals nur virtuell
Die 21. Ausgabe der „Zukunft Personal Europe“ fand erstmals ausschließlich als virtuelle Messe statt. Es gab 146 Aussteller, 190 Vorträge sowie 7.140 angemeldete Fachbesucher, die die Messestände und die Vorträge im Internet begutachteten.

50 Die „L&D pro“ soll real und virtuell stattfinden
Die zweite Ausgabe des „L&D pro“ Expofestivals für Personalentwickler findet laut Veranstalter am 11. November live im MVG Museum in München und als Online Expo statt. Der Veranstalter rechnet mit etwa 300 Besuchern gleichzeitig vor Ort.

Rubriken

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

HAUFE.

WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

SONDERPUBLIKATION FÜR ALLE, DIE MEETINGS/ KONGRESSE/SEMINARE VERANSTALTEN

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

Foto: vgajic / gettyimages.de

WAS Eine Tochter hilft ihrer Mutter beim Haarefärben, die dabei auf ihrem Smartphone offenbar kritisch verfolgt, wie ihr Scheitel bepinselt und die Farbe möglichst gleichmäßig verteilt wird.

WAS NOCH Das Foto wurde schon in diversen Medien genutzt, um eine Folge des Corona-Lockdowns zu illustrieren: Die Menschen lernten sehr schnell, sich selbst zu helfen und auch noch Geld zu sparen.

SONST NOCH Über die Entstehung des Fotos wurde leider nichts bekannt – nur dass die Aufnahme von V. Gajic stammt und über die internationale Bildagentur Getty Images vertrieben wird.

Das Lernen lernen. Während des Corona-Lockdowns und in der sich daran anschließenden Dauerkrise lernten die Menschen, dass sie selbst viele Dinge billiger, schneller und oft sogar besser erledigen können, als wenn sie – wie bislang üblich – einen fremden Dienstleister für die Erledigung dieser Dinge bezahlen würden. Corona kann ohne Zweifel als Selbstlern-Turbo betrachtet werden.
Es gibt inzwischen Geheimtipps, wie man auf Youtube die besten (kostenlosen!) Tutorials findet, die einem seriös und effektiv helfen, ein Ding zu reparieren, im eigenen Wohnzimmer mit etwas Gymnastik zu einem Traumkörper zu kommen, professionelles Yoga zu praktizieren, gesünder zu kochen, Vokabeln zu lernen, Klavierspielen zu üben (mit Feedback von einem „zuhörenden“ Computer) oder eindrucksvollere Fotos hinzubekommen. Covid erteilt uns eine Lektion: Wir entdecken unsere immer schon vorhandene Selbstlernkompetenz.

HAUFE.

DIE NUMMER 1 BEI PERSONALFRAGEN

RECHTSSICHERE PERSONALARBEIT MIT DEM MARKTFÜHRER

Bewährte Rechtssicherheit. Mehr Technologie. Mehr Weiterbildung. Mit Haufe Personal Office Platin erhalten Sie rechtssichere Antworten auf Ihre Personalfragen. Profitieren Sie von zeitsparenden

Arbeitshilfen und Smart Solutions, umfangreichen Fachbeiträgen und topaktuellen Online-Seminaren.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:
www.haufe.de/platin
0800 50 50 445 (kostenlos)

BERUFSFELDSTUDIE „PEOPLE & ORGANIZATION“

Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen ist das Thema 2020

Die Etablierung von New-Work-Strukturen hat in den vergangenen Monaten an Fahrt aufgenommen. Der Versuch, bewährte Wertschöpfungsprozesse neu zu gestalten, ist wohl das HR-Thema des Jahres, das hat der Bundesverband der Personalmanager (BPM) mit der aktuellen Studie „People & Organization 2020“ herausgefunden. Befragt wurden 1.500 HR-Manager.

„Ohne Zweifel haben auch die Personaler einen immens wichtigen Anteil an der Zielerreichung eines Unternehmens“, so BPM-Präsidentin Inga Dransfeld-Haase. Während New Work immer wichtiger wird, nahm in der Krise die Bedeutung der Personalrekrutierung sehr deutlich ab. Ganz im Gegenteil müssen sich die Personaler jetzt auf mögliche Entlassungswellen vorbereiten. Da bleibt auch wenig Zeit, sich um die geplanten Weiterbildungsmaßnahmen zu kümmern. Die Pandemie führte zumindest zeitweise zu einer gravierenden Vernachlässigung von Entwicklungsthemen. Vielerorts stehen laut BPM-Studie betriebliche Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung völlig still. Jedes zweite Unternehmen schränkte die Weiterbildung „ein“ oder schränkte sie sogar „stark ein“.

STUDIE

Misstrauen schadet

Wenn ein Arbeitgeber regelmäßig den „Mitarbeiter des Monats“ oder den „Verkäufer des Monats“ kürt, kann das in der Praxis durchaus einige Motivationseffekte haben. Derartige Maßnahmen führen den Beschäftigten vor Augen, wie ihre individuelle Arbeitsleistung im Vergleich zu anderen Beschäftigten zu bewerten ist.

Die positiven Leistungssteigerungseffekte verschwinden jedoch vollständig, wenn der Arbeitgeber eine (inzwischen preisgünstige) Überwachungstechnik installiert. „Sobald die Beschäftigten spüren, dass sie fortlaufend überwacht werden, lassen sie sich nicht mehr durch Rankings anspornen.“

PRISM AWARD ICF

SAP für Coachingprogramm ausgezeichnet

Der Softwarekonzern SAP SE mit Sitz im baden-württembergischen Walldorf wurde vom Coaching-Verband ICF mit dem „Prism Award ICF Deutschland 2020“ für sein „ausgezeichnetes“ (firmeninternes) Coaching-Angebot ausgezeichnet. Mit dem Award, der in diesem Jahr bereits zum dritten Mal ausgelobt wurde, werden besondere Coaching-Maßnahmen in Unternehmen prämiert. Damit soll die Arbeit der involvierten Personalentwickler ebenso gewürdigt werden wie die Unternehmen, die auf eine Coaching-Kultur setzen. Franziska Weis, Global Peer Learning Program Lead, Global HR, SAP SE, erklärte: „Wir sind sehr stolz darauf und werden weiterhin daran arbeiten, unser globales SAP Coaching Programm auszuweiten und unsere Coachs weiterzuentwickeln.“ Die Verleihung des Preises erfolgt auf dem „ICF Coaching-Tag“ am 12. November 2020, der allerdings wegen Corona nur virtuell stattfinden wird. Als Speaker werden Prof. Dr. Jutta Rump, Prof. Dr. Heidi Möller und Prof. Dr. Nico Rose auftreten. Außerdem wird am 13. November noch ein virtuelles HR-Bar-Camp mit vertiefenden Workshops zum Thema Business-Coaching angeboten.

Foto: SAP SE

AXA STUDIE

Corona nimmt Einfluss auf die Psyche

Der Versicherungskonzern Axa in Köln hat im Rahmen einer repräsentativen Studie die Auswirkungen der Corona-Krise auf die psychische Gesundheit untersucht. Die Ergebnisse wurden im Oktober veröffentlicht: 1. Die psychischen Belastungen nahmen wegen Corona messbar zu. 2. Introvertierte Personen sind krisenfester als Extrovertierte. 3. Verantwortung für andere Personen zu übernehmen, macht grundsätzlich optimistischer und resilienter. Erwartungsgemäß haben Personen mit psychischen Problemen deutlich mehr mit der Corona-Krise zu kämpfen. Ernsthaft psychisch Erkrankte hatten drei Mal häufiger (45 Prozent) das Gefühl, in der Corona-Krise die Kontrolle über das eigene Leben verloren zu haben. Unter den Befragten ohne psychische Vorerkrankungen stimmten dieser Aussage 15 Prozent zu. Insbesondere junge Erwachsene setzen sich in der Corona-Krise stärker mit dem eigenen mentalen Wohlbefinden auseinander: Knapp die Hälfte (45 Prozent) der 18- bis 24-Jährigen beschäftigt sich mehr oder deutlich mehr mit der eigenen Psyche. Unter den 25- bis 34-Jährigen sind es 40 Prozent und bei den 35- bis 44-Jährigen auch noch über ein Drittel (38 Prozent). Verstärkt entscheiden offenbar Charakter und Temperament darüber, wie der Einzelne durch die aktuelle Krise steuert.

Ada Peller. Die Rektorin der Fernuni Hagen (Foto: neuer Campus) setzt auf adaptive Lernumgebungen, die sich dem Lerner und seiner Arbeitswelt anpassen.

„NEW LEARNING“

Mit dem Hagener Manifest das Lernen neu denken

Das Lernen in Deutschland müsse sich mehr an die „sehr digital bestimmte Realität“ anpassen. Das forderten 37 Bildungsexperten aus ganz Deutschland in ihrem „Hagener Manifest“. Initiiert hat das Manifest die Fernuniversität in Hagen.

Konkret werden zwölf Thesen zum „New Learning“ formuliert, damit dem digitalen Wandel Rechnung getragen werden könne. Das Manifest stellt die Lernenden in den Mittelpunkt, die sich künftig lebenslang entwickeln müssten. „Die Lernenden brauchen dafür ganz spezifische Kompetenzen“, so Prof. Dr. Ada Pellert, Rektorin der Fernuniversität in Hagen. Dem Bildungssystem in Deutschland fehlten dafür bisher noch angemessene Konzepte. Zur Umsetzung von „New Learning“ empfehlen die Bildungsfachleute unter anderem den radikalen Perspektivwechsel weg vom Lehrenden hin zum Lernenden. „New Learning“ brauche persönliche Lernbegleitung und adaptive Lernumgebungen, die sich der Individualität und Diversität der Lernenden anpassten. Experten für Erwachsenenbildung erklärten zusätzlich: Auch wenn Weiterbildung künftig überwiegend digital stattfinde, bedeute dies jedoch nicht, dass man sich von Präsenzformaten völlig verabschieden wolle.

Kurz und Knapp

DBVC. In seinem aktuell 15. Verbandsjahr ist der Deutsche Bundesverband Coaching e. V. (DBVC) auf 500 Mitglieder angewachsen. Frank Bönning, Coach und Berater aus Essen, erfüllte nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen und einem Empfehlungsschreiben alle Anforderungen für die Aufnahme als Associate Coach (DBVC),

Homeoffice. Deutsche Arbeitgeber beauftragen immer häufiger Privatdetektive (zum Tagessatz von durchschnittlich 800 Euro), um nachzuprüfen, ob Angestellte auch tatsächlich wie vereinbart im Homeoffice arbeiten. Das berichtete das „Handelsblatt“ und erklärte: „Wenn Mitarbeiter unerlaubt in Urlaub fahren, fallen sie beim Chef in der Regel durch sehr zögerliche Antworten auf Mails und Anrufe auf.“

Bildungs-Start-up. Die Handelsblatt Media Group konzentriert sich auf ihr Kerngeschäft und hat ihre seit zwei Jahren existierende Weiterbildungsplattform „Ada“ (Weiterbildung zum Thema „Digitalisierung“) verselbstständigt. Dem Handelsblatt gehören jetzt nur noch 50 Prozent, der Rest der neuen „Ada Learning GmbH“ gehört den Publizistinnen Miriam Meckel, Léa Steinacker und Verena Pausder.

Auch das noch. US-amerikanische Experten für Unternehmenskultur empfahlen ihren Firmenkunden, die in den Pausenräumen von Unternehmen aufgestellten TV-Geräte so zu präparieren, dass keine „politischen Programme“ und insbesondere keine Nachrichtensender eingestellt werden können. Das sei der effektivste Weg, wie man Streitereien unter Trump-Anhängern und ihren Gegnern vermeiden könne.

FIRMENKULTUR

Narzisstische Manager verseuchen Klima in den Unternehmen langfristig

„Narzisstische Führungskräfte verseuchen eine Unternehmenskultur langfristig“, sagt Jennifer Chatman, Management-Professorin an der University of California, Berkeley. Das führe zu einer drastisch geringeren Zusammenarbeit auf allen Ebenen. „Dieser Effekt hält auch noch an, nachdem der problematische Narzisst wieder aus dem Unternehmen ausgeschieden ist“, so Chatman.

„Der Narzisst institutionalisiert nichtkollaboratives Verhalten im Unternehmen.“ Das unterminiere die Effektivität, da Unternehmen ja letztlich darauf gründen, gemeinsam mehr zu erreichen. Zudem schade es langfristig der Mitarbeitermoral und der Performance. „Narzissten erschaffen zwar keine Narzissten“, beruhigt Chatman. Aber die Mitarbeiter handelten dank des schlechten Vorbilds auf lange Sicht weniger ethisch und weniger kollaborativ. „Die Organisationskultur überdauert jede Führungskraft“, warnt die Management-Professorin. Wenn ein Narzisst aus dem Management ausscheide, kranke das Unternehmen also weiter. „Das hängt oft damit zusammen, dass solche Manager nie positive Richtlinien, beispielsweise zu ethischem Verhalten, Konfliktlösung oder gerechter Bezahlung einführen und Fehlverhalten kaum ahnden.“ Mitarbeiter hätten gelernt, dass sich unethisches, unkollaboratives Verhalten lohne – und machten erst einmal so weiter. Um solchen Problemen vorzubeugen, wäre es für Unternehmeneigentlich ideal, Narzissten gar nicht erst ins Management zu holen.

Doch wissen solche Individuen oft, wie sie möglichst unerkannt bleiben. Chatman betont daher, dass 360-Grad-Evaluierungen eines breiten Mitarbeiterspektrums helfen könnten, selbstgefällige Führungspersonen zu erkennen. Freilich bringt das aber nur dann etwas, wenn sich Aufsichtsgremien dann auch wirklich bemühen, dem toxischen Manager zu kündigen.

GET ABSTRACT

International Book Award 2020

In der deutschsprachigen Kategorie des „International Book Award 2020“ von Get Abstract wurde das Buch „Wie wir unsere Wirtschaft retten“ von Clemens Fuest und das Buch „Fair führen“ von Veronika Hucke ausgezeichnet. Preisträger der englischsprachigen Kategorie sind dieses Jahr „Think Outside the Building“ von Rosabeth Moss Kanter und „Good Economics for Hard Times“ von Esther Duflo und Abhijit V. Banerjee. Das Buch „Fair führen“ (Campus Verlag) wurde ausgezeichnet, weil es laut Jury ein wichtiges, vielschichtiges Thema bearbeitet und nicht weniger als das erforderliche Rüstzeug für zukunftsfähige Unternehmen liefert. Es gebe anschauliche Beispiele und gleichzeitig konkrete Anleitungen für wirksame Veränderungen.

VIDEOKONFERENZEN

Zoom will kooperieren

Der US-Videokonferenzanbieter Zoom gehört zu den großen Gewinnern der Corona-Krise. Und dies, obwohl er mächtige Konkurrenz hat wie den Bürochat-Dienstleister Slack. Nun bietet Zoom dem Anbieter Slack und weiteren Konkurrenten den Schulterschluss an. Über die neu gegründete Plattform „On Zoom“ können Features von Drittanbietern, darunter Chat-Funktionen von Slack und Microsoft-Teams, integriert werden. Kooperation sei besser als Wettbewerb, um das Wachstum aller Beteiligten zu forcieren. Chat sei eine sehr wichtige Funktion, betont Zoom. Schließlich setze man auf die Optimierung von Chat, Video und Sprache. Nur durch Kooperationen könne Zoom seinen Kunden mehr Flexibilität bieten. Die IT-Branche findet dieses Vorgehen sehr mutig, denn dadurch baut sich Zoom eine sehr breite Kundenbasis auf.

AUMA

Messen können weiter stattfinden

Auch nach den Beschlüssen von Bund und Ländern am 14. Oktober 2020 zur Eindämmung der Corona-Pandemie können Messen in Deutschland weiter durchgeführt werden, betont der Verband der deutschen Messewirtschaft (AUMA). Es wurde „nur“ vereinbart, dass die Teilnehmerzahl von Veranstaltungen in Regionen mit über 50 Neuinfektionen pro 100.000 Einwohner im Durchschnitt der letzten sieben Tage auf 100 begrenzt werden soll. Ausgenommen seien Veranstaltungen, für die ein mit dem zuständigen Gesundheitsamt abgestimmtes Hygienekonzept existiere. Da für die in nächster Zeit geplanten Messen entsprechende Konzepte vorlägen, seien Messen von dieser Vereinbarung nicht betroffen. Der AUMA erklärte: Alle seit dem Neustart im September durchgeführten Messen hätten in Hinblick auf den Gesundheitsschutz der Teilnehmer ohne Beanstandungen durchgeführt werden können.

JANINA KUGEL

„Weiter so“ keine Option

Der Gesetzgeber müsse per Quote dafür sorgen, dass mehr Frauen in den Vorstand deutscher Aktiengesellschaften einzögen, forderte Janina Kugel, Ex-Personalvorständin der Siemens AG, in einem Gastbeitrag für „Spiegel online“. Den Männern an der Spitze der Unternehmen fehle „augenscheinlich“ der Wille, Frauen zu fördern, deshalb müsse der Staat nachhelfen. Wer in diversen Teams arbeite, wisse zwar, dass mehr Perspektiven mehr Reibung bedeuteten, aber die Ergebnisse seien immer besser. Kugel: „Wie will man ohne Vielfalt die hochkomplexe Welt von morgen erfassen?“

BDU GESCHÄFTSKLIMA

Sanierungsberater melden gute Geschäfte

Stichwort. BDU-Präsident Ralf Strehlau ist Geschäftsführer der ANXO Consulting GmbH.

Der vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) errechnete Geschäftsklimaindex zur Consulting-Branche hat sich zum dritten Mal in Folge verbessert. Der Indexwert stieg nach Mai (75,7) und Juni (84,3) auf 91,9 Punkte im September 2020.

Mit einem Sprung von 21 im Juni auf 43 im September ist der Indexwert bei den Sanierungsberatern deutlich gestiegen. Auch die 6-Monats-Perspektive der Restrukturierungsberater liegt über der durchschnittlichen Erwartung aller abgefragten Beratungsfelder. BDU-Präsident Ralf Strehlau analysiert: „Die steigende Nachfrage nach Sanierungsberatern zeigt, dass die coronabedingte Wirtschaftskrise an Fahrt gewinnt. Jetzt gilt die Insolvenzantragspflicht für zahlungsunfähige Firmen wieder und die erwartete Welle von Restrukturierungsprojekten kommt damit ins Rollen.“

Der Anteil an Beratern, die ihre aktuelle Situation als schlecht beschreiben, ist in den Beratungsfeldern „Human Resources“ und „Personalberatung“, am höchsten. Zwar haben sich die Indexwerte im Vergleich zum Juni etwas verbessert, aber die Geschäftslage bleibt weiterhin viel angespannter als in den anderen Beratungsfeldern. In der HR-Beratung werden inzwischen Beratungsinhalte wie Coaching oder Trainings soweit wie möglich virtuell durchgeführt. Der notwendige Kontakt zu den Auftraggebern und deren Mitarbeitern lässt sich aber laut BDU nicht überall durch digitale Formate ersetzen.

Individuelle Lösungen für Ihre Personalentwicklung

Das machen wir:

Digital Lernen
Inhouse-Training
HR Consulting
Business Coaching
Development Programs
Leadership Booster
Stark in Kommunikation
Erfolgreich in Projekten

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

Gastkommentar

Klaus Doll

Den eigenen Führungsstil jetzt weiterentwickeln

Zu Zeiten des Lockdowns war das Arbeiten unter Corona-Bedingungen noch weitgehend ein Provisorium, doch zunehmend entwickelt es sich zum Normalzustand. Wird jetzt anders geführt? Hierzu sieben Thesen.

These 1: Aufgrund der Corona-Krise wurden viele bereits bestehende Probleme und Konflikte offensichtlich. Das heißt, die Pandemie war nicht ihre Ursache. Sie wirkte nur wie ein Brennglas, das die Defizite oder Versäumnisse stärker sichtbar machte.

These 2: Die meisten Herausforderungen, vor denen Führungskräfte heute stehen, bestanden schon vor der Pandemie. Nur stellten sich die Führungskräfte ihnen oft nicht, aus den unterschiedlichsten Gründen. Sei es, weil sie an ihrer Belastungsgrenze arbeiteten. Oder weil sie nicht die nötige Unterstützung von oben erhielten. Oder weil dies erfordert hätte, lieb gewonnene Routinen über Bord zu werfen und mit den Mitarbeitern in einen die Innovation fördernden Konflikt zu gehen.

> **„So manche Veränderung wäre auch schon vor der Krise sinnvoll und nötig gewesen."**

These 3: So manche Veränderung wäre auch schon vor der Krise sinnvoll und nötig gewesen. So zum Beispiel das Weiterentwickeln des eigenen Führungsstils aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen in der Vuka-Welt. Oder das Digitalisieren eines Teils der Serviceleistungen. Oder ein Überdenken der Personalentwicklungskonzepte auch aufgrund des seit Jahren bestehenden Fachkräftemangels.

These 4: Die Versäumnisse waren möglich, weil manche Unternehmen und ihre Führungskräfte sich das Nichtlösen von Problemen durch anderweitigen Mehraufwand leisten konnten. Zum Beispiel, weil die Auftragsbücher und Kassen trotz des Wandels der Marktstrukturen und Kundenbedürfnisse (noch) voll waren und bei den Ressourcen nicht gespart werden musste. Oder weil es in ihrer Marktnische seinerzeit gerade kaum ernstzunehmende Mitbewerber gab.

These 5: Die Unternehmen, die sich schon vor Corona den Herausforderungen und zukunftsrelevanten Themen stellten, stehen aktuell besser da. Sie können schneller auf die neuen Rahmenbedingungen reagieren – auch weil ihre Mannschaft „top-down" den Mindset „Leben heißt sich verändern", verinnerlicht und schon Erfahrungen darin gesammelt hat, wie man neue, komplexe Herausforderungen angeht und meistert.

These 6: Der beste Zeitpunkt, um nötige Veränderungen zu starten, ist jetzt! Auch weil man aktuell den Mitarbeitern leicht vermitteln kann: „Es muss sich etwas ändern, weil … ." Dabei gilt es jedoch zu überlegen und zu entscheiden: Greife ich (wieder) recht undifferenziert so scheinbar einfache Heilsversprechen wie die „agile Transformation" auf oder suche ich meinen eigenen individuellen Weg und nehme ich es künftig in Kauf, beim Waschen auch nass zu werden?

These 7: Sich beim Waschen nass zu machen, sorgt in der Regel für mehr Sauberkeit. Das gilt auch für den Bereich Führung. Führungskräfte, die regelmäßig ihr Denken und Handeln reflektieren und checken „Entspricht es noch den aktuellen und künftigen Rahmenbedingungen und Anforderungen?" entwickeln sich auch als Führungspersönlichkeiten weiter. Außerdem sind sie für ihre Mitarbeiter echte und glaubhafte Vorbilder, da sie sich – für diese erkennbar – auch als Lernende begreifen.

Klaus Doll ist Inhaber der Klaus Doll Organisationsberatung, Neustadt an der Weinstraße. Der Führungskräftetrainer und Businesscoach berät Unternehmen und ihre Führungskräfte in Umbruchsituationen. Regelmäßig führt er in Neustadt den offenen Workshop „Werkstatt für Führung und Veränderung" durch (www.doll-beratung.de).

GERMAN GLOBAL SPEAKERS

Profis versprechen bessere Hybrid-Tagungen

Hybrid-Experten (von links): Dr. Frank Hagenow, Barbara Messer, Laura Baxter, Ulrike Stahl und Axel Liebetrau. Die Gehirne des Publikums wollen Abwechslung und Profimoderatoren liefern sie zuverlässig.

Hybride Meetings und Tagungen boomen. Doch leider zeigen sich auch bei den Onlinepräsentationen Schattenseiten: Die Konzentration leidet, wenn viel gesprochen und schlecht präsentiert wird. Kreativität ist gefragt, um die Informationen interessant und nachhaltig zu präsentieren.

Diese Kreativität und vor allem die Aktivierung des daheimgebliebenen Publikums versprechen fünf Trainer, die sich zu einer Allianz mit dem Markennamen „German Global Speakers“ zusammengeschlossen haben. Sie versprechen allen größeren Unternehmen, die demnächst ihre (internationalen) Jahrestagungen „hybrid“ abhalten wollen, dass sie Content interessant machen, ungewöhnliche Präsentations- und Moderationsmethoden nutzen und mit einem gewissen Entertainment-Charakter alle nur denkbaren Events aufpeppen können – egal, welche Plattform der Kunde nutzt. Die Mitglieder der Allianz (www.german-global-speakers.de) verfügen über internationale Erfahrungen als Trainer, Speaker und Onlinemoderator in den unterschiedlichsten Branchen. Es handelt sich um Laura Baxter, Expertin für Präsenz und Stimme; Barbara Messer, Expertin für interaktive Vorträge und innovative Bildungskonzepte; Ulrike Stahl, Expertin für Digitalisierung und Kooperation; Dr. Frank Hagenow, Experte für Führung und Psychologie im Business sowie Axel Liebetrau, Experte für Trendforschung und Innovationen. Alle haben Erfahrungen in der Moderation von Veranstaltungen auf Deutsch und Englisch.

