Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

11/12_21

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5192

Helm Stierlin_Pionier des systemischen Denkens in Deutschland s. 14

Nele Graf/Anja Schmitz_Neue Studie verdeutlicht PE-Mehrwert s. 24

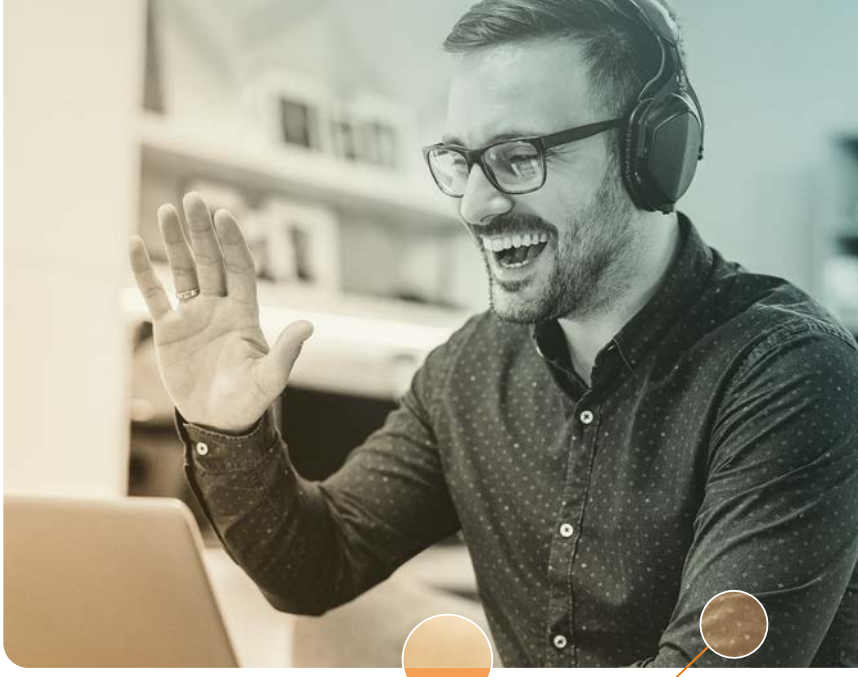
Stefano Mastrogiacomo_Mehr Psychologie für bessere Teams s. 38

New Work wird erwachsen

Von hohen Idealen zu pragmatischen Lösungen s. 16

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

Liebe Leserinnen und Leser,

New Work ist inzwischen ein Label für sehr viele Veränderungen in der Arbeitswelt. Selten ist damit ein so grundlegender Wandel des Systems gemeint, wie ihn New-Work-Begründer Frithjof Bergmann anstrebte. Viel häufiger sprechen die Unternehmen schon von New Work, wenn sie Homeoffice anbieten. Das zeigen die Ergebnisse des „New-Work-Barometers“ (siehe Titelbeitrag ab Seite 16).

New Work muss auch keine Revolution sein. Ansätze lassen sich in Teilbereichen eines Unternehmens oder für bestimmte Aspekte des Arbeitslebens umsetzen. In der Quintessenz geht es dabei um eine Humanisierung der Arbeitswelt. Sinn und Selbstverantwortung sind dann Schlagworte, die fallen. Wobei man den Menschen keinen Sinn bei der Arbeit vorschreiben kann – den können sie nur selbst für sich finden. Selbstverantwortung muss das Unternehmen hingegen aktiv zulassen, damit die Beschäftigten sich tatsächlich selbstbestimmt einbringen können.

Die Selbstverantwortung spielt im Praxisbeispiel von Evonik (ab Seite 28 in dieser Ausgabe) eine große Rolle. Die Personalentwicklung hat sich neu aufgestellt, damit die Mitarbeitenden selbstgesteuert lernen können. Die Personalentwickelnden übernehmen die Rolle als „Enabler“. Im ganzen Text kommt dabei kein einziges Mal die Begrifflichkeit „New Work“ vor – und trotzdem leistet die Personalentwicklung bei Evonik einen wichtigen Beitrag, um New Work ganz praktisch umzusetzen.

Ich finde, das zeigt deutlich: Mehr als anziehende Utopien braucht die New-Work-Szene Mut zum pragmatischen Handeln. Dass New Work offenbar gerade jetzt erwachsen wird, ist natürlich nicht erstaunlich – Krisenzeiten sorgen für pragmatisches Verhalten. Bleibt die Frage, wie viel New Work im „New Normal“ stecken wird. Wir bleiben an der Debatte dran und werden weitere Praxisbeispiele für Sie zusammenstellen.

Ich wünsche Ihnen eine bereichernde Lektüre!

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

Sie möchten Organisationen professionell begleiten, beraten und dazu beitragen, dass neue Ideen entstehen?

IPOS

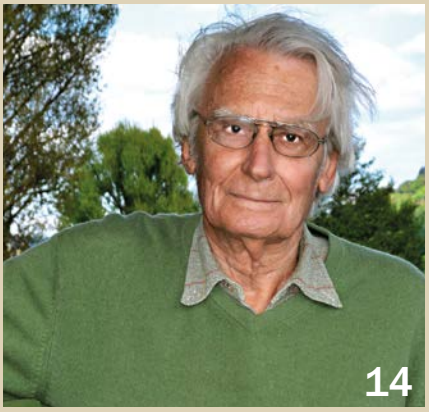
Systemische Ausbildung in

Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung

berufsbegleitend, intensiv, spannend!

www.ipos-ekhn.de/ausbildung-oe-gb

New Work. Carlos Frischmuth, Autor des aktuellen Buchs „New Work Bullshit“, gehört zu den Kritikerinnen und Kritikern des New-Work-Ansatzes. Der Managing Director von Hays bemängelt ähnlich wie andere Kritiker die Unschärfe des Begriffs und das Sammelsurium an Methoden und Ideen, die Unternehmen unter diesem Label ausflaggen.



Helm Stierlin. Er brachte unter anderem die Systemische Familientherapie nach Deutschland. Ein Nachruf.

06 **blickfang**

aktuell

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

menschen

14 **Zum Tode von Helm Stierlin**
Helm Stierlin war Direktor der Abteilung für Psychoanalytische Grundlagenforschung und Familientherapie der Psychosomatischen Universitätsklinik in Heidelberg. Diese Abteilung wurde im Bereich des systemischen Denkens sehr einflussreich.

titelthema

16 **New Work wird erwachsen**
Viel Show, wenig Substanz – hinter vorgehaltener Hand ist diese Meinung über New Work weit verbreitet. Das Klischee bedienen Mitarbeitende in Turnschuhen, die sich mit schicken Büros schmücken oder im Homeoffice rumlümmeln und von seriöser Organisationsentwicklung und guter Führung aber keine Ahnung haben. Also alles nur Bullshit?

personal- und organisationsentwicklung

24 **„Next PE“: Die Suche nach dem Mehrwert**
„Lebenslanges Lernen“ ist überlebenswichtig. Aber wo stehen Personal- und Weiterbildungsabteilungen heute? Und wie können sie ihren Unternehmen einen echten Mehrwert bringen? Mit der Studie „Next PE“ geben die Lernforscherinnen Anja Schmitz und Nele Graf Antworten auf diese Fragen.

28 **Die Lern-Enabler**
Das Geschäft des Spezialchemieunternehmens Evonik wandelt sich rasant. Eine neue HR-Strategie setzt auf Selbstlernen und einen konsequenten Umbau der Personalentwicklung.

32 **Raus aus der Tabuzone**
Psychische Erkrankungen der Mitarbeitenden gehören zu den größten Tabuthemen. Doch wer lieber wegsieht, statt geeignete Methoden zu ergreifen, setzt eine fatale Spirale in Gang.

training und coaching

36 **Mit „Landkarte“ Teams auf Kurs halten**
Ist das Buch „High-Impact Tools für Teams“ nur ein schönes Bilderbuch für lesefaule IT-Experten und Teamleiter? Es ist mehr als ein übliches Rezeptbuch. Es bietet praxisnahe Lösungen für komplexe Team-Probleme.

38 **„Erfolge sind psychologischer Natur“**
Um erfolgreich zu sein, müssen Teams psychologische Aspekte berücksichtigen. Der Experte für Projektmanagement, Stefano Mastrogiacomo, hat dazu verblüffend einfache Werkzeuge entwickelt.

Tools für Teams. Die wahren Erfolgsfaktoren moderner Teams sind rein psychologischer Natur.

L&D pro. Die Messe „Learning and Development pro“ fand im Herbst nach einjähriger Pause wieder live statt.

42 MBA und Frauen: Bessere Chancen für die Zukunft
Ein MBA-Abschluss kann in Deutschland die Karrierechancen von Frauen erhöhen und ihnen den Aufstieg in die Vorstandsetage ebnen. Doch auch wenn die Zahl der MBA-Absolventinnen gestiegen ist, bleibt für die einzelne Frau und das Unternehmen, das gegebenenfalls den MBA-Abschluss finanziert, noch viel zu tun.

46 News aus der Welt des Executive MBA
Business Schools optimieren laufend ihre MBA-Angebote und entwickeln auch neue Angebote – insbesondere für Führungskräfte, die nebenberuflich nach einem MBA-Abschluss streben.

messen und kongresse

48 L&D pro in München: Endlich wieder live
Am Donnerstag, 30. September 2021, ging die L&D pro im MVG Museum in München nach einjähriger Pause wieder live über die Bühne. Im Zentrum der Vorträge stand vor allem die Frage: Wie muss sich die Leadership-Landschaft verändern, damit Unternehmen der Restart in der Post-Coronazeit gelingt?

50 ICF: Vom „New Normal“ zum „Better Normal“
Zum ICF-Caching-Tag 2021 am 11. und 12. November in Frankfurt am Main werden Wissenschaftler und Praktiker erwartet, die sagen, wie aus einem „New Normal“ ein „Better Normal“ werden kann und was das für die Coaching-Branche bedeutet.

Rubriken

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

business-
coaching-
mediation

Business Coaching
Wirtschaftsmediation

Petra Hövelborn

> Ideen realisieren
> Konflikte klären
> Ziele erreichen

+49 173-2435910
petra-hoevelborn

SOS KINDERDORF

SOS-Kinderdorf schenkt Kindern in Not ein neues, liebevolles Zuhause.

Weil jeder eine Familie braucht.

DZI Spenden-Siegel

Jetzt helfen: sos-kinderdorf.de

Foto: Thomas Coex / Kontributor / gettyimages.de

WO Das Foto zeigt den 50 Meter hohen und 45 Meter breiten Arc de Triomphe in Paris, der durch seine Verpackung für die Zeit vom 18. September bis zum 3. Oktober zum Kunstwerk wurde.

WAS Die silbrig-graue Verhüllung geht auf ein Projekt der Verpackungskünstler Christo und Jeanne-Claude zurück. Sie soll den Triumphbogen verfremden und dadurch aufwerten.

UND SONST Das Foto wurde am Donnerstag, 30. September 2021, von dem französischen AFP-Fotoreporter Thomas Coex aufgenommen. Es wird international von Getty Images verbreitet.

Sichtbarmachen. Napoléon Bonaparts Bauwerk zum Gedenken an seine Eroberungen stammt aus dem Jahr 1806. Verpackungskünstlerinnen und -künstler wollen mit solchen Mitteln unter anderem die Menschen zum Nachdenken darüber bringen, wofür ein bestimmtes Gebäude symbolisch steht und was verloren ginge, wenn es nicht mehr da wäre. Solch eine Aktion sei wie Weihnachten, nur umgekehrt, schrieb die „Süddeutsche Zeitung“ am 18. September. „Die Verpackung soll nicht verbergen, sondern sichtbar machen. Das Geschenk gehört den Beschenkten bereits, sie hatten es nur vergessen.“

Trainerinnen und Trainer, die jetzt darüber nachdenken, durch Verpacken auf ihre Konzepte, Trainings, Bücher, Messestände oder Tagungshotels hinzuweisen, sollten wissen: Christo war es wichtig, dass seine Aktionen keinen (Werbe-)Zweck erfüllten. Nur „totally useless“ ist es Kunst.

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

(Anna Nguyen, Unternehmerin)

WEITERKOMMEN & DAZULERNEN

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

3 GUTE GRÜNDE

warum auch Sie dabei sein sollten:

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

GABAL e.V.
www.gabal.de

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

HAYS STUDIE

Hybride Lösungen fürs Homeoffice

Wie stehen die deutschen Unternehmen zum Thema „Homeoffice“? Das ermittelte eine aktuelle Studie des Personaldienstleisters Hays in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut Rheingold.
Hierzu wurden branchenübergreifend 750 Führungskräfte aus deutschen Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden online befragt. Rund die Hälfte (50 Prozent) der befragten Unternehmen haben bereits eine Homeoffice-Regelungen eingeführt:

- 28 Prozent der Unternehmen gestatten maximal zwei Homeoffice-Tage pro Woche
- 23 Prozent erlauen eine Halb-halb-Lösung
- Sieben Prozent ermöglichen es, vollständig im Homeoffice zu arbeiten
- Sechs Prozent bestehen auf voller Präsenz im Büro.

Bemerkenswert ist, dass rund 50 Prozent der befragten Unternehmen noch keine Homeoffice-Regelung haben. Von diesen Zauderern gehen 25 Prozent davon aus, dass sie letztlich darauf bestehen werden, dass alle Mitarbeitenden wieder in die Büros kommen müssen.
Insgesamt blickt die große Mehrheit der Führungskräfte optimistisch in die Zukunft: 79 Prozent geben an, dass ihr Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen wird – verglichen mit der Einschätzung des vergangenen Jahres hat sich die Entwicklung positiv verstärkt. Trotz negativer Auswirkungen wird die Coronapandemie insgesamt als Wachstums- und Innovationstreiber gewertet. Knapp Dreiviertel der Befragten sehen wegen der Digitalisierung neue Chancen. Dreiviertel der Führungskräfte gibt an, dass sie positiv überrascht sind von der selbstständigen Arbeitsweise der Mitarbeitenden.

VIRTUELLES COACHING

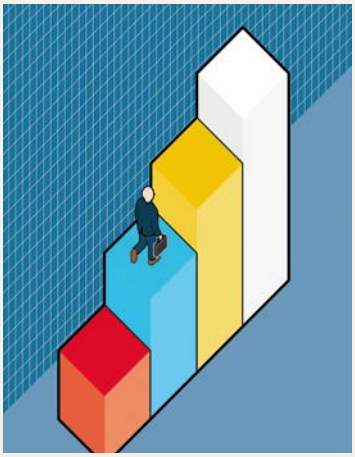
Eine Warnung

Die Behauptung, dass sich Coachees im virtuellen Coaching leichter öffneten, sei „mehr als fragwürdig“, schrieb DBCV-Senior-Coach Klaus Eidenschink, München, in einem Linkedin-Beitrag im September 2021. Der „Beichtstuhleffekt“ wird von Psychologen als positiver Effekt des Onlineformats verstanden.
Eidenschink hält dagegen: „Es gilt eher als Ausdruck von Beeinträchtigungen der Bindungsfähigkeit, wenn Menschen Offenheit nicht mit Nähe und Anwesenheit anderer Menschen kombinieren können oder wollen“. Ängste vor Vereinnahmung spielten dabei eine Rolle. Eidenschink: „Jeder Mensch, der sich im anonymen Beichtstuhl öffnet, bleibt dort verlässlich allein.“

KONJUNKTUR

Das IAB erwartet Wachstum und neue Jobs

Die Forscherinnen und Forscher des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) rechnen im kommenden Jahr mit einer weiteren Erholung der Wirtschaft und des Arbeitsmarkts.
„Nachdem sich die Erholung im vierten Quartal 2021 abschwächt, wird die deutsche Wirtschaft 2022 wieder stärker wachsen“, sagte IAB-Forschungsbereichsleiter Enzo Weber Anfang Oktober. Insgesamt erwarten die Experten für das Jahr 2021 ein reales Wirtschaftswachstum von 2,2 Prozent, für 2022 ein Wachstum von 3,8 Prozent. Dies wirke sich auch positiv auf die Anzahl der Erwerbstätigen aus: Zwar sinke diese im laufenden Jahr noch um rund 20.000. Im Frühjahr 2022 werde sie aber bereits wieder das Vorkrisenniveau erreichen und im Jahresdurchschnitt um 560.000 ansteigen.



Auch die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten wird laut IAB sehr deutlich um 550.000 auf insgesamt 34,42 Millionen wachsen. Umgekehrt sinke damit die Zahl der Arbeitslosen im Jahresdurchschnitt 2022 um 290.000.

LERNSOFTWARE

Masterplan.com und ZEIT Akademie kollaborieren

Die Lernplattform „Masterplan.com“ und der Weiterbildungsanbieter „ZEIT Akademie“ arbeiten ab sofort zusammen. Ausgewählte Videokurse der ZEIT Akademie wie „Verhandeln mit Erfolg“ sind ab sofort auch auf der Lernplattform verfügbar. Darüber hinaus können Unternehmenskunden diese Kurse mit der Masterplan-Software in firmeninterne, individuelle Lernstrecken einbauen, einzelnen Teams zuweisen und den Lernerfolg messen.

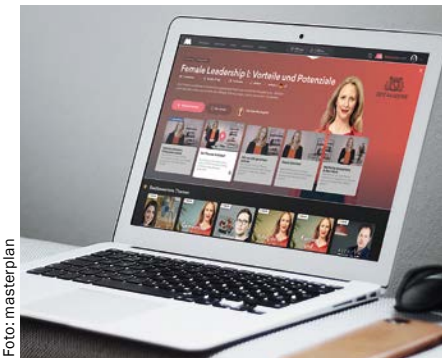


Foto: masterplan

Kooperation. Kurse der „Zeit“ werden jetzt von Masterplan.com vertrieben.

Auf der Softwareseite bietet Masterplan unter anderem einen intuitiven Lernpfad-Editor an. Damit können Personalverantwortliche zum Beispiel die ‚Nachhaltigkeits‘-Lektionen der ZEIT Akademie mit eigenen Präsentationen, PDFs oder Videos (über firmeninterne Nachhaltigkeitsaktivitäten) kombinieren und abschließend einen individuellen Test zur Abfrage des Wissens erstellen. Auf der Seite der Lerninhalte greift die ZEIT Akademie auf ein großes Netzwerk von Profis aus Wissenschaft und Praxis zurück. Zu ihnen gehören beispielsweise die Transformationsforscherin Prof. Dr. Maja Göpel, der Klimaforscher Prof. Dr. Stefan Rahmstorf und die Meeresbiologin Prof. Dr. Antje Boetius.

WAHL 2021

Sattelberger wieder im Bundestag

Thomas Sattelberger (72), ehemaliger Personalvorstand bei Konzernen wie Continental oder Telekom, startete als Rentner eine Politikerkarriere und sitzt seit 2017 für die FDP im Bundestag.

Da er bei der Bundestagswahl 2021 auf Platz fünf der bayerischen Landesliste seiner Partei stand, darf er für weitere vier Jahre im Bundestag bleiben. Sein Wahlkreis „München Süd“ ging zwar an die Grünen, aber Sattelberger schaffte einen Achtungserfolg und holte 9,6 Prozent der Erststimmen. Er legte im Vergleich zur letzten Bundestagswahl um 0,5 Prozent zu und kann jetzt stolz darauf sein, dass 16.437 Wähler seines Wahlkreises ihm ihre Erststimme gaben. Der Schwabe Sattelberger kokettierte im Wahlkampf mit dem Lederhosenimage eines Münchener Bürgers und profilierte sich zugleich als einziger Politiker Deutschlands, der über 130.000 Follower und mehr als 2,6 Millionen Likes auf der Videoplattform TikTok erreichte. Sattelberger: „Wo hat man schon eine solche Reichweite wie bei TikTok? Ich bin im Kern ein fortschrittsorientierter Mensch – unabhängig davon, wie alt ich bin. Wo ich kann, teste ich Neues aus.“ Politisch will Sattelberger, dass Deutschland bei der Digitalisierung endlich den Turbo zündet.

Foto: B. Schwertfeger

Thomas Sattelberger. Stilecht mit Lederhose im Münchener Wahlkampf.

Kurz und Knapp

OEB. Vom 2. bis 3. Dezember 2021 wird in Berlin die E-Learning-Konferenz „Online Educa Berlin“ (OEB21) stattfinden. Die Veranstaltung bietet aktuelle Einblicke in alle nur denkbaren Lerninnovationen. Keynote Speaker ist zum Beispiel Fons Trompenaars von Trompenaars-Hampden-Turner Consulting, ein Experte für interkulturelle Kommunikation.

Speexx Exchange 2021. Die Münchener Speexx ist ein großer Anbieter von Komplettlösungen für Online-Sprachentraining in Unternehmen. Traditionell veranstaltet Speexx einen Tag vor der Online Educa in Berlin (diesmal am 1.12.2021) einen eigenen Kongress für die Personalentwicklung. Es gibt viele Vorträge mit Forschungsergebnissen aus allen Branchen. Speexx Exchange findet hybrid statt.

SZ. Vom 15. bis 17. November 2021 findet in Berlin live vor Ort und digital der „Wirtschaftsgipfel“ der Süddeutschen Zeitung statt. Er steht unter der Überschrift „Neustart“. 70 Sprecher und Sprecherinnen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur sollen Antworten liefern auf Fragen wie: Was die neue Regierung jetzt tun muss, was wir aus den Fehlern der Coronakrise lernen können, wie Deutschland beim Klimaschutz die Quadratur des Kreises gelingt.

Auch das noch. 44 Prozent der Soloselbstständigen sagten Mitte des Jahres 2021 gegenüber der Hans-Böckler-Stiftung, dass sich die Coronakrise negativ auf ihr Einkommen ausgewirkt habe. Besonders bemerkenswert: 33 Prozent der weiblichen Soloselbstständigen verdienen nach eigenen Angaben weniger als 1.500 Euro netto im Monat.

WHISTLEBLOWERIN

„Facebook lebt gut von wütenden Usern“

Eine ehemalige Mitarbeiterin von Facebook erhebt schwere Vorwürfe gegen den amerikanischen Konzern und belegt sie mit internen Dokumenten. Das soziale Netzwerk Facebook unternehme nicht annähernd genug gegen „schädliche Inhalte“, sondern sorge dafür, dass sich wütende Internetnutzer möglichst lange emotionalisiert auf Facebook aufhielten. Die „Whistleblowerin“ heißt Frances Haugen und leitete früher die Facebook-Abteilung „Civic Integrity“, die sich um Beeinträchtigungen der gesellschaftlichen Stabilität kümmern sollte. Sie wurde kurz nach den letzten US-Wahlen aufgelöst. Die 37-jährige Datenwissenschaftlerin hat einen Abschluss in „Computer Engineering“ sowie einen MBA der Harvard Business School.

Foto: Getty images

Frances Haugen. Sie berichtet, wie sehr Facebook vom Streit anderer profitiert.

Sie sagte im US-Fernsehen: „Was ich bei Facebook immer wieder beobachten konnte, war, dass Facebook solche Inhalte bevorzugte, die hasserfüllt sind, die spalten, die polarisieren, weil sie mehr Reaktionen hervorrufen. Es ist einfacher, Menschen zu Wut zu inspirieren als zu anderen Emotionen.“ Wenn Facebook den entsprechenden Algorithmus „sicherer“ machen würde, dann würden nach Facebook-internen Studien die Menschen deutlich weniger Zeit auf der Website verbringen, sie klickten auf weniger Anzeigen und Facebook verdiene schlussendlich weniger Geld. Für Haugen ist das Handeln von Facebook ein „Verrat an der Demokratie“. Schon früher wurde bekannt, dass das Werbegeschäft von Facebook auf einer trickreichen Rückkopplungsschleife beruht: Je mehr Zeit die Nutzer auf der Seite verbrachten, desto mehr Daten griff Facebook ab. “

Außerdem gibt es bei Facebook offensichtlich VIP-Accounts. Wer zu diesem engen Kreis gehört, kann eine Aufstachelung zur Gewalt, die normalerweise zu Sanktionen führt, ungehindert verbreiten.

JANE HART

„Top Tools for Learning“

Die bekannte britische E-Learning-Expertin hat wieder ihre jährlichen „Top Tools for Learning“ veröffentlicht. An der Umfrage beteiligten sich 2.077 Experten aus 33 Ländern. Das Ranking der ersten zehn Tools des Jahres 2021 lautet: 1. Youtube (Video hosting and sharing platform) 2. Zoom (video meeting platform), 3. Google Search (search engine) 4. Microsoft Teams (enterprise collaboration platform), 5. Powerpoint (presentation software), 6. Google Docs & Drive (office suite/file sharing platform), 7. Linkedin (professional social network), 8. Twitter (social network), 9. Wikipedia (online encyclopaedia) und 10. Whatsapp (messaging app). Die Tools sind unterschiedlich gut für Personal Learning (zum Beispiel Youtube, Google Search, Linkedin, Twitter ...) oder Workplace Learning (zum Beispiel Zoom, Teams, Powerpoint ...) und Education (zum Beispiel Youtube, Zoom, Powerpoint ...) zu gebrauchen.

MAX-PLANCK-INSTITUT

Meditation verringert Stress

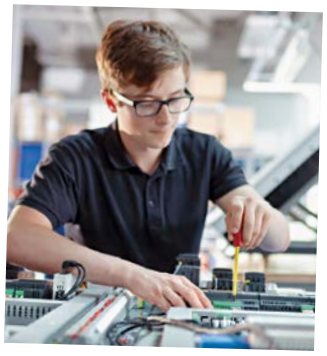
Mentales Training, das Fähigkeiten wie Achtsamkeit, Dankbarkeit oder Mitgefühl fördert, verringert die Konzentration des Stresshormons Cortisol im Haar.

Das haben Forschende des Max-Planck-Instituts für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig sowie der Forschungsgruppe Soziale Neurowissenschaften der Max-Planck-Gesellschaft in Berlin herausgefunden. Die Cortisolmenge im Haar gibt Auskunft darüber, wie stark eine Person durch anhaltenden Stress belastet ist. Nach sechs Monaten Training war die Cortisolmenge in den Haaren der Probandinnen und Probanden deutlich gesunken, im Schnitt um 25 Prozent.

Die Forscher folgern daraus, dass ein ausreichend langes Training zu der gewünschten stressreduzierenden Wirkung führt. Dabei schien der Effekt nicht von den Inhalten des Trainings abzuhängen.

DIGITALISIERUNG DER WIRTSCHAFT

IBM verspricht, 30 Millionen Menschen auszubilden



Der amerikanische IT-Konzern IBM will „große und mutige Schritte“ unternehmen, um bis zum Jahr 2030 rund 30 Millionen Menschen aller Altersgruppen in Sachen Digitalisierung fit zu machen. IBM will so dazu beitragen, eine wachsende Qualifikationslücke zu schließen und neuen Generationen von Arbeitnehmern die Werkzeuge an die Hand zu geben, die sie brauchen, um eine bessere Zukunft für sich selbst und die Gesellschaft zu schaffen. Die geplanten IBM-Programme reichen von der technischen Ausbildung für Jugendliche an öffentlichen Schulen und Universitäten bis hin zu bezahlten IBM Praktika und Lehrstellen vor Ort. IBM-Mentoren sollen mit Lernenden zusammengebracht werden und außerdem will der Konzern kostenlose Online-Kurse für angehende Fachkräfte entwickeln. In Deutschland startet IBM in Zusammenarbeit mit der START-Stiftung die „Virtuelle Design Thinking Akademie“ für junge Einwanderer, die auf der Grundlage von Design Thinking dringend benötigte Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen entwickeln sollen. In den USA will IBM Partnerschaften ausbauen, um Schulungen auf der IBM Skills-Build-Plattform anzubieten.

GREAT PLACE TO WORK 2021

DHL jetzt auf Platz 1

DHL Express, ein weltweit führender Paketdienst, ist zum besten Arbeitgeber in Europa gekürt worden. Die Auszeichnung, die vom Beratungsunternehmen „Great Place to Work“ in Zusammenarbeit mit der Economist Group vergeben wird, hebt die enormen Investitionen des Unternehmens in seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervor.

Der Aufstieg vom 10. Platz im Vorjahresranking auf den 1. Platz verdeutlicht das aktive Engagement von DHL Express für ein positives und unterstützendes Arbeitsumfeld für seine Beschäftigten. „Wir freuen uns sehr. Die Auszeichnung unterstreicht unsere nachhaltige und gemeinsame Fokussierung auf ein motivierendes, wertschätzendes Arbeitsumfeld für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses Engagement gleicht einem Marathonlauf, nicht einem Sprint“, sagte Alberto Nobis, CEO Europe DHL Express. „Die Motivation aller Mitarbeitenden ist das Ergebnis unserer langjährigen Anerkennungskultur.“

FORSCHUNGSINSTITUT BETRIEBLICHE BILDUNG (F-BB)

Mittelstand schmiedet Lernkooperationen

Qualifizierungsverbünde, die auf regionaler Ebene operieren, tragen zur Bewältigung der digitalen Transformation bei. Das ist das Ergebnis einer Evaluation, die das „Forschungsinstitut Betriebliche Bildung“ (f-bb) im Auftrag des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft durchgeführt hat.

Die Verbünde fördern die Entwicklung innovativer Weiterbildungsangebote und nehmen dabei auch Geringqualifizierte und ältere Beschäftigte in den Blick. Das externe Weiterbildungsmanagement stellt ebenso wie der in den Verbünden realisierte zwischenbetriebliche Erfahrungsaustausch einen Mehrwert für die Betriebe in der Region dar. Das Pilotprojekt „Qualifizierungsverbünde (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit“ wird in sechs baden-württembergischen Regionen unter der Regie des Bildungswerks umgesetzt. Bei den QV handelt es sich um eine Unterstützungsstruktur für Kleinst-, Klein- und mittelständische Betriebe. Sie helfen dabei, branchen- und betriebsspezifische Kompetenzbedarfe zu identifizieren und passende Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln. Kleineren Unternehmen mangelt es dafür häufig an entsprechendem Fachpersonal und an finanziellen Mitteln.

In Baden-Württemberg koordinieren elf Verbundprofis die Aktivitäten zur Akquise potenzieller Verbundpartner und zum Aufbau von Verbundnetzwerken. Zehn Qualifizierungsverbünde arbeiten bereits, von denen bislang vier mit der Umsetzung von Personalentwicklungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen begonnen haben, weitere vier sind in der Findungsphase. Ziel der begleitenden Evaluation war es, Erfolgsfaktoren und Hindernisse eines nachhaltigen Projekterfolgs zu identifizieren und im Hinblick auf eine zweite Projektphase Erkenntnisse zur Weiterentwicklung, Verstetigung und Ausweitung von Qualifizierungsverbünden zu gewinnen.

Es hat sich gezeigt, dass sich KMU sehr für das Angebot eines externen Weiterbildungsmanagements interessieren, da diese Dienstleistung als Entlastung wahrgenommen wird. KMU und deren Beschäftigte profitieren außerdem von Veranstaltungen mit thematischen Fortbildungsangeboten im Personalentwicklungsbereich.

Gastkommentar

Martin Geiger

Warum der Mega-Blackout ein Segen war

Ganze sechs Stunden dauerte am 4. Oktober 2021 der weltweite Ausfall der Messengerdienste von Facebook, WhatsApp und Instagram. Was für ein Glücksfall in Sachen selbstbestimmter Zeitführung! Als Coach bin ich mit den Tücken der Ablenkung bestens vertraut: immer online bedeutet, immer abgelenkt. Und das hat verheerende Folgen.
Wenn wir permanent Nachrichten verschicken, Fotos und Filme anschauen oder Statusmeldungen kommentieren, fehlt uns diese Zeit zwangsläufig für Wesentliches. Bereits mehr als die Hälfte der Menschen kommuniziert öfter online miteinander als im wirklichen Leben. Mit jeder Stunde Social Media verpassen wir 60 Minuten, um zu leben. Höchste Zeit, einmal seine Netzgewohnheiten zu hinterfragen.
BINGGG ... Entschuldigung, ich muss kurz unterbrechen, da kommt gerade eine Whatsapp-Nachricht rein ... Da bin ich wieder. Es war Sascha, ein Mitglied aus meiner Fußballgruppe, der geschrieben hat, dass er heute Abend doch zum Fußball kommt ... Wo war ich? Genau. Unsere Lebensqualität wird weder durch die Anzahl unserer Facebook-Freunde noch Instagram-Follower oder Whatsapp-Nachrichten bestimmt. Im Gegenteil: Social-Media-Junkies verlieren im Lauf der Zeit die Fähigkeit, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Man kämpft mit einer modernen Form von ADS (Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom). Und bezahlen dafür mit sinkender Konzentrationsfähigkeit. Ein konzentrierter Flow-Zustand konkurriert mit gedankenverlorenem Scrollen durch irrelevante Statusmeldungen. Beides geht nicht. Psychologen bezeichnen den durch permanente Aktivitäten in sozialen Netzwerken ausgelösten körperlichen, seelischen und geistigen Erschöpfungszustand als „Social-Media-Burn-out“. Wir schaffen es nicht mehr, gleichzeitig unseren virtuellen Profilen und den Anforderungen des realen Lebens gerecht zu werden.
DINGGG ... Augenblick, auf meinem Facebook-Account tut sich was. Bin gleich wieder da ... Sorry, aber Valerie, ein Mitglied meiner Persönlichkeitsentwicklungsgruppe hat ein Foto ihres veganen Bows hochgeladen.
Es fällt erheblich leichter, den Milliardenschaden des sechsstündigen Ausfalls für den Facebook-Konzern zu beziffern, als den, der uns durch mangelnde Produktivität entsteht. An einem durchschnittlichen Büroarbeitsplatz dauert es genau 11 Minuten, bevor wir abgelenkt werden. Um den gleichen Grad der Konzentration wiederzuerlangen, benötigt es dann ganze 25 Minuten. Das bedeutet, zwei Drittel unserer Arbeitszeit sind damit verschwendet, dass wir versuchen, einen fokussierten Zustand wiederzuerlangen, der ohne die Ablenkung gar nicht verloren worden wäre. DONGGG ... Sorry, auf Whatsapp geht gerade der Punk ab. Mittlerweile sind 47 neue Nachrichten reingekommen. In zwei Stunden! Was haben wir eigentlich in den 2000ern mit der ganzen Zeit gemacht? Aus den vielen kleinen Ablenkungen werden im Lauf der Woche schnell mehrere Stunden. Im Lauf unseres Lebens kosten uns Social Media, Whatsapp und Smartphone mittlerweile 8,5 Jahre. Zeit, in der wir weder unseren Zielen noch unseren Mitmenschen wirklich nähergekommen sind. Persönliche Produktivität kommt erst dann richtig zur Geltung, wenn wir offline sind. Niemand wird sich am Ende seines Lebens wünschen: „Hätte ich nur mehr Zeit auf Facebook verbracht!“ Beschließen Sie zu leben, bis Sie sterben.

„Kein Sterbender sagt: Hätte ich nur mehr Zeit auf Facebook verbracht.“

Martin Geiger, Achern, ist Produktivitätsexperte und hilft unternehmerisch denkenden Menschen, anders zu arbeiten und mehr zu leben. Er ist Autor der Bücher „Zeit. Macht. Geld. Die Geheimnisse produktiver Unternehmer“, „Schneller als die Konkurrenz – Wettbewerbsvorteil Geschwindigkeit“ und „33 unfehlbare Wege sein Leben zu verplempern“. E-Mail: info@martingeiger.com

SAMSUNG

Das Upgrade für den Bildungsbereich

Samsung Flip: aus analog wird digital

Für Karrieren von morgen: Samsung Flip lässt sich leicht mit kompatiblen Laptops und Smart Devices verbinden. So gelingt effizientes Teamwork und effektives Arbeiten. Auch Schreiben und Skizzieren geht einfach per Stift oder Touch.

Flip

Helm (Wilhelm Paul) Stierlin. Der einflussreiche systemische Familientherapeut starb am 9. September 2021 im Alter von 95 Jahren in Heidelberg.

Foto: by Milly Orthen

Zum Tode von Helm Stierlin

WÜRDIGUNG. Von 1974 bis 1991 war Helm Stierlin ärztlicher Direktor der Abteilung für Psychoanalytische Grundlagenforschung und Familientherapie der Psychosomatischen Universitätsklinik in Heidelberg. Diese Abteilung wurde unter seiner Leitung ab 1980 im Bereich des systemischen Denkens in Deutschland zu einer der einflussreichsten und innovativsten Institutionen. Sein „Schüler" Fritz B. Simon hat einen sehr persönlichen Nachruf verfasst.

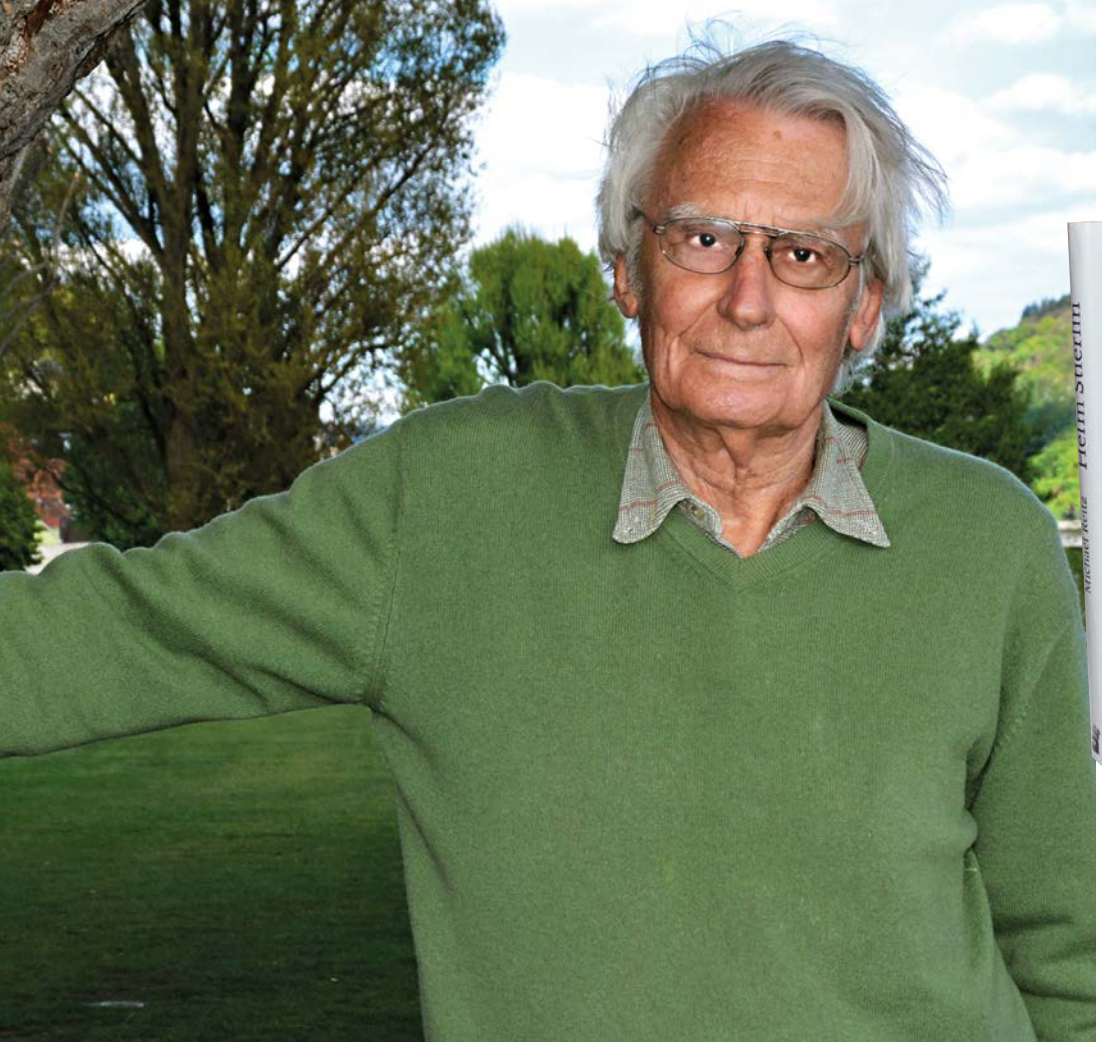
Helm Stierlin gehört zu der Handvoll Menschen, die in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts im deutschsprachigen Bereich die Ideen der Familientherapie vertreten und verbreitet haben. Er war zwar nicht der Einzige, aber sicher derjenige, der den größten Einfluss ausgeübt hat. Das Paradoxe an dieser Wirkung – und vielleicht ein Aspekt, der seinen Erfolg erklären kann – ist, dass Helm eher schüchtern und ohne jede Aggressivität oder Besserwisserei seine familientherapeutischen Konzepte vertreten hat, aber auch nie defensiv wurde oder versuchte, sich einem Mainstream anzupassen.

Dabei mag ihm geholfen haben, dass er – frisch aus Amerika zurückgekehrt, wo er nach seinem Medizin- und Philosophiestudium (bei Karl Jaspers) in Heidelberg in der Schizophrenieforschung und -therapie gearbeitet hatte – nicht nur alle wichtigen in dem Bereich tätigen Forscher weltweit kannte und mit ihnen befreundet war, sondern auch alle damals die wissenschaftliche Anerkennung sichernden Ausbildungen genossen hatte und zu den entsprechenden Fachgesellschaften (zum Beispiel den orthodoxen, internationalen Psychoanalytikerverbänden) gehörte.

Fokus auf die Familientherapie

Stierlin war vom Establishment akzeptiert und respektiert. Das war die Basis, die es ihm ermöglichte, Unorthodoxes zu tun. 1974 berufen als Leiter der „Abteilung für psychoanalytische Grundlagenforschung" der Psychosomatischen Klinik der Universität Heidelberg erweiterte er den Titel seines Instituts um den Zusatz „und Familientherapie" und verschob damit den Fokus seiner wissenschaftlichen Aufmerksamkeit. Zeitgleich gründete er zusammen mit Joseph Duss-von Werdt die Zeitschrift „Familiendynamik". Wenn ich als jemand, der erst seit 1982 Mitarbeiter seines Instituts war und daher in erster Linie über die Zeit seither aus eigener Erfahrung sprechen kann, das Geheimnis von Helm Stierlins Wirkung benennen sollte, dann waren es einige seiner persönlichen Merkmale: Er war enorm neugierig, das heißt, er gab sich nicht damit zufrieden, das etablierte Wissen in seinem Gebiet (der Psychiatrie) anzuwenden, sondern er wollte immer Neuland betreten. Dabei war er, das mag auf den ersten Blick als Widerspruch erscheinen, demütig und unbescheiden, ehrgeizig und unprätentiös.

Er achtete, wenn jemand neue Ideen oder Methoden vorstellte, nicht auf den Status, Orden oder Ehrenzeichen des Betreffenden, sondern auf die Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit des Gesagten, das heißt, es war die Sachdimension, in der ihn Neues faszinierte. Gleichzeitig hatte er keine Probleme, sich gegen irgendwelche Orthodoxien zu wenden, wenn sie ihm unsinnig erschienen. Seine Ambitionen waren hoch und er achtete, wenn er Kongresse organisierte (er ließ sie von uns organisieren, denn das gehörte nicht zu seinen Kernkompetenzen), nicht darauf, irgendwelche Hackordnungen einzuhalten. Bei Workshops und Kongressen ging die (Fach-)Welt bei uns ein



Buchtipp. Über Stierlins fachliche Verdienste gibt das Buch „Helm Stierlin – Zeitzeuge und Pionier“ von Michael Reitz (Carl-Auer, Heidelberg 2014, 175 Seiten, 19,95 Euro) ausführlich Auskunft.

und aus. Er war international bekannter als fast alle Heidelberger Professorenkollegen in höheren Besoldungsgruppen, sodass die, wenn sie denn in fremde Länder kamen, gefragt wurden, ob sie bei Helm Stierlin arbeiteten.

Ein Abenteuer, das er sich nicht entgehen ließ

Stierlin war im Blick auf die Auswahl seiner Mitarbeiter extrem eigensinnig. Er fragte niemanden und ließ sich dabei nicht hineinreden. Er stellte dabei nur Menschen ein, die etwas konnten, was er nicht konnte (zum Beispiel Kongresse organisieren). Dabei sorgte er für eine große Variationsbreite. Wir, die wir dann zusammenarbeiten mussten/durften, hätten uns gegenseitig niemals ausgesucht. Aber in der Kooperation gelang es Helm, unsere Unterschiede fruchtbar werden zu lassen, indem hierarchiefrei kommuniziert wurde.

Jeden Dienstag sahen wir zum Beispiel gemeinsam in einem Forschungsprojekt Familien mit einem Mitglied, das mehrfach mit der Diagnose „manisch-depressive Psychose“ hospitalisiert worden war. Bei der Diskussion und der Reflexion unserer Erfahrungen konnte jeder alles, was er wusste, und alle Ideen und Erkenntnisse, die er zu haben meinte, ungefiltert in die Kommunikation bringen, und er nahm in der Summe immer mehr mit, als er hineingegeben hatte. (In Zeiten, in denen gegendert wird, fällt vielleicht auf, dass ich hier stets das Maskulinum verwende, und es ist nicht generisch, denn wir waren so etwas wie eine Boygroup – vom Alter her passt der Begriff natürlich nicht, da wir alle gestandene Fachärzte und Familienväter waren, aber vom „Spirit“ schon. Frauen hatten da keine Chance, einen Job zu bekommen, vielleicht, weil Helm zuhause von Frauen umgeben war: Mutter, Frau, Töchter). Es war eine Gruppe von „Jungs“, die der Spaß verband, gegen den Strom zu schwimmen und Neues zu denken und zu tun, die - mit festem Boden unter den Füßen, den einem das Durchlaufen der damals etablierten und seriösen Ausbildungen vermittelte - Freude am Experimentieren hatten.

So war es auch klar, dass 1989, als wir die verrückte Idee hatten, einen Verlag zu gründen, Helm zu den Gründern des Carl-Auer-Verlags gehörte - wieder ein Abenteuer, das er sich nicht entgehen ließ. Dass diese Gruppenprozesse in unserem therapeutischen Team für uns kollektiv wie individuell so fruchtbar waren, liegt zu einem guten Teil daran, dass Helm, obwohl formal unser Chef, bei der Diskussion von Sachfragen keinerlei Anspruch zeigte, dass seinen Ideen oder Konzepten eine höhere Wichtigkeit zugebilligt werden müsste als unseren. So kam es, dass wir all die Modelle, die er in den 30 Jahren vorher entwickelt hatte, wenig bis nicht zur Kenntnis nahmen. Ihm war das recht, denn er wollte ja inhaltlich weiterkommen und bedurfte nicht der Bestätigung durch uns. Ich muss gestehen, dass ich etliche seiner Konzepte erst viel später, nach unserer Zusammenarbeit, angemessen zu würdigen lernte.

Prof Dr. Fritz B. Simon

Foto: Fancy/Veer/Corbis

DIE PERSONAL-ENTWICKLUNG KANN NEW WORK ...

... fördern, indem sie ...

STATUS QUO. Viel Show, wenig Substanz – hinter vorgehaltener Hand ist diese Meinung über New Work weit verbreitet. Das Klischee bedienen Duzer in Turnschuhen, die sich mit Tischkickern im Büro darstellen und Homeoffice für alle verkünden. Wie viel Organisationsentwicklung und gute Führung steckt noch in dem Konzept? Eine Bestandsaufnahme zum Phänomen New Work.

New Work wird **erwachsen**

Wer dieses „New Work" schon immer für gehypten Unsinn hielt, lachte sich vermutlich heimlich ins Fäustchen, als im August 2021 das zweite New-Work-Barometer veröffentlicht wurde. Professor Carsten Schermuly von der SRH Berlin University of Applied Sciences, das Personalmagazin und Commax Consulting hatten mit Unterstützung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) für das zweite New-Work-Barometer 469 Menschen in Organisationen befragt, was sie unter New Work verstehen und welche Maßnahmen sie mit welchem Erfolg einsetzen. Das Ergebnis: Im Vergleich zum Vorjahr kamen deutlich weniger New-Work-Maßnahmen zum Einsatz. Vor allem agile Methoden mussten Federn lassen: Während im Vorjahr 69,1 Prozent der Befragten agile Projektarbeit praktizierten, berichteten nun nur noch 48,6 Prozent davon. Auch die Häufigkeit von agiler Führung und der Einsatz von Kanban verringerten sich ähnlich stark. Einen Rückgang macht das New-Work-Barometer auch bei der Me- →

01.

die **Individualität** der einzelnen Mitarbeitenden anerkennt.

02.

exklusive Talentprogramme ablöst und **personalisierte Angebote** schafft.

03.

lebenslanges Lernen zur Grundlage ihrer Arbeit erklärt.

→ thode Objectives and Key Results (OKRs) aus, bei der Beschäftigte sich anhand von Unternehmenszielen selbst ambitionierte Ziele setzen.

Die Maßnahmenpalette führen laut der Erhebung Arbeitsortsouveränität, die Bereitstellung mobiler Technologien und Arbeitszeitautonomie an. Das passt zum Verständnis, das die Befragten von New Work haben. Vier Definitionen standen zur Wahl. Auf Platz eins rückte zwar die Definition im Sinne von psychologischem Empowerment vor, wie es Carsten Schermuly als „Schüler" von Gretchen Spreitzer vertritt: Ziel ist es dabei, dass Beschäftigte das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz steigern können. Und auch die Vorjahres-Nummer-1, die Definition der New-Work-Charta, fiel nur leicht auf Platz zwei zurück. Dahinter steckt die Vorstellung, dass sich jenseits isolierter Maßnahmen die Essenz von New Work in den fünf Prinzipien Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung herauskristallisiert. Doch erstmals hatten die Initiatoren Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität als ein mögliches Verständnis aufgenommen, das prompt auf Platz 3 landete – und damit deutlich verbreiteter ist als die ursprüngliche Vorstellung des kürzlich verstorbenen Philosophen Frithjof Bergmann. Für ihn war New Work Arbeit, die man wirklich wirklich tun möchte. Dies beinhaltet für ihn auch, das gegenwärtige Lohnsystem zurückzudrängen und mit technologischer Unterstützung selbst Produkte herzustellen. Der Begründer von New Work bildete mit seiner Definition das Schlusslicht in der Studie.