20 exzellente LERNORTE

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

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

Foto: Evelyn Dragan

„Keine Führungskraft zur Weiterbildung zwingen“

INTERVIEW. Die Software AG (SAG) in Darmstadt ist bekannt für ihre Datenbanksysteme. Seit einem Jahr ist Dr. Elke Frank als Personalvorständin an Bord von Deutschlands zweitgrößtem Softwarekonzern. Ein Gespräch über Führungskräftetraining und Führungskultur.

Im Zuge eines Kulturwandels soll die SAG, ein mittelständisch geprägtes Unternehmen, mehr wie ein Start-up agieren. Ist das nicht illusorisch?

Dr. Elke Frank: Natürlich muss man realistisch bleiben. In einem mittelständischen Konzern wird es nicht in jeder Ecke Start-up-Mentalität geben. Trotzdem brauchen wir das in der IT-Branche. Das funktioniert in unserem R&D-Bereich schon sehr gut, zum Beispiel mit dem Wettbewerb „Techinterrupt“. Da kann man sich mit innovativen Technologie-Ideen bewerben und durchläuft das Auswahlverfahren einer Jury. Am Ende gibt es Preise für die „Tech Stars“. Außerdem setzen wir auch auf agile Methoden und Graswurzelinitiativen.

Was sind das für Graswurzelinitiativen?

Frank: Eine Kulturveränderung funktioniert immer bottom-up und top-down. Der Vorstand muss dahinterstehen, aber es braucht auch Initiativen aus der Mitarbeiterschaft. Zum Beispiel haben wir vor Kurzem ein „Change Network“ etabliert. Das sind 100 Mitarbeiter verschiedenster Hierarchiestufen und Nationalitäten, die sich in Calls direkt mit dem Vorstand austauschen und uns ganz unverblümt Feedback geben. Wenn wir sagen, als Vorstand kommunizieren wir gut, muss das auch bei den Mitarbeitern ankommen. Da brauchen wir die Stimmen des Change Networks. Sie sagen uns, wie die Beschäftigten die Strategie „Helix“ verstehen und was sie noch brauchen. Auch ich habe da schon klares Feedback bekommen.

Zum Beispiel?

Frank: Der Vorstand macht alle acht Wochen einen Webcast mit allen 5.000 Mitarbeitern. Als ich vor einem Jahr hier gestartet bin, wurde viel mit Powerpoint gearbeitet. Da hieß es, das ist vielleicht gut gemeint, aber viel zu viel Frontalbeschallung. Die Mitarbeiter haben sich mehr Austausch gewünscht. Jetzt geben wir als Vorstand immer nur mündlich eine Viertelstunde Input, damit viel Zeit für Fragen bleibt. Ein wichtiges Thema, zu dem wir immer wieder Rückmeldung bekommen, ist die Vereinfachung von Prozessen. Die Mitarbeiter sollen ja spüren, dass wir ihnen die Arbeit erleichtern – sei es bei der Genehmigung von Reisekosten oder der Bestellung eines Headsets. Das haben wir dank der Change-Network-Teams schon sehr verbessert. Ohne diese Initiative würden wir solche Dinge zwar mitbekommen, aber könnten gegebenenfalls erst sehr spät reagieren. Das bringt Geschwindigkeit, da plötzlich keine Hierarchien mehr dazwischenstehen, die „weichspülen“.

Ihr Vorstand ist bezüglich Herkunft divers besetzt, aber Sie sind neben vier Männern die einzige Frau. Wie ist die Geschlechterverteilung ansonsten in den Führungspositionen?

Frank: Über alle Mitarbeiter hinweg liegt die Frauenquote bei 30 Prozent – das ist über Benchmark. SAP liegt zum Beispiel mit 33 Prozent vor uns. Bei 700 Führungskräften haben wir eine Frauenquote von 25 Prozent. Insgesamt nicht schlecht, aber da ist noch Luft nach oben.

Dr. Elke Frank. Seit August 2019 ist Frank Mitglied des Vorstands der Software AG und verantwortet die Bereiche Global Human Resources, Talent Management, Global Legal sowie Global Information Services und Transformation.

Welche Ziele haben Sie sich in diesem Zusammenhang gesetzt?

Frank: Ich möchte die richtigen Besetzungen machen und nicht blind nur einer Zahl hinterherrennen. Beim Gesetz über die Anzahl von Frauen in Aufsichtsräten haben wir zwar gesehen, dass die Quote wirkt. Aber hier steht immer wieder die Frage im Raum, ob wirklich die besten Kandidaten oder Kandidatinnen zum Zuge kommen. Deswegen sträube ich mich momentan, bei der Software AG eine Quote auszurufen. Meine Ambition für die nächsten Jahre ist es, die aktuellen 25 Prozent Frauen in Führungspositionen zu steigern. Im Moment haben wir einen positiven Trend. Wenn das aber stagnieren sollte, würde ich das notfalls auch mit einer Quote anschieben. Das Thema Diversity ist jedoch vor allem Leadership-Aufgabe und nicht nur irgendwo in HR verankert. Wir als Vorstand leben das vor: Beispielsweise hat unser CEO in seinem Top-Team zuletzt zwei Frauen eingestellt.

Wie bilden Sie Ihre Führungskräfte aus?

Frank: Wir haben ein klassisches Führungskräfteprogramm, bei dem wir Grundlagen vermitteln, alle Klassiker wie Zielvereinbarungen trainieren oder Rollenspiele durchführen. Seit zwei Monaten gibt es zudem ein neues digitales Format: die „Leadership Learning Journey“. Die Registrierung funktioniert nach dem Prinzip „First come, first served“. Denn wenn man sich für eine höhere Führungsrolle qualifizieren will, sollte man intrinsisch motiviert sein. Ich erwarte von meinen Führungskräften, dass sie sich informieren und weiterentwickeln. Ich möchte keinen mehr zwingen. Das Programm wird sehr gut angenommen: Die ersten 100 Plätze waren innerhalb von drei Stunden schon ausgebucht.

Was passiert, wenn die Führungskräfte sich nicht für diese Trainings anmelden?

Frank: Natürlich erreicht man nie alle. Wie viele sich nicht anmelden, kann ich erst in sechs Monaten beantworten. Aber meine Vermutung ist, dass zwei Drittel freiwillig mitmachen. Ich hoffe, dass sich dadurch ein Sog entwickelt und immer mehr Leute davon überzeugt sind, dass tägliches Lernen wichtig ist, auch als Führungskraft. Wenn aber Führungskräfte tatsächlich keinen Lernbedarf sehen, sollten wir uns schon Gedanken machen, ob das die Richtigen für uns sind.

Wie überprüfen Sie, ob die Führungskräfte die neue Kultur tatsächlich leben?

Frank: Seit 2019 erheben wir den „Employee Engagement Index“ über eine weltweite jährliche Mitarbeiterbefragung. Die nächste Befragung steht im Oktober an und dann können wir mehr sagen. Künftig möchten wir dabei auch noch einen „Accountability Index“ einbauen, indem sich das Feedback der Mitarbeitenden auf unsere 700 Führungskräfte bezieht.

Interview: Stefanie Hornung ●

Martin Seiler. Der Personalvorstand der Deutschen Bahn (Mitte) bei seiner Auszeichnung zum „CHRO of the Year 2020“ am 30. September 2020 in Berlin.

Foto: Melanie Werner

„Die Krise ist eine große Chance für HR“

INTERVIEW. Martin Seiler ist seit Januar 2018 Vorstand Personal und Recht der Deutschen Bahn AG. Während der Corona-Pandemie bekam er die Leitung des Krisenstabs seines Arbeitgebers übertragen. Vom „Personalmagazin“ wurde er jetzt zum „Chief HR Officer“ (CHRO) of the Year 2020 gewählt. Stefanie Hornung und Reiner Straub befragten den Personalvorstand der Deutschen Bahn zu seiner Arbeit.

Die Bahn startete im letzten Jahr eine Rekrutierungsoffensive. Wie hat sich das Recruiting in der Corona-Krise verändert?

Martin Seiler: Das Recruiting ist bei uns ein gigantischer Prozess. Pro Jahr bewerben sich circa 400.000 Menschen bei der Bahn. Während des Lockdowns standen wir – wie andere Unternehmen auch – vor der Situation: Wie machen wir das denn jetzt? Wir haben innerhalb von 14 Tagen den kompletten Prozess von der Bewerbung über das Vorstellungsgespräch bis hin zum Onboarding vollumfänglich digitalisiert – das ist eine fantastische Leistung unserer Recruiting-Teams zusammen mit unserer IT! Dadurch konnten wir in dieser Zeit in einer ähnlichen Größenordnung einstellen wie unter herkömmlichen Rahmenbedingungen. Wir haben dieses Jahr bislang 22.500 Einstellungszusagen gemacht, davon sind 4.700 Ausbildungsverträge. Und wir werden die 25.000, die wir uns für dieses Jahr zum Ziel gesetzt hatten, definitiv schaffen.

In welchen Bereichen stellen Sie die neuen Mitarbeiter ein?

Seiler: Wir konzentrieren uns sehr stark auf die operativen Berufe: Lokomotivführer, Stellwerksmitarbeiter, Gleisbauer – die klassischen Bahn-Berufe also. Aber auch im Bereich Digitalisierung und IT werden wir einstellen.

In der Laudatio hat die Vorjahresgewinnerin ihre Brückenbauerfunktion hervorgehoben, die Personaler immer wieder zu erfüllen haben. Sie müssen unterschiedliche Interessen zusammenbringen. Das eine tun, ohne das andere zu lassen. Wie viel Konfliktfähigkeit braucht eigentlich ein CHRO?

Seiler: Für Arbeit von HR-Verantwortlichen ist ein Begriff wichtig: Nachhaltigkeit. Wir haben keine Einzelentscheidungen zu treffen, sondern leben in einer Langzeitbeziehung mit den Beteiligten. Deswegen ist es wichtig, verlässlich und nachhaltig zu arbeiten, und dem Gegenüber auch bestimmte Freiräume zu geben – gerade in einer Sozialpartnerschaft. Konfliktfähigkeit hat mehr Dimensionen als nur hart oder weniger hart zu verhandeln. Konfliktfähigkeit bedeutet Brücken schlagen – zwischen Themen, zwischen Einheiten, zwischen Generationen. Die Bahn ist ein Traditionsunternehmen und wir wollen diese Tradition wahren – und gleichzeitig die Transformation vorantreiben und das Unternehmen in die Zukunft führen. Wir haben Kolleginnen und Kollegen, die dreißig, vierzig, fünfzig Jahre dabei sind, mit viel Erfahrung und Fachwissen. Und jetzt stellen wir pro Jahr 25.000 neue Mitarbeiter ein. Da können Konflikte entstehen. Wir als Personaler sind gefragt, Jung und Alt zusammenzubringen – eben Brücken zu schlagen.

Hat der CHRO in der Corona-Krise an Bedeutung gewonnen?

Seiler: Ich bin davon überzeugt, dass die Krise eine große Chance für die HR-Funktion ist. Denn die Veränderungen, die wir jetzt sehen, sind so groß und kommen so schnell, dass es uns auch wirklich braucht, um diese Transformation zu gestalten. Wir sind jetzt gestärkt, aber wir müssen diesen Freiraum,

Award. Der „CHRO“ wird jährlich von den Lesern des „Personalmagazins“ gewählt.

dieses Zeitfenster auch nutzen, um Antworten auf die drängenden Fragen zu finden – natürlich gemeinsam im Schulterschluss mit den operativ Verantwortlichen und mit den anderen Vorstandsmitgliedern.

Und persönlich?

Seiler: Ich leite jetzt seit 31 Wochen den Krisenstab – natürlich ist meine Visibilität innerhalb des Konzerns in dieser Zeit gestiegen. Beim Krisenmanagement geht es ja nicht nur um HR-Themen, sondern auch um Kommunikation, Gesundheitsmanagement, Einkauf, IT. Wenn einem da die Steuerung gut gelingt, hat man als Person natürlich nochmal ein anderes Standing. Und die Chance, die sich daraus ergibt – und das weiß ich auch von meinen Kolleginnen und Kollegen in vergleichbarer Situation – sollten wir auch gemeinsam nutzen.

Alle reden im Moment von einem schwierigen Herbst, der uns bevorsteht. Die Bundeskanzlerin hat die Menschen nochmals eindringlich gewarnt, die Abstands- und Hygieneregeln einzuhalten. Wie bereiten Sie sich als Bahn und als Leiter des Krisenstabs auf den Herbst vor?

Seiler: Es ist in der Tat wieder eine kritische Situation, einige Regionen überschreiten bereits die Grenzwerte. Wir als Deutsche Bahn und insbesondere der Krisenstab beobachten sehr genau die Situation. Das Ziel bleibt immer: Den Gesundheitsschutz der Beschäftigten und der Kunden sicherzustellen und gleichzeitig die Mobilität aufrechtzuerhalten. Dafür tun wir viel. Beispielsweise haben wir ein eigenes Labor, in dem wir selbst Covid-19-Tests durchführen können. Wir stellen Desinfektionsmittel selbst her. Wir haben die Reinigungsfrequenz erhöht. An den Bahnhöfen lenken wir die Verkehrsströme anders. Wir tun alles, um die Hygiene, die Abstandsregeln und die Vorsorgemaßnahmen wirklich zu nutzen.

Aber wir müssen und wir werden uns auch immer den jeweiligen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen anpassen. Dabei kommt es darauf an, dass wir das möglichst schnell tun. Aber wir sind gut aufgestellt, wir haben das ja auch im Frühjahr hingekriegt.

Personalmagazin: Wie schaffen Sie es eigentlich, dass die Leute zur Arbeit gehen und sich nicht krankmelden? Müssen Sie da besondere Anreize geben oder ist das kulturbedingt?

Seiler: Wir haben dieses Jahr trotz Pandemie einen geringeren Krankenstand gehabt wie in den vergangenen fünf Jahren. Ich denke, das ist schon ein Stück weit kulturbedingt. Die Leute sagen: Ich kremple die Ärmel hoch, ich will meinen Beitrag leisten. Umgekehrt haben wir auch wenig Kurzarbeit gemacht, was uns viele Mitarbeiter positiv zurückgespiegelt haben. Beispielsweise die Bordgastronomie in den Zügen: Da haben wir die Beschäftigten eben nicht in Kurzarbeit geschickt, sondern sie anderweitig beschäftigt oder alten Urlaub abgebaut.

Interview: Reiner Straub / Stefanie Hornung ●

Foto: DNY59 / gettyimages.de

FEHLENDE SYSTEMRELEVANZ ZEIGT SICH ...

nach Boris Grundl so:

WECKRUF. Im Rahmen eines Webinars, das am 19. Oktober stattfand, beleuchtete der Leadership-Experte Boris Grundl den Zustand der Personalentwicklung in Deutschland und bescheinigte ihr, in einer Sackgasse zu stecken. Die Art der betrieblichen Weiterbildung sei derzeit nicht in der Lage, die Ergebnisse eines Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Damit scheint PE nicht systemrelevant.

Ist PE systemrelevant?

01.

In einer Krise werden die Weiterbildungsbudgets deutlich **gekürzt**.

02.

Weiterbildung ist in der Regel sogar das Erste, auf das verzichtet wird.

03.

PE hat sich zu sehr auf die Steigerung des **Selbstwerts** der Mitarbeiter konzentriert.

→ Boris Grundl will die Wirksamkeit der Personalentwicklung (PE) deutlich erhöhen und liefert Denkanstöße, wie sich die PE aus seiner Sicht neu erfinden sollte. Seiner Beobachtung nach zeigt es die aktuelle Corona-Krise besonders deutlich: Bei finanzieller Enge wird in den Unternehmen sofort eingespart, auf was man leicht verzichten kann. Grundl: „Viele kürzen als Erstes das Weiterbildungsbudget. Die Entwicklung des Mitarbeiters in der bisherigen Form ist nicht systemrelevant. Kein Need-to-have, sondern ein Nice-to-have.“ Dieses fehlende Wertschätzung lasse sich schon seit mehreren Jahren und über mehrere Krisen hinweg beobachten.

Foto: Martin Pichler

Boris Grundl. Zur Digitalisierung seiner Seminarinhalte hat er sich im heimischen Trossingen ein TV-Studio eingerichtet.

Raus aus der Sackgasse

Hinter der Personalentwicklung steht für Grundl grundsätzlich eine „wunderbare Idee“: Es geht um das Freisetzen aller zur Verfügung stehenden menschlichen Leistungspotenziale in einem Unternehmen. Dazu gehört zum Beispiel, dass Diskriminierung ausgeräumt wird und dass Vielfältigkeit anerkannt und genutzt wird. Das alles ist wichtig, um den Unternehmenszweck zu erfüllen und dabei jedem Menschen zu helfen, der beste Mensch zu werden, der er sein kann: starke Menschen, starke Ergebnisse, starke Unternehmen. „Dieser Idee folge ich aus tiefstem Herzen“, betont der Grundl. Aber die PE habe sich durch ein „schwaches Selbstverständnis“ in eine Sackgasse manövriert und stecke dort fest. Sie habe sich zu sehr auf die „Bestätigung des Selbstwerts“ der Mitarbeiter konzentriert: „Du bist gut, so wie du bist!“.

Das habe früher Sinn gemacht, aber aus der „Bestätigung des Selbst“ wurde die „Bestätigung des Status quo“. Immer weniger ging es um geistige Anstrengung und geistiges und mentales Wachstum, sondern primär darum, den Menschen so zu bestätigen, wie er jetzt ist. Damit er sich gut und am Arbeitsplatz wohlfühle. Die mental anstrengendere Entwicklung der (Führungs-) Persönlichkeit wurde immer mehr verdrängt.

Grundls Forderung nach mehr „geistiger Reife“ und „mentaler Stärke“ (um über persönliches Wachstum zur Erreichung von Unternehmenszielen zu kommen) mag etwas nebulös formuliert sein, aber folgendes Beispiel zeigt, worum es dem Inhaber des Grundl Leadership Instituts geht: Der Vuca-Welt wollen viele Unternehmen mit agiler Führung begegnen. Dazu müssen sich selbst organisierende Teams aufgestellt werden, die schnell auf Marktveränderungen reagieren können. Die Teammitglieder müssen sich alle einem gemeinsamen Ziel unterordnen und sich quasi selbstlos die Bälle zuspielen können. Doch es gibt leider immer noch viel zu viele Mitarbeiter, die die Zeichen der Zeit nicht erkannt haben. Sie wollen das Lob des Chefs für sich allein und tun alles dafür, dass ausgerechnet ihre Vorschläge sich in den Diskussionsrunden durchsetzen. Solche Menschen sind viel zu sehr mit sich beschäftigt und deshalb für agile Teams nicht zu gebrauchen. Die Aufgabe der künftigen PE sollte es laut Grundl sein, solchen Menschen zu helfen, ihre „Selbstfunktionalität“ zu erhöhen. Sie sollten trainieren, ihr Engagement und ihre Kompetenz zu erhöhen. Außerdem sollte man ihnen Dinge wie „Prioritäten setzen“ oder „Entscheidungen treffen“ auf hohem Niveau beibringen.

Kompetent fürs Homeoffice?

Ein anderes Beispiel: Ein Unternehmen will, dass im Homeoffice effektiv gearbeitet wird. Diesen Wunsch erfüllen auf

04.

Die persönliche Entwicklung der Menschen mündet selten in Unternehmens**erfolge.**

05.

Die erfahrenen Führungskräfte lassen die Weiterbildung über sich **ergehen.**

06.

Trotz Weiterbildung lernen es viele Teammitglieder nicht, **agil zu arbeiten.**

besonders vorbildliche Weise jene Mitarbeiter, die über eine hohe Ergebnisorientierung verfügen. Die Frage ist, wie die Personalentwicklung den „anderen“, den Aufgabenorientierten, beibringt, in einer bestimmten Zeit mit etwas mehr Realitätsbezug auch ein bestimmtes Ergebnisniveau zu erreichen. Wenn das gelänge, für mehr Ergebnisorientierung unter allen (!) Menschen im Homeoffice zu sorgen, dann wäre das eine Weiterbildungsmaßnahme, die im Sinne von Grundl die Wertschöpfung in einem Unternehmen stark erhöhen könnte. Aber leider wachsen seiner Ansicht nach viele Berufstätige „geistig“ zu langsam mit.

Kompetent fürs Führen?

Das dritte Beispiel für „geistiges Wachstum“ im Sinne Grundls dreht sich um eine Führungskraft, die nicht gut Aufgaben delegieren kann. Sie kommt in ein Führungsseminar, um Techniken des Delegierens zu erlernen. Dabei stellt sich heraus, dass sie bereits alles über die Kunst des richtigen Delegierens weiß - sie tut es einfach nicht konsequent genug und arbeitet stattdessen selbst immer wieder bis Mitternacht. Es kommt schließlich heraus, dass es dieser Führungskraft sehr wichtig ist, beliebt zu sein und sie ihre Mitarbeiter nicht überfordern will, weil sie Angst hat, dafür gehasst zu werden. Eine gute Mitarbeiter-Chef-Beziehung sieht er als ihre größte Stärke an.

Aus Sicht eines Psychologen ist dieser Mensch in seiner Führungsrolle nicht in der Lage, Nähe und Distanz angemessen regulieren können. Jede Führungskraft bewegt sich zwischen den Polen „Nähe“ und „Distanz“ hin und her. In unserem Beispiel erkennt der Chef nicht, dass er seinem Unternehmen nur nützt, wenn er auch einmal klare Ansagen macht und entschieden delegiert. Grundls Führungskräfteseminare enden nicht etwa mit der Bewusstmachung der Polarität, sondern ihnen folgt ein Coaching-Prozess, der dazu führt, dass der besagte Chef im Alltag ein echtes Bedürfnis nach Distanz in sich wahrnimmt und dann übt, sein Verhalten in Sachen Delegation zu ändern. In diesem Zusammenhang verteilt Grund auch „Hausaufgaben“, die wöchentlich mit einem Coach besprochen werden. Lernziel ist die Balance von gelebter Nähe und Distanz – eine Art „distanzierter Nähe“.

Für Grundl steht fest: Indem die Führungskraft besser führt trägt sie auch dazu bei, dass die Mitarbeiter besser arbeiten und das Unternehmen bessere Ergebnisse erzielt: „Geistiges Wachstum eines Mitarbeiters führt zu Unternehmenswachstum und bildet die Basis für die Existenzberechtigung von PE.“ Aber für Grundl ist auch klar, dass der Preis für geistiges Wachstum eine gewisse Anstrengung ist – wie man sich am Beispiel einer Verhaltensänderung gut vorstellen kann.

Die geistige oder mentale Haltung, von der hier gesprochen wird, muss erlernbar sein. Dafür hat eine durchdachte Methodik und Didaktik zu sorgen. Grundl: „Einfache Kalendersprüche reichen da nicht. Im Kern geht es um die Antwort auf folgende Fragen: Wie können Menschen wirklich mental wachsen? Wie können sie sich selbst mental herausfordern und sich ihrer geistigen Fähigkeiten bewusst werden? Wie gelingt es allen Beteiligten, besser mit den Herausforderungen der heutigen Zeit klarzukommen, geistig fitter und mental gesünder zu werden? Wie werden Menschen so groß, dass sie starke Ergebnisse liefern und dadurch Unternehmen noch stärker werden? Letztlich heißt die entscheidende Frage: Wie finden wir Wege von „höher-schneller-weiter“ zu „flexibler-klarer-tiefer“?“

Grundls Transformations-Thesen

Für Grundl kommt es nicht darauf an, „die Zitrone noch mehr auszupressen“ (Selbstoptimierungswahn), sondern die gesamte Frucht zu vergrößern. Auf die Frage „Wie geht das?“ antwortet er mit folgenden Thesen:

- Geistiges Wachstum fordert geistige Anstrengung. Es gilt, einen Preis zu zahlen: Durch mentale Anstrengung folgt mentales Wachstum.
- Des Weiteren braucht es konsequente Transformationsprozesse für veränderungsbereite Individuen. Dazu bedarf es einer klaren, durchdachten und in der Praxis bewiesenen Methodik und Didaktik.

→

Ihr Partner für Weiterbildung.