Schermuly interpretierte die Ergebnisse zwar neutral – es sei zu früh, einen Rückzug von New Work herbeizubeschwören, denn zum Befragungszeitraum im Frühjahr 2021 befanden sich die befragten Betriebe noch im pandemiebedingten Ausnahmezustand. Doch neben der deutlichen Trivialisierung des Begriffs hielten die Befragten New Work für deutlich weniger bedeutsam als im Vorjahr. Zwar ist ein Vergleich mit 2020 mit Vorsicht zu genießen, denn es handelte sich um eine offene Onlinebefragung und damit eine andere Stichprobe. Doch die Analyse deckt sich mit dem, was man in der Praxis beobachten kann: In der Krise haben viele Unternehmen ihre New-Work-Projekte eingestampft – weil sie mit anderen Dingen beschäftigt waren oder ihnen die Beweise für deren Wertbeitrag fehlten. New Work ist seit der Coronapandemie trotz aller Euphorie über die Möglichkeiten von Homeoffice in einer Krise.

New Work – alles nur Bullshit?

Öl auf die Mühlen dieser Entwicklung gießt nun Carlos Frischmuth mit seinem neuen Buch „New Work Bullshit". Der Managing Director von Hays bedient sich im gesamten Spektrum der „modernen Arbeitswelt" und identifiziert dabei acht Annahmen, die ihm in der Praxis besonders fehlgeleitet erscheinen.

1. „Klassische Lohn- und Erwerbsarbeit ist nicht sinnstiftend, macht Menschen unglücklich und hat daher keine Zukunft."

Purpose und Sinnstiftung gehören laut Frischmuth zur neuen Begriffswelt von Unternehmen. Das Problem dabei: Häufig seien sie einfach übergestülpt. Statt notwendige Rahmen- und Arbeitsbedingungen zu schaffen, verkünde man einen Sinn, den Menschen in ihrem Arbeitsalltag nicht erleben. Harte Faktoren wie schlechte Bezahlung könne man damit nicht glattbügeln und Sinnstiftung lasse sich nicht künstlich erzeugen. „Die Purpose-Kampagnen vieler Konzerne wirken oft eher wie großangelegte Markenprogramme", schreibt der Autor. Ohne nachhaltige und verzahnte Maßnahmenprogramme bleibe das nur oberflächliches „Green- oder White-Washing".

2. „Nie dagewesene Disruption verändert die Wirtschafts- und Arbeitswelt – New Work ist eine Antwort darauf."

Disruption oder drastische Veränderungen sind für Carlos Frischmuth seit jeher Kennzeichen der Arbeitswelt. Technologien, Werkzeuge, Methoden oder Arbeitsweisen unterlägen einer ständigen Erneuerung. Hysterische Angstmacherei sei deshalb nicht angebracht. Bisher gebe es keine Belege, dass Disruption – ob in Form neuer Technologien wie Elektromobilität, digitaler Dienste oder durch massive Regulierungseingriffe wie bei der Energiewende – zu Arbeitsplatzabbau führten. Deshalb könne New Work auch keine Lösung sein, für ein Problem, das es nach Ansicht des Hays-Managers gar nicht gibt.

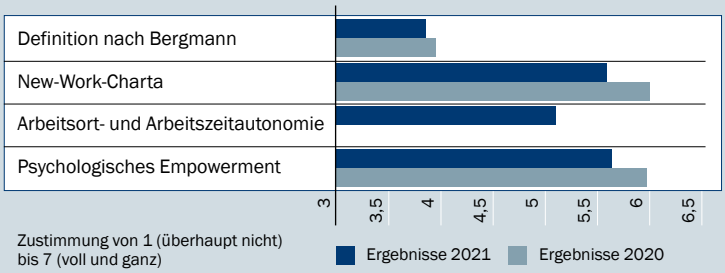
3. „Das Büro ist entweder bunte Arbeitsspielwiese mit Fun-Faktor, oder wir bleiben gleich im Homeoffice."

Mit schönen Büroräumen investieren Unternehmen Carlos Frischmuth zufolge in die „Unternehmensfassade" – getrieben von dem Glauben, damit lasse sich fehlende oder gestörte Identifikation mit dem Arbeitgeber reparieren. „So gut und effizient einige Büro- und Arbeitskonzepte auf dem Reißbrett aussehen, als so schlecht

04.	05.	06.
unternehmensübergreifende **Entwicklungsnetzwerke** vorantreibt.	Coaching und Lernreflexionen zu **Performance-Management-Instrumenten** erklärt.	den Fokus auf **persönliche Exzellenz** legt.

Verschiedene Definitionen von New Work und ihre Zustimmungswerte

Studie. Für das „New-Work-Barometer“ wurden 469 Menschen befragt, was sie unter New Work verstehen. Dabei wurde erstmals auch die Arbeitsort/zeit-Autonomie als Definition vorgeschlagen.



Quelle: Personalmagazin 09/21

entpuppen sie sich, wenn Menschen damit im Alltag leben müssen.“ Menschliche Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis brauche „Raum“. Mobiles Arbeiten sei kein Entweder-oder, sondern ein Sowohl-als-auch im Zusammenspiel mit Präsenz. „Activity Based Working“ oder ähnliche Konzepte passten nicht zu jedem Unternehmen. Büros müssten nicht wie eine Spielhölle aussehen, sondern seien zum Zusammenkommen, dem gemeinsamen Erleben und dem Austausch da – dem Nährboden von Unternehmenskultur.

4. „Flexibel arbeiten, egal wie, wo und wann, aber wir sind dennoch maximal produktiv und erfolgreich.“

Flexibilität als Allheimmittel zu verkaufen ist Carlos Frischmuth einen weiteren Bullshit-Stempel wert. Damit meint er vor allem den Glauben, Arbeitszeit reduzieren und doch das Gleiche schaffen zu wollen. Trotz neuer Technologien sei es nicht möglich, in weniger Zeit immer mehr zu bewältigen und noch mehr Geld zu verdienen. „Workload ist nun mal eben Arbeit(slast) in Zeit“, schreibt Frischmuth. Die Arbeitsmenge hänge von der Aufgabe, dem Wissen und der Erfahrung ab. Heilversprechende Narrative nach dem Mini-Max-Prinzip erzeugten nicht glücklichere Menschen, sondern schlimmstenfalls bittere Nebenwirkungen, weil die Rechnung niemals für alle aufgehen könne. Auch wenn flexibles Arbeiten aufgrund ökologischer und ökonomischer Vorteile zum Standard wird, das mache nicht alles besser. Vor allem implizites und explizites Lernen entstehe durch gegenseitiges Erleben, direkte Gespräche und (passives) Zuhören im Büro.

5. „Unternehmen müssen sich dem Mitarbeiter anpassen und nicht umgekehrt, sonst haben sie verloren.“

Modernste Technologie statt E-Mail, Excel & Co, Laisser-faire statt Kleidercodes oder Freiheit statt klarem Erwartungsmanagement – all das hält Carlos Frischmuth für Bullshit. Die digitale Toollandschaft werde breiter, doch E-Mail und Excel hätten darin nach wie vor ihren Platz. Dass sich jeder heute im Büro so anziehe wie zu Hause, ist für den Manager ein Indiz für fehlende Disziplin und zunehmende Gleichgültigkeit. „Dass Mitarbeitende mit Jeans und Turnschuhen kreativer und produktiver arbeiten, weil sie sich wohler fühlen, ist ehrlich gesagt reiner Bullshit. Umgekehrt erzeugt eine Uniformierung von Menschen keine Gleichheit“, so Frischmuth. Auch das „Du“ im Unternehmenskontext sei nur ein oberflächliches Symbol für einen Kulturwandel und häufig sogar für eine „Fake-Kultur“. Es bringe nichts, sich immer nur nach den Wünschen der Mitarbeitenden zu richten – man könne niemals allen Erwartungen gerecht werden.

6. „Neue, agile Arbeitsmethoden sind per se überlegen – die alte Welt hat ausgesorgt.“

Agile Entwicklungsmethoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking sind laut Frischmuth weder neu noch revolutionär. Mit dem Bekanntwerden des agilen Manifests sei über die Jahre hinweg vor allem ein neues Wording in den Berufsalltag eingedrungen. „Gutes Marketing“ so Frischmuths Urteil. Die Erkenntnis, dass starre und bürokratische Wasserfallmodelle oder bekannte Konzepte wie RUP oder das V-Modell75 bei umfangreichen, komplexen Projekten enorme Planungsschwierigkeiten und hohen Termindruck erzeugen – längst geschenkt. „Es geht bei ihnen meist schlicht darum, Projekte stringent zu organisieren und zu visualisieren sowie Rollen und Aufgaben innerhalb eines Teams klar zuzuordnen.“ Wenn Cargo-Kult-Effekte oder „Scrumismus“ das Bild beherrschten, gerieten Erfolgsfaktoren wie gute Kommunikation, Transparenz und der Einsatz von echten Experten leicht unter die Räder.

7. „Selbstführende Teams und Holokratie bringen Unternehmen nach vorn und machen Mitarbeiter glücklicher.“

Auf seine Bullshit-Liste setzt Carlos Frischmuth auch den „Befreiungsoptimismus der Selbstorganisierer“. Letztere seien meist entschiedene Anhänger der bekannten „Theorie Y“ von Douglas McGregor: Demnach sind Menschen von Natur aus zur Arbeit motiviert, agieren eigenverantwortlich und kreativ. Doch für viele Beschäftigte sei Arbeit ein notwendiges Übel und kein Mittel zur Selbstverwirklichung. Mitarbeitende begrüßten New Work nicht immer mit offenen Armen, sondern hätten häufig Angst vor den damit verbundenen Veränderungen. Schließlich entwickle sich Selbstorganisation nicht von selbst, es brauche aufwendige Abstimmungsprozesse und Prinzipien, an die sich alle halten müssen. Die Denke, dass Selbstorganisation Führung überflüssig mache, hält er ebenfalls für Quatsch. Selbstorganisation könne außerdem zu Selbstzufriedenheit der Gruppe führen. Wachstum bleibe begrenzt, wenn nur das Team sich nach der Decke streckt und nicht die einzelnen Mitarbeitenden.

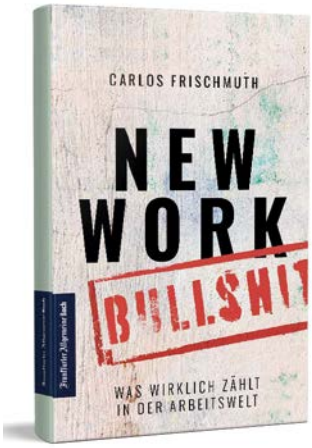
8. „Angestelltendasein ade – wir sind bald nur noch fluide Erwerbswesen in Selbstständigkeit, Plattformarbeit und Crowdworking.“

Auch das Narrativ einer prekären, zahlenmäßig explodierenden neuen Selbstständigkeit zählt für Carlos Frischmuth zu →

→ New Work. Es existierten keinerlei valide Daten, die belegten, dass in Deutschland eine spürbare Verlagerung vom Angestelltendasein in die Selbstständigkeit stattfinden würde. Die Behauptung, dass es durch Phänomene wie Plattformarbeit und Crowdworking vermehrt zu prekären Arbeitsverhältnissen komme, trage nicht weit. Frischmuth folgert daraus, dass die Arbeitswelt sich weniger verändert, als landläufig angenommen. Den Mythos der Selbstständigenschwemme hält er zudem für gefährlich: Damit schüre man Angst vor einer Unternehmensgründung: „Durch die geringere Anzahl an Gründungen entstehen prognostisch weniger neue Arbeitsplätze in den Folgejahren."

New-Work-Kritik entspricht der populären Meinung

Mit diesen Kritikpunkten reiht sich Frischmuth in die Reihe der Autorinnen und Autoren ein, die bereits Bullshit-Stempel auf einge Trends der Arbeitswelt verteilt haben. Dabei basieren viele Kritikpunkte auf populären Meinungen und Trendphänomenen, die nicht alle New Work zuzuschreiben sind. Frischmuth bringt Schwung in die Debatte, indem er bekannte Schwierigkeiten und Fehleinschätzungen übersichtlich zusammenfügt. Als Personaldienstleister gilt sein Hauptaugenmerk den Fach- und Führungskräften. Das färbt sein Narrativ, beispielsweise, wenn er Netflix als Beispiel dafür anführt, dass es auf hochkarätige Talente wie herausragende Softwareentwickler ankommt. Erfahrung schlägt agile Methode, so das Credo des Hays-Managers. Im „War for Talents" brauche es Einwanderung, Bildung und Upskilling. Doch letztlich könnten Unternehmen nur bestehen, wenn sie drei Dinge meistern könnten: Führung, Kommunikation und Kultur. Anders als viele New Worker möchte Frischmuth nicht am Status quo rütteln. Durch den Titel seines Buchs schwimmt er allerdings auf der New-Work-Welle mit, ohne der Debatte etwas fundamental Neues hinzuzufügen. Eine Vision, wie eine Arbeitswelt in Zukunft aussehen könnte, wenn Digitalisierung, demografischer Wandel und Klimawandel voranschreiten, bietet er nicht. Dieses Vakuum versuchen andere zu füllen.



Neuerscheinung. Mit seinem Buch fasst der Autor Carlos Frischmuth viele populäre Kritikpunkte an New Work zusammen.

Ein Gegenentwurf

„Arbeit ist noch immer (ungewollte) Sterbehilfe", schreiben der Ex-ING-Manager Otti Vogt und Professorin Antoinette Weibel von der Universität St. Gallen in einem Artikel des Personalmagazins. Selbst 50 Jahre „neue Arbeit" und unzählige Umstrukturierungen, Agilitätsmaßnahmen und Yogakurse hätten daran nichts geändert. Sie zitieren den amerikanischen Organisationsforscher Jeff Pfeffer: Er meint, schlechte Jobs kosten Leben. Arbeitsstress ist in den USA die fünfthäufigste Todesursache. Laut einer kürzlich bei McKinsey erschienenen Studie, vermissen über 70 Prozent der Befragten den Sinn ihrer täglichen Arbeit. Das möchten Vogt und Weibel nicht hinnehmen und haben sich zusammengetan, um Ideen für gute Arbeit in dem (Buch-) Projekt „GoodOrganisations.com" zu bündeln.

Dabei kommen sie teilweise zu einer ähnlichen Analyse wie Frischmuth: Ein neues Menschenbild und agile Praktiken genügten nicht. Sie gehen dann aber einen Schritt weiter. Es gehe nicht nur um einen Kulturwandel, sondern um das Weltbild in Unternehmen – also um Macht- und Entscheidungsstrukturen, etwa in Form von Boni für Führungskräfte und Zielvorgaben für Mitarbeitende.

Wie aus der Komplexitätstheorie bekannt, könnten partielle Lösungen kaum weiterhelfen. Vogt und Weibel werfen deshalb einen Blick in die Geschichte der Frage, was Arbeit wirklich bedeutet: Von der Unwürdigkeit körperlicher Arbeit in der Antike über das Mittelalter, in dem Arbeit als dem Gebet ebenbürtig galt, und die Reformation, die die Güte des Menschen am Erfolg seines Schaffens abliest und Müßiggang als Sünde geißelt, bis zum Kapitalismus des 20. Jahrhunderts, in dem der Mensch für die Arbeit da ist und nicht umgekehrt. „Immer häufiger werden wir selbst zu ‚fröhlichen Sklaven': Im blinden Glauben an ‚Freiheit durch Reichtum' mutieren wir zu uns ständig selbstverbessernden Minikapitalisten im Kampf um die besten Karrieren", schreiben Vogt und Weibel. „Gute Arbeit" könne folglich nur entstehen, wenn Unternehmen bereit wären, ihre Glaubenssätze grundlegend zu hinterfragen.

Was „gute Arbeit" heißt

Bei der Definition von „guter Arbeit" greift das Autorenduo auf Aristoteles zurück: Der Zweck des Menschen sei es, sein höchstes menschliches Potential zu entfalten und Glückseligkeit (Eudämonie) zu erlangen. „Ein gutes Leben heißt, nach Exzellenz zu streben: gesund zu sein, die eigenen geistigen und charakterlichen Qualitäten zu kultivieren, Freundschaften zu pflegen und sich innerhalb der Gesellschaft zu verwirklichen." Die Charakterethik von Aristoteles fordere moralische Integrität. Ehrenvolles Handeln und gute Arbeit ist das Ziel, weil sie Freude bereitet und einen Beitrag zum Gemeinwohl leistet.

Eine solche Lebendigkeit können Unternehmen laut Vogt und Weibel auf drei Ebenen schaffen: als bewusster Teil der Gesellschaft, der Verantwortung für das Gemeinwohl trägt; als sozialer Lebensmittelpunkt für die Organisationsmitglieder, das deren Wachstum fördert; als Hüterin der Entfaltung des Einzelnen, indem sie Möglichkeiten schaffen, dass Menschen Talent und Kreativität in das Unternehmen einbringen. „Dabei geht es nicht um das Balancieren von ‚Purpose und Profit', das Hinzufügen einer Handvoll weiterer Stakeholder zum Jahresbericht und schon gar nicht um die Einhaltung detaillierter Regulierungsstandards, sondern um die Lebendigkeit und das Gedeihen des gesamten betrieblichen Ökosystems." Das

Der Einfluss von HR auf die Zukunft der Arbeit

Gute Arbeit. Otti Vogt und Antoinette Weibel haben die Kritik an New Work aufgegriffen und zu einer Vision von „guter Arbeit“ weitergedacht. Um sie zu verwirklichen, sehen sie eingie Ansatzpunkte bei HR und PE.

	Krankmacher: Raus!	Lebensstifter: Rein!
Recruiting	· Personalauswahl als Kostenträger (zum Beispiel mit Automatisierung und KI) · Kompetenzprofil vor Charakter · Intransparente Verfahren und Selektion nur vom „Boss“	· Personalauswahl als Hüter der guten Kultur: klare Definition des Werteprofils, Verhaltensspuren („No asshole rule“) · Transparentes Verfahren für Bewerbende, Teamauswahlverfahren, wertschätzende Betreuung · Eingebettet in die Gesellschaft: Chancen für Quereinsteigende
Talent Management	· Exklusives Talentmanagement – zum Beispiel 9-Felder (oder ähnliche) Kategorien · Weiterbildung wird zur Privatsache, das Unternehmen bietet nur noch Lernen in Häppchen (Microlearning) · Fokus ist technische Qualifizierung	· Inklusives und personalisiertes Talentmanagement: Jeder hat (andere) Talente, die gefördert werden. · Lebenslange Weiterbildung ist Ehrensache. Firma fördert und finanziert Bildung und umfassendes Peer-to-Peer-Lernen und -Lehren; Unternehmensübergreifende Entwicklungsnetzwerke · Fokus auf Entwicklung und persönliche Exzellenz: Mentoring, Gruppencoaching, Ethik für Manager
Performance	· CEO als „Superstar“ entlohnen · Leistungsvariable Löhne und überehrgeizige Ziele · Koordination in der Organisation durch Top-Down Ziel- und Budgetkaskaden · Individuelle Leistungsbewertung als reines Zielfeedback · Wettbewerbsorientierte Praktiken: Forced Ranking, Kommunikation der Tagesbesten am schwarzen Brett, Ratings · Intelligente Überwachungssoftware	· Fairer (und existenzsichernder) Lohn als Hygienefaktor · Salary Cap auch für den CEO, relativ geringe horizontale und vertikale Lohnspreizung · Sorge für das Lebensumfeld: Zuschüsse für Kindertagesstätten, Pflege- und Kinderzeiten · Koordination in der Organisation erfolgt dialogisch (durch Transparenz) und relative Ziele · Team- und Projektziele mit Augenmaß und doppeltem Fokus auf parallele Reflexions- und Lerninhalte · Coaching, regelmäßige Feedforward-Gespräche, gemeinsame Lernreflexionen, Fokus auf Werte
Work Design	· Strikte Hierarchie/Matrix · Detaillierte Stellenbeschreibung – „Mensch als Mittel“ · 100 Prozent Task- und Zeitdruck, qualitative Überforderung, ständige Unterbrechungen, „Fail-fast“-Mantra · Smarte Büros, um Zusammenarbeit effizienter zu gestalten	· Flexible Organisations- und Team- und Netzwerkstrukturen (auch außerhalb der Unternehmensgrenzen), Anbindung an Stakeholder (zum Beispiel „anchor circle“) · Selbstorganisierte und transparente Rollen- statt Stellenbeschreibung (Mensch im Mittelpunkt) · Arbeitsgestaltung mit Fokus auf Beziehungsqualität – Interdependenz und kollektive Intelligenz als Richtschnur · Ruhezeiten, meetingfreie Tage, Pausenrituale, zehn bis 20 Prozent Reflexionszeit zur gemeinsamen Erfahrungsaufarbeitung

Quelle: Personalmagazin 09/21

Ziel ist „Eudämokratie“: das gute Leben aller, auch künftiger Generationen.

Menschlichkeit ist Priorität

Otti Vogt und Antoinette Weibel schweben Organisationen vor, die zu Architekten von „Einheit in Vielfalt“ werden und bewusst die wechselseitigen Beziehungen der Organisationsmitglieder fördern – und zwar so, dass die Einzelnen ihre Bestimmung und Identität in der Gemeinschaft verwirklichen können. Dazu formulieren sie einige Grundprinzipien wie Solidarität, Integrität und Fairness einerseits und Verständnis, Hilfsbereitschaft, Mitgefühl und Vertrauen andererseits. Organisationen könnten nur dann zum Nährboden für die charakterliche Entwicklung der Beschäftigten werden, wenn diese die Erfahrung machen, Teil einer wahren Gemeinschaft zu sein.

Was heißt das konkret für Unternehmen, wenn Menschlichkeit vorgeht? Anders als Frischmuth möchte das Autorenduo den klassischen Instrumentenkoffer von Unternehmen samt bestehender Strategien, Strukturen und Prozesse ausmisten. Weitermachen wie bisher, womöglich mit ein wenig mehr flexiblem Arbeiten, schnellerer Digitalisierung und immer größerer Ungleichheit kommt für sie nicht in Frage. Alles, was den klassischen Effizienzimperativ bediene und einer oberflächlichen „Fail-fast-Kultur“ entspreche, müsse raus. Dagegen brauche es Platz zur Besinnung, aber auch Strukturen und Entscheidungsregeln, die das Gesamtziel, die Reflexionsfähigkeit und das Lernen fördern.

Fehler im Talentmanagement

Exklusives Talentmanagement, zum Beispiel mithilfe des 9-Felder-Modells, das Unternehmen zur Prognose und Bewertung von Talentpools nutzen, zählen sie zu den „Krankmachern“. Denn indem sie Menschen in ein System oder Kompetenzmodell zu pressen versuchten, würden sie der Individualität der Einzelnen nicht gerecht. Die beiden Autoren brandmarken auch die betriebliche Praxis, Weiterbildung zur Privatsache zu erklären oder Lernen nur noch häppchenweise darzu- →

→ reichen. Der Fokus beschränkte sich zu oft auf technische Qualifizierung. Dagegen brauche es ein inklusives Talentmanagement, das individuelle Talente fördert. Lebenslanges Lernen sollte Ehrensache werden. Das zeige sich beispielsweise darin, dass Firmen Bildung und umfassendes Peer-to-peer-Lernen und -Lehren unterstützten – auch in unternehmensübergreifenden Entwicklungsnetzwerken. Ob Mentoring, Gruppencoaching oder Ethikweiterbildung für Managerinnen und Manager – der Fokus müsse immer auf einer am Gemeinwohl ausgerichteten persönlichen Exzellenz liegen. Coaching, regelmäßige Feedforward-Gespräche oder gemeinsame Lernreflexionen zum Thema Werte und Moral sind demnach mögliche Ansätze, um klassische Instrumente im Performance Management zu ersetzen, die meist auf Top-down vorgegebenen Ziel- und Budgetkaskaden beruhen. Entscheidend sei vor allem die dialogische Arbeit am Organisationssystem selbst und die Reflexion der persönlichen Rolle der Einzelnen in diesem System.

Raus aus den Kinderschuhen

Einige der von Vogt und Weibel vorgeschlagenen Instrumente dürften in Unternehmen für Diskussionsstoff sorgen – etwa die Forderung nach einem „Salary Cap“, auch für CEOs. Zudem sehen in der Praxis manche Dinge anders aus als in der Theorie. Die Beraterin Sabine Kluge weiß, dass die Arbeitsphilosophie als Inspiration für die Unternehmen, die sie mit ihren Konsorten berät, wichtig ist. „Wenn man die Humanisierung der Arbeit im Blick hat, ändert sich alles – auch der Kontext von Ökonomie, Produktivität und Ökologie“, sagt sie. Aber man müsse auch die Kirche im Dorf lassen. Die ehemalige Siemens-Managerin und Pionierin der Working-out-loud-Bewegung in Deutschland versteht sich als Pragmatikerin, die sich in Organisationen genau anschaut, was machbar ist. „Wir müssen immer eine Balance suchen von Veränderung und bestehender Unternehmenskultur.“ Dass in diesem Gleichklang scheinbar manche hohen Ideale und Ansätze aufweichen, hält sie für ein Reifemerkmal. Im Übergang von einer Arbeitsweise zur anderen gehe es nicht anders. Irgendwo müsse Veränderung beginnen. Die zunehmende Kritik sei eine Reaktion des Systems auf Veränderung. „All das sind Anzeichen dafür, dass New Work erwachsen wird“, glaubt sie.

Die New-Work-Agenda brauche viel Zuwendung und Pflege. Sabine Kluge engagiert sich dabei zum Beispiel im „Konzernaustausch Selbstorganisation“, kurz KASO. Seit 2017 treffen sich hier regelmäßig New-Work-Vertreter und -Vertreterinnen aus Konzernen, um sich über ihre praktischen Probleme und Herangehensweisen auszutauschen. Dreimal im Jahr fungiert eines der teilnehmenden Unternehmen – darunter Airbus, Allianz, Deutsche Bahn, DHL, EnBW, EWE, SAP, Siemens und Telekom – als Gastgeber. Zu den Mitgestaltenden dieser Austauschrunden gehört Thomas Resch. Er ist Coach und Transformationsbegleiter bei der Business- und IT-Beratung Metafinanz. Seit 2017 transformiert sich das Unternehmen radikal. Die rund 800 Mitarbeitenden organisieren sich in etwa 70 „Business Areas“, kleinen selbstorganisierten Teams von fünf bis zwölf Personen. Außerdem ist er mit einem selbstgegründeten Team als Berater in verschiedenen Konzernen für Agilität aktiv. Kürzlich gründete der Bundesverband der Personalmanager (BPM) auf seine Initiative hin eine Fachgruppe für New Work. Warum gerade jetzt, wenn das Thema so stark im Kreuzfeuer steht? „Zwischen Pandemie und Post-Pandemie ist ein guter Zeitpunkt hierfür“, meint er. Unternehmen müssten sich damit beschäftigten, wie sie sich neu aufstellen. Wenn alte Führungsinstrumente nicht mehr greifen und sich eine kritische Masse an Mitarbeitenden an eine neue Flexibilität gewöhnt hat, werde es schwer, das Rad komplett zurückzudrehen. Das berge Chancen für New Work.

Wandel braucht Zeit

„Die Welt ändert sich radikal, vor allem durch Digitalisierung, Automatisierung und Individualisierung. Es ist höchste Zeit zu handeln, auch wenn nicht immer alles gleich perfekt ist“, meint Thomas Resch. Ob Bullshit oder krankmachende Arbeit – es wurmt ihn, wenn bisherige Bemühungen um New Work gleich als gescheitert abgestempelt werden. Vor allem, wenn Maßnahmen kritisiert werden, die „nur die Liegestühle auf der Titanic zurechtrücken“. Diese Formulierung von Richard David Precht zitiert er gerne, um eine neue Haltung einzufordern. „Ein Kulturwandel braucht Zeit und ist anstrengend, aber lohnenswert“, so Thomas Resch. Deshalb setzt er dabei auf einen schrittweisen Ansatz. Eine Regelung fürs Homeoffice reiche sicherlich nicht. Aber wenn es gelinge, Menschen Wege für New Work aufzuzeigen, könne aus kleinen Korrekturen ein tiefgreifender Wandel entstehen. Er selbst möchte am liebsten eine Revolution starten, weiß aber auch, dass noch nicht jedes Unternehmen so radikal an Veränderung herangehen kann und möchte, wie das Metafinanz tut. Das Unternehmen bietet Teamcoaching und eine individuelle Karriereberatung: Jederzeit können sich die Beschäftigten einen persönlichen Coach holen. In den Teams sind Mitarbeitende selbst für ihre Arbeitsweise, ihre Führung und ihren Gewinn oder Verlust verantwortlich.

Nicht blind den Trends folgen

Auch wenn eine solche Umstellung nicht für alle passe, konkrete Beispiele seien als Wegweiser wichtig. Kein Unternehmen lasse sich auf Abenteuer in der Wildnis ein. Als einer der Tourguides möchte Thomas Resch mit der neuen Fachgruppe realitätsbezogen bleiben, zu neuen Wegen inspirieren, aber auch die Vor- und Nachteile bestimmter Pfade aufzeigen. Die Führung der Fachgruppe teilt er sich mit Sabrina Dick von der SAP SE und Bernd Blessin von der VPV Lebensversicherungs-AG. Inspiration, Netzwerkbildung und Professionalisierung – die drei Dinge hat sich das New-Work-Trio vorgenommen, vor allem mithilfe von Austauschrunden, zum Beispiel in Workshops. „Es ist wichtig, dass Personalerinnen und Personaler wissen, was sie tun und nicht blind irgendwelchen Trends folgen“, erklärt Resch. Das New-Work-Barometer gibt ihm dabei recht: Laut der Befragung fehlt es vor allem an Expertinnen und Experten für New Work. Mehr als zwei Drittel (69,3 Prozent) der Befragten machten hier eine Lücke aus.

Stefanie Hornung ●

Berliner Ideenlabor

DESIGN THINKIT

Pascal Ackerschott
Katharina Böhnke
Hannah Robold

Das Toolkit für die Konzeption und Moderation eigener Design-Thinking-Workshops

ISBN 978-3-7910-5034-8
89,95 € [D]

DESIGN THINKIT ist ein praxisorientiertes Toolkit für die Konzeption, Durchführung und Moderation von Design-Thinking-Workshops. Es befähigt und ermutigt kreative Köpfe bei ihren ersten Schritten als Workshopleiter_innen und unterstützt sie im Anschluss in ihrer Arbeit mit menschenzentrierten Innovationsmethoden.

INHALT

- Coaching-Handbuch
- Übersichtsplan
- Leitsätze-Poster
- 20 Methodenbögen

SCHÄFFER
POESCHEL

Lernende im Unternehmen – Treibholz oder Ruder?

STUDIE. Lebenslanges Lernen ist für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen überlebenswichtig. Aber wo steht die Personalentwickung heute? Und wie kann sie ihre eigene Entwicklung vorantreiben, um einen echten Mehrwert zu bringen? Mit der Studie „Next PE“ geben die Lernforscherinnen Anja Schmitz und Nele Graf Antworten auf diese Fragen.

Wenn man Gesprächen über die Zukunft der Personalentwicklung (PE) lauscht, dreht sich vieles um ihre Neugestaltung: Digitalisierung, neue Formate, didaktisches Design und förderliche Lernkultur. Das sind natürlich zentrale Themen, doch decken sie nicht alle Entwicklungsmöglichkeiten ab. In unserer Studie „Next PE“ konnten wir mithilfe einer Befragung aus zwei Perspektiven (Personalentwickler und Lernende) drei Faktoren als wesentliche Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Learning und Development (L&D) identifizieren: die Lernenden, die Personalentwicklungsarbeit und der organisationale Rahmen. In diesem ersten Beitrag einer dreiteiligen Serie stellen wir die zentralen Ergebnisse der Studie zu den Lernenden vor.

Gerade dieser Aspekt, der Blick auf die Lernenden, wird allzu häufig nicht ausreichend thematisiert: Was bedeutet zum Beispiel die Einführung von E-Learning für die Rolle der Lernenden? Was wird von den Mitarbeitenden bezüglich ihres Lernens erwartet? Sind sie eher das Treibholz, das sich passiv vom Strom der Personalentwicklung mitreißen lässt? Oder sind sie eher wie ein Ruder, das mit Energie und Aufwand seinen eigenen Weg im Strom findet? Und wie kann aus einem Treibholz ein Ruder werden? Sollte es das? Und was braucht es dazu?

Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, haben wir eine Zukunftsvision der Rolle der Lernenden in unserer Next-

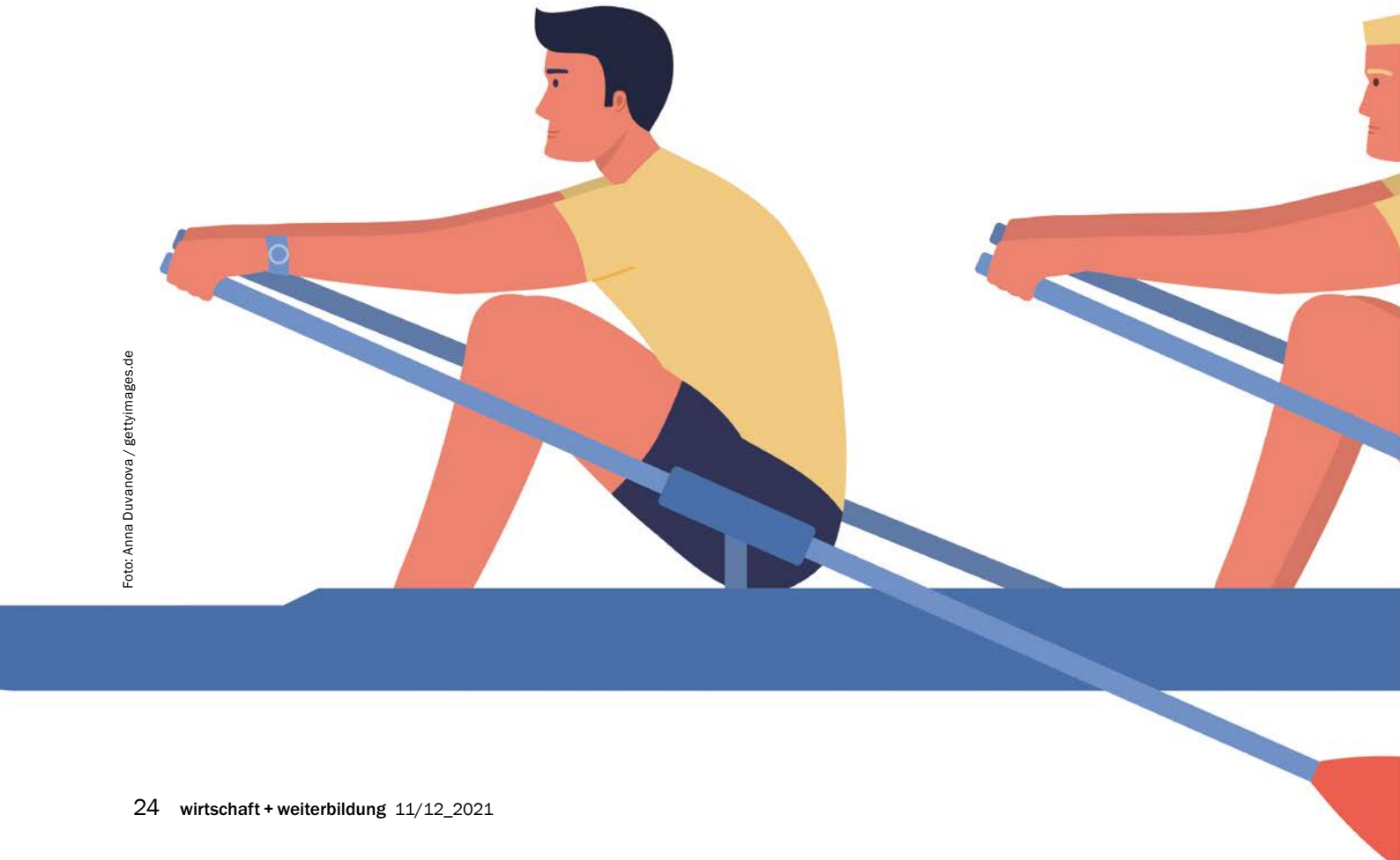


Foto: Anna Duvanova / gettyimages.de

PE-Studie über zwei Miniszenarien abgebildet. Das erste Szenario beschreibt die selbstverantwortliche Gestaltung des lebenslangen Lernprozesses. Das zweite Szenario erfasst den Wertbeitrag – denn erst wenn (individuelles) Lernen auf der organisationalen Ebene greift, können die genannten Herausforderungen gemeistert werden. Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse zum ersten Szenario vor.

Szenario: Das Heft in der Hand

Die Vision ist so banal wie herausfordernd: Der Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit erfordert Mitarbeitende, die erkannt haben, dass die Welt sich bewegt und „lebenslanges Lernen" kein Buzzword bleiben darf und die dieses auch entsprechend umsetzen können.
Doch wie weit sind wir auf dem Weg zu dieser Zukunftsvision und wie können wir uns vom jeweiligen Ausprägungsgrad dann weiterentwickeln? Im ersten Schritt bewerteten die Befragungsteilnehmenden den aktuellen Ausprägungsgrad des folgenden Szenarios.

Aus Sicht der Personalentwickler: „Unsere Lernenden verstehen die Relevanz lebenslangen Lernens, übernehmen Verantwortung für ihr eigenes berufsbezogenes Lernen und verfügen über die notwendigen Kompetenzen für selbstgesteuertes Lernen."
Aus Sicht der Lernenden: „Ich verstehe die Relevanz lebenslangen Lernens, übernehme Verantwortung für mein eigenes berufsbezogenes Lernen und verfüge über die notwendigen Kompetenzen für selbstgesteuertes Lernen."
Die 471 Teilnehmenden haben das Szenario 1 im Mittel mit 4,5 bewertet und dabei die gesamte Antwortskala von eins (= trifft überhaupt nicht zu) bis sechs (= trifft voll und ganz zu) ausgenutzt. Bei einer genaueren Betrachtung fallen eklatante Unterschiede zwischen den Gruppen auf: Mitarbeitende und Führungskräfte in der Personalentwicklung haben das Szenario 1 im Mittel mit jeweils 3,5 bewertet, während die Mitarbeitenden und Führungskräfte aus den Fachbereichen ein deutlich höher entwickeltes Bild der Lernenden haben (Mittelwert Mitarbeitende: 5,4 und Führungskräfte: 5,5). Auf Basis der Einschätzung zu diesen Szenarien gaben die Teilnehmenden im zweiten Schritt Tipps, wie und mit welchen Maßnahmen der nächsthöhere Ausprägungsgrad wahrscheinlich erreicht werden kann. Im Folgenden stellen wir Ihnen diese Ansatzpunkte auf den drei Dimensionen Wollen, Dürfen, Können vor. Sie ermöglichen es Ihnen, den Ausprägungsgrad Ihrer eigenen Organisation einzuschätzen und darauf basierend die für Ihre Organisation relevanten nächsten Maßnahmen einzuleiten.

Relevanz des lebenslangen Lernens verstehen (Wollen)

Damit lebenslanges Lernen die erforderliche Relevanz erhält, sollte laut Teilnehmenden am Anfang ein starkes Signal aus der Personalabteilung gesendet werden, zum Beispiel das Einräumen von Zeit für das Lernen. Auf Basis dieses Signals frei nach dem Motto „erst Taten schaffen" kann dann über die Relevanz des lebenslangen Lernens genauer informiert wer- →

→ den. Im nächsten Entwicklungsschritt gilt es, die Wertigkeit des Lernens mit Hilfe des Managements zu unterstreichen und es als Bestandteil der (täglichen) Arbeit zu etablieren.
Im Anschluss kann der Fokus auf die konkrete Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen verschoben werden: Budget, Zugangsmöglichkeiten zu Lernangeboten und Balance von Arbeiten und Lernen. Zum Erreichen der nächsthöheren Stufe sollte der Stellenwert des Lernens gefestigt werden. Dabei sollte auch das Verständnis gefördert werden, dass Lernen und Arbeiten selten klar trennbar sind. Dies bedarf nicht mehr nur einer Information, sondern eines intensiven Austauschs zu dem Thema und zu einem Leitbild wie zum Beispiel die Entwicklung eines „Manifest of Future Learning". Um den höchsten Ausprägungsgrad zu erreichen, heißt es, die letzten Zögerer mitzunehmen, ein allgemeines Bewusstsein zu schaffen und die passende Lernhaltung kontinuierlich aufrechtzuerhalten.

Verantwortungsübernahme ermöglichen (Dürfen)

Nur das Erkennen der Relevanz reicht natürlich nicht aus. Personalentwicklung kann erst dann wirklich greifen, wenn die Lernenden verstehen, dass sie (mit-)verantwortlich für ihr eigenes Lernen sind und diesen Freiraum auch vom Unternehmen bekommen.
Hier bedarf es im ersten Schritt des Management-Commitments, ohne das die nächsten Entwicklungsstufen undenkbar sind. Um auf die nächste Stufe zu gelangen, ist Klarheit über die neue Verantwortung in einem Dreiklang besonders wichtig:

- **Aufklärung:** Kampagne zur Eigenverantwortlichkeit; Information zur Veränderung der Anforderungen
- **Erwartung:** Entwicklungsgespräche um die Erwartungen an die Mitarbeitenden transparent zu machen; Trainings für Führungskräfte, um die Lernenden in ihrer neuen Rolle zu unterstützen
- **Angebote:** Entwicklungsoptionen aufzeigen; Lernmöglichkeiten bereitstellen

Diese Klarheit sollte in der nächsten Stufe in die Praxis umgesetzt werden. So ist es wichtig, Verantwortlichkeiten zu klären. Während die Mitarbeitenden mehr Selbstverantwortung übernehmen sollen, werden Führungskräfte zu Lernbegleitern mit Vorbildfunktion. Hierauf aufbauend müssen die dafür nötigen Kompetenzen entwickelt (Stichwort „Lernen lernen") und freiere Lernzugänge angeboten werden. Mit derartig hoch selbstverantwortlichen Lernenden kann für die nächste Stufe die Weiterentwicklung der Selbstverantwortung im Dialog stattfinden. Zudem benötigen hoch selbstverantwortlich Lernende eine Ausdifferenzierung des Lernangebots im Hinblick auf die individuellen Bedürfnisse. Die höchste Stufe wird erreicht, wenn der Blick der Lernenden in die Zukunft reicht und sie als treibende Kraft in einem passenden organisationalen Rahmen ihre und die Unternehmenszukunft aktiv in die Hand nehmen.

Kompetenz für selbstgesteuertes Lernen erwerben (Können)

Neben dem Wollen und Dürfen fehlt noch die Frage, ob die Lernenden dieser Verantwortung auch gerecht werden können. Ein gängiger Start in diese Entwicklungsstufe scheint die Bereitstellung von Content zu sein. Die Personalentwicklung sollte dabei als Unterstützer für selbstgesteuertes Lernen Hilfe anbieten, zum Beispiel mit Lernbegleitungen. Mit einer Stärkung der Selbstverantwortung kommt dann auch das Loslassen als PE in Bezug auf Lerninhalte. Die Personalentwicklung sollte sich spätestens jetzt auf den

Die Studie

Forschung. Zwei Professorinen haben sich für die Zukunftsstudie „Next PE" zusammengetan, um den Status quo der Personalentwicklung zu erfassen und Entwicklungsmöglichkeiten abzuleiten.

Hintergrund. Die Studie „Next PE" hat sich mit der Zukunft der Personalentwicklung befasst: knapp 500 Personalentwickler und -entwicklerinnen sowie Lernende aus unterschiedlichsten Branchen haben teilgenommen. Dabei ist die Studie bewusst einen ungewöhnlichen Weg gegangen und kommt quasi aus der Zukunft: In zehn Miniszenarien wurde das Zielbild einer zukunftsfähigen Personalentwicklung abgebildet. Jedes Szenario stellt dabei jeweils zusammenhängende Teilaspekte einer zukunftsfähigen Personalentwicklung dar und wurde den Teilnehmenden je nach Rolle entweder in einer Formulierung für Lernende oder für Personalentwickler und -entwicklerinnen präsentiert. Bezogen auf ihren eigenen Kontext bewerteten die Teilnehmenden den aktuellen Entwicklungsstand in dem jeweiligen Miniszenario (Stufen 1 „trifft überhaupt nicht zu" bis 6 „trifft voll und ganz zu"). Dann wurden sie gebeten, konkrete Maßnahmen zu benennen, die es bräuchte, um sich um einen Punkt zu verbessern, das heißt, die nächst höhere Entwicklungsstufe zu erreichen. Diese als offene Antworten formulierten Tipps sind der Schatz dieser Studie. Sie geben den Leserinnen und Lesern praxisorientierte Ansatzpunkte, wie das Lernen beziehungsweise die Personalentwicklung in der eigenen Organisation zukunftsorientiert ausgebaut werden kann. Die Studie „Next PE" wurde von der Hochschule Pforzheim und der Hochschule für angewandtes Management Berlin durchgeführt. Das Personalmagazin und Persoblogger unterstützten die Studie, die ab Ende November unter persoblogger.de/nextpe zum Download zur Verfügung steht.

Das Stufenmodell

Überblick. Die Förderung des selbstverantwortlichen Lernens in Organisationen lässt sich mithilfe bestimmter Maßnahmen auf den drei Dimensionen Wollen, Dürfen, Können stufenweise auf das höchste Niveau anheben.

	Von 1 auf 2	Von 2 auf 3	Von 3 auf 4	Von 4 auf 5	Von 5 auf 6	Nach 6
Wollen (Relevanz)	Signal	Information	Bedeutung	Rahmen	Verständnis	Integration & Haltung
Dürfen (Verantwortung)	Management Support	Klarheit	Rollenverantwortung	Kompetenzaufbau & Rahmen	gemeinsame Ausdifferenzierung	treibende Kraft
Können (Kompetenz)	Content-Bereitstelltung	Lernbegleitung	Freiheitsgrade	Lernen lernen	Ausdifferenzierung	Team Selbstorganisation

Kompetenzaufbau „Lernen lernen“ für die gesamte Organisation konzentrieren, Reflexionsprozesse und Feedback und vor allem den Ausbau von Lernkompetenzen der gesamten Belegschaft fördern. Erst auf der nächsten Stufe werden die Bedarfe ausdifferenziert und individualisiert, zum Beispiel mithilfe von Lerncoachings. Auch können hier beispielsweise neue Lernprozesse wie agiles Lernen und Lernsprints eingeführt werden. Zur Erreichung der höchsten Stufe bezieht sich die Selbststeuerung nicht mehr nur auf das Individuum, sondern auch auf das Team: Die Lernenden sind die treibenden Kräfte und Personalentwickler sowie Führungskräfte bieten die dafür benötigte Unterstützung.

Stufenmodell zur Entwicklung

Obwohl jeder Befragte seine persönliche Situation vor Augen hatte, ergibt sich ein stimmiges Gesamtbild. Interessant ist, dass nicht mit Reden, sondern mit Handeln gestartet wird: Ein Signal wie Lernzeit, zur Verfügungstellung von Lerninhalten und das Einholen der Managementunterstützung sind die beste Voraussetzung, um Aufmerksamkeit für das Thema zu schaffen. Ist diese da, sollten Informationen folgen – mit dem Ziel ein einheitliches Verständnis über die Veränderungen zu erlangen. Mit klaren Verantwortlichkeiten können auch mehr Freiheiten gegeben werden. Erst in diesem praktischen Tun zeigt sich, welche Unterstützungsangebotenoch entwickelt werden müssen – also Lernen aus der Praxis. So steht das „Lernen lernen“ erst auf dem Sprung von Stufe 4 auf Stufe 5 an. Dies scheint erfolgversprechend zu sein, da Überzeugungsarbeit nicht mehr notwendig ist. Mit diesen kompetenten Lernenden kann das weitere Zukunftsbild der Lernenden und der Weg dorthin gemeinsam gestaltet werden. Die Vision ist, dass die Lernenden auch für diesen Prozess die treibende Kraft sind und sich aus der Ich- in die Teamperspektive begeben.

Learnings für die Praxis

Was bedeuten diese Ergebnisse für Ihr Handeln als Personalentwickler oder Personalentwicklerin? Sie verdeutlichen, dass ein logischer Aufbau an Handlungsschritten dabei helfen kann, die eigene Personalentwicklung zu fördern. Die Stufen können Ihnen als Orientierung dazu dienen, wo die eigene Personalentwicklung gerade steht und welche Maßnahmen zur konkreten Weiterentwicklung der Rolle der Lernenden unternommen werden können, damit die Lernenden das Ruder für ihr Lernen übernehmen können. Jede Stufe bietet die Möglichkeit zu reflektieren, ob alle vorherigen Schritte bis hierhin sauber durchgeführt wurden oder ob noch Nachholbedarf besteht.