Mit unseren Trainings unterstützen wir Mitarbeiter und Organisationen in den Bereichen Persönlichkeit, Führung, Business Skills, Selbstorganisation & Kollaboration.

www.die-akademie.de

DIE AKADEMIE
für Führungskräfte

- Es braucht Trainer, die sich selbst und andere gerne geistig fordern und in ihrem Leben eine mentale Transformation selbst lebt haben. Die sich in das Potenzial eines Menschen verlieben. Die positiv unbequem fordernd sind. Die sich nicht emotional prostituieren.
- Es braucht die Kombination von persönlicher Inspiration und ortsunabhängigem Lernen - online und offline.
- Es bedarf konsequenter Umsetzungszeiträume und PE braucht die Möglichkeit, Lernfortschritte zu messen und abzubilden.
- Alle Möglichkeiten zur Ausrede sollten im Voraus eliminiert werden – wie man beim Abnehmen den Inhalt des Kühlschranks auf ein Minimum runterfährt.
- Aus der Resilienzforschung wissen wir: Ein Mensch wächst im Leben entweder durch die Bewältigung von Krisen oder durch eine länger anhaltende Sinnerfahrung. Zweiteres gilt es, durch eine sinnvolle Denkschule zu vermitteln.
- Es braucht mehr Menschen, die einen positiv zwingen, das zu tun, was man tun könnte.

Statt sich also auf die „Bestätigung im Hier und Jetzt“ zu konzentrieren, sollte sich die Personalentwicklung kurz gesagt auf die „Bestätigung für geistiges Wachstum“ konzentrieren. Das sei ein kleiner Unterschied mit unglaublich großer Wirkung und es handele sich um die zukünftige Daseinsberechtigung von PE - „damit die Entwicklung des Menschen nicht als Erstes dem Rotstift zum Opfer fällt, sondern genauso ernstgenommen wird wie die Anschaffung einer Maschine.“

In Zukunft wird es laut Grundl darauf ankommen, zu erkennen, wie sehr der Markenkern „Bestätigung des Status quo“ zur Lähmung der Personalentwicklung beigetragen hat. Aber ein Aufbruch zu neuen Ufern sei gut möglich: „Zuerst intellektuelles Erkennen, dann emotionales Anerkennen, dann mentale Transformation“. Der neue Markenkern von Personalentwicklung müsse „Bestätigung durch Wachstum“ heißen. Grundl: „Um zu diesem neuen Markenkern zu kommen, muss PE einen Prozess durchlaufen, der Zeit braucht und nicht verordnet werden kann.“

Er selbst bemühe sich, diesen Prozess sichtbar zu machen und beschreibe einen möglichen Weg für die Zukunft. Einen Weg, von dem er wisse, dass er in der Praxis funktioniere und von dem er annehme, dass er der deutschen Wirtschaft sehr guttäte. Seine Thesen sieht er als eine Einladung. Das Umsetzen liege jetzt aber in der Verantwortung der vielen Personalentwickler, HR-Manager und Personalchefs in den Unternehmen. Allerdings rechnet Grundl auch damit, aus Teilen der PE-Szene kritisiert zu werden – frei nach dem Motto: „Magst du die Botschaft nicht, diskreditiere den Boten.“ Grundl will sich der Diskussion stellen und sie offen austragen.

Martin Pichler

Blick zurück in die Vergangenheit

Hintergrund. Auf der Suche nach einer kraftvollen Daseinsberechtigung sind die Personalentwickler laut Boris Grundl um das Jahr 2000 herum fündig geworden: „In der Analyse der Beschäftigten wurde klar, dass der Mangel an Selbstwert ein ernstes Thema ist.“ Grunds Analyse im Wortlaut:

Die Personalentwicklung hat sich im Lauf der Jahre zu sehr auf die „Bestätigung des Selbst“ („Du bist gut, so wie du bist!“) konzentriert. Alle Mitarbeiter sollten Bestätigung erfahren und keine Chefs sollten ihre menschlichen Schwächen durch die Erniedrigung anderer kompensieren. Das machte Sinn, sehr viel Sinn sogar! Doch was ist aus diesem Ansatz geworden? Was ist in der Praxis passiert? Aus der „Bestätigung des Selbst“ ist die „Bestätigung des Status quo“ geworden. Immer weniger ging es um geistige Anstrengung und damit um geistiges Wachstum, sondern primär darum, den Menschen so anzuerkennen und zu bestätigen, wie er jetzt ist, so dass er sich gut fühlt und erst recht am Arbeitsplatz. So drehte sich alles mehr und mehr um positive Gefühle.

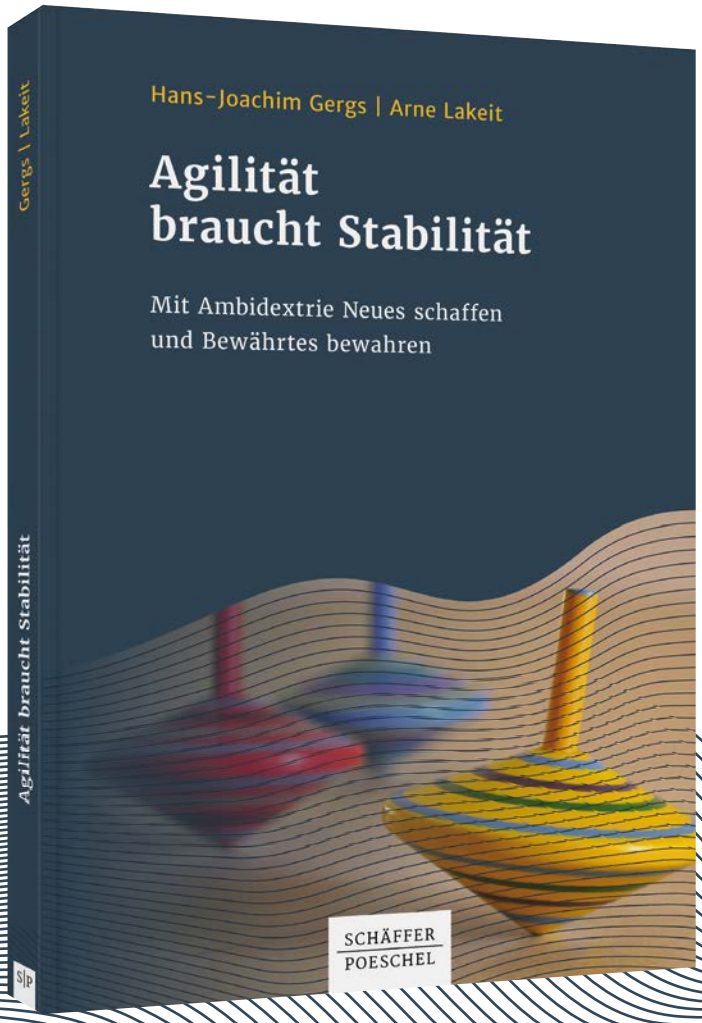
Das Negative, das mental Anstrengendere, wurde immer mehr verdrängt. Wie ein ungewünschter Gast. Es wurde ausgeladen, was nicht auszuladen geht. So wurde aus dem Wunsch nach Bestätigung die Gier nach guten Gefühlen. Bis zur Einforderung von Bestätigung durch andere. So auf die Art: Wenn es keinen Schatten mehr gibt, bleibt nur noch Sonne. Mit dem Ergebnis, dass sich heute immer mehr Menschen durch die Zunahme von Tempo, Komplexität und Transparenz überfordert fühlen, weil sie geistig zu langsam mitwachsen. Die mentalen Filter und Differenzierungsfähigkeiten sind zu wenig entwickelt. Die Zahl der mentalen Krankheiten steigt ständig, obwohl es noch nie so viele Entwicklungsmöglichkeiten für jedes Individuum gab.

Diese „Bestätigung des Selbst“, dieses „Recht auf gute Gefühle“, verdichtete sich im Wort „Wertschätzung“. Sie ist im Kern ein sehr wichtiger und wertvoller Begriff. Doch er wurde im Laufe der Zeit zweckentfremdet. In der sozialen Norm bedeutet Wertschätzung „Anerkennung als Mensch“ – eine Form bedingungsloser Anerkennung jenseits von Rollen, Erwartungen und Leistungsansprüchen. Wenn jemand Wertschätzung nicht in seinem privaten Umfeld findet, sucht er sie bei der Arbeit. Aber das ist ein Mißverständnis, denn Wertschätzung im Unternehmen heißt „Respekt für Ergebnisse“, die das Unternehmen nach vorne bringen.

Boris Grundl

Balancieren zwischen Stabilität und Innovation

Was Spitzenunternehmen von Wettbewerbern unterscheidet, ist ihre Fähigkeit, das Kerngeschäft zu stabilisieren, gleichzeitig die langfristige Tragfähigkeit des bisherigen Geschäftsmodells grundlegend zu hinterfragen und Innovationen gezielt voranzutreiben. Wie aber gelingt dieser Spagat zwischen Agilität und Stabilität? Das Buch zeigt, wie die Fähigkeit zur Ambidextrie in Unternehmen und Organisationen systematisch entwickelt werden kann. Die Autoren stellen konkrete Methoden und Verfahren vor. Dabei geht es sowohl um die Entwicklung ambidextrer Prozesse und Strukturen wie auch um die Entwicklung einer ambidextren Kultur. Führung spielt dabei eine zentrale Rolle.

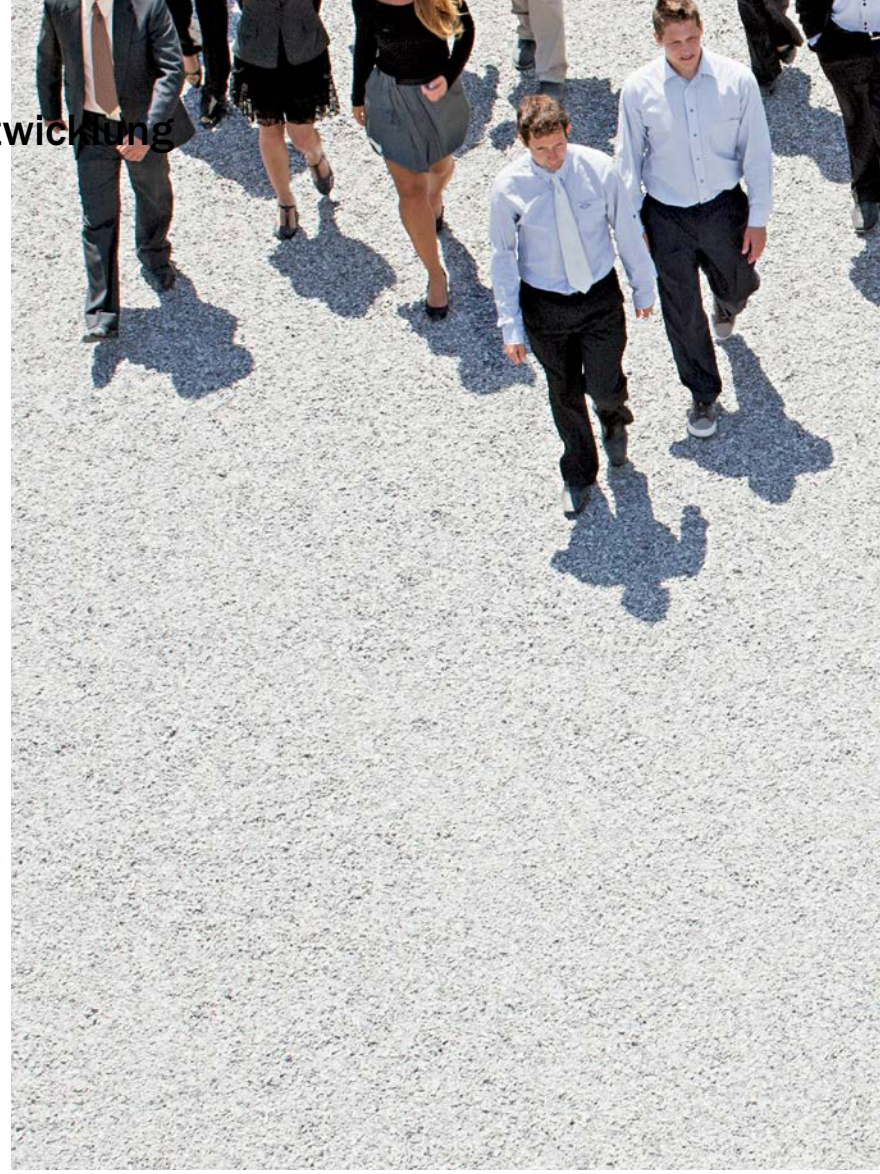


- Fundierte Modelle und Tools zum Aufbau und Management von Ambidextrie
- Ambidextrie in action: Case Studies u.a. von ENBW, Claas, MaibornWolff, Trumpf, 3M
- Mit Arbeitshilfen auf sp-mybook.de

Hans-Joachim Gergs | Arne Lakeit
AGILITÄT BRAUCHT STABILITÄT
Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren
2020. 170 S. Kart. €34,95
ISBN 978-3-7910-4848-2

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

SCHÄFFER POESCHEL



FÜHRUNG. Warum zeigen manche Mitarbeiter mehr Selbstverantwortung als ihre Kollegen? Warum sind sie eher bereit, Verantwortung zu übernehmen? Diese Fragen beschäftigen viele Unternehmen nicht erst seit sie die Agilität ihrer Organisation erhöhen möchten.

In unserer vernetzten Arbeitswelt werden schwierige Aufgaben verstärkt von bereichsübergreifenden Teams erbracht. Deshalb müssen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter zunehmend an der langen Leine führen. Das bedeutet aber auch, dass die Mitarbeiter mehr Selbstverantwortung zeigen müssen.

Diese Erkenntnis ist nicht neu. Deshalb zielen letztlich alle Managementsysteme, die in den letzten Jahrzehnten entwickelt wurden bzw. in Mode waren, darauf ab, mehr Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse auf die operative Ebene zu verlagern – unabhängig davon, ob sie Lean Management, TQM oder OKR heißen. Auch beim Thema Agilität spielt dieses Bestreben eine zentrale Rolle. Unbeantwortet blieben hierbei jedoch oft folgende Fragen: Welche psychologischen Dispositionen und Muster führen dazu, dass Menschen selbstverantwortlich handeln? Wie lassen sich die individuellen Unterschiede bei der Bereitschaft, (Selbst-)Verantwortung zu übernehmen, erklären?

Wirkfaktor 1: Interne oder externe Kontrollüberzeugung?

Eine erste Antwort auf diese Frage lieferte der US-amerikanische Psychologe Julian B. Rotter in seiner 1966 erschienenen Monografie zum Thema „Locus of Control“. In ihr unterscheidet er zwischen Menschen mit einer internen und einer externen Kontrollüberzeugung.

Menschen mit einer internen Kontrollüberzeugung glauben, dass sie durch ihr Denken und Handeln ihr Leben beeinflussen können. Menschen mit einer externen Kontrollüberzeugung hingegen sind überzeugt, ihr Leben werde primär von Umständen, die außerhalb ihres Einflussbereichs liegen, bestimmt. „Das bringt nichts“ und „Da kann man nichts machen“ sind typische Formulierungen von Menschen mit einer externen Kontrollüberzeugung. „Das muss irgendwie gehen“ und „Lass es uns mal probieren“ hingegen sind typische Sätze von Menschen mit einer internen Kontrollüberzeugung.

Sätze, aus denen eine externe Kontrollüberzeugung spricht, hört man in unserem Kulturkreis oft. Schon kleinen Kindern wird beigebracht, dass sie gehorsam bzw. folgsam sein und möglichst keine Fehler machen sollten. Deshalb entwickeln viele Menschen früh Denk- und Verhaltensmuster, die ihnen später eine verantwortungsvolle Haltung erschweren. Dabei brauchen wir in unserer von rascher Veränderung geprägten (Arbeits-) Welt zunehmend Gestalter, die trotz der damit verbundenen Risiken bereit sind, für sich und andere Verantwortung zu übernehmen – also Menschen mit einer internen Kontrollüberzeugung.

Das gilt insbesondere für die Führungskräfte in den Unternehmen. Sie dürfen

Mehr Selbstverantwortung im Unternehmen

aufgrund ihrer internen Kontrollüberzeugung aber nicht in einen Kontrollwahn verfallen. Das heißt, sie müssen damit leben können, dass es immer wieder „Schicksalsschläge“ geben kann, die ihre Planungen und Vorhaben über den Haufen werfen. Das hat uns gerade das Corona-Virus gezeigt.

In unserer Kultur gibt es viele Texte und Sprüche, die das Spannungsfeld zwischen interner Kontrollüberzeugung und – nennen wir es – „Schicksal“ thematisieren. Hierzu zählt das Gebet: „Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“ Als sein Urheber gilt der Theologe Reinhold Niebuhr (1892–1971). Neueren Datums ist folgender Spruch: „Relax. Nothing is under control.“ Er wird dem Autor Adi Da zugeschrieben. Ihn konnte man nach dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie oft in den Social Media lesen. Er besagt: Es ist eine Wahnvorstellung, zu glauben, wir könnten in unserem Leben alles planen, steuern und kontrollieren. Auch selbstverantwortlich handelnde Menschen sollten folglich damit rechnen, dass sie aufgrund unvorhergesehener Ereignisse entweder die Prioritäten neu setzen oder sich sogar eingestehen müssen: „Darauf habe ich keinen Einfluss“ oder „Das überfordert mich.“ Ohne dieses Bewusstsein schlägt eine interne Kontrollüberzeugung zuweilen in einen Kontrollwahn um, der letztlich auf Allmachtsfantasien basiert.

In den 1930er-Jahren sagte Henry Ford sinngemäß: „Mein Problem ist, dass ich zu den beiden Händen meiner Arbeiter stets noch ein Gehirn dazubekomme.“ Heute hört man von Managern eher die Klage: Die Mitarbeiter denken nicht „richtig“ nach oder mit. Das Problem hierbei ist: Menschen brauchen, um zum Mitdenken motiviert zu sein, eine interne Kontrollüberzeugung – also die Überzeugung, dass es möglich ist, den Lauf der Dinge zu beeinflussen. Deshalb sollten Personalverantwortliche schon beim Einstellen von Mitarbeitern – jobabhängig – darauf achten, wie ausgeprägt deren interne Kontrollüberzeugung ist.

Dies zeigen oft schon ihre Biografien: Hat ein Bewerber sein Leben aktiv gestaltet, Dinge ausprobiert und vorangetrieben, oder wartete er eher reaktiv ab, was passiert? Das lässt sich in Bewerbungsgesprächen auch mit Fragen erkunden: Wie ging der Bewerber mit Rückschlägen um und was lernte er daraus? Gab es in seinem Leben Momente des Scheiterns und worauf führt er diese zurück? Menschen mit einer hohen internen Kontrollüberzeugung geben sich in der Regel eine Mitverantwortung am Scheitern und zogen hieraus Lehren. Menschen mit einer externen Kontrollüberzeugung hingegen →

→ sagen oft „Ich konnte nichts dafür; ich habe Pech gehabt“ und leiteten aus dem Scheitern auch keine relevanten Lernerfahrungen ab.

Wirkfaktor 2: Wie ausbalanciert ist die Zeitorientierung?

Menschen mit einer hohen Selbstverantwortung haben in der Regel auch ein gut ausbalanciertes Verhältnis zur Zeit. Der US-amerikanische Psychologe Philip Zimbardo beschreibt in seinem Buch „Die neue Psychologie der Zeit“ verschiedene Orientierungen, die Menschen im Hinblick auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft haben. Abhängig davon, wie ausgeprägt diese Orientierungen bei ihnen sind, zeigen die Menschen entweder mehr oder weniger Selbstverantwortung.

- **Menschen mit einer starken Vergangenheitsorientierung**

Diese Menschen orientieren sich bei ihren Handlungen und Entscheidungen in erster Linie an Dingen, die in der Vergangenheit funktioniert oder nicht funktioniert haben. Rituale und Mythen spielen in ihrem Leben eine wichtige Rolle, ebenso traditionelle Werte. Zimbardo unterscheidet zwei Perspektiven, aus denen Menschen tendenziell auf die Vergangenheit blicken: eine negative und eine positive Vergangenheitsorientierung. Menschen mit einer negativen Orientierung sind der Meinung, dass ihre aktuelle Situation durch negative Erfahrungen in ihrer Vergangenheit geprägt ist. Sie haben überwiegend negative Kindheitserinnerungen und sind ängstlicher und weniger achtsam als der Bevölkerungsdurchschnitt. Zudem haben sie eine schwächer ausgeprägte Impulskontrolle. Es fällt ihnen schwerer, Selbstverantwortung zu übernehmen, da sie aufgrund ihrer Vergangenheitsorientierung eine externe Kontrollüberzeugung haben. Ihr Credo lautet: „Die Vergangenheit ist schuld an meiner Misere. Ich kann nichts dafür.“

Menschen mit einer positiven Orientierung verbinden mit der Vergangenheit hingegen viele positive Erlebnisse und Emotionen. Sie sind weniger ängstlich, emotional stabiler, lebensfroher und haben mehr Selbstachtung. Aufgrund dieser Dispositionen zeigen sie auch mehr Selbstverantwortung, denn ihr zentrales Credo lautet: „Ich habe es schon einmal geschafft, ich werde es auch wieder schaffen.“

Durch Coaching- und Therapieangebote können Menschen, laut Zimbardo, ihre negative Vergangenheitsorientierung in eine positive umwandeln. Dies ist jedoch keine Führungsaufgabe, sondern eine Aufgabe für professionelle Coachs oder Therapeuten. Führungskräfte können jedoch eine tendenziell vorhandene positive Vergangenheitsorientierung bei ihren Mitarbeitern oder Teams verstärken – zum Beispiel, indem sie in schwierigen Situationen auf Erfolge in der Vergangenheit verweisen: „Wie haben wir die Finanzkrise 2008 gemeistert? Wir haben damals …“

- **Menschen mit einer starken Gegenwartsorientierung**

Solche Menschen tendieren dazu, sich auf das zu konzentrieren, was gerade ist bzw. das, was sie gerade wahrnehmen, und nicht auf das, was sein könnte oder war. Für sie ist es schwierig, Bedürfnisse aufzuschieben. Sie lassen sich leicht ablenken. Ihr Fokus liegt auf konsumierenden Aktivitäten, die Freude bereiten oder Schmerz vermeiden. Zimbardo unterscheidet genau drei mögliche Perspektiven, aus denen sie auf die Gegenwart blicken: die hedonistische, die fatalistische und die holistische Gegenwartsorientierung.

Eine hedonistische Orientierung auf die Gegenwart bedeutet, den Moment auszukosten, ohne sich groß Gedanken um die Zukunft zu machen. Das führt zu einer eher schwach ausgeprägten Impulskontrolle. Solche Menschen übernehmen ungern Verantwortung, da sie lediglich auf das Hier und Jetzt aus sind und sich wenig um die Konsequenzen ihres Handelns kümmern. Ihre Lebensmaxime lautet recht unverblümt: „YOLO – You only live once.“

Eine fatalistische Orientierung bedeutet, dass Menschen keine persönlichen Einflussmöglichkeiten auf ihr Schicksal sehen. Solche Menschen gehen davon aus, dass, egal was man macht, dies ohnehin nichts bringt. Ihr Handlungsmotiv ist unmittelbarer Lustgewinn oder Schmerzvermeidung. Sie übernehmen wenig Verantwortung, da ihre Lebensmaxime lautet: „Es macht eh keinen Unterschied. Irgendwann müssen wir ohnehin alle sterben.“ Eine positive Ausnahme bei den Optionen der Gegenwartsorientierung ist die holistische Orientierung: Bei ihr sind Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft im Denken und beim Entscheiden einer Person eng miteinander verknüpft. Alles Greifbare und Reale dieser Welt existiert für solche Menschen nur in der Gegenwart – auch der freie Wille, sich zu entscheiden, Verantwortung zu übernehmen. Menschen mit einer holistischen Gegenwartsorientierung handeln selbstverantwortlich und treffen verantwortungsvolle Entscheidungen, da ihre Lebensmaxime lautet: „Ich lebe jetzt, aber ich habe aus meinen Erfahrungen gelernt und habe deshalb die Konsequenzen im Blick.“

- **Menschen mit einer starken Zukunftsorientierung**

Die Zukunft erleben wir wie die Vergangenheit nie direkt. Sie ist ein psychisches Konstrukt; eine Geschichte, die wir in unseren Köpfen erschaffen und uns selbst und anderen erzählen. Für den menschlichen Erfolg und die Übernahme von (Selbst-)Verantwortung ist der Glaube an eine positive Zukunft unerlässlich. Sonst würde kein Sportler trainieren und kein Mensch Zeit und Geld in seine Bildung investieren. Selbstverantwortung ist psychologisch unabdingbar mit einer positiven Zukunftsperspektive verknüpft, denn sie erfordert nicht selten auch, den Verlockungen im „Hier und Jetzt“ zu widerstehen und mutige Entscheidungen zu treffen.

Menschen mit einer hohen Zukunftsorientierung sind aktiver, emotional stabiler und fleißiger als der Bevölkerungsdurchschnitt und verfügen über eine hohe Selbstachtung. Eine übertriebene Zukunftsorientierung kann jedoch zur Angst führen, die Ziele nicht zu erreichen. Hieraus kann ein negativer Zukunftsstress entstehen, unter dem zum Beispiel die Achtsamkeit und die Empathie für andere Menschen leiden. Bei Topmanagern soll dies zuweilen der Fall sein. Trotz dieser Schattenseiten: Für ein (selbst-)verantwortliches Handeln ist eine positive Zukunftsorientierung unerlässlich.