Prof. Dr. Nele Graf, Prof. Dr. Anja Schmitz

AUTORINNEN

Prof. Dr. Nele Graf beleuchtet das Thema Personalentwicklung als Professorin, Forscherin, Unternehmerin, Speakerin und Autorin. Sie leitet das Competence Centre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL) und lehrt Personal an der Hochschule für angewandtes Management in Berlin, Hamburg und München. Zudem berät sie als Geschäftsführerin der Mentus GmbH Unternehmen in der zukunftsorientierten Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung.
ng@mentus.de

Prof. Dr. Anja Schmitz ist Professorin für Human Resource Management an der Hochschule Pforzheim und Studiendekanin des Masterstudiengangs Human Resources Management. Im Institut für Personalforschung forscht sie zu aktuellen Fragestellungen des Human Resource Managements, mit einem besonderen Fokus auf die Personal- und Organisationsentwicklung. Sie begleitet Organisationen in der Weiterentwicklung ihrer Lernansätze.
anja.schmitz@hs-pforzheim.de

PRAXISBEISPIEL. Das Geschäft des Spezialchemieunternehmens Evonik wandelt sich rasant. Um Produkte laufend zu verbessern und die Möglichkeiten der Digitalisierung auszuschöpfen, müssen Mitarbeitende lebenslang lernen. Eine neue HR-Strategie setzt deshalb auf Selbstlernen und einen konsequenten Umbau der Personalentwicklung.

Die Lern-Enabler bei Evonik

Rousseau hat schon 1762 in seinem Werk „Émile oder Über die Erziehung“ erklärt, wie Selbstlernen funktioniert: Die Lehrenden sollten seiner Ansicht nach Lernende vor allem zum Ausprobieren nach dem Prinzip „Trial and Error“ ermuntern und dabei begleitend zur Seite stehen. Was er „negative Erziehung“ nannte, kam in der Reformpädagogik immer wieder zum Tragen.
Der Ansatz mit der Formel 70-20-10 hat derartiges Selbstlernen integriert und als Idee in der Personalentwicklung populär gemacht. Allein: Kaum ein Unternehmen setzt die Theorie in der Praxis um.

Ausgangslage: formale Bildung dominiert

Auch bei Evonik herrschte bis vor drei Jahren das übliche Bild vor: Die überwiegend formalen, klassenraumbasierten Personalentwicklungsprogramme des Konzerns dominierten das Geschehen und die Themenpalette änderte sich kaum. Die Personalentwicklung verwendete einen Großteil ihrer Arbeitszeit darauf, die Lerninhalte zu verwalten. Doch der Lernbedarf stieg und steigt auch weiterhin an. Auf dem internationalen Markt kann kaum ein Unternehmen mithalten, das sich nicht immer wieder neu erfindet oder optimiert.
Evonik ist mit seinen Produkten der Spezialchemie Zulieferer für verschiedenste Industrien. Flüssigkautschuke für Reifen, Wirkstoffe für die Tierernährung, Tenside für Shampoos und Duschgels oder nicht zuletzt Systeme zur kontrollierten Wirkstofffreisetzung wie etwa die Lipide, die Pfizer und Biontec aktuell in ihre Impfstoffe einbauen – die rund 32.000 Mitarbeitenden weltweit müssen ständig weiterlernen, damit das Unternehmen dem Marktanspruch gerecht werden kann.

Neue Lernstrategie mit vier Handlungsfeldern

Diesen Herausforderungen kann Evonik nur mit neuem Lernen wirksam begegnen. Deshalb hat sich die Abteilung „Leadership & People Development“, die für Führungskräfte, Talent- und Mitarbeiterentwicklung im Konzern verantwortlich ist, in drei Teams für verschiedene Fokusthemen aufgeteilt: für die Leadership & People Development Academy, für Digital Learning sowie für Learning Governance und Analytics. Anfang 2020 wurde eine neue globale Learning Strategie entwickelt – und zwar mit zwei Zielrichtungen: die Performance der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag zu steigern („Learning for Performance“) und ihre Beschäftigungsfähigkeit in Zukunft zu sichern („Learning for Growth“).
Die neue Lernstrategie erstreckt sich über die folgenden vier Handlungsfelder:

1 Global Learning and Development Products

Seminare oder Kurse für Standardthemen wie zum Beispiel Kommunikation, Rhetorik oder MS Office – all das bietet die Personalentwicklung nicht mehr selbst an. Hierfür können Beschäftigte über eine externe Seminarbuchungsplattform das passende Seminar aus dem offenen Weiterbildungsmarkt aussuchen und buchen. Die Hauptprodukte der „Leadership & People Development Academy“, die die Personalentwicklung aktuell gestaltet, sind sogenannte mehrmonatige Entwicklungsreisen. Da es hier um unternehmensspezifische und strategische Lerninhalte geht, die am Markt in dieser Form nicht erhältlich sind, spricht die Personalentwicklung intern auch von der „Secret Sauce“ (der geheimen Soße). Jede der international angelegten „Development Journeys“ ist auf eine der folgenden Zielgruppen zugeschnitten: neue Mitarbeitende, schon länger im Unternehmen Beschäftigte, Talente, neue Führungskräfte, erfahrene Führungskräfte sowie Senior Manager.

Entwicklungsreisen statt Präsenzprogramme

Die Entwicklungsreisen bestehen aus einem Mix: aus digitalen Selbstlerninhalten, kurzen Seminarmodulen, Onlinetraining und „Peer Learning“. Angelegt sind sie auf einen Zeitraum von drei und sechs Monaten. Das Besondere: die Kolleginnen und Kollegen aus der Personalentwicklung sind im Hintergrund vor allem während der Selbstlernphasen mit dabei und beobachten, wie der Lernfortschritt voranschreitet. Bei Bedarf können sie als Lernbegleiter unterstützend zur Seite stehen oder einen neuen Lernimpuls geben, wenn sie den Eindruck haben, dass Beschäftigte in ihrem Selbstlernprozess feststecken. Dafür haben die Lernbegleiter Zugriff auf das Backend des Lernprozesses im „Learning Experience System“. Dort ist der jeweilige Fortschritt bei der Bearbeitung dieser Selbstlerneinheiten zu sehen. Daraus lässt sich ableiten, ob ein Lernender mehr Content, Wiederholungen oder mehr Austausch mit Peers oder Lehrenden benötigt. Durch diese Lernbegleitung lernen auch die Personalentwickler, wie sie die Entwicklungsreisen didaktisch verbessern können. Dies ist keine

Leistungs- oder Verhaltenskontrolle im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes, sondern als Lehrende unterstützt HR den Lernprozess. Es ist eine Möglichkeit, um den Teilnehmenden zu zeigen, dass auch die Selbstlerneinheiten wichtig sind, denn diese Inhalte werden in den Präsenzanteilen nicht erneut erklärt oder vorgestellt, sondern nur angewendet und diskutiert. Somit sind die Selbstlerneinhalte ebenso Pflicht wie die Präsenzanteile in der Entwicklungsreise.

Die erste globale „Development Journey“, unter dem Namen „Evonik Leadership Journey“, richtet sich beispielsweise an Führungskräfte, die neu in ihrer Führungsrolle sind. Weitere Entwicklungsreisen sind geplant – wie etwa die „Leadership Journey Advanced“ für Führungskräfte, die mindestens schon fünf Jahre Führungserfahrung haben, oder die „Explorer Development Journeys“ für die Talente im Konzern.

„Learning Journeys“ zum Selbermachen

Neben den Entwicklungsreisen gibt es zudem etliche Lernreisen, sogenannte „Learning Journeys“. Diese bestehen komplett aus digitalen Lerneinheiten wie Videos oder E-Learning. Lernende können diese selbstgesteuert durcharbeiten. Eine dieser Lernreisen ist beispielsweise das „Evonik Starter Kit“ (siehe Grafik). Dieses bekommen Mitarbeitende weltweit nach ihrer Einstellung zugewiesen. Damit können sie sich innerhalb weniger Wochen mit der Evonik-Welt vertraut machen und sich „einevonisieren“.

Ein weiteres global verfügbares Produkt ist der „Leader Shop“, eine Sammlung an Lerninhalten für Führungskräfte, die alles enthält, was sie für ihre tägliche Arbeit brauchen: Wie führt man ein Mitarbeitergespräch? Wie funktioniert eine Entwicklungsreise? Was musss man lernen, um gut zu führen? Inhalte zu all diesen Themen stehen in der globalen Learning-Experience-Plattform „LILY“ zur Verfügung.

2 Self-directed (Digital) Learning Culture

Das Team „Digital Learning“ unterstützt nicht nur die eigenen Kolleginnen und Kollegen der Academy bei der Entwicklung der „Development Journeys“. Sie haben auch den Auftrag interne Weiterbildungsbereiche, Akademien und andere Mitarbeitende zu befähigen, mit den vorhandenen Lernsystemen selbst digitale „Learning Journeys“ zu konzipieren. Bei Bedarf helfen sie Beschäftigten auch dabei, digitale Lerninhalte wie Videos zu erstellen. Wichtig ist, dass sie die passende Mischung für Evonik bieten. Wie die Mitarbeitenden lernen, können sie selbst bestimmen. So kommt eine elementare Grundzutat von Selbstlernen zum Tragen: intrinsische Motivation.

Das selbstgesteuerte und digitale Lernen zu fördern, ist ein sehr wichtiges Handlungsfeld der Evonik-Strategie. Zum einen liegt der Fokus darauf, dass die neuen „Development Journeys“ funktionieren, zum anderen, dass die Beschäftigten den Trend Richtung digitales und selbstgesteuertes Lernen tatsächlich mitgehen. Denn für viele ist das eine große Umstellung, waren doch bisher vorrangig Seminare im Klassenraum üblich.

Nichts weniger als Lernen neu zu lernen ist deshalb gefragt. Es geht darum, dass Beschäftigte herausfinden, welcher Lerntyp sie sind, welche Technologie sie dabei unterstützen kann und wo sie für sich relevante Inhalte finden. Dabei stehen ihnen die „People Developer“ mit Rat und Tat zur Seite. Sie haben zum Beispiel „15 Steps to Continuous Learning“ in einer Lernreise formuliert, die erklären, wie Mitarbeitende fürs lebenslange Lernen fit →

Foto: Evonik Industries AG

→ werden: etwa, indem sie experimentieren oder nicht auf Schulungsangebote des Unternehmens warten, sondern selbst aktiv werden. Kontinuierliches, in den Job integriertes Lernen erfordert also eine proaktive Haltung von allen Lernenden.

Digital Learning Day: „Kochkurse“ für neue Lernkultur

Ein Format, mit dem Evonik diese neue Lernkultur unterstützt, sind die sogenannten „Digital Learning Days“. Denn wer möchte, dass Menschen selbst kochen, muss auch Kochkurse anbieten. Die Lernexperten und -expertinnen erklären in diesen kleinen Minikonferenzen, die seit Ausbruch der Coronapandemie rein online stattfinden und etwa drei Stunden dauern, wie selbstgesteuertes Lernen funktioniert. Anhand von Beispielen erfahren Mitarbeitende, welche Tools sie für bestimmte Lernfälle nutzen können. Außerdem gibt es hier Tipps, wie Beschäftigte herausfinden können, wie sie am besten lernen – eher audiovisuell, praktisch oder im Austausch mit Peers.

Die „Digital Learning Days“, die bislang auf Deutsch stattfinden, sind ein freiwilliges Angebot, das bereits mehr als 800 Mitarbeitende in den vergangenen Monaten genutzt haben. In den nächsten sechs Monaten sind weitere Termine angesetzt – unter anderem in China und in den USA. Was dieser Ansatz bewirkt, ist jetzt schon erkennbar: Die Teams, die die „Digital Learning Days“ mitgemacht haben, greifen sehr viel häufiger auf Lerninhalte zu. Denn vorher fehlte ihnen oft die Orientierung, welche der Lernplattformen im Konzern die richtigen für sie sind. Sie verbrachten viel Zeit mit der Suche nach Informationen, wie sie ihre Probleme lösen können. Informationen dazu, welche Tools es gibt und welche Lernmöglichkeiten der Konzern überhaupt bereithält, sind deshalb ein wichtiger Bestandteil, um selbstgesteuertes Lernen zu ermöglichen und in der Lernkultur zu etablieren.

3 Employee-Centered Learning Experience

In mehrerlei Hinsicht stehen in der neuen Lernstrategie die Mitarbeitenden im Fokus: Das Lernen im Konzern ist so arrangiert, dass die Inhalte in der Praxis wirklich für die Beschäftigten relevant sind und sie möglichst wenige Unterbrechungen in ihrem Arbeitsfluss erleben, weil sie nicht weiterwissen. Evonik spricht in diesem Zusammenhang von „Learning in the Flow of Work”. Da Mitarbeitende bei vielen Themen selbst die besten Experten sind, fördert das Spezialchemieunternehmen die Wissensvermittlung durch „Subject Matter Experts“. Jeden Freitag von zehn bis elf Uhr steht die sogenannte „Evonik Lernstunde“ auf dem Programm: Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter erklärt live über MS Teams ein Thema. So spricht etwa jemand aus dem HR-Bereich über die betriebliche Altersvorsorge, die Betriebsärztin über die Corona-Impfkampagne oder der Vorstand über die Geschäftsziele. Alle Liveübertragungen werden zudem aufgezeichnet. Mittlerweise sind mehr als 150 Videos entstanden. Diese stellt Evonik über eine zentrale Videoplattform zur Verfügung. Bisher haben bereits mehr als 15.000 Beschäftigte aus Deutschland, Europa, China oder Amerika an den rund 200 bislang durchgeführten Lernevents teilgenommen oder sich im Anschluss die Videos auf der Plattform angeschaut.

Die Personalentwicklung hat sich vorgenommen, künftig noch mehr Mitarbeitende zu ermutigen und zu befähigen, sich vor eine Kamera zu stellen und selbst Videos aufzunehmen sowie bearbeiten zu können. Dafür hat das Unternehmen mit dem Betriebsrat vor einem Jahr die„Betriebsvereinbarung Digitales Lernen“ geschlossen. Darin ist festgelegt, wie die Mitarbeitenden die Videos aufzeichnen dürfen und dass persönliche Informationen nicht zu nennen sind, um keine Verhaltens- und Leistungskontrolle über diesen Weg zu ermöglichen.

AUTOR

Richard Klein ist Head of Leadership and People Development beim Chemiekonzern Evonik in Essen. Evonik ist ein weltweit führendes Unternehmen der Spezialchemie. Der Konzern ist in über 100 Ländern aktiv und hat circa 33.000 Mitarbeitende.

richard.klein@evonik.com
www.evonik.de

E-Buddy: Schwarmintelligenz hilft beim Problemlösen

Für einen reibungslosen Arbeitsfluss brauchen die Mitarbeitenden neue digitale Kompetenzen. Dabei ist es nicht so wichtig, dass sie IT-Wissen haben oder Geräte selbst bedienen können, sondern sie müssen wissen, wie sie Probleme lösen können. Dafür wurde der „E-Buddy“ entwickelt: In einer Gruppe auf MS Teams, in der mehrere Tausend Mitarbeitende Mitglied sind, können Beschäftigte Fragen posten und erhalten Antworten aus der Community. Durch Schwarmintelligenz ist die Gruppe effizienter als eine IT-Hotline. Daneben hat Evonik auch ein Performance-Support-Tool eingeführt, das Mitarbeitende nutzen können, wenn sie technisch im System feststecken. Sie können sich an der Stelle Hilfemöglichkeiten anschauen, die anderen Beschäftigten schon weitergeholfen haben.

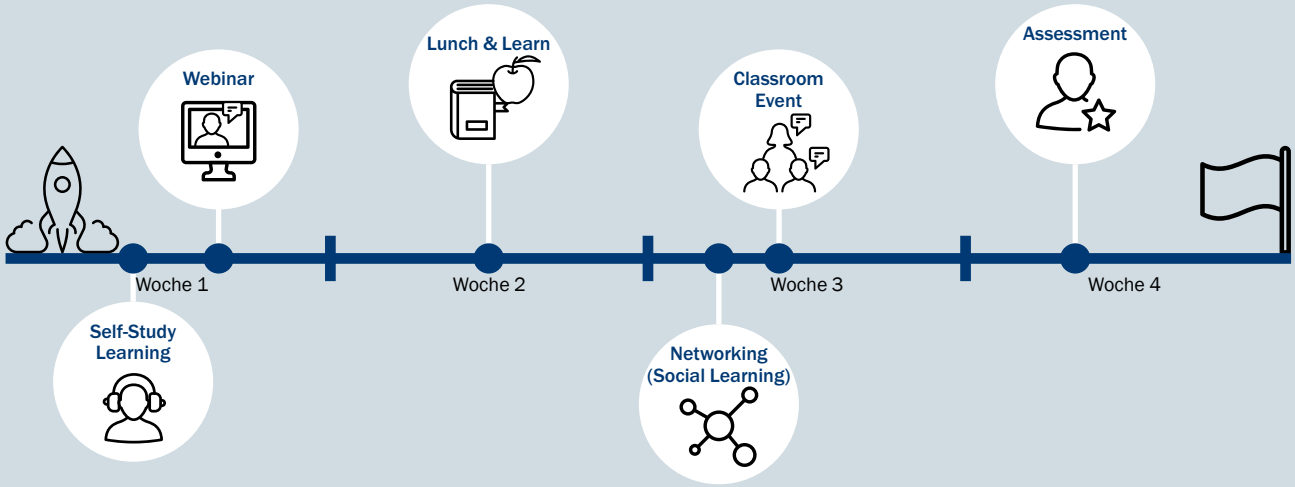
4 Simplified & Innovative Learning Technology

Diesen Hilfestellungen zum Trotz ist es für die Beschäftigten oft nicht einfach, die für sie relevanten Informationen auf den verschiedenen Plattformen des Konzerns zu finden. Deshalb arbeitet das MDAX-Unternehmen an einer zentralen Weiterbildungsplattform, einem „Single Place to Go“. Auf diesem international aufgestellten Learning-Management-System sollen alle Lernangebote verschiedenster Lernsysteme mit wenigen Klicks zur Verfügung stehen. Hierfür werden die vorhandenen Lernsysteme harmonisiert, Inhalte kuratiert und Schnittstellen zwischen den Systemen entwickelt.

Lernbedarf entsteht bei Evonik auch durch die Digitalisierung. Ein eigens dafür gegründetes Tochterunternehmen, die Evonik Digital GmbH, überprüft die Digitalisierungspotenziale. Dabei entstehen immer häufiger IT-Plattformen, die Evonik gemeinsam mit Kunden betreibt, um bei bestimmten Projekten zusam-

Eine mehrmonatige Entwicklungsreise

Beispiel. Die Evonik-Personalentwicklung gestaltet die „Development Journeys“ mit unternehmensspezifischen Inhalten und ganz unterschiedlichen Lernformaten – online wie offline, im Austausch oder Selbststudium.



Quelle: Evonik

menzuarbeiten. So ist eines der Evonik-Hauptprodukte ein Nahrungsmittelergänzung für Hühner und Fische, das dafür sorgen soll, dass die Tiere weniger CO2 ausstoßen. Ein Wandel findet ebenso beim Wachpersonal statt, das die Werke des Konzerns schützt. Dies geschieht inzwischen teilweise über Drohnen, die Mitarbeitende am Bildschirm bedienen und steuern.

Durch die Coronasituation hat sich auch die Weiterbildung bei Evonik stark digitalisiert. Ein Drittel des Lernens findet heute bereits über digitale Lerninhalte statt. Ein Angebot namens „Boost“ beispielsweise, mit dessen Hilfe sich kaufmännische Angestellte in Sachen digitale Systeme auf den neuesten Stand bringen können, lief früher als dreitägige Präsenzschulung. Heute besteht das Format aus drei überwiegend digitalen Selbstlernmodulen und nur noch jeweils einem Tag in virtueller Präsenz. Trainerinnen und Trainer zeichnen vorher Videos für die Schulung auf. Der Präsenztag dient nur dazu, das Gelernte zu vertiefen und Fragen zu beantworten. Bei derartigen Angeboten sind die jeweils zuständigen Fachakademien von Evonik eingebunden.

Doch noch immer empfinden einige Mitarbeitende formelle Präsenzseminare im Vergleich zu Onlineangeboten als wertiger. Dieses Denken ist tief in den Köpfen verankert. Für den Wandel hin zu lebenslangem, selbstgesteuertem Lernen ist also viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Die Grundlage der Evonik-Personalentwicklung ist dafür das „3E Modell“: Experience, Exchange, Education, welche im Verhältnis der bekannten Personalentwicklungsformel 70:20:10 stehen. Das heißt, jeder Mitarbeitende und jede Führungskraft soll in puncto Lernen und Entwicklung eine Kombination der „3 E“ in Betracht ziehen und nicht nur auf Präsenzseminare setzen.

Neue Rolle der PE

Die neue Form des Lernens funktioniert jedoch nur, wenn sich die Arbeit der Personalentwicklung radikal wandelt. In den vergangenen Jahren hat die Personalentwicklung von Evonik eine umfassende Transformation mitgemacht: von der internen Weiterbildungsabteilung zum Kompetenzcenter. Das klassische Trainingsmanagement fällt in der Abteilung „Leadership & People Development“ deshalb nicht mehr an. Diese Aufgaben übernimmt ein externer Dienstleister, der Trainer bucht, Hotels organisiert und Teilnehmende einlädt. Künftig plant Evonik, das klassische Seminargeschäft gemeinsam mit einem externen Anbieter wieder stärker auf die Bedürfnisse des Unternehmens zuzuschneiden und Inhouse anzubieten. Die Mitarbeitenden in der Personalentwicklung werden dabei nur noch für die Steuerung zuständig sein.

Evonik hat angesichts der Größe des Konzerns inzwischen ein eher kleines Expertenteam in der Personalentwicklung: Knapp 17 Kolleginnen und Kollegen aus Deutschland, Belgien, China oder USA befähigen weltweit die Beschäftigten, gemeinsam das Selbstlernen voranzubringen. Zudem begleiten sie die Lernenden in ihrem Lernprozess im Rahmen der „Development Journeys“.

Der Knotenpunkt des Lernnetzwerks

Um den Wandel aktiv zu gestalten, brauchen die Personalentwicklerinnen und -entwickler von Evonik neue Kompetenzen: Neben didaktischen Kenntnissen und der Fähigkeit, Weiterbildungsdaten auswerten und interpretieren zu können, zählen nun vor allem „Networking Skills“, denn sie müssen sich laufend mit anderen internen Weiterbildungsabteilungen und Akademien austauschen. Die „People Developer“ sind zu Architekten von neuem Lernen geworden und bilden den zentralen Knotenpunkt eines großen Lernnetzwerks. Sie sind in den gesamten Wertschöpfungsprozess des Unternehmens eingebunden und tragen End-to-End-Verantwortung. Dadurch steigt die Relevanz des Bereichs Leadership & Development. Da viele Lernprojekte gleichzeitig laufen und Mitarbeitende selbst Lerninhalte produzieren und zusammenstellen sollen, braucht es eine zentrale Anlaufstelle, die aufzeigt, worauf es bei „User-generated Content“ ankommt und wie Beschäftigte am besten selbst lernen können. Die „Lern-Enabler“ von Evonik wissen, worauf es ankommt: Die kindliche Neugierde zum selbstgesteuerten Lernen in den Beschäftigten neu wecken.

Richard Klein

Thema Psyche: Raus aus der Tabuzone

FÜHRUNG. Psychische Erkrankungen der Mitarbeitenden gehören zu den größten Tabuthemen der Führungskräfte. Doch wer lieber wegsieht, statt geeignete Methoden zu ergreifen, setzt eine fatale Spirale in Gang. Eine Psychologin berichtet über die Auswirkungen falschen Führungsverhaltens und warum das Thema in der Pandemie eine neue Dimension bekommen hat.

Psychische Erkrankungen sind immer häufiger der Grund für Fehlzeiten und den frühzeitigen Einstieg in das Rentenalter. Rund 15 Prozent aller Fehltage gehen auf Erkrankungen der Psyche zurück. Besondere Brisanz erhalten psychische Erkrankungen auch durch ihre Krankheitsdauer, die mit durchschnittlich 36 Tagen dreimal so hoch ist wie bei anderen Erkrankungen.

Doch gerade dieses brisante Thema wird von den meisten Führungskräften gerne verdrängt. Für viele gibt es bei psychischen Belastungen eines Mitarbeitenden nur zwei Reaktionsmöglichkeiten: Wegsehen und den Mitarbeitenden sich selbst überlassen oder schauen, dass man sich des potentiellen Low-Performers möglichst schnell entledigen kann.

Doch wie kann ein so bedeutsames Thema ein Tabu sein? Welche Rolle haben die Führungskräfte bei psychischen Erkrankungen ihrer Mitarbeitenden? Auf der Suche nach Antworten zu diesen Fragen fällt mir als Erstes die Rückmeldung eines Geschäftsführers ein, der das Employee Assistance Program (EAP), ein psycho-soziales Beratungsangebot, nutzte, um sich zu privaten Problemen beraten zu lassen. Die Gespräche ließ er oft über seine Assistentin terminieren, er erklärte dazu: „Sie weiß Bescheid“. Nach wenigen Wochen meldete sich ein Mitarbeiter des Geschäftsführers aufgrund eigener psychischer Probleme. Sein Chef habe ihm von seinen Erfahrungen mit der psychologischen Beratung erzählt und ihm empfohlen, das Angebot doch auch zu nutzen.