Führungskräfte können in mühsamer Kleinarbeit zwar ihre eigene Kontrollüberzeugung und Zeitorientierung än-

dern, die ihrer Mitarbeiter jedoch nicht, da diese ihre Wurzeln in deren Persönlichkeit und Biografie haben. Sie können ihre Mitarbeiter aber ihrer persönlichen Disposition entsprechend einsetzen und bei ihnen vorhandene positive Tendenzen zumindest situativ verstärken. Ein wirksames Tool, mit dem Führungskräfte die Selbstverantwortung fördern können, ist das Storytelling. Hierbei geht es darum, spannende Geschichten zu erzählen und zukunftsweisende Fragen zu stellen und so dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter ein Bild von Zukunft entwickeln, das sie motiviert, weil sie ein Teil hiervon sein möchten.

Wichtig ist, dass Führungskräfte – gerade in (Markt-)Umbruchzeiten, in denen sich die Paradigmen des Handelns ändern – in einen kontinuierlichen motivierenden Dialog mit ihren Mitarbeitern treten. Wenn ihnen ihr Storytelling gelingt, erwächst hieraus eine große Handlungsenergie. Gute Fragen und Geschichten gestalten die Zukunft!

Wirkfaktor 3: Welches Maß an Kontrolle und Vertrauen ist angemessen?

„Lassen Sie Ihre Mitarbeiter los. Vertrauen Sie ihnen, denn nur dann entfalten sie ihr Potenzial.“ Diesen Appell richten viele Leadership-Coachs an Führungskräfte. Er ist per se nicht falsch. Doch sollte das Vertrauen bzw. Loslassen so weit gehen, dass der Mitarbeiter denkt, seine Führungskraft interessiere sich nicht für ihn und seine Arbeit?

Selbstverständlich sollten Führungskräfte nicht nach der Maxime „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ verfahren. Auch hier gilt: Die Lösung liegt in der Mitte. Wenn es keine Kontrolle gibt, kann dies beim Mitarbeiter schnell zum Eindruck führen, seine Arbeit wäre dem Chef egal. Kontrollieren Führungskräfte hingegen zu viel, kann dies als Misstrauen erlebt werden und demotivierend wirken. Ohne Kontrolle ist auch kein fundiertes Feedback möglich. Um ein solches, auch positives, zu geben, muss die Führungskraft sich die Arbeit ansehen und diese wertschätzend kontrollieren.

Erfolgt keine Kontrolle, ist nur ein oberflächliches „Gut gemacht“ möglich, das weniger Wirkung entfaltet als eine detaillierte Rückmeldung. Eine der Person, Situation und Aufgabe angemessen dosierte Kontrolle ist auch nötig, weil ohne jegliche Kontrolle meist über kurz oder lang ein unsoziales Verhalten im Team aufkeimt. Diese Gefahr ist gerade bei virtuellen Teams oder wenn ein Teil der Mitarbeiter im Homeoffice arbeitet, groß, da dann auch die wechselseitige soziale Kontrolle weitgehend entfällt. Einige Mitarbeiter werden versuchen, diese Situation zu ihren Gunsten auszunutzen und auszuloten, wie weit sie gehen können. Ein solches Verhalten steckt oft Kollegen an und irgendwann haben die Mitarbeiter, die ihren Job verantwortungsbewusst machen, das Gefühl: Wir sind Außenseiter.

Deshalb sollten Führungskräfte zwar mit Vertrauen führen, aber dennoch eine adäquate Kontrolle der Arbeitsergebnisse und Arbeitsweisen ausüben. Diese Kontrolle darf jedoch nicht auf der inneren Haltung basieren „Ich will die Fehler finden“. Die Handlungsmaxime muss lauten: „Ich will sehen, wie gut er oder sie das gemacht hat.“ Die Kontrolle sollte also auf der Basis eines wechselseitigen persönlichen Vertrauens erfolgen.

Doch wie entsteht Vertrauen? Man könnte meinen dadurch, dass eine Führungskraft ihr Team in einem heldenhaften Akt vor Unheil bewahrt. Also dieses zum Beispiel aktuell in der coronabedingten Krisensituation als „lonely heroe“ vor einem Stellenabbau schützt. Doch haben Führungskräfte in einer Sandwichposition hierzu überhaupt die Macht? In der Regel nicht!

Zum Glück zeigt die Wissenschaft: Führungskräfte müssen keine Superhelden sein, um das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu gewinnen. Diese wollen primär spüren, dass sie als Individuum mit ihren persönlichen Wünschen und Bedürfnissen, Interessen und Neigungen wahr- und ernstgenommen werden. Und es sind letztlich die kleinen Dinge im Arbeitsalltag, die dazu führen, dass Mitarbeiter ihren Führungskräften vertrauen. Zum Beispiel, dass diese die Namen ihrer Lebenspartner und Kinder kennen, an ihre Geburtstage denken, sich auch mal anlasslos nach ihrem Befinden erkundigen. Wenn Mitarbeiter immer wieder spüren, dass ihre Führungskräfte sich für sie auch als Mensch interessieren und achtsam sind, dann vertrauen sie ihnen mehr und mehr. Das erfordert Zeit und eine kontinuierliche Beziehungsarbeit.

Ja, die zum Vertrauensauf- und -ausbau erforderliche Beziehungspflege ist Arbeit und erfordert Zeit – und sie sollte gerade in Krisenzeiten, wenn die Nerven von allen ohnehin angespannt sind, nicht in Vergessenheit geraten. Doch sie ist der einzige Weg, um echtes Vertrauen aufzubauen. Und nur wenn Vertrauen existiert, sind Mitarbeiter von sich aus motiviert, Verantwortung zu tragen und selbstverantwortlich zu handeln. Versuchen Sie es als Führungskraft beim Führen mal mit einem Daumenwert von 20 Prozent Kontrolle und 80 Prozent Vertrauen. Mehr Kontrolle ist meist zu aufwendig und demotivierend. Weniger Kontrolle hingegen kann dazu führen, dass Mitarbeiter das Gefühl haben „Meine Arbeit bzw. Leistung wird nicht wahrgenommen“ und einige beginnen, das System auszunutzen. Was das rechte Maß an Vertrauen und Kontrolle ist, das letztendlich zur höchstmöglichen Selbstverantwortung führt, müssen Sie jedoch in der konkreten Zusammenarbeit und im Dialog mit ihren Mitarbeitern selbst ermitteln – auch aufgrund von deren Kontrollüberzeugung und Zeitorientierung. Das ist die eigentliche Herausforderung bzw. der eigentliche Reiz beim Führen.

Joachim Simon ●

AUTOR

Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und Businesscoach. Im September 2020 erschien sein Buch „Selbstverantwortung im Unternehmen: Was Sie als Führungskraft dafür tun können“. Mit dem von ihm konzipierten Online-Programm „Egoleading“ können Führungskräfte die Skills trainieren, die sie im digitalen Zeitalter zum Führen von Menschen brauchen.

Joachim Simon
Kattowitzer Str. 16
38126 Braunschweig
Tel. +49531 35624-86
www.joachimsimon.info

So kommt Verantwortung an den Arbeitsplatz

INTERVIEW. Warum sind einige Mitarbeiter eher bereit, Verantwortung zu übernehmen und andere eher nicht? Mit solchen grundlegenden Fragen beschäftigt sich der Managementberater Joachim Simon in seinem neuen Buch „Selbstverantwortung in Unternehmen“.

Warum wird über das Thema Selbstverantwortung so oft im Zusammenhang mit „Agilität“ diskutiert?

Joachim Simon: Unter anderem, weil in unserer vernetzten Arbeitswelt die Aufgaben in den Unternehmen immer komplexer werden und deren Kernleistungen zunehmend von bereichsübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb müssen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter verstärkt an der langen Leine führen. Und die Mitarbeiter? Sie müssen mehr Selbstverantwortung übernehmen.

Wie lassen sich die individuellen Unterschiede bei der Bereitschaft, Verantwortung oder Selbstverantwortung zu übernehmen, erklären?

Simon: Ja, eine erste Antwort auf diese Frage lieferte der amerikanische Psychologe Julian B. Rotter in seiner 1966 erschienenen Monografie zum Thema „Locus of Control“. In ihr unterscheidet er zwischen Menschen mit einer internen und einer externen Kontrollüberzeugung.

Wodurch unterscheiden sich diese?

Simon: Menschen mit einer internen Kontrollüberzeugung glauben, dass sie durch ihr Denken und Handeln ihr Leben beeinflussen können. Menschen mit einer externen Kontrollüberzeugung hingegen sind überzeugt, ihr Leben werde primär von Umständen, die außerhalb ihres Einflussbereichs liegen, bestimmt.

Warum trifft man in unserer Gesellschaft so viele Menschen, die eine externe Kontrollüberzeugung haben?

Simon: Unter anderem, weil schon kleinen Kindern oft beigebracht wird, gehorsam zu sein und möglichst keine Fehler zu machen. Deshalb entwickeln viele Menschen früh in ihrem Leben Denk- und Verhaltensmuster, die ihnen später eine verantwortungsvolle Haltung erschweren. In unserer von rascher Veränderung geprägten Welt brauchen wir aber mehr Gestalter, die bereit sind, für sich und andere Verantwortung zu übernehmen – also Menschen mit einer internen Kontrollüberzeugung.

Wieso?

Simon: In den 1930er-Jahren sagte Henry Ford sinngemäß: „Mein Problem ist, dass ich zu den beiden Händen meiner Arbeiter immer noch ein Gehirn bekomme.“ Mitdenken war in der tayloristischen Industrie also nicht gefragt. In der heutigen Wissensgesellschaft hört man von Managern hingegen eher die Klage: „Die Mitarbeiter denken nicht ‚richtig‘ mit.“ Dabei blenden sie jedoch aus: Zum Mitdenken lassen sich letztlich nur Menschen mit einer internen Kontrollüberzeugung motivieren – also Personen, die der Überzeugung sind, dass man den Lauf der Dinge beeinflussen kann. Inwieweit Mitarbeiter dieser Überzeugung sind, hängt selbstverständlich auch von den Rahmenbedingungen und der Kultur im Unternehmen ab, aber auch von ihrer persönlichen Disposition.

Heißt das, die Unternehmen stellen zum Teil die falschen Leute ein?

Simon: Zumindest sollten die Personalverantwortlichen schon beim Einstellen von Mitarbeitern – jobabhängig – stark darauf achten, wie ausgeprägt deren interne Kontrollüberzeugung ist. Dies zeigen oft schon ihre Biografien: Hat ein Bewerber sein Leben aktiv gestaltet, Dinge ausprobiert und vorangetrieben, oder wartete er eher reaktiv ab, was passiert? Das lässt sich auch in Bewerbungsgesprächen mit Fragen erkunden.

Gibt es weitere psychische Faktoren, die beeinflussen, wie viel Verantwortung und Eigeninitiative ein Mitarbeiter zeigt?

Simon: Ja, Menschen mit einer hohen Selbstverantwortung haben in der Regel ein ausbalanciertes Verhältnis zur Zeit.

Was heißt das?

Simon: Vereinfacht formuliert: Bei ihnen sind die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft im Denken und beim Entscheiden eng miteinander verknüpft. Sie sind also mit ihrem Denken zum Beispiel nicht in der Vergangenheit verhaftet und fragen sich bei Aufgaben primär: Was hat in der Vergangenheit funktioniert oder nicht? Sie sind vielmehr offen für Neues. Sie leben aber auch nicht hedonistisch im Hier und Jetzt und konzentrieren sich ausschließlich auf das, was gerade ist bzw. das, was sie gerade wahrnehmen.

Was ist daran schlecht? Psychologen fordern doch oft, stärker im Hier und Jetzt zu leben?

Simon: Zunächst mal nichts. Wenn man aber etwas gestalten möchte, darf man nicht nur den Moment auskosten und gemäß der Maxime „YOLO – You only live once“ leben. Man muss auch aus den Erfahrungen in der Vergangenheit lernen und die Konsequenzen des Handelns im Blick haben. Man sollte also, wie der amerikanische Psychologe Philip Zim-

Joachim Simon. Das Interview wurde coronabedingt online geführt.

bardo dies nennt, keine hedonistische, sondern eine holistische Gegenwartsorientierung haben, denn nur dann trifft man Entscheidungen, die auch langfristig tragfähig sind.

Und solche Personen sind dann die von Ihnen verstärkt geforderten Gestalter?

Simon: Nein. Das sind eher die top-fitten Macher oder Problemlöser, die jedes Unternehmen auf allen Ebenen braucht und die letztlich deren Rückgrat bilden. Die echten Gestalter haben ein anderes Profil.

Inwiefern?

Simon: Die Zukunft ist wie die Vergangenheit ein psychisches Konstrukt. Eine Geschichte, die wir in unseren Köpfen erschaffen und uns selbst und anderen erzählen. Gestalter glauben an eine positive Zukunft. Deshalb können sie bei Bedarf auch den Verlockungen im „Hier und Jetzt" widerstehen und mutige Entscheidungen treffen.

Sie haben also eine Art Zukunftsblick?

Simon: Ja. Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und der Wille, zu gestalten sind psychologisch betrachtet unauflösbar mit einer positiven Zukunftsperspektive verknüpft. Doch hier gilt es, die rechte Balance zu wahren und bei aller Zukunftsorientierung die Gegenwart nicht aus dem Blick zu verlieren, auch weil hierunter oft die Achtsamkeit und Empathie leidet.

Wie können Führungskräfte, die Gestalter sind oder sein möchten, nun andere Menschen für ihre Zukunftsvision gewinnen?

Simon: Zunächst sollten sie sich klarmachen, dass sie zwar ihre eigene Kontrollüberzeugung und Zeitorientierung zum Beispiel mithilfe eines Coachs ändern können, die ihrer Mitarbeiter aber nicht.

Warum?

Simon: Weil diese ihre Wurzeln in deren Persönlichkeit und Biografie haben. Sie können ihre Mitarbeiter aber ihrer persönlichen Disposition entsprechend einsetzen und bei ihnen vorhandene positive Tendenzen zumindest situativ verstärken. Ein wirksames Tool, um die Selbstverantwortung zu fördern, ist zum Beispiel das Storytelling. Hierbei geht es darum, spannende Geschichten zu erzählen und zukunftsweisende Fragen zu stellen und so dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter ein Bild von Zukunft entwickeln, das sie motiviert, weil sie ein Teil hiervon sein möchten. Gerade in Marktumbruchzeiten sollten Führungskräfte in einem kontinuierlichen motivierenden Dialog mit ihren Mitarbeitern stehen. Wenn ihnen ihr Storytelling gelingt, erwächst hieraus eine große Handlungsenergie.

Und wenn diese existiert, können die Führungskräfte ihre Mitarbeiter loslassen, weil sie dann ihr Potenzial entfalten?

Simon: Wenn Führen so einfach wäre, würden sich viele Führungskräfte freuen. Die Mitarbeiter sind aber in der Regel sowohl bezüglich ihrer Kompetenz als auch Persönlichkeit sehr verschieden. Deshalb sollte das Vertrauen bzw. Los-lassen nie so weit gehen, dass der Mitarbeiter denkt: Meine Führungskraft interessiert sich nicht für mich.

Es sollte also stets auch eine gewisse Kontrolle geben?

Simon: Ja, denn ganz ohne Kontrolle kann bei Mitarbeitern schnell der Eindruck entstehen, ihre Arbeit sei dem Chef egal. Kontrollieren Führungskräfte hingegen zu viel, kann dies als Misstrauen erlebt werden und demotivierend wirken. Und nie vergessen sollte man: Ohne Kontrolle ist auch kein fundiertes Feedback möglich.

Wieso?

Simon: Um ein solches Feedback, auch positives, zu geben, muss die Führungskraft sich die Arbeit ansehen und diese wertschätzend kontrollieren. Ohne Kontrolle ist nur ein oberflächliches „gut gemacht" möglich, das weniger Wirkung entfaltet als eine detaillierte Rückmeldung. Hinzu kommt: Ohne eine der Person, Situation und Aufgabe angemessene Kontrolle keimt mit der Zeit in Teams oft ein unsoziales Verhalten auf. Diese Gefahr ist gerade bei virtuellen Teams groß, da bei ihnen auch die wechselseitige soziale Kontrolle weitgehend entfällt.

Was heißt das?

Simon: Einige Mitarbeiter versuchen, die Situation zu ihren Gunsten auszunutzen und auszuloten, wie weit sie gehen können. Ein solches Verhalten infiziert wiederum oft Kollegen und irgendwann haben die Mitarbeiter, die ihren Job verantwortungsbewusst machen, das Gefühl: „Wir sind die Dummen beziehungsweise Exoten."

Was auch bei ihnen zu einem Nachlassen der Motivation und Selbstverantwortung führt.

Simon: Ja. Deshalb sollten Führungskräfte zwar mit Vertrauen führen, aber zugleich eine adäquate Kontrolle ausüben. Diese Kontrolle darf aber nicht auf der inneren Haltung basieren „Ich will die Fehler finden". Die Handlungsmaxime muss vielmehr sein: „Ich will sehen, wie gut der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin bzw. das Team das macht." Die Kontrolle der Arbeitsweise bzw. des Vorgehens und der Arbeitsergebnisse sollte also auf der Basis eines wechselseitigen Vertrauens erfolgen.

Interview: Katrin Neubauer ●

Konflikte in Krisenzeiten für Veränderungen nutzen

CHANGE. In der näheren Zukunft, in der wir alle noch mit Corona werden leben müssen, entstehen in den meisten Unternehmen auch vermehrt Konflikte. Das sagt einem das Erfahrungswissen aus früheren Krisen. Konflikte, die sich jetzt Bahn brechen, können auch nötige Veränderungen vorantreiben – sofern sie richtig bearbeitet werden.

Wenn Menschen zusammenarbeiten, entstehen immer wieder Konflikte, denn dann prallen auch unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse sowie Meinungen und Einschätzungen aufeinander. Beispielsweise gibt es die nie enden wollenden Konflikte zwischen Innen- und Außendienst. Jeder hat seine Interessen und jeder muss seine Interessen zum Wohl des Ganzen auch vertreten. Wenn sich der Außendienst immer durchsetzen würde, gäbe es bald nur noch substanzgefährdende Rabatte, und wenn die Vorschriften des Innendienstes immer zu 100 Prozent erfüllt würden, dann wäre eine flexible Orientierung an den Kundenwünschen wohl von Anfang an unmöglich. Organisationswissenschaftler sagen, Unternehmen seien „um Konflikte herum“ gebaut. Das spürt man gehäuft in Krisen- und Marktumbruchzeiten, in denen viele Unternehmen coronabedingt ihre bisherigen (Handlungs-)Strategien und Maximen überdenken und die Prioritäten neu setzen müssen. Dann sind Konflikte sozusagen vorprogrammiert – auch weil die Mitarbeiter stark verunsichert und entsprechend sensibel sind.

AUTORIN

Sabine Machwürth ist Mitglied der Geschäftsleitung der international agierenden Managementberatung Machwürth Team International, die mit 450 Beratern, Trainern und Projektmanagern weltweit kooperiert, um Firmen bei der Umsetzung von Strategien zu unterstützen.

Machwürth Team International GmbH, Geschäftsführer Hans-Peter Machwürth
Dohrmanns Horst 19
27374 Visselhövede
Tel. 04262 9312-0
www.mticonsultancy.com

Nicht bei jedem Konflikt intervenieren

Doch sollten Führungskräfte bei jedem Konflikt eingreifen? Nein! Denn ihre Hauptaufgabe ist es sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter (gemeinsam) die geforderte Leistung erbringen. Also sollten sie primär bei Konflikten intervenieren, die die Leistung schmälern.

Doch wie sollten sie das möglichst elegant tun? Manchmal können Führungskräfte Konflikte steuern, indem sie die Abhängigkeit zwischen den Beteiligten lösen. Im Extremfall muss dann die Organisation eines Arbeitsablaufs neu entwickelt werden. Oft reicht es aber auch, wenn zum Beispiel die Arbeitsgebiete so voneinander abgegrenzt werden, dass sich die Konfliktpartner nicht mehr beim Erreichen ihrer Ziele mit oder ohne Absicht behindern.

Der Königsweg der Konfliktsteuerung sieht allerdings ganz anders aus. Er liegt im Auflösen der Blockaden, die die „Kontrahenten“ am Erreichen ihrer Ziele hindern – zum Beispiel, im Rahmen einer Konfliktmoderation. Doch kann eine Führungskraft jeden Konflikt moderieren? Nein! Ist sie zum Beispiel emotional involviert, dann sollte eine neutrale Person die Moderation übernehmen. Ähnlich ist es, wenn die Führungskraft eine bestimmte Lösung erwartet. Oder wenn es (übergeordnete) Ziele oder Zwänge gibt, die sie durchsetzen will oder muss. Dann ist keine Moderation angesagt, sondern ein Anwenden der klassischen Führungsinstrumente wie Anweisung oder Leistungsvereinbarung.

Problembewusstsein klären, Zustimmung einholen

Angenommen Sie erwägen als Führungskraft eine Konfliktmoderation, dann sollten Sie vorab das Problembewusstsein klären. Denn zuweilen reagieren Mitarbeiter, wenn man sie auf Konflikte anspricht, überrascht: „Wie kommen Sie darauf?“ Sie negieren also den Konflikt. Deshalb sollten Sie zunächst klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist und ihr Leidensdruck so groß ist, dass sie bereit sind, in eine Lösung zu investieren. Angenommen dies ist der Fall und die Konfliktbeteiligten stimmen einer Konfliktmoderation durch Sie zu, dann sollten Sie ihnen den Ablauf der Moderation präzise schildern. Bitten Sie sie außerdem, sich vorab zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können – aber keine Charakter-, sondern nur Verhaltensänderungen.

Strukturiert vorgehen und Regeln beachten

Nachfolgend ein Beispiel für den möglichen Ablauf einer professionellen Kon-

fliktmoderation bei einem Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern:

1. Schritt: Einsteigen

Meist kommen die Mitarbeiter voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Deshalb sollten Sie als Moderator zum Einstieg einige Worte zum Thema Konflikte sagen. Zum Beispiel, Konflikte gibt es überall – nicht nur im Betrieb. Außerdem entstehen Konflikte stets aufs Neue. Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern. Also müssen auch immer wieder neue Problemlösungen gefunden werden. Deshalb sind Konflikte oft wichtige Anstöße für Innovationen. Erklären Sie den „Streithähnen" nochmals, worum es bei der Konfliktmoderation geht: um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form, dass alle Emotionen und Erfahrungen der Vergangenheit bearbeitet werden; auch nicht, indem der Konflikt durch formale Regelungen zugedeckt wird. Vielmehr soll die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt und das Verhalten an den Schnittstellen der Tätigkeitsfelder der beiden Mitarbeiter so geregelt werden, dass beide damit leben und ihren Job besser machen können. Nicht mehr und nicht weniger.

2. Schritt: Regeln definieren

Definieren Sie mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation. Zum Beispiel:

- Beide stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen.
- Diese werden nach dem Prinzip „Geben und Nehmen" ausgehandelt.
- Die Absprachen werden schriftlich fixiert.

Vereinbaren Sie mit den Konfliktpartnern auch, was im Raum bleibt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf. Klären Sie mit ihnen zudem Ihre Aufgaben als Moderator. Zum Beispiel:

- Ich verhalte mich neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.
- Ich schreite ein, wenn dem anderen „schlechte" Absichten unterstellt werden.
- Ich verhindere, dass über Undiskutierbares, also zum Beispiel die Ziele des Unternehmens, verhandelt wird.

3. Schritt: Themen/Forderungen sammeln

Nachdem die Formalien geklärt sind, können Sie die Beteiligten bitten, auf einem Formblatt folgende Aussagen zu ergänzen:

- Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie Folgendes mehr/anders tun würden: ...
- Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie Folgendes weniger/nicht mehr tun würden: ...
- Behalten Sie bitte folgende Aktivitäten bei, die mir persönlich helfen, effektiv zu arbeiten: ...

4. Schritt: Verständnis sicherstellen

Die ausgefüllten Formblätter sollten Sie entweder kopieren oder so aufhängen, dass sie jeder lesen kann. Bitten Sie die Konfliktpartner, die Forderungen beziehungsweise die Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren. „Sie wollen von mir, wenn ich das richtig verstanden habe, dass ich ..." Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder falls nötig entsprechend korrigieren. Bitten Sie als Moderator, sofern →

Acht Tipps für das Moderieren von Konflikten

Praxis. Viele Führungskräfte schauen gerne erst einmal weg, wenn sich Konflikte zwischen Mitarbeitern anbahnen. Das kann durchaus sinnvoll sein, aber es gilt Folgendes zu bedenken:

1 Nicht jede Meinungsverschiedenheit oder jeder Interessengegensatz ist ein Konflikt. Ein Konflikt ist durch folgende Elemente gekennzeichnet: eine gegenseitige Zielbehinderung, eine wechselseitige Abhängigkeit der Beteiligten und eine Verletzung auf der Beziehungsebene.