Dann denke ich an den Gesundheitstag in einer Behörde, bei dem wir das neu implementierte Angebot der psychosozialen Beratung präsentieren. In der Eröffnungsrede wurde das Beratungsangebot von der Amtsleitung mit den Wor-

Psychische Erkrankungen. Viele Führungskräfte reagieren mit Wegsehen.

ten kommentiert: „Heutzutage scheint so etwas ja notwendig zu sein. Wir sind früher bei Problemen noch zum Holzhacken in den Wald gegangen.“ Auch wenn das als Witz gemeint war, wird klar, dass hier psychische Belastungen am Arbeitsplatz erst einmal ein Tabu bleiben werden.

Der Großteil der Beratung suchenden Menschen liegt jedoch irgendwo zwischen diesen beiden Extremen: Der Mitarbeiter, der sich trotz versicherter Anonymität nur mit einem Pseudonym meldet; die Führungskraft, die eine psychologische Beratung lieber Coaching nennt, die Beschäftigte mit einer Essstörung, die sich professionelle Unterstützung holen möchte, das Problem aber schon mit ihrer Führungskraft kommuniziert hat. Vermutlich liegt der Umgang mit dem Thema psychische Erkrankungen für jedes Unternehmen anders, irgendwo auf einer Skala zwischen Tabuisierung und Offenheit. Ich finde das Bild der Skala sehr hilfreich. Man kann dann von zwei Seiten fragen: Was führt dazu, dass man auf der Skala noch so nah am Tabu ist, also welche Vorbehalte gibt es oder was hat dazu geführt, dass mit dem Thema schon so offen umgegangen wird?

Vorbehalte und Möglichkeiten der Führungskräfte

Auf welche Vorurteile stoßen hilfesuchende Mitarbeitende bei Führungskräften? Da, wo das Wissen über psychische Erkrankungen klein ist, können Vorurteile besonders groß werden. Das ist vermutlich einer der wichtigsten Aspekte bei der Frage, warum ein Unternehmen auf der Skala noch nah am Tabu ist. Am besten wirkt man dem natürlich durch Information, Aufklärung und Kompetenzentwicklung entgegen. Die Vermittlung von Grundwissen zu Arten, Ursachen und Folgen relevanter psychischer Erkrankungen räumt mit Vorurteilen auf und hilft nicht nur den Betroffenen. Es gibt daran auch ein starkes Interesse! Führungskräfte und Mitarbeitende haben vielfach einen großen Informationswunsch zu Themen wie Burn-out oder Depressionen. Führungskräfte brauchen darüber hinaus auch Kompetenzen bezüglich ihrer Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden. Ich berate häufig Führungskräfte, die sich Sorgen um psychisch auffällige Mitarbeitende machen, irgendwie unterstützen möchten, sich aber ihrer Handlungsoptionen nicht sicher sind. Ein Beispiel dafür ist das Thema Sucht. Führungskräfte sind oft unsicher, ab wann sie das Thema ansprechen dürfen. „Muss ich mir nicht erst ganz sicher sein, dass der Mitarbeitende ein Alkoholproblem hat, bevor ich ein Gespräch darüber führen kann?“ Meiner Erfahrung nach sind Führungskräfte grundsätzlich sehr offen für entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen. Aufgrund der allgemein hohen Arbeitsbelastung bedarf es hier aber kurzer und effizienter Schulungen und Konzepte, wie zum Beispiel das H.I.L.F.E-Konzept (Hinsehen, Initiative ergreifen, Leitungsfunktion wahrnehmen, Führen, Experten hinzuziehen).

Ein weiterer Grund, nicht über psychische Erkrankungen zu reden, ist die Wahrnehmung, dass die Psyche etwas sehr Privates ist. Doch Sätze wie „Das geht niemanden etwas an. Das ist meine Sache.“ führen nicht weiter. Warum nicht beispielsweise das Thema „Prävention psychischer Erkrankungen“ in die turnusmäßig stattfindenden Unterweisungen für Mitarbeitende einbauen? Das wäre ein weiterer Schritt, um das Thema Psyche aus dem Privatbereich in die Unternehmensfürsorge zu holen.

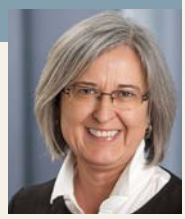
Die aktuellen Coronabeschränkungen machen diesen Aspekt noch wichtiger. Persönliche Treffen finden kaum noch statt, der Rückzug ins Private wird leichter. Wir gehen davon aus, dass psychische Erkrankungen durch die Pandemie und die Restriktionen zunehmen werden. Gleichzeitig ist es für Führungskräfte schwieriger, in Kontakt zu bleiben und eventuelle Probleme wahrzunehmen. Das stellt eine große Herausforderung für alle Beteiligten dar. Auf der anderen Seite erlebe ich aber auch, dass gerade durch die Pandemie das Sprechen über Belastungen leichter fällt. Fast so, als hätte man nun eine „Erlaubnis“ oder einen „akzeptierten Grund“ für psychische Probleme. Das birgt eine große Chance: Wenn Führungskräfte in Kontakt bleiben, Online-Meetings nicht nur für den fachlichen Informationsaustausch genutzt werden, sondern beispielsweise auch, um nach dem Befinden der Mitarbeitenden zu fragen, können Überforderungen wahrgenommen werden. Und dann besteht gerade jetzt eine große Chance, darüber auch zu reden.

Prävention psychischer Belastung gehört zum BGM

Woran merkt man, dass psychische Erkrankungen und Belastungen keine Tabuthemen mehr sind? „Zu einem gelingenden Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz gehört das Handwerk der Psychologen dazu“, sagte schon vor Jahren die Präsidentin des Bundesverbands der Psychologinnen und Psychologen (BDP), Sabine Siegl. Darum sollte es Unternehmen hauptsächlich gehen: die Prävention psychischer Erkrankungen. Psychische Belastungsthemen sind genauso wie Beanspruchungsfolgen selbstverständlicher Teil des präventiven Gesundheitsmanagements. Werden Überforderungen aufgefangen, bevor eine behandlungsbedürftige Erkrankung entsteht, ist das das Beste, was allen Beteiligten passieren kann.

Und wenn Themen wie Ängste, Depressionen, Burn-out und ähnliches selbstverständliche Inhalte von Maßnahmen und Konzepten im Gesundheitsmanagement sind, ist man auf der Tabuskala einen guten Schritt Richtung Offenheit weiter. Besonders kleine und mittlere Unternehmen brauchen dafür individuelle Konzepte. Hier muss genauer geschaut werden, welche strukturellen und personellen Ressourcen vorhanden sind, wie die Unternehmensziele aussehen →

AUTORIN



Kerstin Hillbrink ist Diplom-Psychologin und Beraterin Gesundheitsmanagement bei der BAD Gesundheitsvorsorge.

BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
Herbert-Rabius-Straße 1
53225 Bonn
www.bad-gmbh.de

→ und wie Führungskräfte mitgenommen werden können. Führungskräfte, denen es schwerfällt, die Grenzen ihrer (psychischen) Belastbarkeit anzuerkennen, transportieren diese Grundhaltung – gewollt oder ungewollt – weiter an die Mitarbeitenden. Wieviel schwerer fällt es, eine depressive Erschöpfung anzusprechen bei einer Führungskraft, die keinerlei Schwäche zeigt und grenzenlos belastbar scheint? Ich glaube nicht, dass ein Unternehmen das Thema Psyche aus der Tabuzone herausholen kann mit Führungskräften, die psychische Unverwundbarkeit demonstrieren. Dabei sind Führungskräfte besonders gefährdet, ein Burn-out zu entwickeln.

Gefährdungsbeurteilungen noch wichtiger als vor Corona

Oft trifft hier eine hohe Leistungsbereitschaft mit starken inneren Antreibern auf ein hohes Stress- und Belastungsniveau. Mitarbeitende beobachten sehr genau, wie ihre Vorgesetzten damit umgehen. Und wie wunderbar es anders funktionieren kann, zeigt mein Eingangsbeispiel.

Viele Betriebe versuchen, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB Psych) zu umgehen, weil sie fürchten, damit „die Büchse der Pandora zu öffnen“. Das Thema psychische Belastungen macht umso mehr Angst, je weniger Erfahrung es damit gibt. Dabei liegen viele psychische Belastungen einfach nur in unzureichend gestalteten Arbeitsplätzen oder schlecht organisierten Arbeits- und Kommunikationsabläufen, die mit wenig Aufwand zu beheben sind. Selbst für Konflikte finden sich oft gute Lösungen, kommen sie im Rahmen einer GB Psych zur Sprache.

Belastungen, die im Zusammenhang mit den coronabedingten Veränderungen stehen, sollten unbedingt miterfasst werden. Hierzu können einfache, systematische Screenings genutzt werden, welche – ergänzend zur herkömmlichen GB Psych – speziell die krisenbedingten Belastungen erfassen. Die verantwortungsvolle und prozesshafte Umsetzung der GB Psych durch die Führungskraft mit regelmäßiger Wirksamkeits- und Aktualitätsüberprüfung ist ein klares Signal an die Beschäftigten: „Wir wissen, dass es psychische Belastungen gibt und wir nehmen diese ernst.“

Über das im SGB IX festgelegte Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) sind Arbeitgebende verpflichtet, Beschäftigten, die in den letzten zwölf Monaten länger als sechs Wochen arbeitsunfähig waren, ein Gespräch zur Wiedereingliederung anzubieten. Ziel ist, Maßnahmen zu finden, mit denen die Arbeitsunfähigkeit überwunden und erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann. Damit diese Ziele erreicht werden können, ist es wichtig, dass die Beschäftigten Vertrauen in die Umsetzung haben und gerade psychische Erkrankungen kein Tabuthema sind. Sonst wiegeln die Betroffenen einfach ab, Maßnahmen, die erneuter Arbeitsunfähigkeit vorbeugen könnten, werden so nicht gefunden. Auch hier kommt den Führungskräften wieder eine Schlüsselposition zu.

Um ein BEM sinnvoll zu nutzen, müssen die betroffenen Mitarbeitenden sich trauen, die Faktoren, die auf der Arbeit den Krankheitsverlauf negativ beeinflussen, offen anzusprechen. Auch wenn das der seit Jahren schwelende Konflikt mit der Führungskraft oder die permanente Überlastung durch zu viel Arbeit sind.

Niedrigschwellige Beratungsangebote helfen

Ein weiterer Grund, warum psychologische Erkrankungen oft verschwiegen werden, ist die Angst vor Repressalien. Vor einiger Zeit wurde einer meiner Kollegen von einem Unternehmen für Vorträge zur Suchtprävention angefragt. In der Vorbereitung darauf lasen wir in der vorhandenen Dienstvereinbarung, dass gleich mit dem ersten Stufengespräch betriebliche Zusatzzuwendungen gestrichen werden. Was offenbart sich?

Dieses Unternehmen sieht Abhängigkeit nicht als eine therapiebedürftige Erkrankung, sondern als etwas, was disziplinarisch unter Kontrolle gebracht werden kann. Ein Effekt dieser Vereinbarung wird sein, dass Betroffene alles tun werden, um ihre Probleme geheim zu halten. Das Beispiel zeigt aber auch, wie wichtig ein freiwilliges, anonymes und niedrigschwelliges Beratungsangebot ist. Denn damit können auch Mitarbeitende abgeholt werden, die Angst vor Sanktionen oder Ähnlichem haben und für die psychische Erkrankungen tatsächlich noch Tabuthemen sind.

Alkoholsucht. Mit disziplinarischen Mitteln nicht unter Kontrolle zu bringen.

Auch kleine Schritte können alle voranbringen

Sicher sind viele Unternehmen noch weit entfernt von einem wirklich offenen Umgang mit psychischen Belastungen oder gar Erkrankungen. All die guten Beispiele machen aber Hoffnung – immer mehr Führungskräften scheint ihre zentrale Rolle bei diesem Thema bewusst. Letztendlich geht es gar nicht um ein Entweder – oder. Es geht nicht um große Umwälzungen oder einschneidende kulturelle Veränderungen. Es geht um kleine Schritte in die richtige Richtung. Gerade jetzt zu Coronazeiten.

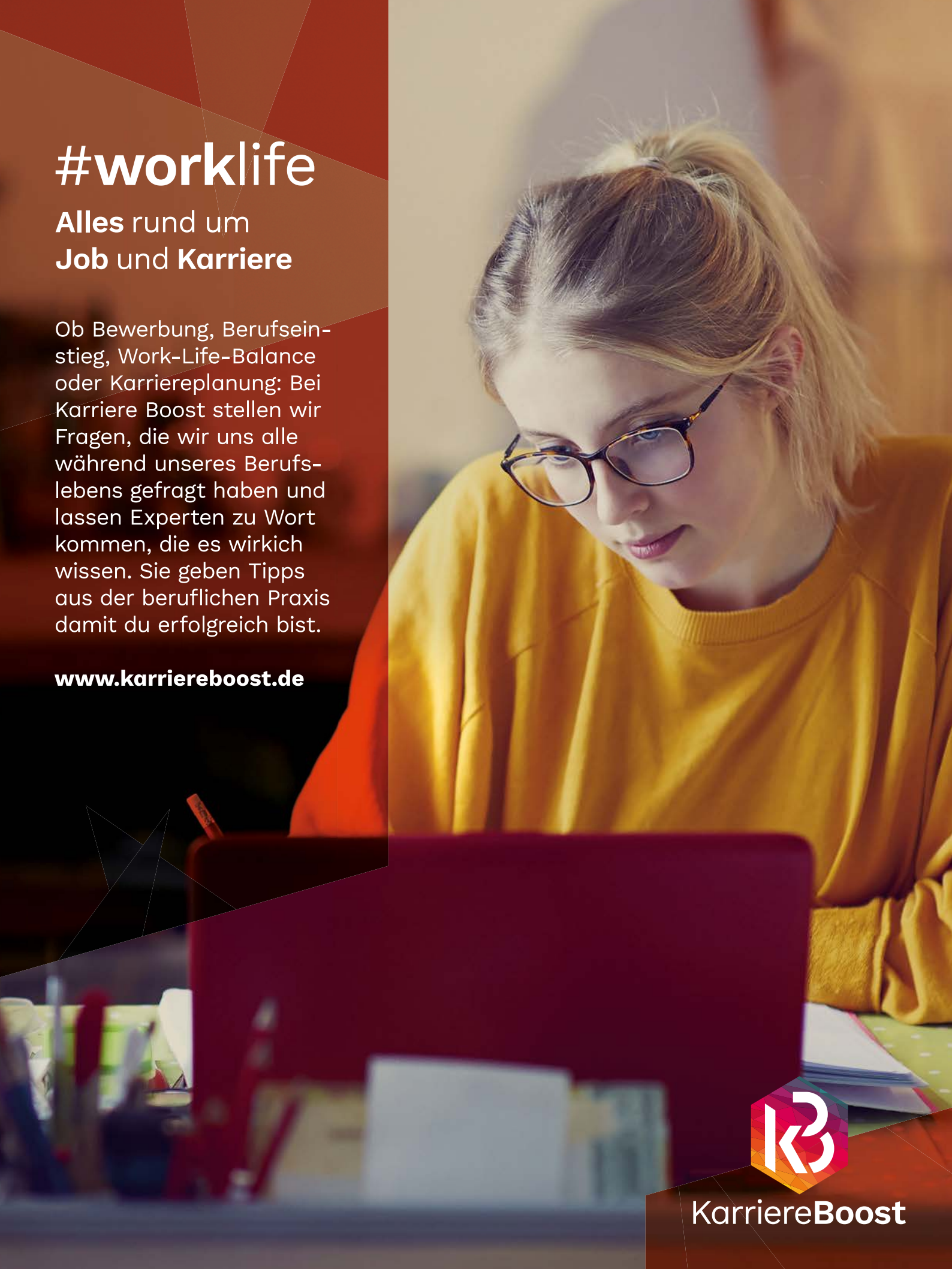
Kerstin Hillbrink ●

#worklife

Alles rund um **Job** und **Karriere**

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

www.karriereboost.de



KarriereBoost

Mit einer „Landkarte“ Teams auf Kurs halten

HIGH-IMPACT TOOLS/TEAMTRAINING. Fast ein Kilo schwer, 327 Seiten im Querformat mit vielen bunten Grafiken. Wer das Buch „High-Impact Tools für Teams“ in den Händen hält, fragt sich automatisch nach dem Sinn des Druckwerks. Ist es nur ein schönes Bilderbuch für lesefaule Profis? Aber es ist mehr als ein übliches Rezeptbuch. Es bietet praxisnahe Lösungen für komplexe Probleme.

Bei ihrer Suche nach den Gründen, warum immer noch so viele Projekte scheitern, haben Stefano Mastrogiacomo und Alexander Osterwalder, die Autoren des Buchs „High-Impact Tools für Teams: Teammitglieder koordinieren, Vertrauen aufbauen und rasch Ergebnisse erzielen mit fünf praktischen Tools“, fast nur psychologische Aspekte gefunden.
Diese Erkenntnis, die für alle Beteiligten ziemlich überraschend war, führte dazu, dass die Autoren sich sehr viel Mühe gaben, Tools zu entwickeln, die Abhilfe schaffen könnten. Sie definierten letztlich folgende fünf Werkzeuge:

- die „Team Alignment Map“
- der Teamvertrag
- der Faktencheck
- die Respektkarte
- der Leitfaden für gewaltfreie Bitten

Die zentrale Rolle spielt hierbei die „Team Alignment Map“, das ist ein visuelles Werkzeug, das am Beginn eines jeden Projekts stehen sollte. Im ersten Kapitel ihres Buchs stellen die Autoren die „Team Alignment Map“ und ihre Funktionsweise vor. Die Map besteht aus vier Spalten (gemeinsame Ziele, gemeinsames Engagement, gemeinsame Ressourcen und gemeinsame Risiken). Dabei wird jeder Baustein der Map ausführlich und mit konkreten Anleitungen erklärt. Bei den gemeinsamen Zielen sollte sich das Team zum Beispiel fragen:

- Was wollen wir konkret zusammen erreichen?
- Was müssen wir tun?
- Was müssen wir schaffen?
- Und welche Arbeit muss noch geleistet werden?

Dazu gibt es Beispiele und Erläuterungen, etwa wie detailliert ein Ziel beschrieben werden kann.

Was kann ein Team hindern, Erfolg zu haben?

Die zweite Säule klärt die Zuständigkeiten: Wer macht was?, Wer verpflichtet sich wozu?, Wie arbeiten wir zusammen?, Welche Funktion hat jeder? In der dritten Säule werden die Ressourcen erfasst: Was braucht das Team und was jedes Teammitglied? Und die vierte Säule beschäftigt sich mit den Risiken (Was oder wer das Team am Erfolg hindern kann.) Das reicht von einer zu geringen Personaldecke über ablehnende Reaktionen der Kundschaft bis zu möglichen Einwänden oder unerwünschten Nebeneffekten. Die Bearbeitung der vier Säulen gibt einen guten Überblick, um was es geht und wo die Fallen lauern. Vor allem aber bringt es die Teammitglieder auf einen gleichen Informationsstand.

Mit Spielregeln Konflikte minimieren

Interessant ist vor allem der nächste Teil, der Rückpass genannt wird. Hier wird versucht, so viel wie möglich aus den beiden letzten Spalten der Map zu entfernen, also bereits vor dem Beginn des Projekts für die entsprechenden Ressourcen zu sorgen oder die Risiken zu reduzieren. Das wird anhand von Beispielen aus dem beruflichen und privaten Kontext detailliert beschrieben und funktioniert bei der Entwicklung einer Social-Media-Strategie genauso wie bei der Planung einer Geburtstagsfeier für Freunde.
Die Team Alignment Map hilft aber auch dabei, das Team auf Kurs zu halten und mögliche Probleme frühzeitig zu behandeln. Dazu schätzt jedes Mitglied ein, ob die Ziele klar, neutral oder unklar sind, das Engagement explizit, neutral oder implizit, die Ressourcen verfügbar, neutral oder fehlend sind und die Risiken unter Kontrolle, neutral oder unterschätzt sind. So bekommt das Team schnell einen Überblick, ob das ganze Projekt überhaupt erfolgreich realisierbar ist, welche Veränderungen notwendig sind oder ob man es lieber gleich ganz abbläst.
Die Team Alignment Map und ihre Einsatzmöglichkeiten nehmen den größten Teil des Buchs ein. Erst auf Seite 198 geht es weiter mit dem Teamvertrag. Der soll die Werte deutlich machen, die Spielregeln festlegen und so das Konfliktpotential minimieren. Dabei geht es um Aspekte wie Einstellungen und Verhaltensweisen, die Entscheidungsfindung (wo gibt es Prioritäten), die Kommunikation im Team, die Nutzung gemeinsamer Tools und das Konfliktmanagement. Das Tool selbst ist denkbar einfach: In einem inneren Kreis werden die akzeptierten Regeln und Verhaltensweisen gesammelt, außen herum die nicht akzeptierten Dinge aufgeschrieben. Dabei gibt es genaue Anleitungen, wie man einen Vertrag arbeitet, gegen Verstöße vorgehen kann, Vertragsverletzungen vorbeugen kann und mit Misserfolgen umgeht.
Das dritte Tool, der Faktenfinder, dient dazu, mehr Klarheit in Gespräche zu bringen. Er basiert auf der Unterscheidung von Wahrnehmung, Interpretation und Evaluation und das Durcheinanderbringen dieser drei Ebenen, was wiederum zu fünf Kommunikationsfallen führt wie etwa unvollständige Fakten oder Verallgemeinerungen. Entsprechende Klärungsfragen (Woher wissen Sie das?) helfen, das zu vermeiden. Die Respektkarte wiederum ist ein Leitfaden für jedes Teammitglied, wie es in der schriftlichen Kommunikation oder bei Meetings dafür sorgen kann, andere wertzuschätzen und Respekt auszudrücken und unbeabsichtigte Fauxpas zu vermeiden.
Dafür gibt es zwei Checklisten mit Tipps, wie man andere wertschätzt (Meinung abmildern) und Respekt zeigt (fragen statt anordnen). Das fünfte Tool ist ein Leitfaden für gewaltfreie Bitten, basierend auf dem Prinzip der gewaltfreien Kommunikation des Psychologen Marshall Rosenberg. Er hilft, Uneinigkeit konstruktiv zu äußern, Konflikte zu lösen und Beziehungen zu stärken. Es wird detailliert beschrieben, wie man eine gewaltfreie Bitte formuliert und es werden Beispiele aufgezeigt, wie sie sich von einem Angriff unterscheidet.
Das letzte Kapitel des Buchs bietet eine Vertiefung und beschäftigt sich mit den wissenschaftlichen Hintergründen der einzelnen Tools, ergänzt mit zusätzlichen Checklisten oder Fragen. Dabei gelingt es den Autoren, teils komplexe Theorien kurz und leicht verständlich zu erklären.

Rundumpaket für jedes Team

Das Buch bietet ein unkonventionelles, aber fundiertes und vielfach erprobtes Rundumpaket für jedes Team. Statt seitenlangen Ausführungen über komplexe psychologische Konzepte findet man kurze Texte mit bunten Illustrationen und einfach einsetzbaren Werkzeugen – ganz getreu dem Design-Leitsatz: Form follows function.

Bärbel Schwertfeger

„Die wahren Erfolgsfaktoren sind psychologischer Natur“

INTERVIEW. Um erfolgreich zu sein, müssen Teams vor allem psychologische Aspekte berücksichtigen. Der Experte für Projektmanagement, Stefano Mastrogiacomo, hat dazu verblüffend einfache Werkzeuge entwickelt. Ziel ist es offenbar, den Fokus beim Thema „Team“ stärker auf die menschliche Seite zu setzen, um letztlich Innovationsprozesse zu verbessern.

In Ihrem Buch „High-Impact Tools für Teams“ finden sich erstaunlich viele Hinweise auf die Themen Kommunikation und Sprache. Wie kam es dazu?

Stefano Mastrogiacomo: Das Buch ist das Ergebnis von mehr als 20 Jahren Arbeit in Projekten, vor allem im Bereich Innovation. Mein Co-Autor Alex Osterwalder ist der Erfinder von Business Model Canvas, einer Methode zur Entwicklung innovativer und komplexer Geschäftsmodelle, und er hat in seinem Beratungsunternehmen Strategyzer viele Tools entwickelt, um neue Firmen zu designen und innovative Produkte und Dienstleistungen zu kreieren. Bei unseren Diskussionen haben wir dann realisiert, dass da noch etwas Wichtiges fehlt, nämlich wie ein Team selbst mit diesen Tools besser arbeiten kann, in einem besseren Klima und mit besseren Konditionen. Das Ziel des Buchs ist es daher, den Fokus stärker auf die menschliche Seite zu setzen. Innovationen entstehen durch Menschen. Deshalb haben wir ein neues Set von Tools entwickelt, um diese Facette des Innovationsprozesses zu verbessern.

In dem Buch geht es zum Beispiel um Psycholinguistik, gewaltfreie Kommunikation oder psychologische Sicherheit. Wie kamen Sie auf diese Konzepte?