2 Greifen Sie als Führungskräfte primär in Konflikte ein, die sich negativ auf die Leistung der Mitarbeiter auswirken und den Ablauf der Routinen stören könnten.

3 Wenn Sie in einen Konflikt (emotional) involviert sind, sollte eine neutrale Person zum Beispiel aus der Personalabteilung die Konfliktmoderation übernehmen.

4 Klären Sie vorab, ob bei den Mitarbeitern überhaupt ein Problembewusstsein besteht und sie zur Konfliktlösung bereit sind.

5 Machen Sie den „Streithähnen" klar, worum es bei der Konfliktmoderation vor allem geht: die Arbeitsbeziehung neu auszuhandeln und das Verhalten an den Schnittstellen zwischen den Jobs so zu regeln, dass beide Mitarbeiter damit leben können.

6 Verhindern Sie, dass sich die Betroffenen offen die „persönliche Meinung" sagen. Dies führt in der Regel zu noch tieferen Verletzungen, sodass eine konstruktive Konfliktlösung unmöglich wird.

7 Definieren Sie mit den Konfliktpartnern einfache, aber wirkungsvolle Regeln für die Moderation, die von allen akzeptiert werden. Zum Beispiel, dass die Ziele des Unternehmens nicht verhandelbar sind und dass keine Vereinbarungen zulasten Dritter getroffen werden können.

8 Notieren Sie die getroffenen Absprachen schriftlich. Vereinbaren Sie mit den Beteiligten verbindlich einen Folgetermin, um zu prüfen, ob die Absprachen auch wirklich vollständig eingehalten wurden. Nutzen Sie das Gespräch auch, um mögliche neue Konfliktpunkte zu erkennen und gezielt zu bearbeiten.

Sabine Machwürth ●

→ nötig, um Beispiele für das gewünschte Verhalten, um das Verständnis sicherzustellen.

5. Schritt: Forderungen priorisieren und aushandeln

Danach sollten beide Konfliktparteien mit einem Symbol die Forderungen markieren, die ihnen besonders wichtig sind. Außerdem sollten sie mit einem anderen Symbol die Forderungen kennzeichnen, die verhandelbar sind. Anschließend sollen sie sich wechselseitig Angebote machen und mit dem Aushandeln beginnen. Zum Beispiel könnte ein Streithahn sagen: „Wenn Sie mich zeitnah informieren, würde ich dafür …" Achten Sie als Moderator darauf, dass das Aushandeln ein echtes Geben und Nehmen ist.

6. Schritt: Absprachen und Protokoll

Notieren Sie alle Absprachen. Dass bei diesem Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen und „Erlebnisse" aus der Vergangenheit geschildert werden, ist normal. Das sollten Sie zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht. Dabei müssen Sie aber Fingerspitzengefühl zeigen, um zu verhindern, dass sich beim Gegenüber Druck aufbaut. Analysieren Sie nach dem Gefühlsausbruch ruhig, dass dieser zeigt, wie viele Emotionen im Spiel sind, und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Und schlagen Sie danach vor: „Lassen Sie uns wieder zu den Verhaltensweisen zurückkehren, die Sie sich beide um eines guten Ergebnisses Willen wünschen."

7. Schritt: Abschließen und Folgetermin vereinbaren

Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft als Kleinigkeiten. Für die Beteiligten sind sie aber wichtig, weil daran Emotionen hängen. Also sollten diese Punkte auch nachhaltig organisiert werden, damit nicht zu einem späteren Zeitpunkt alte Wunden wieder aufgerissen werden. Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Dies müssen keine Sanktionen sein. Die Vereinbarung kann auch lauten: „Dann sprechen wir uns künftig darauf an – statt den Ärger hinunterzuschlucken." Vereinbaren sollten Sie aber auf alle Fälle einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen auch wirklich in der betrieblichen Praxis eingehalten wurden oder eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind, die es zu bearbeiten gilt.

Die Nerven werden noch lange angespannt bleiben

Wenn Sie gemäß der oben beschriebenen Methodik vorgehen, können Sie als Führungskraft gewiss so manchen zwischenmenschlichen Konflikt lösen, der in der Zeit, in der wir noch mit Corona zu leben lernen müssen, in Ihrem Bereich entsteht. Denn eines sollten Sie nie vergessen: Aufgrund der vielen Veränderungen und Ungewissheiten, die Corona mit sich bringt, sind nicht nur die Nerven vieler Führungskräfte angespannt. Ähnlich verhält es sich bei ihren Mitarbeitern. Entsprechend schnell kochen auch bei ihnen nicht nur die Emotionen hoch, sondern es entstehen zwischen ihnen auch Machtkämpfe und Konflikte.

Sabine Machwürth ●

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

3 GUTE GRÜNDE

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

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

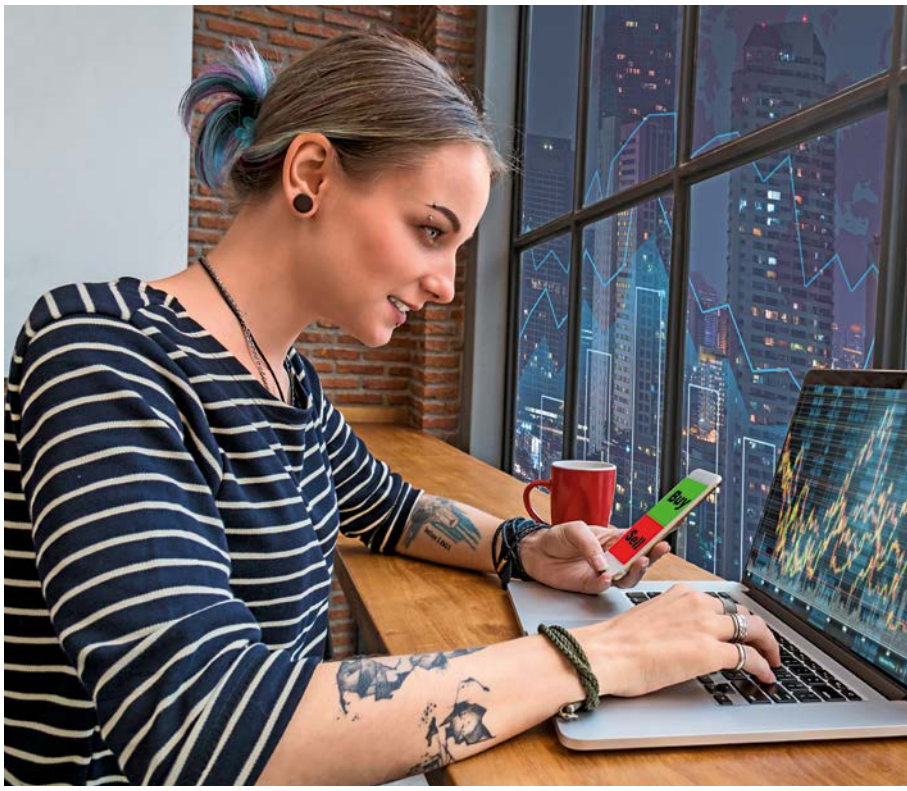
GABAL e.V.
www.gabal.de

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

MBA: Geht es nicht auch preisgünstiger?

EXECUTIVE MBA. Der internationale MBA-Markt ist im Umbruch. Anbieter wie „Quantic School of Business and Technology“ oder „The Power MBA“ werben mit einer kostenlosen oder zumindest sehr preisgünstigen MBA-Ausbildung – allerdings mit höchst unterschiedlichen Produkten.

Die Kritik an den horrenden Studiengebühren vor allem der US-Schulen von teils über 100.000 Euro für den Vollzeit-MBA und über 200.000 Euro für den Executive MBA, zu dem nur erfahrene Führungskräfte zugelassen werden, wächst deutlich. Immer weniger MBA-Interessenten sind bereit, sich für ihr Studium hochgradig zu verschulden. Einige Business Schools bieten daher inzwischen neu konzipierte Online-MBAs zu günstigen Preisen an. Es gibt inzwischen auch neue (allerdings nichtakademische!) Anbieter wie „Quantic“ (www.quantic.edu) oder „The Power MBA“ (www.thepowermba.com), die damit werben, die MBA-Ausbildung kostenlos oder zumindest extrem preisgünstig anzubieten.



Unternehmen zahlen dafür, Absolventen kennenzulernen

Quantic mit Sitz in Washington bietet ein zehnmonatiges MBA-Programm sowie einen zwölfmonatigen Executive MBA für Teilnehmer mit mehreren Jahren Berufserfahrung an. Der MBA ist kostenlos. Für den Executive MBA werden 9.600 US-Dollar fällig. Das ist ein Bruchteil des Preises, den Topschulen verlangen. Gelernt wird per Smartphone in kleinen Lerneinheiten mit der Methode des aktiven Lernens. Quantic setzt auf eine „Flipped Tuition“ (Die Studiengebühren werden von potenziellen Arbeitgebern getragen, die von den Absolventen später profitieren). Finanziert wird das Studium also von Unternehmen, die für den Zugang zu dem Kandidatenpool der MBA-Absolventen zahlen. Bisher habe man über 650 Arbeitgeber in dem Karrierenetzwerk „Smartly Talent“, über 2.200 Unternehmen hätten sich beworben, Mitglied zu werden, so schreibt Rachel Fletcher, Director of Marketing and Brand bei Quantic. Dabei gebe es einen strengen Zulassungsprozess, um sicherzustellen, dass die Arbeitgeber auch hochqualifizierte Jobs anböten.

Als „Mobile-first-Business-School“ habe man keine Kosten für das Betreiben eines Campus und müsse keine Professoren bezahlen, schreibt Rachel Fletcher. Geringe Kosten und die Einnahmen aus dem Karrierenetzwerk ermöglichen also das Modell des kostenlosen MBA-Studiums.

Auch wenn 9.600 Dollar für einen Executive MBA nicht viel sind, für die Deutsche Aki Piepenburg, die bei Audi für internationale Mediastrategien zuständig ist, war das noch immer viel Geld. Sie bewarb sich dennoch. Doch die Auswahl bei Quantic ist streng. Zugelassen werden nur elf Prozent der Bewerber. Das sind weniger als an vielen US-Topschulen. Die 34-Jährige bekam nicht nur eine Zusage, sondern auch ein Stipendium über mehr als die Hälfte der Studiengebühren – wohl nicht zuletzt deshalb, weil man mehr internationale Teilnehmer für das stark US-

lastige Programm suchte. Inzwischen gibt es laut Quantic (Stand Juni 2020) beim Executive MBA 23 Prozent internationale Studenten aus 50 Ländern. Zwei Drittel von ihnen haben mehr als elf Jahre Berufserfahrung.

Gegründet wurde Quantic bereits im Jahr 2016 von Tom Adams. Nachdem der Schwede 2001 seinen MBA-Abschluss an der Topschule Insead in Frankreich erworben hatte, stieg er als CEO beim Sprachkursanbieter Rosetta Stone ein. Der MBA habe ihm damals das Selbstvertrauen und die Glaubwürdigkeit verliehen, die Herausforderung anzunehmen und das Unternehmen auszubauen, erklärte er gegenüber dem MBA-Portal Poets & Quants.

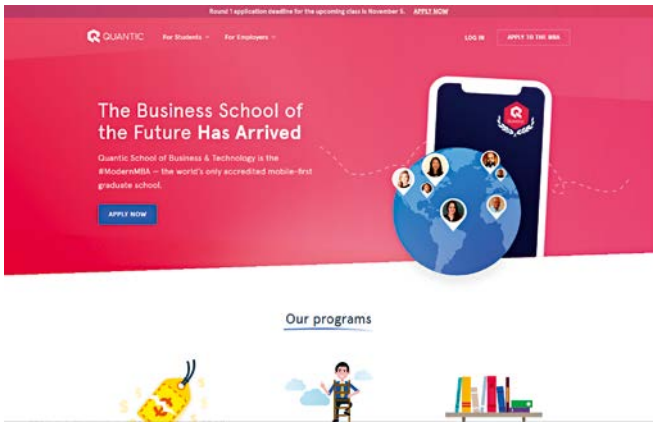
Im Mai 2013 verließ er Rosetta Stone und tat sich mit Alexie Harper und Ori Ratner zusammen, um eine neue interaktive Lernplattform aufzubauen. Dabei arbeiteten sie zunächst für Insead, um die Vorkurse in den Grundlagenfächern für die neuen MBA-Studenten aufzubauen. Später entstand die Idee, ein eigenes MBA-Programm zu kreieren. Alle acht Sekunden müssen die Studenten laut Aussagen von Quantic beim Lernen aktiv werden und bekommen sofort Feedback zum Beispiel auf ihre Antwort zu einer Frage. Nur wenn eine Aufgabe richtig gelöst wurde, können sie weitermachen.

Grundsätzlich fange es inhaltlich sehr einfach an, ändere sich aber dann ziemlich schnell und werde immer schwieriger, erinnert sich MBA-Absolventin Piepenburg. Zwar werde die Quintessenz einer Lerneinheit immer in ein paar Zeilen zusammengefasst, aber es gebe auch längere Texte im App-Format. Bei den Hausaufgaben seien das schon mal 15 bis 20 Seiten gewesen, die sie sich ausdrucken musste. Auch die einstündigen Prüfungen fanden online statt und bestanden aus Freitextaufgaben und Multiple-Choice-Tests und manchmal musste man auch etwas berechnen. Direkt danach bekam man seinen Score und nach ein bis zwei Tagen eine offizielle Mail, ob man bestanden hat. Über den Instant-Messaging-Dienst Slack war Piepenburg mit den anderen Teilnehmern ihrer Klasse verbunden und konnte Fragen stellen. „Man hilft sich gegenseitig“, erinnert sich die 34-Jährige. Aber es sei auch viel Selbststudium dabei gewesen. Überraschend gut fand sie den Praxisbezug. So mussten die Studenten entweder im Team, das sich über Google Docs zusammenfand, oder allein zwei Fallstudien bearbeiten.

Bei einem Fall ging es um eine Whiskey-Produktion in Irland. „Das war ein reales Unternehmen und wir haben viele Hintergrundinformationen bekommen“, erinnert sich Piepenburg. Bei der zweiten Fallstudie sollten die Studenten ein Mobility-Share-Unternehmen (angelehnt an Uber) wieder in die Gewinnzone bringen. „Da wurde auch auf das Verhalten der Gründerin, auf den Führungsstil und die Motivation der Mitarbeiter eingegangen“, so die Audi-Mitarbeiterin. Auch die Abschlussarbeit wurde im Team absolviert. Dabei mussten die Studenten ein virtuelles Unternehmen gründen. Jeder hat dafür seinen Teil schriftlich ausgearbeitet und das Ergebnis wurde gemeinsam wie beim einem Start-up-Pitch präsentiert. „Das Ganze war schon anstrengend“, resümiert Piepenburg heute. Sie habe fast →

→ jeden Abend nach der Arbeit ein bis zwei Stunden gelernt. „Ich sehe jetzt in betriebswirtschaftlicher Hinsicht besser den Gesamtkontext und kann Diskussionen mit dem Einkauf oder der Finanzabteilung ganz anders führen, weil ich deren Sichtweise besser verstehe“, berichtet sie. Dass Präsenzangebote trotz ausgefeilter Onlinemethodik dennoch einen Vorteil bringen, hat man auch bei Quantic erkannt. Im Jahr 2019 wurde das Angebot mit einwöchigen Konferenzen in Dublin, Washington und Singapur angereichert, wo sich die Studenten persönlich treffen, gemeinsam Workshops besuchen und Fallstudien bearbeiten konnten. Sobald es die Corona-Pandemie erlaubt, soll es diese Präsenzangebote erneut geben. Inzwischen umfasst das Quantic-Netzwerk mehr als 7.000 Studenten und Absolventen und es wächst offenbar rasant. Allein von Januar bis Juli schrieben sich 2.300 Teilnehmer beim Executive MBA ein und mehr als 1.000 beim MBA. Bis August gab es mehr als 30.000 Bewerbungen. Bis Ende des Jahres rechnet man mit mehr als 70.000. Beflügelt wird die Nachfrage dabei auch durch die wichtige nationale Akkreditierung von Quantic durch die „Distance Education Accrediting Commission“ Anfang 2020.

The Power MBA. Die Videobotschaften von erfolgreichen Gründern sollen motivieren und Know-how vermitteln.



Quantic. Der Anbieter wirbt mit ausgefeilten Online-Lernmethoden, wissenschaftlichen Inhalten und einer Akkreditierung.

Akkreditierung nur hinderlich?

Ganz anders sehen das Thema „Akkreditierung“ die Spanier Rafael G. Corral, Borja Adanero und Hugo Arévalo. Sie gründeten 2017 „The Power MBA“ mit Sitz in Newark im US-Bundesstaat Delaware. Man hält eine Akkreditierung, deren Ziel die Sicherstellung von bestimmten Qualitätskriterien ist, für sinnlos. „Wir aktualisieren unser Programm ständig und eine Akkreditierung würde uns da stark behindern“, erklärt Rebecca Römer, Projektmanagerin für die internationale Expansion bei „The Power MBA“. Fehlende Aktualität sei auch der Grund dafür, warum MBA-Programme „in den meisten Fällen“ bezüglich ihrer Inhalte „bedauerlicherweise stark hinter der Zeit herhinkten“.

Auch von akademischen Kriterien bei der Auswahl der Inhalte hält man nichts. „Wir konzentrieren uns auf die Dinge, die jetzt gerade in der Realität Wirkung auf die Business-Welt haben“, schreibt Römer. Akademisch fundierte Programme würden nur Theorien und Konzepte unterrichten, die vor Jahren funktioniert hätten, aber heute irrelevant seien.

Dass es beim akademischen Ansatz auch darum geht, empirisch abgesicherte Theorien kennenzulernen, um alte und neue Geschäftsmodelle entsprechend einordnen zu können, lässt man als Argument nicht gelten. „The Power MBA“ fokussiert sich auf Start-ups und will das unmittelbare „Lernen von Gründern“ wie den Chefs von Tesla, Airbnb, Netflix oder dem Cirque du Soleil ermöglichen. Man sei die erste echte Alternative zu einem MBA – schließlich biete man global und auf Englisch an. Das Programm umfasst rund 70 Stunden, aufgeteilt in 15-minütige Videohäppchen, die bis zu 250 „Microlearnings“ enthalten. Unterrichtet wird vor allem von Praktikern aus der Start-up-Szene, die (manchmal recht unreflektiert) über ihre eigenen Erfolge sprechen oder Experten wie zum Beispiel den Marketing-Guru Eric Ries.

Der MBA-Anbieter „The Power MBA“ investiert offenbar sehr viel Geld in seinen Marketingauftritt. Wer sich informieren will, muss seine Daten angeben und wird mit E-Mails überschüttet. Geworben wurde mit Zitaten und den Logos renommierter Medien wie der FAZ, dem Handelsblatt und der Süddeutschen Zeitung (Beispiel: „The Power MBA: Bildungsinnovation für den deutschen Markt“ – Süddeutsche Zeitung). Die Zitate stammten jedoch aus Advertorials (also bezahlten Artikeln) und nicht aus journalistischen Artikeln, was wohl kaum ein angehender Student realisiert haben dürfte. Die meisten glaubten wohl, die Aussagen stammten aus redaktionellen Artikeln der Medien. Man habe das in Deutschland zunächst genauso gehandhabt wie in Großbritannien und Kanada. Als man dann darauf hingewiesen worden sei, dass Deutschland anderen Normen folge, habe man die Links zu den Zeitungen sofort von der Webseite genommen, schreibt Römer.

Eifriges Marketing soll helfen, schnell einen hohen Bekanntheitsgrad zu erreichen. „Unser Netzwerk umfasst Zehntausende Teilnehmer weltweit, die aus allen Bereichen des Lebens und allen Fachbereichen kommen, vom Restaurantbesitzer bis zum globalen Head of Marketing in einem großen Multinational, vom 24-Jährigen, der von seiner eigenen Firma träumt, bis zum 58-Jährigen, der sein

Wissen auffrischen und es nochmal wissen will“, schreibt Römer. Sie alle eine, „dass sie auf das Lernen versessen sind, unruhig, unermüdlich und proaktiv sind und vorwärtsgehen wollen“. Und wenn es die Corona-Pandemie wieder erlaube, solle es auch wieder eine Reihe von Networking-Events in verschiedenen Städten geben.

Zulassungskriterien oder eine Auswahl der Teilnehmer gibt es nicht. Mitmachen kann jeder, der die 850 Dollar bezahlt. Dass ein gutes MBA-Programm immer auch von der Qualifikation der Studenten abhängt, will Römer nicht gelten lassen. In der Realität werde „Qualität“ doch viel zu oft gleichgesetzt mit der „Fähigkeit, Zehntausende zu bezahlen“. Und auch für die neuen, akademisch fundierten Online-MBAs von anerkannten Business Schools hat sie nicht viel übrig. Denn die „replizieren meistens den traditionellen MBA“ und hätten keine fundierten E-Learning-Strategien.

Das Geschäftsmodell scheint zu funktionieren. Laut eigenen Angaben gibt es inzwischen über 40.000 Teilnehmer weltweit. Rund 3.600 Teilnehmer sind in der ersten Kohorte des globalen (!) Programms mit dabei, das im September begann – über 500 davon stammen aus Deutschland.

Ein Manager aus einem IT-Konzern, der anonym bleiben will, nimmt seit September auch am globalen MBA von „The Power MBA“ teil. Er habe etwas privat für sich gesucht, was er einfach so nebenher machen könne, und da habe der Aufwand von täglich 15 Minuten gut gepasst. Interessant fand er das Angebot, weil es einen breiten Einblick in Businessthemen biete. Die Videos würden einem jeden Tag automatisch zugespielt. Nach den ersten 20 Videos gab es einen einfachen Multiple-Choice-Test als Lernkontrolle. „Mir war klar, dass das Ganze nicht zu einem qualifizierten Abschluss führt und auch nicht mit einem richtigen MBA zu vergleichen ist“, sagte der Manager über die Qualität der Lernkontrolle. Interessant findet er die Videos mit bekannten Gründern. Das sei zwar eher eine Plauderstunde gewesen, wie man auf Geschäftsideen kommt, aber insgesamt sei das alles durchaus beeindruckend gewesen. Aber die Video-Schnipsel hätten schon eine gewisse Oberflächlichkeit. „Man bekommt eine erste Idee davon, was zum Beispiel das Business Modell Canvas ist und wie Gründer es eingesetzt haben“, so der Teilnehmer. Selbst richtig anwenden könne man das Tool danach wohl eher nicht. „Wenn ich mehr über das Modell wissen will, würde ich andere Angebote suchen, die das tiefer und professioneller beleuchten.“ Dennoch könne „The Power MBA“ durchaus hilfreich sein für Mitarbeiter mit einem rein technischen Hintergrund, um ihnen einen ersten Einblick in Managementthemen zu liefern. Einen klassischen MBA ersetzen werde er jedoch nicht.

Bärbel Schwertfeger

Neues aus der Welt der Business Schools

NEWS. Auch der MBA-Markt entwickelt sich ständig weiter. MBA-Schmieden positionieren sich neu und überarbeiten ihre Angebote. Und sie bekommen Konkurrenz. Was in den letzten Monaten Neues gemeldet wurde, haben wir gesichtet und auf den nächsten drei Seiten zusammengefasst.

Foto: Purestock / gettyimages.de

Beliebte MBA-Studienländer: Deutschland ist auf Platz 3!

Die USA, Großbritannien und Kanada sind die beliebtesten Studienländer für internationale Wirtschaftsstudenten. Deutschland liegt auf Platz 6, beim MBA sogar auf Platz 3.

Donald Trumps Eskapaden und den Visa-Beschränkungen zum Trotz – die USA bleiben das beliebteste Studienland für internationale Wirtschaftsstudenten. 68 Prozent wollen in den USA studieren. Knapp dahinter liegt Großbritannien mit 67 Prozent, gefolgt von Kanada (48 Prozent), Singapur (40 Prozent) und Australien (40 Prozent). Deutschland liegt mit 39 Prozent auf Platz 6 und damit vor Spanien und der Schweiz.

Das zeigt die neue Studie Business of Branding des Beratungsunternehmens CarringtonCrisp in Kooperation mit der European Foundation for Management Development (EFMD). Befragt wurden 1.442 Studenten und Mitarbeiter an Business Schools mit 50 Nationalitäten. Betrachtet man die präferierten Studienländer nach der Art des Abschlusses, dann steht Deutschland – zusammen mit der Schweiz – beim MBA mit 38,95 Prozent auf Platz drei nach den USA (66,32 Prozent) und Großbritannien (57,89 Prozent) und damit vor Singapur, Kanada, den Niederlanden und Australien. Der wichtigste Faktor bei der Überlegung, im Ausland zu studieren, ist die Reputation einer individuellen Business School. Auf Platz 2 steht die Möglichkeit, nach dem Abschluss dort arbeiten zu können, gefolgt von den Kosten.

Zudem sollten die Teilnehmer anhand von zehn Statements ihre Wahrnehmung zu 15 Ländern als Studienland beschreiben. Bei der Aussage „hat eine starke und dynamische Wirtschaft“ liegt Deutschland auf Platz 1. Auch bei den Chancen, nach dem Abschluss in dem Land arbeiten zu können, führt Deutschland mit 39 Prozent ebenso wie bei der Möglichkeit, einfach ein Studienvisum zu bekommen (64 Prozent). Zudem wird Deutschland als eines der günstigsten Studienländer unter den 15 abgefragten Ländern wahrgenommen und erreicht in puncto Kosten Platz 13 vor Indien und Spanien. Am meisten willkommen fühlen sich die potenziellen Studenten in den Niederlanden (54 Prozent), Großbritannien (48 Prozent) und Spanien (37 Prozent).

Was das Vorhandensein von qualitativ hochwertigen Business Schools angeht, hat Deutschland noch Nachholbedarf. Während nur 71 Prozent diese Frage für Deutschland bejahen, sind es in den USA 97 Prozent und in Großbritannien 94 Prozent. Einer der Gründe, warum die USA und Großbritannien bei potenziellen

Studenten weiter so beliebt sind, sei die Wahrnehmung ihrer guten Universitäten und Business Schools. Die Studie zeige die Macht der Wahrnehmungen und wie sie die Wahl eines Studienlandes beeinflusst, auch wenn sie nicht unbedingt der Realität entspreche, erklärt Studienautor Andrew Crisp. Die Herausforderung für die Business Schools liege daher darin, die positiven Wahrnehmungen ihres Landes zu nutzen und die negativen Wahrnehmungen zu verändern. Interessante Ergebnisse zeigt die Nutzung von Marketingaktivitäten und Medien bei der Entscheidungsfindung. Bei den Medien dominiert bei MBA-Studenten die Financial Times mit 64,21 Prozent, gefolgt vom Economist – trotz seiner mehr als fragwürdigen Rankings. Auf Platz 3 liegen das Wallstreet Journal und die MBA-Messen QS World MBA Tour mit jeweils 16,84 Prozent. **www.carringtoncrisp.com**

IMD vergrößert jetzt seine MBA-Klasse

Während einige Business Schools ihre MBA-Klassen wegen der Corona-Pandemie verkleinern, beginnen am IMD in Lausanne dank eines cleveren Konzepts erstmals seit 18 Jahren mehr Studenten im Vollzeit-MBA. Bisher lag das Limit für den einjährigen Vollzeit-MBA am IMD bei 90 Studenten. Nun lässt die Schweizer Topschule erstmals hundert Studenten zu.

Als die Schule im Juni den Präsenzunterricht wieder aufnahm, wurde die Klasse in zwei Gruppen mit je 45 Studenten aufgeteilt. Während die eine Gruppe im Klassenzimmer saß, nahm die andere Gruppe via Zoom virtuell am Unterricht teil. Für die nächste Unterrichtseinheit wechselten die Gruppen. Im Juni startete einer der Starprofessoren der Schule, Arturo Bris, dann ein Experiment. Er teilte seine vierstündige Finanzvorlesung in zwei Lektionen auf und ermöglichte so beiden Gruppen je zwei Stunden Präsenzunterricht. Der Rest – Grundlagen, Gruppenarbeit und Assignments – fand außerhalb des Klassenzimmers statt. Die anderen Professoren folgten dem neuen Konzept. In den zwei Präsenzstunden könne er den Studenten das Wichtigste vermitteln und ihnen in der restlichen Zeit gleichzeitig mehr Praxis und Unterstützung ermöglichen, so der Professor. Zudem sei es wesentlich besser, jede Gruppe zwei Stunden im Klassenzimmer zu haben als abwechselnd immer nur eine Gruppe. Das Grundwissen könnten die Studenten vor dem Unterricht lesen, die Gruppenarbeit könnte nach dem Unterricht stattfinden. Bei den Studenten kommt das neue Konzept gut an. Gleichzeitig entschloss man sich, die Zahl der Studenten um zehn, also fünf pro Gruppe, zu erhöhen. Trotz Corona ist auch am IMD die Zahl der MBA-Bewerber gestiegen, auf rund 600 für 100 Plätze.

Auch das Interesse der Unternehmen sei größer denn je, so IMD-Dean Seán Meehan gegenüber dem MBA-Portal Poets & Quants. So rekrutierten Technologie-, Pharma- oder Medizintechnikunternehmen sowie Beratungsfirmen mehr MBA-Absolventen. Ob das auch für die neuen MBA-Studenten so bleibt, die im Januar mit dem Studium beginnen, ist allerdings unsicher. Das IMD gilt als eine der führenden Business Schools weltweit. Der Schwerpunkt der Schule liegt bei kürzeren Programmen der Managementweiterbildung (Executive Education), wo sie im Ranking der Financial Times bereits zum neunten Mal auf Platz 1 landete. Im diesjährigen globalen Vollzeit-MBA-Ranking der Financial Times landete das IMD auf Platz 25. **www.imd.org**

WHU startet mit Online-MBA ganz ohne Präsenzunterricht

Als eine der ersten führenden Business Schools in Europa hat die WHU – Otto Beisheim School of Management Anfang Oktober einen reinen Global Online-MBA gestartet. Während die meisten Online-MBAs in Deutschland mehrere Präsenzmodule umfassen, setzt der Global Online MBA der WHU fast vollständig auf Online-Unterricht. Lediglich für eine Woche sollen Teilnehmer während des gesamten Studiums auf dem WHU-Campus in Düsseldorf zusammenkommen, um ihre Kommilitonen und Professoren auch live kennenzulernen – sofern es die Corona-Pandemie erlaubt. „Wir öffnen unser Programm damit auch für Studierende aus anderen Teilen der Welt, die gerade in diesen Zeiten der Pandemie nicht rei- →

EMPOWER YOURSELF

Unser Executive MBA befähigt Sie, das Beste aus sich herauszuholen. Für Ihre persönliche Entwicklung, Ihre individuelle Karriere und für Ihr gesamtes Unternehmen.

AACSB ACCREDITED

ACCREDITED PROGRAMME FIBAA

www.emba.rwth-aachen.de
info@emba.rwth-aachen.de
0241 8020010

BUSINESS SCHOOL | RWTH AACHEN UNIVERSITY

Foto: WHU

→ sen können oder wollen“, erläutert Programmdirektorin Rebecca Winkelmann. Das Studium kann individuell an die jeweilige Lebenssituation angepasst werden und innerhalb von 18 und 36 Monaten abgeschlossen werden. Wer es zeitlich noch flexibler handhaben möchte, kann auch an kleineren Einheiten teilnehmen und dafür ein Zertifikat erwerben. Zudem gibt es einen individuellen Karriere-Service, der den Studierenden hilft, ihre eigenen Ziele zu realisieren. Die Studiengebühren liegen bei 42.000 Euro. Der Markt der reinen Online-Studienprogramme sei vor der Corona-Krise von den internationalen Top Business Schools nicht nennenswert bespielt worden, schreibt die WHU. Sie setzten stark auf hochklassigen Präsenzunterricht, eine enge Zusammenarbeit zwischen namhaften Professoren und Teilnehmern sowie auf das Netzwerk der Studierenden und Ehemaligen. Letzteres hat für Teilnehmer der MBA- und der Executive-Education-Programme einen besonders hohen Stellenwert, denn dieses Netzwerk kann von entscheidender Bedeutung für die Karriere sein.

Auch die Teilnehmer am Global Online MBA sollen diese Vorteile – inklusive der Möglichkeiten zum Netzwerken – nutzen können, verspricht Winkelmann. Strategisch sei der Global Online MBA für die WHU der nächste Schritt in die Zukunft. Als relativ kleiner Player im Wettbewerb mit internationalen Wirtschaftshochschulen setzt die Business School auf Wachstum und sieht ihre Chance dabei auch im Online-Markt. „Durch die Corona-Krise sind wir diesen Weg nun schneller gegangen als ursprünglich geplant“, erläutert Professor Markus Rudolf, Rektor der WHU. „Wir haben als erste Hochschule in Deutschland praktisch über Nacht auf Online-Unterricht umgestellt, konnten alle Programme und Prüfungen ohne Verzögerung weiterführen und haben dabei enorm viel gelernt.“ Man habe zudem gesehen, dass es international ein großes Interesse an den Online-Angeboten gibt. Mit dem Global Online MBA habe die WHU auf die neue Nachfragesituation reagiert.

Dabei hat die Hochschule in Sachen Digitalisierung und technischer Ausstattung erheblich aufgerüstet, um die Online-Veranstaltungen möglichst attraktiv, abwechslungsreich und interaktiv gestalten zu können. So gibt es neben einem eigenen Studio für Video-Aufzeichnungen seit Kurzem auch das sogenannte „One Button Studio“. Die Dozenten können hier „auf Knopfdruck“ und ganz selbstständig ihre Vorlesungen aufzeichnen oder über einen großen Videoscreen mit ihren Studierenden kommunizieren. Selbst die nachträgliche Bearbeitung des Filmmaterials ist ohne Vorkenntnisse möglich und wenig aufwendig. Die 1984 gegründete WHU – Otto Beisheim School of Management gehört zu den besten deutschen Business Schools. Das Studienangebot umfasst neben dem neuen Global Online MBA Bachelor– und Masterprogramme, ein MBA-Studium im Vollzeit- und Teilzeit-Format sowie das Kellogg-WHU Executive MBA-Programm. Im weltweiten Ranking der Financial Times (FT) zu den besten Vollzeit-MBAs liegt die private Hochschule dieses Jahr als beste deutsche Schule auf Platz 64. Im FT-Ranking zu den besten Executive MBAs erreichte sie mit ihrem gemeinsamen Programm mit der Kellogg School of Management 2019 Platz 34. **www.whu.edu**

ESMT startet Online-MBA mit 14 Präsenzmodulen

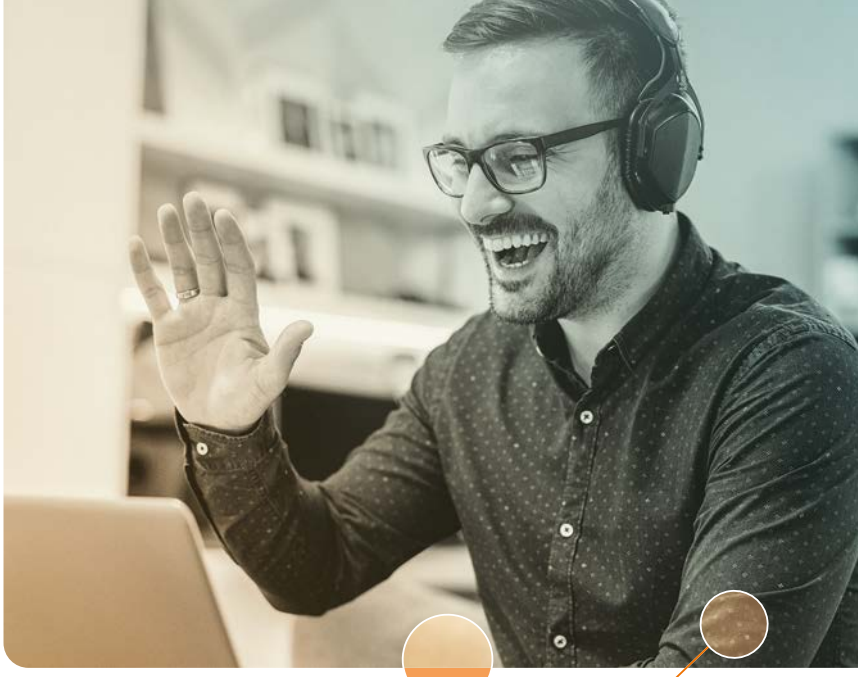
An der ESMT in Berlin startete die erste Klasse des neuen „Online-MBAs“ mit 14 Präsenzmodulen in Berlin und München. 80 Prozent Online-Unterricht und 20 Prozent Präsenzveranstaltungen (alle zwei Monate von Donnerstag bis Samstag) – so lautet die Formel. Die Berliner Schule bezeichnete den Studiengang daher als Blended-Learning-Programm. Die 54 Teilnehmer, 35 Männer und 19 Frauen, sind im Durchschnitt 32 Jahre alt und haben neun Jahre Berufserfahrung. Über 81 Prozent kommen ursprünglich aus dem Ausland.

Das Programm begann am 16. September. Der erste Präsenzunterricht fand Ende Oktober 2020 in Berlin statt. Die restlichen 13 Präsenzmodule können in Berlin oder München absolviert werden. Das Studium dauert 24 Monate und richtet sich an Teilnehmer mit mindestens drei Jahren Berufserfahrung. „Während wir bereits seit mehreren Jahren maßgeschneiderte Programme im Blended-Format für Kunden aus dem Bereich der Executive Education anbieten, ist das Blended-MBA-Programm unser erstes offenes Studienprogramm in diesem Format“, erklärt Nick Barniville, Associate Dean of Degree Programs. In dem Programm hätten die Teilnehmer die Möglichkeit, berufsbegleitend wesentliche Führungsfähigkeiten zu erlernen. Das Studium folgt dem Ansatz des Flipped Classroom. Der Lernstoff wird im eigenen Tempo online erarbeitet, im Klassenzimmer geht es dann um Diskussionen mit den anderen Teilnehmern und der internationalen Fakultät der ESMT. Das Besondere ist, dass die Teilnehmer Zugang zu einer innovativen Online-Lernplattform mit zahlreichen Interaktionsmöglichkeiten haben, die in einer Allianz mit neun international renommierten Business Schools entwickelt wurde und weiter entwickelt wird. Dazu gehören die britische Imperial College Business School, die University of Melbourne, die Hong Kong University of Science and Technology und die spanische IE Business School. **www.esmt.org**

Bärbel Schwertfeger ●

casc
campus
advanced
studies
center

Wir bieten akademisch hochwertige und innovative Weiterbildungsprogramme für Fach- und Führungskräfte aus Industrie und Wirtschaft, ausscheidende Zeitoffiziere, sowie Fach- und Führungskräfte in Behörden auf Bundes-, Landes-, und kommunaler Ebene. Die Angebote richten sich gezielt an Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die Berufstätigkeit und praxisnahe wissenschaftliche Qualifizierung verknüpfen wollen. Dies wird insbesondere durch E-Learning unterstützt.



Wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr München

Wir bieten exzellente Weiterbildung

_ Akkreditierte, berufsbegleitende Weiterbildungsstudiengänge mit akademischem Abschluss
_ Flexible Modulstudien
_ Maßgeschneiderte Zertifikatsprogramme

Wir legen Wert auf

_ Qualitativ hochwertige Programme
_ Verbindung von Wissenschaftlichkeit und Praxisbezug
_ Maßgeschneiderte Programmentwicklung
_ Intensive, persönliche Betreuung
_ Aktive Karriereförderung

akademisch
praxisnah
berufsbegleitend
flexibel
digital

Sie können bei uns folgende Masterstudiengänge absolvieren

_ International Management (MBA)
_ International Security Studies (M.A.)
_ Personalentwicklung (M.A.)
_ Public Management (MBA)
_ Systems Engineering (M.Sc.)

Weitere Informationen erhalten Sie unter:
www.unibw.de/casc – bei Fragen kommen Sie auf uns zu, wir beraten Sie gerne!

Universität der Bundeswehr München

Wie Donald Trumps Rhetorik-Muster funktionieren

ANALYSE. Der am 3. November 2020 zur Wiederwahl stehende US-Präsident Donald Trump hat sich den Ruf eines echten „Enfant terrible“ erarbeitet. Mit einfacher Sprache und abwertenden Sprüchen hat er die Deutungshoheit übernommen. Politischen Gegnern und den Medien verschlägt es die Sprache. Sebastian Callies hat Trumps Rhetorik-Muster analysiert.

Die traditionellen Medien dies- und jenseits des Atlantiks fanden nach Donald Trumps Wahl zum 45. Präsident der Vereinigten Staaten im Januar 2017 folgende Erklärungen für den Irrsinn, der sich da vor ihren Augen abspielte:

… die Demokraten hätten sich die neoliberale Handelspolitik der Republikaner zu eigen gemacht und die Arbeiter vergessen. Diese seien dann Trumps Populismus erlegen.

… Trump habe eine weiße Identitätspolitik generiert, die weiße Wähler mobilisiert habe.

… Hillary Clinton sei einfach zu roboterhaft und unbeliebt gewesen.

… das Wahlmännersystem der USA sei unfair und überholt.

Diese Begründungen werden in unterschiedlichen Varianten auch heute noch immer wieder gerne wiederholt. Mir sind sie alle zu fadenscheinig, zu ideologisch und letztlich nicht beweisbar. Aus meiner Sicht gibt es einen anderen beobachtbaren Grund, warum Donald Trump es an die Spitze der USA geschafft hat: Er war einfach der bessere Kandidat – dank seiner Sprache. Damit meine ich keinesfalls, was er sagt, sei irgendwie klug, sondern wie er sich ausdrückt, ist leider ausgesprochen wirkungsvoll.

Moment, denken Sie, dieser hirnlose Tölpel, der in seinem Buchregal nur ein Buch stehen hat (sein eigenes), der bei seinem Besuch in Pearl Harbor nichts über die Bedeutung dieses Ortes für Amerika wusste, der keine Ahnung hat, wo Indien liegt, nur Fernsehen glotzt, noch dazu pausenlos lügt und charakterlich für das Amt völlig ungeeignet ist. Vermutlich werden Sie sich empört fragen, wie ich überhaupt auf die Idee komme, Trump derartige Qualitäten zuzuschreiben. Lassen Sie uns versuchen, die politischen Ansichten ebenso beiseitezuschieben wie die Aversion gegenüber der Person Trump.

Trumps Worte hauen die Leute aus dem Sessel

Trump verkauft seine Botschaften meisterlich. Einfach, direkt, offensiv. Mit sogenannten Punchlines, die seine Wähler aus dem Werbefernsehen kennen. Er hat seine Präsidentschaft zu einem andauernden Wahlkampf und einer Entertainmentshow gemacht. Trump feuert seine Tweets ab und daheim und in den Redaktionen haut es die Leute aus dem Sessel. Trump sagt über Washingtons Politiker: „Sie sind dumm. Nicht böse, aber dumm. Sie haben keine Ahnung.“ Über seine Mauer meint er: „Wir müssen mit dem Bau einer Mauer anfangen. Einer großen, schönen, mächtigen Mauer. Keiner baut Mauern besser als ich, glauben Sie mir.“ Das sind treffsichere Slogans, die im Ohr bleiben wie der Refrain eines aggressiven Rapsongs. Skurril in der Ausdrucksweise, deutlich im Tonfall, punktgenau in der Formulierung – wenn auch grammatikalisch oft schief.

Auch in den täglichen Debatten nutzt Trump die gleiche simple Wortwahl und den stakkatohaften Sprachstil. Wie bei einer Werbekampagne – dauernde Wiederholungen inklusive. Trumps Sprache mag extrem sein, aber sie ist auch in der amerikanischen Politik kein Einzelfall. Noch im 19. Jahrhundert drückten sich die Politiker sehr analytisch aus. Seit etwa 100 Jahren argumentieren sie zunehmend flacher, dafür aber immer selbstbewusster. „Ein Intellektueller ist ein Mann, der mehr Worte verwendet als nötig, um mehr zu sagen, als er weiß“, sagte einmal der US-Präsident Dwight D. Eisenhower.

Die französische Linguistin Bérengère Viennot hat Trumps Sprache eingehend untersucht und kam zu dem wenig

Foto: Melissa Sue Gerrits / Freier Fotograf / gettyimages.de

schmeichelhaften Ergebnis, der Präsident sei womöglich Legastheniker. Die Sprache sei abgehackt, mäandernd und auf dem Niveau eines Sechstklässlers. Seine Ausdrucksweise egozentrisch, grammatikalisch oft falsch und vulgär. Trump sei kaum in der Lage, zusammenhängende Sätze zu formen. Unfair, trickreich und direkt in der Konfrontation, das sind schon immer die Mittel des Donald Trump.

Niemand weiß, wie man Trump begegnen sollte

Dass sich seine Gegner über sein unmögliches Verhalten beklagen und sich ihm so zumindest moralisch überlegen fühlen, ändert nichts an den Tatsachen seiner offenbar erfolgreichen Kommunikation. Als würden sich die Soldaten einer mit Schwertern und Lanzen bewaffneten Armee zunächst darüber beschweren, dass der Feind den Zweikampf verweigert und mit Gewehren und Pistolen antritt. Dann aber kämpfen die Soldaten ehrenvoll mit der veralteten Bewaffnung weiter. Über das Ergebnis dieser ungleichen Auseinandersetzung darf man sich dann nicht wundern. „Die Linke braucht eine Sprache, die stark genug ist, um Trump zu begegnen“, findet beispielsweise der angesehene Journalist George Packer. Trumps Populismus könne nur mit einer gleichen und entgegengesetzten Kraft besiegt werden.

Maximale Vereinfachung zeigt ihre Wirkung

Was ist grundsätzlich schlimm an einer Sprache auf Pennälerniveau? Sie stellt sicher, dass Menschen auf jedem Bildungslevel die Aussagen verstehen – das ist wichtig, denn selbst in Deutschland hat fast ein Fünftel der Fünfzehnjährigen keine ausreichenden Lesefähigkeiten und über sechs Millionen Menschen gelten als gering literalisiert.
In den USA kann sogar jeder Fünfte nicht richtig lesen und schreiben. Die maximale Vereinfachung zur Teilhabe möglichst vieler Menschen am demokratischen Diskurs könnte man daher sogar als durchaus geboten betrachten, zumal die Welt ja noch dazu in Informationen ertrinkt. Eine simple Ausdrucksweise muss allerdings nicht zwangsläufig mit platten Inhalten oder gar Lügen zusammengehen. Die gute, einfache Sprache zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Klare Satzstruktur, maximal zehn bis elf Worte.
- Nur ein Gedanke pro Satz.
- Vermeidung des Passivs.
- Die Gegenwartsform muss sein.
- Auf allgemein bekannte Wörter setzen anstelle eines trockenen Fachjargons (zum Beispiel „Geld“ sagen, statt „Zahlungsmittel“).

Wenn Sie versuchen, Menschen zu überzeugen, etwas zu tun oder etwas zu kaufen, dann sollten Sie deren Sprache nutzen: Die Sprache, in der sie denken, empfahl schon David Ogilvy, der einst berühmteste Werbetexter unseres Planeten. Er (der allerdings anders als Trump hohe moralische Ansprüche hatte) riet seinen Mitarbeitern: „Schreib, wie du sprichst. Nutze kurze Wörter, kurze Sätze und kurze Absätze.“ Es gehe nicht darum, andere mit der eigenen Klugheit zu beeindrucken, sondern zu überzeugen.
Dabei nutzt Trump vor allem fiese Spitznamen mit abwertenden Adjektiven, wie man sie von den Schulhöfen kennt. Nordkoreas Diktator wird abwertend zum „kleinen Raketenmann“, Kontrahent Joe Biden zum „schläfrigen Joe“, Hillary Clinton zur „betrügerischen Hillary“ und De- →

Donald Trump. Im Wahlkampf 2020 wurde aggressiver ausgeteilt als je zuvor.

AUTOR

Sebastian Callies studierte Politik-, Medien- und Kommunikationswissenschaft und startete eine Laufbahn als Journalist und Werbetexter. Heute berät er mit seiner Kommunikationsagentur einige der größten Unternehmen der Welt. Sein Thema ist Markenführung im digitalen Zeitalter.

Callies & Schewe Kommunikation
Mollstraße 40,
68165 Mannheim
Tel. 0621 40547960
www.calliesundschewe.de

→ mokrat Bernie Sanders zum „verrückten Professor“.
Diese abwertenden Begriffe erzeugen Bilder im Kopf der Zuhörer, die sich auch mit den besten Argumenten nicht mehr vertreiben lassen – eine überaus wirksame Manipulation, wie die wissenschaftliche Zeitschrift „Columbia Journalism Review 2019“ bei einer Analyse herausgefunden hat. Die Frage, ob „crooked“ Hillary Clinton betrügerisch ist oder nicht, stellt sich gar nicht mehr. Der Vorwurf kommt als Fakt bei den Zuhörern an und wird nicht hinterfragt. Diese Spitznamen bedienen den kindlichen Wunsch, „aus einer komplizierten Welt einfach eine leicht verdauliche Moralgeschichte zu machen“. Politiktheoretisch mag das unehrenhaft sein und für den Intellekt von Akademikern beleidigend. Doch leider, leider funktioniert es.
Die meisten Journalisten tragen noch zur Verbreitung der Spitznamen bei – selbst wenn sie diese nur als amüsanten Beleg für Trumps Irrsinn einsetzen. Sie gehen dem Präsidenten auf den Leim. Trump schafft es, dass wir seine Gegner so wahrnehmen, wie er es sich wünscht. Sie werden in sein Deutungsraster eingebettet. Das reduziert komplexe Informationen oder blendet sie komplett aus. So geht Framing in Perfektion.