Mastrogiacomo: Ehrlich gesagt ist das auch ein Stück meiner persönlichen Reise. Ich habe lange Zeit digitale Projekte in Finanzinstituten geleitet. Nach 15 Jahren Praxis bin ich zurück an die Universität, um wieder zu forschen. Begonnen habe mit der Analyse, warum so viele Projekte scheitern. Dabei stellt man immer die Warum-Fragen: Warum hatten wir nicht genug Ressourcen oder zu wenig Unterstützung vom Topmanagement? Warum war der Sponsor nicht an Bord? Und als wir dann wie ein Kind immer weiter Warum-Fragen gestellt haben, kamen wir letzten Endes auf zwei wichtige Faktoren: das gegenseitige Verständnis – also das Alignment im Team – und das Klima, in dem das Team arbeitet. Für mich war das total überraschend. Ich habe einen Wirtschaftsabschluss und bin Softwareingenieur, aber letztlich geht es um die Psychologie im Team.

> **„Es gilt aber auch: Wenn ich die Ressourcen nicht habe, dann brauche ich gar nicht erst anfangen.“**

Projekte scheitern wirklich oft an psychologischen Faktoren?

Mastrogiacomo: Ja, die Schlüsselfaktoren für Erfolg oder Misserfolg sind psychologischer Natur. Die wesentlichen Elemente sind einmal Kommunikation und Sprache sowie Vertrauen und psychologische Sicherheit. Das sind die beiden wichtigsten Säulen. Also haben wir uns die näher angeschaut. Dabei war es nicht unser Job, neue Konzepte zu erfinden, sondern wir haben sie uns nur ausgeliehen von der Psycholinguistik, Anthropologie oder Sozialpsychologie. Unsere Kompetenz liegt darin, einfache Werkzeuge zu entwickeln, mit denen die Menschen arbeiten können, um innovativer zu werden. Daher haben wir Konzepte aus anderen Disziplinen in die Praxis des Teammanagements übertragen, sie neu designt und getestet. Der gesamte Prozess hat letztlich zehn Jahre gedauert.

Aber viele Teams scheitern doch nicht an psychologischen Aspekten, sondern daran, dass sie eben nicht genug Ressourcen haben oder die Unterstützung von oben fehlt.

Mastrogiacomo: Beim Scheitern von Projekten wird oftmals die Ursache mit der Wirkung verwechselt. Wenn nicht genug Ressourcen vorhanden waren, ist das nicht die Ursache, sondern das Symptom eines fehlenden Team Alignments. Als Team muss ich mir vorher klar darüber sein, welche Ressourcen ich brauche. Und wenn ich die nicht habe, sollte ich mit dem Projekt überhaupt nicht anfangen. Ein Team braucht daher erst einmal ein gemeinsames Verständnis.

Was bedeutet das konkret?

Mastrogiacomo: Wir nehmen immer an, dass andere uns verstehen, aber das ist nur unser Wunschdenken. Wir glauben, dass die anderen erraten, was wir sagen und denken. Aber das stimmt nicht und so entstehen viele Koordinierungsprobleme. Also haben wir überlegt, was wir tun können, um mehr gegenseitiges Verständnis zu erreichen und was die Kernelemente dafür sind. So ist dann die Team Alignement Map entstanden. Sie besteht

Foto: Christophe Senehi

Stefano Mastrogiacomo. Er leitet seit über 20 Jahren digitale Projekte und berät Projektteams in internationalen Organisationen. Zudem lehrte und forschte er an der University of Lausanne, wo er auch promovierte. Er war federführend bei der Entwicklung der High-Impact Tools.

aus vier Elementen: Was wollen wir konkret gemeinsam erreichen? Wer tut was mit wem? Welche Ressourcen benötigen wir? Und was könnte uns am Erfolg hindern? Mit diesem Werkzeug bekommt jedes Teammitglied die Informationen, die es braucht, um zu wissen, wann es ein gutes Mitglied des Teams ist und zum Erfolg des Projekts beiträgt. Das erspart es, sich jeden Tag neu überlegen zu müssen, was man tun soll und auf was oder wen man Rücksicht nehmen sollte. Denn das kostet viel Energie und Zeit. So sind alle auf dem gleichen Stand. Alle verstehen, was sie tun müssen, aber auch, was die anderen tun und dass sie sich alle gegenseitig brauchen.

Diese vier Punkte reichen, um erfolgreich zu sein?

Mastrogiacomo: Die gute News ist, dass sich die Teammitglieder nur bei diesen vier Variablen einig sein müssen, um einen guten Job zu machen. Sie müssen zusammen über diese Punkte reden und sie klären. Wenn das fehlt, geht jeder von anderen Vermutungen aus und glaubt, der andere ist mit seinen Zielen oder Aktivitäten einverstanden, was aber nicht immer der Fall ist. So entstehen im Laufe des Projekts immer mehr Konflikte und Probleme. Die Team Alignment Map sorgt für eine bessere Koordination und damit wird das Team effizienter. Das ist gerade bei Innovationen sehr wichtig. Da ändern sich die Informationen ständig und es gibt viel Unsicherheit. Man muss sich daher oft wieder neu abstimmen, wie man weitermacht. Mit diesem Werkzeug geht das einfach und schnell.

Als zweiten wichtigen Faktor haben Sie das Klima im Team genannt.

Mastrogiacomo: Es hat eine Weile gedauert, bis wir verstanden hatten, dass ein Team einfach innovativer ist, wenn es ein gutes Arbeitsklima gibt und diese beiden Dinge eng zusammenhängen. Dabei haben wir dann das Konzept von der Harvard-Professorin Amy Edmondson zur psychologischen Sicherheit in Teams entdeckt. Die psychologische Sicherheit ist ein Cousin von Vertrauen. Vertrauen gibt es zwischen zwei Menschen. Psychologische Sicherheit beschreibt die Atmosphäre im Team, also was du siehst und erlebst, wenn du die Tür öffnest. Lachen die Mitglieder miteinander? Gibt es Machtkämpfe oder gegenseitige Wertschätzung? Viele Teams sind daran gescheitert, weil es ihnen an der psychologischen Sicherheit gefehlt hat. Die Mitglieder glauben, dass sie im Team nicht frei sprechen können und sind davon überzeugt, dass es Konsequenzen für sie hat, wenn sie offen ihre Meinung sagen. Wenn es psychologische Sicherheit gibt, dann kannst du auch sagen, was du denkst und das Team unterstützt dich, selbst wenn du damit falsch liegen solltest. Das erhöht die Effektivität des Teams.

Innovationsteams in Unternehmen, die oft in sogenannten Innovations-Labs ausgelagert werden, stehen aber meist auch von außen unter Druck. Wenn das Team ein halbes Jahr nichts zustande bringt, wird das Management ungeduldig. Ist da so was wie psychologische Sicherheit überhaupt realistisch?

Mastrogiacomo: Sie muss einfach vorhanden sein. Wenn ein Team nichts liefert, muss man fragen, warum. Innovation bedeutet ja, dass man etwas Neues macht, was vorher keiner gemacht hat. Also hat auch keiner Erfahrung oder Expertise damit. Alles was man tun kann, ist ein gutes Team mit den richtigen Fähigkeiten zusammenzustellen, sodass es erforschen kann, was funktioniert und was nicht. Entscheidend ist, dass ständig ein kollektives Lernen stattfindet. Wir lernen aus unseren Versuchen, weil wir es nie vorher gemacht haben. Aber wenn man sich mit niemandem austauscht, findet kein kollektives Lernen statt. Kei- →

→ ner redet über seine Probleme und teilt seine Erkenntnisse mit. Alles bleibt beim Status Quo. Was da in den Unternehmen oftmals abläuft, ist das, was Alex Osterwalder als Innovationstheater bezeichnet. Wir gründen ein schönes Lab, stellen ein Team zusammen, aber es kommt nichts raus. Das ist dann eben nur ein Showroom. Wenn man echten Impact haben will, müssen die Teammitglieder zuversichtlich sein und jeder im Unternehmen

Foto: Campus Verlag

Alexander Osterwalder. Der Co-Autor von Mastrogiacomo ist Innovationsberater und Bestsellerautor. Er entwickelte mit dem „Business Model Canvas“ eine inzwischen sehr populäre visuelle Methode zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

muss sie unterstützen, auch wenn sie scheitern. Wenn das der Fall ist, passieren oftmals magische Dinge.

Das klingt jetzt etwas zu magisch.

Mastrogiacomo: Das ist keine Theorie. Google hat bereits vor vielen Jahren eine große Studie gemacht und dabei hunderte von Projekten analysiert, um herauszufinden, was die Teams mit der besten Performance anders machen. Die New York Times hat das Projekt Aristoteles 2016 in ihrem Artikel: „What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team“ beschrieben.

Als größter Erfolgsfaktor stellte sich dabei die psychologische Sicherheit heraus, also ein Arbeitsklima im Team, das geprägt ist von gegenseitigem Vertrauen und Respekt, bei dem jeder sicher sein kann, dass er von den anderen nicht vorgeführt, zurückgewiesen oder bestraft wird, wenn er seine Meinung sagt. Google hat damals entschieden, das zur Nummer 1 der HR-Prinzipien für die ganze Firma zu machen.

Und wie schafft man als Team psychologische Sicherheit?

Mastrogiacomo: Die einfachste Antwort, die wir gefunden haben, ist der Teamvertrag, also eine Arbeitsvereinbarung, die man abschließt, bevor man anfängt miteinander zu arbeiten. Das Tool ist sehr simpel. Es ist einfach ein Kreis. Im Inneren stehen die Regeln und Verhaltensweisen, an die sich das Team halten will. Außen sind die Verhaltensweisen, die im Team nicht akzeptiert werden und daher vermieden werden sollen. Jedes Team entscheidet, welche Regeln es gibt, um ein gutes Teammitglied zu sein. Also zum Beispiel, nicht zu spät zu kommen oder politische Spiele zu betreiben.

Wenn man das regelt, bevor man mit einem Projekt startet, verändert das alles kolossal. Wenn man es nicht macht, fällt man schnell wieder zurück zum Anfangsproblem. Jeder denkt, dass der andere derselben Meinung ist, was aber nicht stimmt, Konflikte schafft und zu einem Mangel an psychologischer Sicherheit führt. Ich starte heute kein neues Projekt mehr, bevor ich nicht zusammen mit dem Team die Team Alignment Map und den Teamvertrag gemacht habe. Das erhöht einfach Fähigkeit, innovativ zu sein.

Aber oftmals beginnen Projekte bereits mit einem enormen Zeitdruck. Da heißt es dann schnell, für solches Psycho-Blabla haben wir keine Zeit.

Mastrogiacomo: Okay, dann nehmen sie sich halt nicht die Zeit und ärgern sich später über die Resultate. Ich war Professor für Projektmanagement. Wenn man nur die existierenden Tools von Projektmanagement nützt, die oft aus dem Militär und aus dem Ingenieurbereich kommen und die keine psychologischen Aspekte berücksichtigen, dann braucht man sich über die jährlichen Reports nicht wundern. Seit 1994 untersucht der „Chaos Report“ der amerikanischen Standish Group jedes Jahr den Verlauf von Tausenden von IT-Projekten. Dabei gibt es eine Konstante: rund 70 Prozent scheitern. Also würde ich dem Manager, der keine Zeit hat, daher Folgendes sagen: Erstens sind die Tools superschnell. Wir sprechen hier über zwei Sitzungen mit jeweils 30 Minuten. Und wenn man sie nutzt, steigert das die Chance, zu den 30 Prozent zu gehören, die nicht scheitern. Und wenn man etwas darüber nachdenkt, macht es auch Sinn. Menschen, die einander verstehen und sich vertrauen, bringen auch bessere Leistungen.

Aber besteht da nicht auch eine Gefahr, dass ein Team bei der Erstellung der Team Alignment Map und des Teamvertrags in Diskussionen gerät und es Machtspiele gibt, die viel Zeit kosten?

Mastrogiacomo: Ja, kann sein, wenn es verschiedene Meinungen im Team gibt. Aber was würden Sie bevorzugen: Ein Projekt zu starten, bei dem jeder glaubt, die anderen sind seiner Meinung, obwohl es nicht der Fall ist und dann scheitern? Oder das vorher klären?

Gerade IT-Experten sind nicht oder nur sehr wenig vertraut mit psychologischen Konzepten. Sind die damit nicht überfordert, wenn sie sich nun plötzlich um Dinge wie psychologische Sicherheit kümmern sollen?

Mastrogiacomo: Kann ich eine Analogie nehmen? Ich fahre ein Auto, aber ich habe keine Ahnung, wie der Motor funktioniert. Ich habe hunderte von Teams gesehen, die einen Teamvertrag gemacht haben. Die müssen nicht die dahinter liegenden Konzepte, wie zum Beispiel psychologische Sicherheit, verstehen. Sie diskutieren die Spielregeln im Team. Was dabei auf der Hinterbühne passiert, muss man nicht wissen. Es ist einfach wissenschaftlich belegt, dass die Vereinbarung von Regeln einen Einfluss auf die psychologische Sicherheit hat. Und in dem Buch wird es zusätzlich für diejenigen erklärt, die es wirklich wissen wollen. Aber das ist nicht notwendig, um erfolgreich mit den Tools zu arbeiten. Dasselbe gilt für die Team Alignment Map. Sie müssen nicht verstehen, was Psycholinguistik ist. Wenn Sie die vier Säulen bearbeiten, schaffen Sie geteiltes Wissen. Auch das passiert automatisch im Hintergrund. Die psychologischen Prozesse werden dabei unbewusst aktiviert.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

HAUFE.

TOPWISSEN IN DER WEITERBILDUNG

ISBN 978-3-648-15567-7
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]

ISBN 978-3-648-15757-2
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]

ISBN 978-3-648-15564-6
Buch: **29,95 €** [D]
eBook: **25,99 €** [D]

ALLES WISSENSWERTE ZUM EINSATZ VON SPIELEN IN SEMINAREN

Das Standardwerk zum didaktischen Einsatz von Spielen in Seminaren und Workshops. Es integriert sämtliche Ausrichtungen – online und physisch, betrachtet den wissenschaftlichen Hintergrund und Wert des Spiels.

PLUS: Ausgewählte Spiele und Übungen in den verschiedenen Phasen eines Trainings/Workshops werden vorgestellt und besprochen (Nutzen, Anwendung, Bedingungen).

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

MBA und Frauen: Bessere Chancen für die Zukunft

BERUFSBEGLEITENDER MBA. Ein MBA-Abschluss kann in Deutschland die Karrierechancen von Frauen erhöhen und ihnen den Aufstieg in die Vorstandsetage ebnen. Doch auch wenn die Zahl der MBA-Absolventinnen gestiegen ist, bleibt für die einzelne Frau und das Unternehmen, das möglicherweise den MBA-Abschluss finanziert, noch viel zu tun.

„Wenn man eine strategische Managementposition anstrebt, bietet ein Executive MBA eine gute Toolbox und die Fähigkeit, schnell ganz unterschiedliche Themen zu beackern“, erklärt Catherine Gaudry. Das gilt vor allem für Fächer, die man in seinem Studium nicht gelernt hat.“ In ihrem Fall sei das zum Beispiel die Finanzwirtschaft gewesen. Doch mindestens genauso wichtig wie ein Crashkurs in Sachen General Management war für die 40-Jährige ihre eigene Persönlichkeitsentwicklung. „Das Studium hat mir viel Klarheit gebracht, was mir als Führungskraft wichtig ist und wie ich führen möchte“, berichtet sie.

„Frau tritt anders auf und packt anders an“

Als sie 2016 mit ihren Executive MBA an der ESCP Europe begann, war sie Management Supervisor und Client Service Director bei einer Kreativagentur und wollte die Agenturwelt verlassen. Doch dann warb sie Scholz & Friends ab, eine Kommunikationsagentur mit über 900 Mitarbeitenden und mit fünf Standorten in Europa. Seitdem ging es stetig beruflich bergauf. Heute ist Gaudry dort Partnerin und Managing Director und verantwortlich für das Ressort „Diversität, Gleichstellung und Inklusion“ sowie für die Entwicklung der People & Culture Strategie für das gesamte Agenturnetzwerk. Zudem ist sie als Kommunikationstrainerin und Dozentin tätig. Dass man bei Scholz & Friends auf sie aufmerksam wurde, habe wohl nur indirekt mit dem MBA-Abschluss zu tun gehabt, glaubt sie. Ausschlaggebend sei eher ihre größere Klarheit und Selbstsicherheit gewesen, die sie durch das Studium gewonnen hatte. „Man tritt anders auf und packt die Dinge anders an“, so Gaudry. Immer mehr Frauen schaffen es inzwischen in die Topetage und dabei kann ein MBA-Studium ein wichtiger Schritt sein. So zeigt der neue Dax-Vorstandsreport der internationalen Personalberatung Odgers Berndtson, dass inzwischen jeder fünfte Dax-Vorstand einen MBA-Abschluss hat. Bei den Vorstandsneulingen 2021 waren es sogar 23 Prozent und damit fast ein Viertel. Und unter den rund 20 Prozent MBAs im Jahr 2021 waren mehr als ein Drittel Frauen.

Frauen und MBA – das Thema ist seit Jahren ein Dauerbrenner. Seit Jahren setzt sich dabei die Forté Foundation, eine Nonprofit-Allianz von mehr als 50 führenden Business Schools und Unter-

nehmen, für die Chancengleichheit ein. Sie ermutigt Frauen zum MBA-Studium, hilft ihnen bei der Bewerbung um einen Studienplatz und unterstützt sie auch finanziell mit Stipendien. Bis heute sind dabei 277 Millionen Dollar an mehr als 9.600 „Forté Fellows“ geflossen. Die meisten Partnerschulen kommen aus den USA, aus Europa sind nur ein paar wenige Business Schools vertreten und der einzige Partner in Deutschland ist der Kellogg-WHU Executive MBA, den die WHU Otto Beisheim School of Management mit der amerikanischen Kellogg School of Management anbietet. Die Bemühungen fruchten offenbar. So meldeten im vergangenen Jahr 54 Forté-Partnerschulen einen Anteil von 40 Prozent oder mehr Frauen in ihrem Vollzeit-MBA. Vor fünf Jahren war das erst bei zwölf Schulen der Fall und vor zehn Jahren nur bei einer Business School. Allerdings stiegen die Bewerbungen – vor allem in den USA – insgesamt – vor allem aufgrund der schlechteren Wirtschaftslage wegen der Coronapandemie. Denn beim MBA-Studium gilt die Regel: Je schlechter der Arbeitsmarkt, desto mehr nutzen die Zeit für ein MBA-Studium.

Eine Premiere gibt es in diesem Jahr an der 140 Jahre alten Wharton School an der University of Pennsylvania. An der Topschule starten in diesem Jahr erstmals sogar mehr Frauen als Männer mit ihrem MBA-Studium. 52 Prozent der 897 neuen MBA-Studierenden sind weiblich, zehn Prozent mehr als im vergangenen Jahr. Das sei auch das Ergebnis der jahrelangen Bemühungen, Vielfalt (Diversity, Equity and Inclusion – DEI) an der Wharton School zu fördern, schreibt die Schule, die heute von zwei Frauen geleitet wird: Deputy Dean Nancy Rothbard und Dean Erika James. Als weibliche Führungskraft wisse sie aus eigener Erfahrung, welche Bedeutung die angemessene Präsenz von Frauen für die spätere Karriere haben könne, so James, die als erste Frau die Topschule leitet. Umso ernüchternder sei es, dass Frauen immer noch nur einen geringen Anteil an den Führungspositionen in den Unternehmen haben. Um mehr MBA-Studentinnen zu gewinnen, gibt es an der Schule vielfältige Aktivitäten wie Stipendien für herausragende Frauen, Konferenzen und Networking Events in den Studentenclubs wie „Wharton Women in Business“ sowie Kurse für alle Studierenden wie “Leading Diversity in Organizations”.

Der im September veröffentlichte neue Forté Report “Do MBA Programs Provide An Equitable Application Process, Academic Experience, and Career Outcomes?” zeigt jedoch, dass noch viel zu tun ist. An der Onlineumfrage nahmen 3.133 MBA-Studierende, Studieninteressenten und Alumni von 60 führenden MBA-Programmen teil. Zwar haben sich die Gehaltsunterschiede nach dem Abschluss verringert. Doch langfristig ziehen Frauen noch immer den Kürzeren. Im Laufe der Karriere nimmt der Gehaltsunterschied rasant zu und Frauen erreichen deutlich seltener die C-Suite. Frauen werden weniger häufig befördert (1,2 Beförderungen statt 1,7 Beförderungen bei den Männern). Sie erreichen eine niedrigere Hierarchiestufe als Männer (Senior Manager statt Direktor) und sie haben im Schnitt 1,2 weniger direkt unterstellte Mitarbeitende als Männer.

Gehaltsunterschiede immer noch ein Problem

Das spiegelt sich natürlich auch im Gehalt wider. Die Gender Gap, also der Gehaltsunterschied bei MBA-Alumnis, ist zwischen 2016 und 2020 zwar von 39 auf 20 Prozent gesunken. Je höher Frauen jedoch in ihrer Karriere steigen, desto größer wird er wieder. So lag er 2020 bei MBA-Absolventinnen mit null bis zwei Jahren Berufserfahrung nach dem Studium bei neun Prozent, bei neun oder mehr Jahren Berufserfahrung jedoch bei 35 Prozent. Dabei verdienten MBA-Absolventinnen 2020 im Schnitt 29.700 Dollar weniger als MBA-Absolventen - ein Unterschied von 18 Prozent. Konkret waren das 147.412 Dollar bei den Frauen und 177.112 Dollar bei den Männern. Noch weniger verdienten Frauen, die Minderheiten angehören: Sie bekamen 42 Prozent weniger als die Männer. Dabei hat die Forté Foundation auch nachgefragt, wie sich Diversity, Equity und Inclusion (DEI) bei der Bewerbung für einen MBA-Studienplatz, den akademischen Erfahrungen und den Karriereerfolgen unterscheidet. Das beginnt beim Auswahlpro- →

WACHSEN SIE ÜBER SICH HINAUS
mit unseren weiterbildenden Masterprogrammen

- Executive MBA Technology Management
- Full-Time MBA Digitalization & Industrial Change
- M.Sc. Management & Engineering in Technology, Innovation, Marketing & Entrepreneurship

Jetzt informieren!

ACCREDITED PROGRAMME FIBAA
AACSB ACCREDITED

www.business-school.rwth-aachen.de
info@business-school.rwth-aachen.de
0241 8020010

Catherine Gaudry. Sie verdankt ihrem Executive MBA den Aufstieg zur Agenturpartnerin.

→ zess: So stimmen 75 Prozent der Männer der Frage „Der Interviewer hat mich mit Fairness und Respekt behandelt“ vollständig zu. Bei den Frauen sind es nur 67 Prozent. Bei der Frage „Ich glaube, meine MBA-Bewerbung wurde fair behandelt“ sind es 57 Prozent der Männer und 44 Prozent der Frauen.

Noch eindeutiger fallen die Bewertungen beim MBA-Studium selbst aus. Mehr als einer von fünf MBA-Studierenden und Alumni (22 Prozent) gab an, dass die DEI-Anstrengungen im MBA-Programm nicht ihren Erwartungen entsprachen. Das ist bei 24 Prozent der Frauen und bei 34 Prozent der Frauen aus Minoritäten der Fall. MBA-Programme müssten eine wichtige Rolle dabei spielen, Leader auszubilden, die inklusiv agieren und vorbereitet sind, in einem diversen Umfeld zu führen, betont Elissa Sangster, CEO der Forté Foundation. Das erwarteten Arbeitgeber und Studierende mit steigender Tendenz. Das Missverhältnis zwischen den Erwartungen und der Erfahrung der Studierenden zeige, dass MBA-Programme hier noch einen weiten Weg vor sich haben. Das betreffe die Kursmaterialien und Fallstudien, in denen Frauen noch immer deutlich unterrepräsentiert sind.

Das sahen auch 22 Prozent der befragten Frauen so, bei den Frauen aus Minderheiten waren es 27 Prozent. Die entsprechenden Werte bei den Männern lagen bei sieben und 16 Prozent. Auch bei den Lehrenden gibt es noch Nachholbedarf in Sachen Diversität. Das gaben 15 Prozent der Frauen, aber nur fünf Prozent der Männer an. Gehörten sie einer Minorität an, lagen die Werte bei 20 Prozent bei den Frauen beziehungsweise elf Prozent bei den Männern.