Bilder im Kopf

Egal wie man zu Trump steht, man muss sich klarmachen, dass er die Weltöffentlichkeit und auch einen selbst manipuliert. Von all seinen Techniken der Körperhaltung, dem immer gleichen Look, seinen Lügen und Drohungen ist dabei der Einsatz seiner Sprache die zentrale. Er pflegt einen eigenen, unverwechselbaren Tonfall, auf den seine Gegner lange keine Antwort gefunden haben. Die Trump-Sprache erkennen Sie sofort, wenn Sie sie hören. Ein eigenes Vokabular und eine unverwechselbare Sprache tragen auf jeden Fall dazu bei, in einem Wettbewerb den Unterschied zu machen – das gilt für die große Politik ebenso wie für die Wirtschaft und unseren Alltag.
Eine einzigartige Sprache, die zu Ihnen als Person passt, macht Sie unverwechselbar, unterhaltsam und interessant. Sprechen Sie vor allem ungeschliffen und offen heraus, daran ist in Zeiten politischer Korrektheit niemand mehr gewöhnt und die Effekte sind – siehe Trump – ziemlich beeindruckend. Die Leute werden sich noch lange an Sie erinnern, auch wenn Sie die Party schon verlassen haben. Orientieren Sie sich weniger daran, was Ihnen Intellektuelle empfehlen, sondern halten Sie sich an die Praktiker.
Verkaufen Sie sich, und verkaufen Sie sich authentisch. Seien Sie nah dran an der Alltagssprache und sprechen Sie vor allem in der Muttersprache der Menschen, die Sie erreichen und für sich gewinnen wollen. Vermeiden Sie komplizierte Fachbegriffe, außer Sie streben eine wissenschaftliche Karriere an. „Dem Volk aufs Maul schauen“ – Luthers Erfolgsrezept für eine wirkungsvolle Sprache hat auch nach über fünfhundert Jahren nichts von seiner Gültigkeit verloren.

Sebastian Callies ●

Gute und schlechte Manipulation

Kommunikation. Was sind die unterschiedlichen Kommunikationsmuster großer Meinungsmacher? Wie gelingt es ihnen, die öffentliche Wahrnehmung zu prägen?

In seinem Buch analysiert Callies nicht nur Donald Trump. Er zeigt, dass Visionäre wie Elon Musk auch erfolgreich sein können, indem sie uns mit ihren fantastischen Märchen in die Zukunft entführen, um so Vertrauen für ihre Visionen zu erzeugen. Außerdem kann auch das Schweigen ein Muster sein, um wirksam die eigene Macht zu demonstrieren. Angela Merkel hat es uns jahrelang vorgemacht. Vielleicht ist dies eines der wirkungsvollsten und unterschätztesten Kommunikationsmuster überhaupt. Enorme Wirkung haben auch Influencer wie Rezo und Bibi Claßen, die sich über eigene Kanäle an ihr Publikum wenden und dabei schonungslos persönliche Einblicke geben, die eine Art soziale Beziehung zu ihren Followern begründen. Und von dem Investor und TV-Star Frank Thelen kann man laut Callies lernen, wie man bezogen auf ein Fachgebiet seine Kompetenz präsentiert.
Letztlich geht es dem Autor darum, dem Leser Mut zu machen, selbst zu einem Meinungsmacher mit Deutungshoheit zu werden. Fazit: Das wird aber nur dann gelingen, wenn man sich als Person aktiv inszeniert und dann auch dauerhaft am Ball bleibt. Macht und Einfluss sind den Meinungsmachern nicht zugefallen, sie haben sich diese Dinge durch ihre aktive Selbstdarstellung erarbeitet. Dieses öffentliche Spiel mit dem eigenen Ich kann auf der Basis der beschriebenen Muster unglaubliche Geschichten und kraftvolle Biografien hervorbringen.

Buchtipp. Sebastian Callies: „Deutungshoheit – Die Muster der Meinungsmacher“, Verlag Business Village, Göttingen 2020, 192 Seiten, 24,95 Euro.

HAUFE.

DURCH WERTSCHÄTZUNG ZU MEHR ERFOLG

ISBN 978-3-648-14287-5
Buch: **24,95 €**

STRATEGIEN FÜR EINE ANDERE UNTERNEHMENSKULTUR

Respekt wünschen sich alle. Denn nur in einer Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung macht der Job Freude und führt zu Zufriedenheit und Erfolg. Doch wie gelingt das?

- **Erfolgsfaktoren für eine respektvolle Unternehmenskultur**
- **Wie Respekt im Umgang miteinander gelingen kann**
- **Härtefälle: Respektlose Verhaltensweisen in den Griff bekommen**
- **Mit zahlreichen Übungen aus der Praxis**

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

Dialog statt vorgefertigter „Sprachhygiene“

KOMMUNIKATION. „Sprache schafft Bewusstsein“, „Worte gestalten Realität“, „Begriffe können verletzen“ – so die Befürworter der Sprachhygiene. Sie plädieren für mehr Achtung, Respekt und Gleichberechtigung in der Gesellschaft. Das klingt vernünftig und wünschenswert. Warum nicht einfach ein paar genderneutrale Pronomen lernen und auf einige Begriffe verzichten? Doch die Sache ist komplizierter, als es scheint.

Werden, wie die Befürworter der Sprachhygiene behaupten, gesellschaftliche Werte wie Gleichberechtigung, Respekt und Wertschätzung durch die Regeln einer „neuen Sprache“ gefördert? Oder sind Gedanken und Sprache nicht vielmehr, wie die Kritiker anführen, Ausdruck (und nicht Ursache) eines veränderten Werte-Bewusstseins?

Der aufgeheizte Disput ist Ausdruck eines tieferen Konflikts in modernen Gesellschaften. Ein konstruktiver Dialog setzt Reflexionsfähigkeit, Empathie, Klarheit und Wohlwollen voraus. Das scheint selbstverständlich – ist es aber nicht. Die seit einigen Jahren verordnete Sprachhygiene wird den selbst vorgetragenen Werten häufig nicht gerecht. Von der Geburt bis zum Erwachsenen durchlaufen Menschen eine tiefgreifende emotionale, soziale und geistige Entwicklung, die man in ihrer zeitlichen Reihenfolge sehr vereinfacht in fünf Phasen unterscheiden kann: egozentrisch, konformistisch, rational, pluralistisch und integral. Jede Entwicklungsphase ist in sich richtig und wichtig – und dennoch sind spätere Ebenen besser als frühere, in dem Sinne, dass sie umfassender, empathischer, vernünftiger oder, ganz altmodisch ausgedrückt, reifer sind.

Licht- und Schattenseiten

Gesunde Erwachsene durchlaufen prinzipiell jede Phase, aber nicht jeder landet dabei auf einer integralen Ebene. Menschen bilden einen Schwerpunkt auf oder um eine der Ebenen herum und dies führt zu sehr unterschiedlichen Weltsichten und Werte-Haltungen. Sie bilden das unbewusste Fundament unseres Denkens, Fühlens und Handelns. Jede dieser Ebenen hat ihre Errungenschaften und Qualitäten, aber auch ihre Schattenseiten. Ein gesundes Ego ist überlebensnotwendig, erwachsener Egoismus ist oft destruktiv. Konformität fördert den sozialen Zusammenhalt, kann aber auch Freiheit und Individualität unterdrücken. Rationalität bewahrt uns vor konformistischen Dogmen, kann aber auch zur Abwertung „irrationaler“ Gefühle führen. Pluralistische Toleranz, Gleichberechtigung und Harmonie sind wichtige Werte in einer globalen Welt. Aber unreflektierte Toleranz und falsche Harmonie können eine

notwendige Auseinandersetzung und Abgrenzung behindern. Wir müssen die Leistungen und Fehlleistungen jeder Entwicklungsphase verstehen und anerkennen, um so zu einer ausgewogenen, integralen Haltung zu gelangen.

Welche Sprachhygiene soll es denn sein?

In der Diskussion um die Sprachhygiene argumentiert man immer vor dem Hintergrund der Werte-Haltung. Diese Haltung bestimmt die tiefere Motivation hinter den Argumenten. Man kann die Sprachhygiene aus einer egozentrischen Haltung heraus befürworten oder ablehnen. Die Argumentation lautet dann eigentlich: „Ich rede, wie ich will und lasse mir von niemanden etwas verbieten oder vorschreiben!“ Hier geht es also nicht darum, ob jemand durch Worte geschützt oder verletzt werden könnte – es geht um die egozentrische Durchsetzung der eigenen Sichtweise. Die konformistische Haltung dagegen wird durch Angst um die Anerkennung und Zugehörigkeit zur eigenen Gemeinschaft motiviert. Eigene, egozentrische Wünsche müssen zurückstehen. Diese Haltung sagt: „Was die Mehrheit möchte, ist wichtiger als das, was ich möchte.“ Eine rationale Werte-Haltung versucht häufig, die Argumentation für oder gegen eine Sprachhygiene auf Basis wissenschaftlicher Studien zu entscheiden. Da es um eine gesellschaftliche Wertefrage geht, ist die Naturwissenschaft vermutlich der falsche Ansprechpartner dafür.

Die öffentliche Diskussion wird meist aus einer (scheinbar) pluralistischen Weltsicht geführt. Der Pluralismus entwickelt wichtige Werte wie Gleichberechtigung, Toleranz und Wertschätzung. Eine Schattenseite des Pluralismus besteht jedoch darin, dass er Werte in einer neuen Dogmatik vertritt. Aus einer Haltung der Gleichberechtigung wird ein unreflektiertes „Alle Menschen sind immer und überall gleich“. Aus dem Wunsch nach einem wertschätzenden Dialog wird die unrealistische Idee, durch eine „neue Sprache“ jede Bewertung oder Verletzung vermeiden zu wollen.

Eine neue Sprache, die nicht wehtut?

Diese pluralistischen Ansprüche lassen sich nicht konsistent aufrechterhalten. Wir können und sollten allen Menschen die gleiche Menschenwürde zusprechen, aber individuelle und kulturelle Unterschiede in Fähigkeiten, Präferenzen oder Werten bleiben bestehen und müssen berücksichtigt werden. Völlige Gleichheit ist nicht nur unmöglich, sondern auch nicht sinnvoll. Provokant gesagt: Wer immer alle zur Party einladen will, kann den Selbstmordattentäter nicht ausschließen.

Auch die pluralistische Hoffnung, emotionale Verletzungen durch Sprache zu vermeiden, ist zum Scheitern verurteilt. Emotionen sind subjektiv, kontextabhängig und vor allem „selbstgemacht“. Gefühle entstehen durch die subjektive Bewertung von Reizen durch unseren Organismus. Diese Bewertung kann sich ändern und ist individuell unterschiedlich. „Du Opfer“ kann eine böse Beleidigung oder ein jugendlicher Gruß sein, das hängt von den Umständen und der Bewertung ab.

Selbstverantwortung und Empathie statt Sprachhygiene

Es gibt keine emotional sicheren, „nichtverletzenden“ Worte. Eine pluralistisch verunsicherte Sprachhygiene projiziert eigene Ängste und Unsicherheit nach außen, macht andere für die eigenen Gefühle verantwortlich und fordert dann „sichere Worte“, um sich selbst zu schützen. Diese Sicherheit ist illusorisch. Eine (egozentrische) Haltung, die verletzen möchte, wird dies mit oder ohne Worte erreichen. Auch aus einer wohlwollenden Intention heraus kann man unabsichtlich verletzen. Dann bleibt nur, als Zeichen aufrichtiger Empathie um Entschuldigung zu bitten.

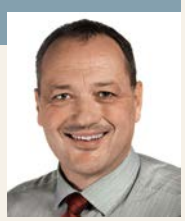
Eigentlich unnötig zu betonen, dass dies keine Entschuldigung für bewusst verletzendes oder kriminelles Verhalten ist. Wir können und sollten die schlimmsten sprachlichen Auswüchse gesetzlich regeln, aber dies müssen begründete Ausnahmen bleiben. Die Kommentare in den Social-Media-Kanälen sind voll von herabwürdigenden und rassistischen Äußerungen. Diesen wird man auch nicht durch das Vorschreiben einer politisch korrekten Sprache Herr (Frau auch nicht ;o). Hier helfen wohl nur eine gute Kinderstube, Bildung und, wo das versagt hat, die Justiz.

Die integrierende Haltung in der Diskussion um die Sprachhygiene ist sehr viel wichtiger als die Frage, ob „Sprache Bewusstsein schafft“ oder umgekehrt. Der Streit um Sprachregeln muss in einem freien Klima erfolgen. Mitgefühl, Liebe und Toleranz haben sich noch nie durch Verbote oder Regeln verordnen lassen. Wir können lernen, mehr Verantwortung zu übernehmen, mehr Empathie zu entwickeln und unser Menschsein besser zu verstehen. Und das zu leben, worum es bei der „Sprachhygiene“ ja gehen soll: Um die Menschlichkeit, die uns alle verbindet.

Markus Fischer ●

Buchtipp. Markus Fischer: „Die neue Gewaltfreie Kommunikation – Empathie und Eigenverantwortung ohne Selbstzensur“, Business Village, Göttingen 2019, 232 Seiten, 24,95 Euro

AUTOR



Markus Fischer unterstützt seit 20 Jahren die Klärung spannungsgeladener Beziehungen. Der Pionier der „Gewaltfreien Kommunikation“ in Deutschland begleitet den Kulturwandel in Unternehmen nach dem Grundsatz: Freiheit gibt es nur mit Verantwortung.

Kultur wandeln
Inhaber: Markus Fischer
Kanzleistr. 23, D-72763 Reutlingen
Tel. +491577 5228823
www.kultur-wandeln.de

Erste virtuelle Ausgabe der „Zukunft Personal Europe“

NACHBERICHT. Die 21. Ausgabe der „Zukunft Personal Europe“ fand erstmals ausschließlich als virtuelle Messe statt. Es gab 146 Aussteller, 190 Vorträge sowie 7.140 angemeldete Fachbesucher, die die Messestände und die Vorträge im Internet besuchten. Die „Zukunft Personal Europe“ soll im nächsten Jahr wieder als Präsenzmesse und zwar vom 14. bis 16. September 2021 in Köln stattfinden.

Die Corona-Pandemie zwang die „Zukunft Personal“ zu einem neuen virtuellen Format. Erstmalig hieß es daher für HR- sowie PE/OE-Verantwortliche in diesem Jahr, statt wie gewohnt „auf nach Köln!“, „ab vor den Bildschirm“! Das Format wurde überraschend gut angenommen.

„Mit der Zukunft Personal Europe Virtual ist es uns gelungen, eine qualitativ hochwertige digitale Plattform des Wissenstransfers und des Austauschs zu schaffen“, freut sich Christiane Nägler, Group Director der „Zukunft Personal“. Nach den ersten beiden Tagen schloss sich der Schwerpunkttag „Learning und Training“ an. Der Veranstalter berichtet von einem „hohen Level an Interaktionen“. „Wir sind sehr glücklich über die rege Beteiligung unserer Community. Am dritten Messetag konnten wir über die verschiedenen Formate hinweg einen tollen Austausch feststellen“, so Christiane Nägler.

E-Learning wird unbestreitbar zur Normalität

Der „Learning und Training“ Day zeigte: Weiterbildungsstrategien, die Ausarbeitung von Learning Journeys oder die Bedeutung von Diversität und Inklusion sind brandaktuelle Themen, die die Arbeitswelt bewegen. Die These, dass Corporate Learning zunehmend strategisch bedeutsam wird, scheint durchaus flächendeckend etabliert zu sein.

Professorin Anja Schmitz ging der Frage nach, wie sich das Lernen vor dem Hintergrund der Corona-Krise verändern wird. Die Corona-Krise hat ihrer Meinung nach zu einer Beschleunigung der Entwicklung einiger bereits bestehender Megatrends geführt und massive Veränderungen in allen Lebensbereichen hervorgerufen. Der vorher kaum denkbare Digitalisierungsschub habe das Lernen umgekrempelt. Ein „Zurückdrehen der Uhr“ sei nicht möglich. Die Veränderungsdynamik werde vielmehr noch weiter ansteigen, genauso wie die Virtualisierung der Arbeit und des Lernens.

„Digitales Lernen wird normal und Präsenztraining wird zur begründeten Ausnahme.“ Anja Schmitz

Die Relevanz des Lernens werde durch die beschleunigten Transformationsprozesse und den steigenden Bedarf an Up- und Reskilling weiter zunehmen – sowohl aus Sicht des Lernenden als auch aus Sicht der Organisation. Das Lernen der Individuen, der Teams und der Organisation als Ganzes werde somit zum strategischen Wettbewerbsvorteil und könne einen messbaren Beitrag zum Geschäftserfolg liefern. Learning und Development werde dadurch einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren.

Digitales Lernen bezeichnete die Professorin als „New Normal“. Physische Präsenz werde nur noch dort zum Einsatz kommen, wo sie einen begründeten Mehrwert liefere. Lernen im Arbeitsprozess werde zunehmend durch digitale Assistenten und VR/AR-Technologien (Virtual Reality/Augmented Reality) unterstützt. Es werde zu einem Anstieg an statisch und dynamisch generierten Daten kommen, die aus unterschiedlichen Quellen zusammengeführt werden könnten. Die Echtzeitanalyse dieser Daten werde eine „evidenzbasierte“ Optimierung von Lehr- und Lernprozessen genauso ermöglichen, wie die zielgerichtete Anpassung der Lernumgebungen auf die spezifischen Bedürfnisse der immer heterogeneren Lernenden. KI-Anwendungen könnten auf dieser breiteren Datenbasis den Lernprozess zunehmend effizient und effektiv steuern.

Allerdings berge der Digitalisierungsschub zum Beispiel die Gefahr der „Übergeneralisierung“: Alles sei plötzlich nur noch digital. Eine wichtige Aufgabe werde zukünftig also darin bestehen, beim jeweiligen Lernziel und den Bedürfnissen aller Stakeholder zu beginnen und darauf basierend jeweils die Lernformen auszuwählen, die didaktisch am sinnvollsten seien.

Eine weitere Aufgabe werde in der Unterstützung der Lernenden selbst liegen. Die digitalen Assistenzsysteme beinhalteten die Gefahr, die Selbststeuerungskompetenz des Lerners zu reduzieren. Aufgabe der Personaler werde es sein, die Lernkompetenz und Selbstbestimmung der unterschiedlichen Lernenden zu fördern und sie zu befähigen, die Systeme im Sinne der Augmentation zur Verbesserung ihrer Lernentscheidungen zu nutzen.

Zum heutigen Zeitpunkt lässt sich laut Anja Schmitz festhalten: Die unmittelbare Reaktion auf die Krise ist im PE-Bereich durch die erfolgte Digitalisierung in vielen Organisationen gut bis sehr gut gelungen. Von großer Bedeutung werden künftig sein: die Förderung der Lernkultur, die Befähigung der Lernenden zum kontinuierlichen Lernen und der Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaften.

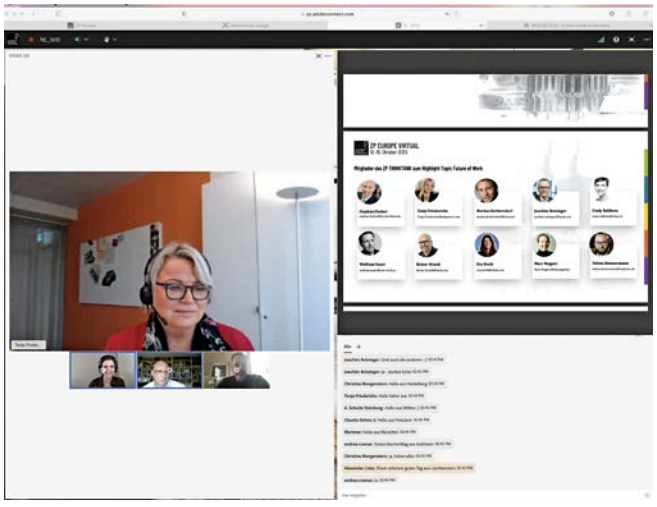
Fünf Thesen zur Zukunft von „Learning & Training“

Die auf der Zukunft Personal Europe diskutierten „fünf Thesen zu Learning & Training“ lassen sich, stark gekürzt, so zusammenfassen:

1. Digital wird zum „New Normal“ und die physische Präsenz wird zur begründeten Ausnahme.
2. Evidenzbasiertes Lernen wird aufgrund der breiten Datenverfügbarkeit zunehmen und die Implementierung wird gesellschaftlich kontrovers diskutiert werden.
3. Technologie wird in dem Maße den Lernprozess steuern, wie Menschen nicht bereit sind, Eigenverantwortung zu übernehmen.
4. Lernen wird strategisch sehr wichtig und beeinflusst die Business-Ziele unmittelbar.
5. Der Umgang mit der Heterogenität der Lernenden wird zur „wirklich wirklich bedeutsamen Aufgabe“.

Der letzte Tag der Messe war der „Future of Work“-Tag. Den einleitenden Keynote-Vortrag hielt Professorin Heike Bruch, Universität St. Gallen. Sie stellte fest: Es gibt „mäßig erfolgreiche, nicht-digitalisierte Unternehmen“, „sehr erfolgreiche, nicht-digitalisierte Unternehmen“, „mäßig erfolgreiche, digitalisierte Unternehmen“ und letztlich nur wenige „sehr erfolgreiche, digitalisierte Unternehmen“. Sie wünschte sich möglichst viele sehr erfolgreiche und digitalisierte Firmen. Ihr Tipp: Erfolgreich würden Unternehmen auch dadurch, dass sie ein möglichst kleines und klares Set aus Regeln über die Zusammenarbeit aufstellten. Dann könnten die einzelnen Mitarbeiter selbstverantwortlich wählen, wie, wo und wann sie welche Arbeit erledigten.

Martin Pichler



Virtuelle Messe. Die Besucher der „Zukunft Personal Europe“ bekamen in diesem Jahr (gewöhnungsbedürftige) dreidimensionale Räume zu sehen.

„L&D pro“ soll auch „real“ stattfinden

VORANKÜNDIGUNG. Die zweite Ausgabe des „L&D pro Expofestivals“ findet laut Veranstalter, der Bording Messe Mannheim, wie geplant am 11. November „real“ im MVG Museum in München und gleichzeitig „virtuell“ als Online Expo statt. Ein Sicherheitskonzept soll die Besucherzahl von zeitgleich 300 Personen ermöglichen.

Foto: Bording Messe

L&D pro 2019. Vor einem Jahr war Kontakt und Begegnung noch einfach.

Die L&D pro Expo, eine Spezialveranstaltung (Messe mit Vorträgen und Bar Camp) nur für Personalentwickler, wird laut Veranstalter mit großer Sicherheit am 11. November in München auch „real“ durchgeführt werden.

Man beruft sich dabei unter anderem auf den Verband der deutschen Messewirtschaft (Auma), der erklärte, dass auch nach den Beschlüssen von Bund und Ländern am 14. Oktober 2020 zur Eindämmung der Corona-Pandemie Messen in Deutschland weiter durchgeführt werden können. Es sei „nur“ vereinbart worden, dass die Teilnehmerzahl von Veranstaltungen in Regionen mit über 50 Neuinfektionen pro 100.000 Einwohner im Durchschnitt der letzten sieben Tage auf 100 begrenzt werden müsse. Ausgenommen seien Veranstaltungen, für die ein mit dem zuständigen Gesundheitsamt abgestimmtes Hygienekonzept existiere. Da für die in nächster Zeit geplanten Messen entsprechende Konzepte vorlägen, seien Messen von dieser Vereinbarung nicht betroffen. Der Auma erklärte ausdrücklich: Alle seit dem Neustart im September durchgeführten Messen hätten in Hinblick auf den Gesundheitsschutz der Teilnehmer ohne Beanstandungen durchgeführt werden können.

Die Keynotes im Überblick

Die Fachbesucher der L&D pro Hybrid Expo können folgende fünf Keynotes in München oder virtuell verfolgen:

- Merete Beckmann (Google Germany GmbH): „Erfolgreiche Unternehmenskultur – wie gewinnen wir die digitale Transformation?“
- Herwig Kummer (Österreichischer Automobilclub ÖAMTC): „Expedition Führung, Learnathon & Co – Erfahrungen mit selbstgesteuerten Lernformaten beim ÖAMTC“.
- Paul Matthews (People Alchemy Ltd.): „Moving the biggest elephant“
- Dr. Marcus Raitner (BMW Group IT): „Agile Transformation und Human(e) Leadership“
- Hans-Georg Schnauffer (Arena 2036 e. V. Forschungscampus): „Der digitale Zwilling des Menschen als Brücke zwischen Wissensmanagement und Industrie 4.0“

Neben dem Vortragsprogramm stellen Lösungsanbieter aus den Bereichen Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung ihre Produktinnovationen und Dienstleistungsangebote vor. Praktiker berichten in „Meetups“ über ihre Erfahrungen und geben Antworten auf Besucherfragen. Im CLC Bar Camp können Teilnehmer vor Ort anwendungsbezogene Fragen aus dem Learning & Development Businessalltag erörtern. Inhalte und Ablauf dieses offenen Workshops werden von den Teilnehmern zu Beginn selbst entwickelt und im weiteren Verlauf näher gestaltet.

Als Ergänzung zu den Programmteilen der Veranstaltung vor Ort in München werden die Keynotes und einige weitere ausgewählte Vorträge als Streaming angeboten. Fachbesucher und Aussteller erhalten parallel zum Expofestival die Möglichkeit zu fachlichem Austausch und Networking in virtuellen Räumen. Darüber hinaus stellt der Veranstalter (www.lnd-pro.de) bereits im Vorfeld eine Infrastruktur zum Dialog der virtuellen Teilnehmer beider Seiten.

Am 9. Mai 2019 feierte die „L&D pro“ Premiere. Es gab sieben Keynotes aus Forschung und Unternehmenspraxis, über 50 Referenten und 92 Aussteller, die Kontakt zu 612 Fachbesuchern bekamen.

Martin Pichler

Themen im Januar

DIE AUSGABE 01/2021 ERSCHEINT AM 05. JANUAR 2021

LEARNTEC 2021

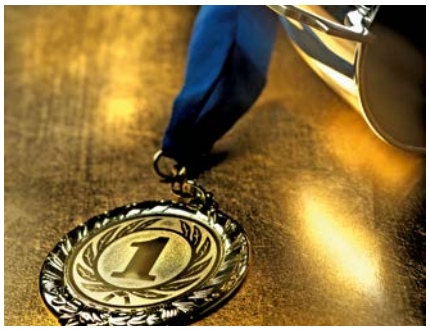
Hunger auf Begegnung?

Die Veranstalter der E-Learning-Messe „Learntec 2021“ geben sich große Mühe, dass die Veranstaltung (2. bis 4. Februar) auch in der realen Welt stattfinden kann. Dazu hat man in Abstimmung mit den Ordnungsämtern ein umfassendes Sicherheitskonzept entwickelt. Ob und wie Besucher auf den Ständen verwöhnt werden können, ist allerdings noch fraglich.

AWARD

ICF zeichnet SAP aus

Der Softwarekonzern SAP wurde vom Coaching-Verband ICF mit dem „Prism Award ICF Deutschland 2020“ für sein „ausgezeichnetes“ (firmeninternes) Coaching-Angebote ausgezeichnet. Lesen Sie, wie eine vorbildliche Coaching-Kultur entstand.



TECHNIK

Kollegen hybrid einbinden

Mit moderner Technologie können Tagungen ab sofort „hybrid“ durchgeführt werden. Die ersten Akademien, Messen oder Eventlocations vermieten jetzt Streaming-Studios und ermöglichen so hybride Events aus einer Hand. Wir haben den Überblick.

wirtschaft
weiterbildung

IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Sebastian Callies, Klaus Doll, Markus Fischer, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Sabine Machwürth, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Joachim Simon, Reiner Straub

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

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

Titelbild
Martin Pichler

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 (verantw. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Media Sales:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;
Abopreis 119,72 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 139 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden. Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.

HAUFE.

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

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

Wolf Lotter:
Zusammenhänge: Wie wir lernen, die Welt wieder zu verstehen, Edition Körber, Hamburg 2020, 296 Seiten, 20 Euro

WELTSICHT

Komplexität verstehen

In seinem neuen Buch „Zusammenhänge. Wie wir lernen, die Welt wieder zu verstehen“ fordert Wolf Lotter zu einem konsequenten Umdenken auf. Es geht nicht darum, die Komplexität zu verringern, sondern darum, sie produktiv zu erschließen – zum Beispiel dadurch, das wir in unser eigenes Wissen investieren und die Fähigkeit trainieren, Zusammenhänge herzustellen. Wer Zusammenhänge erschließt, der schafft Lösungen, Antworten, Aussichten. Komplexität ist also kein Problem, sondern die wichtigste Ressource der Gegenwart.

Die humanistische Bildung wollte die Bildung geistigen Eigenkapitals ermöglichen. Aber sie scheiterte, weil sie zu einem mechanistischen System wurde, das nur Bildungshäppchen liefert. Bildung wurde normiert und standardisiert und ist Dressur, aber nicht die dringend benötigte „Entwicklungsarbeit“. Eine neue Art von Bildung sollte einen Menschen dazu befähigen, mit Komplexität und Überraschungen positiv lernend umzugehen. Doch leider geraten immer mehr Menschen in Lebenslagen, die sie vollständig überfordern.

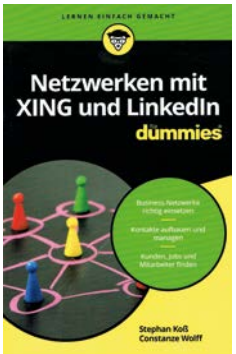
Manager sollten vor diesem Hintergrund „Ermöglicher“ ihrer Mitarbeiter werden. Was wird die wichtigste Fähigkeit der Zukunft sein? Man hat sich seine Überraschungsfähigkeit erhalten. Man lässt es zu, jeden Tag etwas Neues zu denken, etwas Neues zu tun, etwas Neues auszuprobieren – und nicht in festen Mustern zu denken. Dafür muss es Freiräume geben für Individualisten. Dazu müssen schon die Schulen vor allem Selbstständigkeit fördern, also die Fähigkeit, Probleme kreativ und selbstständig zu lösen. Stattdessen werden in Schulbüchern Lösungen vorgegeben, die dann nachgemacht oder auswendig gelernt werden müssen. Lotter ist sich sicher: „Menschen haben hervorragende Ideen, man muss sie nur lassen. Die größte Innovation des 21. Jahrhunderts sind wir selbst.“

Das Buch ist eine tiefschürfende Analyse, warum wir ein neues Wahrnehmen und Denken brauchen. Am meisten hat man von diesem Buch, wenn man es mit in die nächsten Ferien nimmt und in einem Rutsch durchliest. Es gibt auch konkrete Tipps, wie man neue Sinnzusammenhänge herstellen kann: 1. indem man Tagebuch schreibt und dabei seine eigene Veränderungsfähigkeit dokumentiert und 2. indem man mit anderen über seine Wahrnehmungen „konstruktiv streitet“. Letztlich kommt es aber darauf an, das Lernen zu lernen, weil nur so Erkenntnisprozesse in Gang gesetzt werden.

AUTOR

Wolf Lotter
ist seit Ende der 80er-Jahre Wirtschaftsjournalist. Er ist Gründungsmitglied von „Brand eins“, dem heute erfolgreichsten Wirtschaftsmagazin im deutschsprachigen Raum. Lotter verfasst in nahezu jeder Ausgabe von „Brand eins“ die sogenannte „Einleitung“, das sind umfangreiche Essays zu grundlegenden Themenschwerpunkten und Fragen der Ökonomie.

Praxisnahe Tipps von Insidern

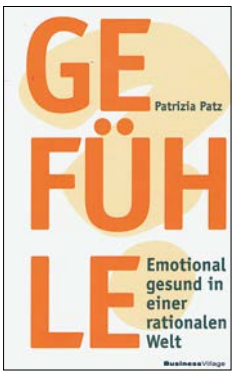


Viele Trainer und Berater nutzen Xing und Linkedin, um im Beruf weiterzukommen. Wer aber nicht richtig sicher ist, ob er alle Möglichkeiten dieser Netzwerke richtig nutzt, für den ist das Buch hilfreich. Stephan Koß und Constanze Wolff erklären, was professionelles Netzwerken überhaupt ist und wie man das Potenzial von Xing und Linkedin ausschöpfen kann. Sie führen ein, beginnen mit der Anmeldung, geben Tipps zum Kontaktmanagement und zum Suchen. Sie erläutern, wie man ein Unternehmensprofil anlegen, sich als Experte positionieren, Jobs, Mitarbeiter und Inhalte finden kann und vieles mehr. So gibt dieses Buch Anregungen, je nachdem wofür ein Experte Xing und LinkedIn nutzen will.

Stephan Koß ist seit 2006 in sozialen Medien aktiv, bloggt unter „Linkedinsider“ und hilft seit 2014 Unternehmen, sich in sozialen Netzen zu orientieren. Constanze Wolff ist seit 2001 freiberuflich als Texterin, PR-Beraterin und Trainerin für mittelständische Unternehmen tätig. Seit 2004 ist sie Premium-Mitglied bei Xing und seit 2009 lizensierte Xing-Trainerin.

Stephan Koß, Constanze Wolff:
Netzwerken mit Xing und LinkedIn für Dummies, Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2020, 240 Seiten, 15 Euro

Klarheit über Gefühle erlangen



So richtig wissen viele Berufstätige mit ihren Gefühlen nichts anzufangen. Warum haben wir den Umgang mit Emotionen verlernt?

Das Buch gibt Antworten auf diese Frage. Fazit: Wir brauchen eine andere Haltung zu Gefühlen. Sie können Einfallstor für und Werkzeug zur Manipulation sein. Oder ein Katalysator unseres Innersten und damit Kraftquelle. Aber ohne Bewusstsein darüber haben wir keine Wahl. Erst wenn wir unsere Gefühle kennen, erlangen wir Klarheit und sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen, etwas zu verändern.

Die Autorin räumt schonungslos mit überholten Mythen über Gefühle auf und zeigt konkrete und attraktive Möglichkeiten, unser authentisches Potenzial zu leben. Die ersten Schritte sind dabei ganz einfach: Die eigenen Gefühle wieder wahrnehmen, kritisch hinterfragen und einordnen und die darin enthaltene Kraft nutzen, um Veränderungen zu vollziehen. Es ist Zeit, dass Gefühle wieder willkommen geheißen werden und für ihre Energie gewürdigt werden.

Patrizia Patz:
Gefühle: Emotional gesund in einer rationalen Welt, Business Village, Göttingen 2019, 220 Seiten, 14,99 Euro

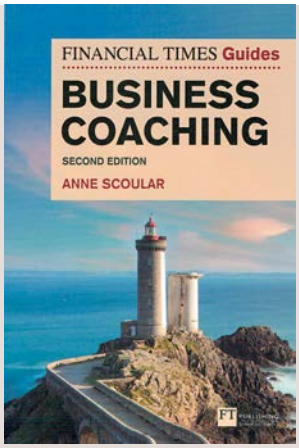
Ein interessantes Therapeutenleben

Otto Kernberg (Jahrgang 1928) gilt als ein sehr einflussreicher Vertreter der psychotherapeutischen Praxis und Lehre. Zusätzlich hat er sich einen guten Ruf auf dem Gebiet der narzisstischen Persönlichkeitsstörung erarbeitet.

Der deutsche Therapeut und Bestsellerautor Manfred Lütz besuchte Kernberg in den USA und Kernberg gab für dieses Buchprojekt erstmals ein längeres Interview. Er zieht darin die Bilanz seines privaten und beruflichen Lebens, das ihn auf der Flucht vor den Nazis von Wien über Chile bis in die Akademikerkreise der USA führte. Bei der Beantwortung von Fragen wie „Was sind Irrwege der Psychotherapie?“, „Wer ist ein guter Therapeut?“, „Was ist die Seele?“ schöpft er aus über 65 Jahren Praxiserfahrung – und erzählt dabei auch noch spannende Patientengeschichten. In seiner New Yorker Praxis, nur wenige Hundert Meter vom Trump-Tower entfernt, äußert sich der Spezialist für Narzissmus dann auch zum US-Präsidenten Donald Trump.

Manfred Lütz:
Was hilft Psychotherapie, Herr Kernberg? Erfahrungen eines berühmten Psychotherapeuten, Verlag Herder, Freiburg im Breisgau 2020, 192 Seiten, 20 Euro

Anne Scoular:
„Financial Times Guide to Business Coaching, Pearson, Harlow (United Kingdom) 2020, 2. Auflage, 256 Seiten, 28,90 Euro



Gudrun Porath

Ratgeber

Munterer Blick über den Kanal

Die britische Tageszeitung „Financial Times“ veröffentlicht auch Ratgeberbücher und hatte im Jahr 2011 großen Erfolg damit, eine Sammlung von Tipps für angehende Businesscoachs zu veröffentlichen. Dieses Buch ist jetzt aktuell überarbeitet in der zweiten Auflage erschienen. Für deutsche Coachs und solche, die es werden wollen, ist das Buch deshalb wertvoll, weil der Blick über den Kanal beim Reflektieren der eigenen Arbeit und der Art, sich zu positionieren, hilft.

„Die Autorin betrachtet ‚Silence‘ als das wichtigste Coaching-Tool.“

Zunächst fällt auf, dass die Briten Coaching ganz schön pragmatisch angehen. Eine wichtige Rolle spielt zum Beispiel das GROW-Modell. Es bietet einen relativ einfachen, sehr strukturierten Rahmen für die Interaktion mit dem Coachee. Das „G“ steht für Goal setting, die Definition der kurz- und langfristigen Ziele. Das „R“ steht für Realität, das Erfassen der derzeitigen Situation. Das „O“ steht für Option. Man identifiziert und evaluiert verschiedene Strategien. Und das „W“ steht für Willenskraft: Was will man bis wann erreichen?

Auch noch bemerkenswert ist, dass das Thema „Persönlichkeitstest“ eine relativ große Rolle im Coaching spielt. DIe Autorin, eine Organisationspsychologin, behauptet, dass ihrer Meinung nach „Stille“ als das wichtigste Coaching-Tool zu betrachten sei. Auf Platz zwei folgt das GROW-Modell (umgesetzt mit nondirektiver Gesprächsführung) und auf Platz drei steht bereits der Einsatz des (in der Wissenschaft umstrittenen) Persönlichkeitsinventars „MBTI“. Kein Wunder, dass dieses und viele andere Inventare ausführlich und zum Teil auch kritisch vorgestellt werden und dass das Pro und Contra diskutiert wird, ob ein Coach wirklich für jeden Persönlichkeitstyp eine andere Coaching-Strategie braucht. Auf der anderen Seite stellt der Rageber klar: Ein erfolgreicher Businesscoach zu sein bedeutet, außergewöhnliche Fähigkeiten im Zuhören zu haben und großartige Fragen zu stellen. Erst dann kommen zum richtigen Zeitpunkt die Coaching-Techniken zum Einsatz.

Dieser Leitfaden umfasst aber auch das Geschäft des selbstständigen Businesscoachs. Die Leser werden angeleitet, über folgende Fragen nachzudenken: Haben Sie das Zeug zum Coach? Entwickeln Sie die richtigen Ansätze zur Vertiefung Ihrer Coaching-Fähigkeiten? Dazu gibt es nützliche Tipps, auf welche Themen (Diversity, Gruppen-Coaching, Karriere-Coaching, Motivations-Coaching) man sich spezialisieren könnte. Interessant ist auch, wie wichtig das Thema „Marketing“ für die Briten ist. Sie gehen davon aus, dass jeder Coch pro Jahr bis zu 30 Prozent seiner Stammkunden verliert. Die Empfehlung lautet, dass ein Coach fast jeden Tag in den Sozialen Medien oder durch Telefonate seinen Markt bearbeiten sollte. Die amerikanische Coaching-Vordenkerin Carol Kauffman (Harvard University) nennt das Buch einen wichtigen Leitfaden, um ein erfolgreiches Coaching-Business aufzubauen. Und es wird seine deutschen Leser sehr inspirieren.

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

HAUFE.

TABUTHEMA GEWALT

ISBN 978-3-648-14279-0
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]

WAS TUN BEIM TABUTHEMA GEWALT?

Das Thema Gewalt am Arbeitsplatz tritt immer stärker in das Bewusstsein der Öffentlichkeit. Das Buch sensibilisiert für das Thema „Gewaltprävention", gibt Hintergrundinformationen und vermittelt praxisrelevantes Wissen inklusive Handlungsempfehlungen.

+ **Formen und Häufigkeit von Gewalt am Arbeitsplatz**
+ **Möglichkeiten der Prävention**
+ **Praxisbeispiele – aus unterschiedlichen Branchen**

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

Boris Grundl

Paragraf 90

Erkenne, wo Du noch Opfer bist!

Im Radio habe ich folgende Szene gehört: Eine Mutter wurde gefragt, warum sie morgens in der Dunkelheit ihr Kind nicht zwingt, das Licht am Fahrrad einzuschalten. Ihre Antwort: „Das Kind hat es wegen Corona schon schwer genug. Ich will es nicht noch mehr bevormunden." Natürlich ist das Quatsch. Sein Leben besser zu schützen, hat nichts mit Belastung zu tun. Wir erkennen, hier macht sich jemand zum Opfer. Doch erkennen wir auch, wo wir uns selbst zum Opfer machen? Wo wir Ausreden bemühen, die lächerlich wirken?

Was sind Sie eher für ein Typ? Setzen Sie sich immer klare Ziele und gestalten Sie Ihr Leben selbst? Oder lassen Sie sich von den Umständen treiben? Ob Opfer oder Schöpfer – beide Haltungen besetzen extreme Positionen. Das Opfer gibt bei den kleinsten Schwierigkeiten innerlich auf. Der Schöpfer dagegen sieht sich als Macher und Akteur. Auf welcher Seite wir stehen, können wir selbst bestimmen.

Das Leben stellt uns jeden Tag Fragen in Form von Aufgaben. Durch unser Denken, Entscheiden und Handeln münden diese Aufgaben in unseren Lebensergebnissen. So wird unser Leben zum besten Lehrer. Unsere Ergebnisse bilden ab, wie wir auf die Fragen des Alltags antworten. Wer sich als Erschaffer seiner Umstände betrachtet, sieht Chancen und ergreift das Zepter. Beide Sichtweisen kommen in jedem Leben vor. Beide Verhaltensweisen sind in Ordnung. Vor jeder Situation können wir neu entscheiden: Was will uns die Herausforderung mitteilen? Für welche Sichtweise entscheide ich mich? Den verborgenen Schatz der Erkenntnis aus diesen Optionen hebt jeder für sich selbst. Wer sich immer mehr für die erschaffende Sichtweise entscheidet, wird stark. Dabei gilt es, andere Menschen zu respektieren, die ebenfalls um diese Perspektive kämpfen. Auch wenn die Mühe sich lohnt: Das Leben als Erschaffer zu führen, ist nicht immer leicht.

Die Kunst ist es, Ego-Fallen zu umschiffen: Wer wirklich Neues schaffen und sein Leben selbstbestimmt gestalten will, muss lernen, Ergebnisse mehr zu lieben, als die Anerkennung, die er dafür bekommt. Sonst folgen wir schnell falschen Idealen. Dass Ergebnisse wichtiger sind als die Bestätigung für sie, ist eine Lebenserkenntnis, ein Meilenstein in jeder persönlichen Entwicklung. Als Menschen sind wir es gewohnt, uns an unserem Umfeld auszurichten. Von Kind an orientieren wir uns an anderen, seien es die Eltern, der Freundeskreis, Mitarbeiter, Vorgesetzte oder die Gesellschaft. Egal, ob wir gefallen wollen oder nicht. Wir tun Dinge in der Hoffnung auf Anerkennung.

Jeder kann sich bei seinem Schöpfertum mit folgenden Fragen überprüfen: Wie wichtig ist mir bei meinem Handeln das Lob anderer? Wie sehr liebe ich das Ergebnis? Was muss passieren, dass meine Liebe zu Ergebnissen größer wird als der Wunsch nach Anerkennung? Wer nur agiert, um anderen zu gefallen, löst sich mehr und mehr auf. Auch er ist Opfer seiner Umstände. Wer aus wirklicher Liebe zu Ergebnissen, aus wahrer Lust an Wirkung und intrinsisch motiviert handelt (ungeachtet der Anerkennung anderer), nur der agiert wirklich souverän und stark. Und ist wahrer Schöpfer seines Lebens. Er erzielt Ergebnisse aus sich selbst heraus. Er erschafft sich selbst. Das ist eine große Kunst und eine Lebensaufgabe.

> **„Was muss passieren, dass meine Liebe zu Ergebnissen größer wird als der Wunsch nach Anerkennung?"**

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

ZUKUNFT PERSONAL®

2020 HR INNOVATION AWARD

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

presented by **ZP Europe Virtual**
Die erste virtuelle HR Week der Zukunft Personal Europe

12.-16. Oktober 2020
www.zukunft-personal.com

AND THE WINNER IS...

Recruiting & Attraction

AON Empower Results®

Software & Hardware

Back

Transformation & Consulting

STARMIND

Learning & Training

vCOACH

www.hr-innovationaward.de

Hauptmedienpartner

personal. magazin

Medienpartner

COMPUTERWOCHE VOICE OF DIGITAL

FOCUS BUSINESS

Süddeutsche Zeitung

t:n digital pioneers

Foto: Frank Eidel

„Heute kommt die politische Korrektheit so weltoffen daher, aber eigentlich ist sie zutiefst antiaufklärerisch, weil sie mehr Rücksicht nimmt auf verletzte Gefühle als auf Erkenntnisgewinn.“

Vince Ebert, Wissenschaftskabarettist („Make science great again“), im Interview mit dem „Dtv Messemagazin“ vom 21. Oktober 2020. Er spricht dort über sein neuestes Buch „Broadway statt Jakobsweg“.

„Wir haben herausgefunden, dass es in 90 Prozent der Fälle eine neue Geschäftsleitung braucht, um Ambidextrie umzusetzen. Die meisten alteingesessenen Führungskräfte sind nicht in der Lage, die Spannungen im Team zu managen.“

Michael L. Tushman, Professor für Business Administration an der Harvard Business School, in der „Organisationsentwicklung“ Nr. 4/2020

„Corona ist nicht nur ein Krankmacher, sondern auch ein Neumacher. Die Welt von gestern verdampft, während wir noch auf ihr stehen. Wir erleben jene Vergänglichkeit der Welt, die Heinrich Heine als die ‚Erschöpfung durch die Macht der Zeit‘ bezeichnet hat.“

Gabor Steingart, Journalist, in seinem Newsletter „Morning Briefing“ vom 20. September 2020

„Für erfolgreiche Ideen gibt es immer nur nachher gute Argumente, vorher ist eine Idee nur ein Gefühl.“

Lars Vollmer, Querdenker, in seiner Kolumne im Wirtschaftsmagazin „Capital“ 10/2020

„Wir können unsere Persönlichkeit nicht ändern, aber mit der Zeit ändern sich unsere Perspektiven … Dafür benötigt man natürlich die Fähigkeit der Selbstreflexion.“

Petra von Strombeck, CEO von New Work SE, im „Harvard Business Manager“ 11/2020

„Das Wort ‚Selfmademan‘ können wir fürs Erste aus unserem Sprachschatz verabschieden, weil in der jetzigen Lage kaum jemand seines Glückes Schmied ist. Das Virus schmiedet immer mit.“

Gabor Steingart, Journalist und Chef der Media Pioneer Publishing AG, in seinem Newsletter „Morning Briefing“ vom 5. Oktober 2020

„Ich versuche schon seit einiger Zeit, so liebevoll wie möglich mit mir selbst umzugehen.“

Gerald Hüther, Neurobiologe, auf die Frage, wie er bislang durch die Krise gekommen sei – in der „FAZ“ vom 5. Oktober 2020

„Die digitalen Bestellungen haben sich um den Faktor vier gesteigert. Birkenstock ist global so etwas wie der offizielle Homeoffice-Schuh geworden.“

Oliver Reichert, Chef des Schuhherstellers Birkenstock GmbH & Co.KG in Linz am Rhein, im „Handelsblatt“ vom 23. Oktober 2020

„Eigensinn heißt: Ich denke selbst und bringe das in eine Diskussion ein. Starrsinn bedeutet: Ich glaube schon recht zu haben, noch bevor ich zu denken begonnen habe.“

Wolf Lotter, Journalist, in seinem neuen Buch „Zusammenhänge - Wie wir lernen, die Welt wieder zu verstehen“ (Edition Körber) Hamburg 2020

HAUFE. AKADEMIE

FÜR EINZELPERSONEN UND ORGANISATIONEN

Der neue Katalog für die Weiterentwicklung ist da!

Jetzt bestellen!

www.haufe-akademie.de/katalog

WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

macht erfolgreicher

Werde Experte.

TOP
ANBIETER FÜR WEITERBILDUNG
2021
FOCUS
WEITERBILDUNGS-ANBIETER IM VERGLEICH
FOCUS-BUSINESS 03 | 2020

wings.de/experte

★★★★½ Sehr Gut 4.5 / 5.0 97 % Weiterempfehlungen bei www.fernstudium-direkt.de