Gefragt hat die Forté Foundation auch nach den Karriereambitionen. Bei der Frage nach ihrem idealen Job in fünf Jahren überholen die Frauen noch die Männer und 63 Prozent streben eine Position als Senior Manager, Direktor oder Vice President an. Bei den Männern sind es nur 54 Prozent. Aber wenn es um den Aufstieg in die C-Suite (also CEO oder Präsident) geht, dreht sich das Bild. Während 22 Prozent der Männer dies anstreben, sind es bei den Frauen nur noch zwölf Prozent. Wenn es um Karriereerfolge gehe, lägen die Frauen noch immer hinter den Männern und hätten geringere Karriereambitionen, sagt Sangster. Allerdings sind Männer bereits früh höher auf der Karriereleiter als Frauen. Das könnte erklären, warum sie häufiger auf das C-Level streben. Das erfordert allerdings auch eine eindeutige Priorisierung für den Job. „Eine Position in der obersten Führungshierarchie eines großen internationalen Unternehmens hat einen massiven Einfluss auf das gesamte Lebenszeitmanagement und erfordert deshalb ein hohes Maß an Selbstmanagement und Organisationsmanagement“, erklärt Tanja Dreilich in einem Interview mit Baehrens Executive Search zu Frauen in Führungspositionen. Jede Frau, die beruflich viel erreichen wolle, wisse, dass ihr Job die höchste Priorität habe und fordere. „Dazu gehört dann ein professionelles Zeitmanagement für das Privatleben, Mann und Familie“, so Dreilich.

Dreilich ist Divisional Chief Financial Officer (CFO) bei ZF Friedrichshafen. 2003 hat sie den Kellogg-WHU Executive MBA an der WHU in Vallendar erworben.

Dax-Vorstände: MBA gewinnt

Studie. Immer mehr Dax-Vorstände haben einen MBA-Abschluss. Das zeigt der neue DAX-Vorstandsreport der Personalberatung Odgers Berndtson, die seit 2005 die Profile der 191 Vorstandsmitglieder in den 30 größten börsennotierten Unternehmen analysiert.

20 Prozent der Dax-30-Vorstände haben einen MBA. Der Doktortitel verliert an Bedeutung. So ist der Anteil der Promovierten unter den Vorständen seit 2005 um mehr als die Hälfte gesunken. 2021 waren nur noch 29 Prozent promoviert. 2013 waren es noch 42 Prozent. Einen MBA-Abschluss hatten damals nur elf Prozent. Bei den gerade in den DAX aufgenommenen Neulingen herrscht in den Vorständen Parität zwischen Doktoren und MBA-Absolventen. Je 23 Prozent haben promoviert oder einen MBA.

Die steigende Beliebtheit des MBA-Abschlusses gilt für Frauen und Männer. Beide streben immer öfter einen MBA-Abschluss an. Unter den rund 20 Prozent in 2021 waren mehr als ein Drittel Frauen. „Neben der immer geringer werdenden gesellschaftlichen Anerkennung der Promotion vor allem im Bereich der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften sind weitere Gründe pro MBA sicherlich der Praxisbezug sowie die besseren Möglichkeiten, den Titel parallel zum Berufsalltag zu erwerben“, schreibt Odgers Berndtson.

Bärbel Schwertfeger ●

Nach verschiedenen Managementpositionen bei General Motors war sie CFO und Mitglied der Geschäftsleitung von Nordzucker in Braunschweig, wurde 2012 Finanzvorstand und später alleiniger Vorstand und CEO von Nemetschek und führte das Unternehmen in den Tec Dax. Zuletzt, bevor sie im September 2021 zu ZF wechselte, war sie Geschäftsführerin und Group-CFO der Kirchhoff-Gruppe. Ulrike Graefe-Mody, die 2018 ihren Executive MBA an der Mannheim Business School erworben hat, kann das nur bestätigen.

Als sie mit dem MBA-Studium begann, hatte sie schon 16 Jahre Berufserfahrung und zwei elf- und neunjährige Kinder. Das sei schon stressig gewesen, erzählte sie 2019 der „ZEIT“. Damals war sie stellvertretende Leiterin Medizin im Bereich Stoffwechselerkrankungen bei Boehringer Ingelheim. Heute ist sie dort Global Head Retinal Health. Als Naturwissenschaftlerin sei sie zwar bestens ausgebildet gewesen, aber es fehlte ihr das Wissen über Marketing und Finanzplanung und um beruflich aufzusteigen, musste sie aus ihrer Nische raus, erklärt Graefe-Mody.

Immer mehr Frauen zahlen ihr Studium selbst

Dabei hatte sie das Glück, dass ihr Arbeitgeber das Studium bezahlte und sie auch an Studientagen keinen Urlaub nehmen musste. Die finanzielle Unterstützung bei berufsbegleitenden MBAs ist allerdings in den letzten Jahren immer mehr zur Ausnahme geworden. Laut Umfrage des Executive MBA Council (EMBAC) von 2020, einer weltweiten Interessensvertretung von Business Schools mit mehr als 200 Mitgliedern, die mehr als 300 Executive MBA-Programme in mehr als 30 Ländern anbieten, übernimmt nur noch bei 18 Prozent der MBA-Teilnehmer der Arbeitgeber die vollen Kosten. Knapp 54 Prozent finanzieren ihr Studium komplett selbst. 2016 waren es erst 41 Prozent.

Dabei bekommen Frauen weniger finanzielle Unterstützung von ihrem Arbeitgeber als Männer (54 Prozent versus 51 Prozent). Dabei ist gerade der Executive MBA, der sich an Teilnehmer mit mehrjähriger Berufs- und Führungserfahrung richtet, oft besonders teuer. Laut EMBAC liegen die durchschnittlichen Studiengebühren bei 82.883 Dollar.

An vielen Business Schools gibt es daher Stipendien für Frauen. Auch ESCP-Absolventin Catherine Gaudry bekam ein Stipendium in Höhe von 10.000 Euro von ihrer Business School. Aber natürlich sei es immer noch viel Geld gewesen, das sie für ihr Studium gezahlt hat. „Ich habe einfach gepokert, dass sich das langfristig rechnet“, sagt die Managerin. Auch an der WHU gibt es für MBA-Bewerberinnen verschiedene Stipendien wie das Women in Business Scholarship. Die britische Organisation hat es sich zur Aufgabe gemacht, eine 30-prozentige Präsenz von Frauen in allen Vorständen und Topmanagementpositionen zu erreichen.

Dass Frauen sich seltener für ein MBA-Studium entscheiden und auch seltener in die C-Suite aufsteigen, habe sicher mehrere Gründe, glaubt Managerin Gaudry. So übernähmen Frauen noch immer den Großteil der Care-Work wie die Hausarbeit oder Kinderbetreuung und scheuten daher die zusätzliche Belastung durch ein Studium. Und je höher die zu besetzenden Positionen seien, desto wichtiger werde auch das entsprechende Netzwerk und das sei eben immer noch stark männlich geprägt. „Mit dem Executive MBA konnte ich mir ein größeres internationales Netzwerk aufzubauen“, sagt Gaudry. Daraus seien auch intensive Freundschaften entstanden. Und durch die Bearbeitung der Fallstudien im Team habe sie einen guten Einblick bekommen, wie das Geschäft in anderen Branchen und Ländern läuft und gelernt, sich besser durchzusetzen und mit unterschiedlichen Menschen zusammenzuarbeiten. „Das MBA-Studium ist ideal für alle, die schnell ganz viel lernen wollen und Lust auf einen beruflichen Wandel haben“, resümiert die Managerin. „Damit schafft man sich einfach bessere Chancen für die Zukunft.“

Bärbel Schwertfeger

Neues aus der Welt der Business Schools

EXECUTIVE MBA. Auch der MBA-Markt entwickelt sich ständig weiter. MBA-Schmieden positionieren sich neu und überarbeiten ihre Angebote. Und sie bekommen Konkurrenz. Was in den vergangenen Monaten Neues gemeldet wurde, haben wir hier zusammengefasst.

Foto: Patcharanan Worrapatchareeroj / gettyimages.de

ESCP setzt stärker auf Nachhaltigkeit

Die ESCP bietet im Executive MBA einen neuen Pflichtkurs zum Thema Nachhaltigkeit an und erhöht die Flexibilität in der Programmstruktur. Ab Januar 2022 startet der Executive MBA an der ESCP Business School in einem weiterentwickelten Format, bei dem sich die Teilnehmenden noch stärker im Bereich Nachhaltigkeit qualifizieren können. Zusätzlich zu den bereits angebotenen Wahlkursen und Seminaren mit Fokus auf Corporate Social Responsibility ergänzt ein neuer Core Course zum Thema „Verantwortungsvolle und nachhaltige Führung“ den Studiengang, der die Führungskräfte gezielt dabei unterstützen soll, nachhaltigere Herangehensweisen und Prozesse zu entwickeln. Der Studiengang besteht aus neun Core Courses, zehn Electives (Wahlkursen), fünf internationalen Seminaren und einem internationalen Beratungsprojekt. Für die Core Courses stehen ab Januar 2022 Präsenz- oder Blended-Learning-Formate zur Wahl. „Die Teilnehmenden entscheiden zukünftig selbst, wann, wie und wo sie jeden Core Course besuchen wollen“, erklärt Véronique Tran. Zudem hätten sie die Möglichkeit, aus mehr als 50 Electives zu wählen und entsprechende Schwerpunkte in ihrem EMBA zu setzen. Flexibilität gibt es auch hinsichtlich der Zeitgestaltung. So kann die Gesamtdauer des Programms zwischen 18 und 34 Monaten variieren. Der erweiterte Executive MBA wird neben Berlin auch in Paris, London, Madrid und Turin sowie in Beirut angeboten. Die Studiengebühren liegen bei 69.900 Euro. Die ESCP Business School ist eine internationale Wirtschaftshochschule mit Standorten in sechs europäischen Metropolen (Berlin, London, Madrid, Paris, Turin und Warschau). Jährlich absolvieren mehr als 8.000 Studierende und 5.000 Manager aus 120 verschiedenen Nationen ihr Studium beziehungsweise die Weiterbildungsangebote (Bachelor, Master, MBA, Executive MBA, PhD und Executive Education). Die Schule belegt regelmäßig gute Platzierungen in den Rankings der Financial Times. Akademische Schwerpunkte der ESCP in Berlin sind die Themen Entrepreneurship, Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

www.escp.eu

ESMT: Neuer Global Online MBA gestartet

An der ESMT in Berlin haben 47 Teilnehmende mit dem neuen Global Online MBA begonnen. Sie kommen aus 27 Ländern, sind im Durchschnitt 34 Jahre alt und haben über neun Jahre Berufserfahrung, vorwiegend in den Bereichen Technologie, Gesundheitswesen und Produktion. Der Frauenanteil liegt bei 23 Prozent.

Der Global Online MBA ist modular aufgebaut und ermöglicht den Studierenden, nach ihrem eigenen Tempo und Zeitplan zu lernen. Im Mittelpunkt stehen die Themen Entscheidungsfindung, Analytik und Innovation. Das Studium umfasst sechs Module. Dazu gehören die vier Kernmodule: Managing in a connected world, Making wiser decisions under uncertainty, Understanding your market und Creating strategic adavantage. Es folgt ein Modul mit Wahlfächern oder der Teilnahme an den Präsenzmodulen Berlin Experience oder Global Experience Week. Modul 6 besteht aus dem Report über ein Projekt, das die Teilnehmenden bearbeiten.

Die Onlinekurse können in beliebiger Reihenfolge frei gewählt und gebucht werden. Die wöchentliche Arbeitszeit liegt bei maximal 15 Stunden pro Woche. Jeder Kurs umfasst drei Stunden Live-Onlineunterricht. Der neue Online MBA läuft auf der maßgeschneiderten Lernplattform namens „Hub“. Die Plattform bildet das

Herzstück der Future of Management Alliance (FOME), einer Allianz von Business Schools. Dazu gehören unter anderem die britische Imperial Business School, die Hong Kong University of Science and Technology, die französische EDHEC Business School und die australische University of Melbourne. Gemeinsam teilen sie die Vision, dass Online-Lernen die gleiche transformative Wirkung haben sollte wie die besten Präsenzkurse. Die Studiengebühren liegen bei 26.500 Euro mit einem Frühbucherrabatt von 2.000 Euro. Voraussetzungen sind ein erster Studienabschluss und mindestens drei Jahre Berufserfahrung.
Die ESMT in Berlin wurde 2002 auf Initiative von 25 führenden deutschen Konzernen gegründet. Sie bietet neben ihrem Vollzeit-MBA, dem Part-Time-MBA (Blended Learning) und dem neuen Global Online MBA auch einen Executive-MBA sowie Executive Education an.
https://degrees.esmt.berlin/careers/global-online-mba

AACSB fordert mehr relevante Forschung

Forschungsergebnisse der Business Schools haben oft nur wenig mit der Realität der Wirtschaftswelt zu tun. Die weltweit größte Akkreditierungsorganisation AACSB will das ändern und die Business Schools dazu ermutigen, mehr Forschung zu liefern, die einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft hat. „Wir brauchen weniger akademische Forschung“, erklärte AACSB-Präsidentin Caryn Beck-Dudley.
2020 hat die AACSB ihre Akkreditierungsstandards verändert und fordert nun von den Schulen den Nachweis der Schaffung von positiver wirkungsvoller Forschung (positive, impactful research). Dazu hat die Organisation am 28. September gemeinsam mit SAGE Publishing ein Paper mit dem Titel Research That Matters: An Action Plan for Creating Business School Research That Positively Impacts Society veröffentlicht, der auch einen Fünf-Punkte-Plan enthält, mit dem Business Schools Forschungsergebnisse produzieren können, die einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben. Dazu gehört eine interdisziplinäre Forschung an der Schnittstelle zwischen akademischer Welt und Praxis, die eine reale und für die Stakeholder nützliche Veränderung schafft. Ein aktueller Bereich dazu sei zum Beispiel die Forschung zum Klimawandel.
https://www.aacsb.edu/publications/researchreports/impact-research

Coursera reduziert Gebühren für Studiengänge

40 Prozent der Studiengebühren musste eine Hochschule bisher an Coursera zahlen, wenn sie die Lernplattform für ihren Studiengang nutzen wollte - eine unverhältnismäßig hohe Summe, wenn man bedenkt, dass die Hochschulen den Studiengang konzipieren, das Lernmaterial erstellen und teils auch noch unterrichten. Nun hat die US-Plattform die Kosten auf bis zu 25 Prozent gesenkt, aber nur wenn die Hochschulen Coursera für mehrere Studiengänge nutzen. Die ersten beiden Universitäten, die die neue Kostenstruktur nutzen, sind die University of Illinois at Urbana-Champaign mit vier Masterprogrammen inklusive dem iMBA und die University of Colorado Boulder mit zwei Masterprogrammen. Die Pandemie bescherte Coursera ein enormes Wachstum. So ist die Zahl der Studiengänge um 55 Prozent und die Zahl der damit erreichten Studierenden um 81 Prozent gestiegen.
www.coursera.org /https://blog.coursera.org/announcing-new-fee-structure-to-support-growth-of-online-degrees/

WHU kooperiert mit der Wirtschaftskanzlei Luther

Um Mandanten in der digitalen Welt umfassend juristisch zu beraten, reicht bloßes juristisches Denken und Wissen nicht mehr aus. Die Wirtschaftskanzlei Luther hat daher gemeinsam mit der WHU – Otto Beisheim School of Management die interdisziplinäre Weiterbildung DEEP (Digital Education & Experience Program) gestartet. Das Programm umfasst drei Module: In „Tech for Law“ vermitteln renommierte Wissenschaftler des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) den Teilnehmenden das technische Basiswissen, um digitale Services und Wertschöpfungsnetzwerke zu verstehen. Im Modul „Business for Digital“ führen Experten der WHU die Juristen in die unternehmerische Seite des Digital Business ein. Die Teilnehmenden verstehen, wie Unternehmen ihre Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen und was Startups anders machen. Im Modul „Law for Tech“ zeigen Inhouse-Experten von Luther, wo rechtliche Fragen aus der analogen Welt neu gestellt und wie altes Recht für die neue Welt adaptiert werden muss. Das Programm richtet sich an Juristen unterschiedlicher Seniorität, vom Associate bis zum Partner. Neben Anwälten aus den eigenen Reihen steht es auch interessierten Inhouse-Juristen aus dem Kreis der Mandanten sowie Kollegen aus dem unyer-Netzwerk offen, das Luther kürzlich mit der französischen Kanzlei Fidal gegründet hat.
https://www.luther-lawfirm.com/luther-karriere/deep-digital-education-experience-program

Endlich wieder live: Das Expofestival L&D pro

EVENT. Der Veranstalter hat genauso wie die Ausstellenden sowie Besucher und Besucherinnen den Start der L&D pro mit Spannung erwartet. Am Ende waren die Vor-Corona-Zahlen nicht erreicht, aber das Messefeeling stimmte.

Alexander Petsch. Der Messemacher (Mitte) zeigt sich bei der After-Show-Party zufrieden mit dem Event.

Monatelang war die Messebranche stillgelegt. Der Live-Restart wurde darum von den Messeveranstaltenden mit einiger Anspannung herbeigesehnt. Bei den ersten Mutigen dabei war Alexander Petsch mit dem Expofestival L&D pro, das am 20. September in der Halle des MVG Museums in München stattfand. Die Veranstaltung hatte Petsch mit seiner Messegesellschaft Boerding erst 2019 ins Leben ins gerufen. Damals hatte sie mit 96 Ausstellenden und 612 Fachbesucherinnen -und -besuchern die Erwartungen übertroffen. Nachdem sie 2020 nur online stattfinden konnte, waren die Erwartungen an das erste Live-Event groß – und erfüllten sich zum Teil: Über 600 Tickets waren vorab gebucht. 352 Besucherinnen und Besucher waren tatsächlich angereist– die meisten aus Bayern und Baden-Württemberg an. Insgesamt 61 Ausstellende waren vor Ort. Damit kam das Expofestival nicht an die Premierenzahlen heran. Die Organisatoren schafften es aber trotzdem den Teilnehmenden eine echtes Messeerlebnis zu verschaffen: Über 50 Vortragende und vier Keynotes spannten den inhaltlichen Rahmen, die Livemusik sorgte für eine aktive Atmosphäre und die Stände der Aussteller komplettierten das Messebild.
Der spontane und persönliche Austausch war für die Teilnehmenden das eigentliche Highlight der Veranstaltung. Durch die „Closed Door"-Politik, die L&D-Anbietern sowie selbstständigen Trainern und Coaches den Besuch verwehrte, war echtes Interesse vorhanden und die Qualität der Gespräche laut den Ausstellern hoch.

Messestände. Insgesamt 65 Aussteller waren vertreten.

Eiscreme. Ein Goody für alle Besucherinnen und Besucher am Stand des Veranstalters.

Content Stage. Die beiden Vortragsbühnen wurden gut angenommen.

Bericht. Karlheinz Pape (rechts, mit Daniel Stoller-Schai) sammelte Besucherstimmen für seinen Podcast ein.

Keynote Speaker. Professor André Schmutte stellte sein das Führungskonzept „Teamlead“ vor.

Walk Act. Live-Musiker sorgten für Entspannung und warben für die After-Show-Party.

Fotos: Gudrun Porath

Inhaltlich hatte der Veranstalter mit den Keynotes für spannende Einblicke gesorgt. Mit dem L&D-Berater Paul Matthews stand ein gewandter Redner auf der Bühne, der den Fokus der Teilnehmenden auf die tatsächlichen Ziele von L&D lenkte: Das Verhalten zu ändern, müsse das Ziel der Personalentwicklung und der Führungskräfte sein, nicht nur das Erreichen der Lernziele, so seine Botschaft unter dem Vortragstitel „Why behaviour change needs a workflow solution“. Ein Lern-Hack von ihm dazu: Am Ende eines Seminars besser kein Zertifikat ausgeben – damit die Teilnehmenden das Lernen nicht als abgeschlossen ansehen. Je nach Komplexität des Lernvorhabens sollte man eher ein Jahr statt einem Seminartag für den Lernprozess einplanen.

Die anderen drei Keynotes waren auf Leadership-Themen konzentriert. Den Auftakt machte Giovanna Lo Presti von Payone mit dem Vortrag „Lead like liquid – warum wir jetzt eine neue Leadership-Landschaft brauchen und wie wir das anstellen“. Mit André Schmutte kam die Wissenschaft auf die Bühne: Der Professor stellte die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt „Teamlead“ vor und überzeugte die Zuhörenden davon, dass Führungskräfte nicht weniger als 23 Führungsaufgaben zu erfüllen haben, um ein Team zu leiten. Für den Praxiseinblick sorgte die Keynote der beiden Expertinnen für Personnel & Organizational Development bei der BASF Services Europe GmbH, Vanessa Eisenschmidt und Juliane Daugott. Details zu der von ihnen erstellten „Talent Journey“ für Nachwuchsführungskräfte klärten sie auch vor der Bühne im persönlichen Gespräch.

Die Vorträge waren gut besucht – ein Zeichen dafür, dass Messen auch ein Lernort sein können, wie Karlheinz Pape von der Corporate Learning Community (CLC) es deutete. Pape war zusammen mit drei weiteren CLC-Mitgliedern zur Messe angereist, um das Barcamp vor Ort wie schon 2019 zu betreuen. Doch die Hocker für die Sessions im Obergeschoss der Halle blieben leer, allein die hybriden Sessions konnten online einige Teilnehmende generieren. Das zeigt, wie weit der Weg zur Offline-Normalität noch ist.

Kristina Enderle da Silva

Vom „New Normal“ zum „Better Normal“

ICF COACHING-TAG 2021. Nationale und internationale Speaker aus Wissenschaft, Wirtschaft und der Coaching-Praxis zeigen am 11. und 12. November 2021 auf dem ICF Coaching-Tag in Frankfurt Perspektiven auf, wie im Business aus einem „New Normal“ ein „Better Normal“ werden kann und was das für die Coaching-Branche bedeutet.

Foto: ICF Deutschland

Diskussionsrunde. Vor Corona (das Foto stammt aus dem Jahr 2019) war der ICF für viele, große Diskussionsrunden berühmt.

„New Normal? Better Normal! Reviving, Connecting, Thriving“, das ist der Titel des diesjährigen Coaching-Tags des Deutschland-Chapters der International Coaching Federation. Was will der ICF in dieser Post-Corona-Zeit tun, um ein „better normal“ zu gestalten? Was macht das neue Normal besser?

Google mit Keynote dabei

Das deutsche ICF Chapter konnte für den seit vielen Jahren etablierten Coaching-Tag nationale und internationale Speaker gewinnen. Eröffnet wird der Tag mit der Keynote von Elly Oldenbourg, Google Managerin im Jobsharing und gleichzeitig Sidepreneurin mit eigenem Business, die die Türe öffnen will zu einem „Better Normal“. Im Anschluss halten Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft in Deutsch und Englisch interaktive Vorträge in vier parallel laufenden Streams. Dies sind zum Beispiel Prof. Dr. Pauline Fatien (Université de Grénoble), mit ihrem Beitrag über „Sustainable coaching for the new normal?“ oder Prof. Dr. Elena Semino (University of Lancaster) über den Einsatz von Metaphern und deren Wirkung.

Mit dabei sind auch einige Unternehmensvertreter wie Christian Hug, Vice President LifeWorks & Inclusion at Discovery Communications Deutschland GmbH & Co. KG, und Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf, Senior Vice President Corporate Communications und Corporate Human Resources bei der B. Braun Melsungen AG, einem weltweit führenden Medizintechnik- und Pharmaunternehmen. Sie wird über ihr unternehmerisches „better normal“ berichten. Kai Helfritz, Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., erläutert in einer Rede die Ergebnisse der gemeinsam mit dem Fraunhofer Institut durchgeführten Studie zu „Führen im Neuen Normal“. Der erste Tag schließt mit einer Panel-Diskussion zum Thema „Was macht aus einem New Normal ein Better Normal?“ ab, bevor der ICF-Preis „PRISM-Awards 2021“ bei einem Galaabend verliehen wird.

Wieder mit Barcamp

Am zweiten Tag findet wieder das traditionelle HR Barcamp statt. Hier haben die Teilnehmer des Coaching Tags die Möglichkeit, durch Abstimmung selbst zu entscheiden, welche Best Practice Fälle, Methoden, Ansätze, Programme und Tools sie an diesem Tag kennenlernen möchten. Nach der bewährten Devise „pitch and present“ haben die Vortragenden morgens 90 Sekunden Zeit, ihre Themen vorzustellen, die Teilnehmer voten für ihren Favoriten und dann starten die Workshops und Vorträge wieder in vier parallelen Streams. Als Neuerung in diesem Jahr wird es auch ein New Normal Lab geben, in dem man mit hybriden Methoden experimentieren kann.

Den Abschluss des Coaching-Tags bildet die Keynote von Dr. Robert Biswas-Diener. Der sogenannte „Indiana Jones der positiven Psychologie“ und Professor an der Portland State University/USA wird seine Forschung zu „Wellbeing“ in Relation zu „New Normal“ stellen. Der Coaching-Tag (www.coachingtag.com) will auch Möglichkeiten zum Austauschen und Networken bieten. Neben dem persönlichen Gespräch haben die Gäste die Möglichkeit, sich über die Konferenz-App „Whova“ zu vernetzen und die Speaker direkt zu kontaktieren.

Martin Pichler

Themen im Januar

DIE AUSGABE 01/2022 ERSCHEINT AM 5. JANUAR 2022

LEARNTEC 2022

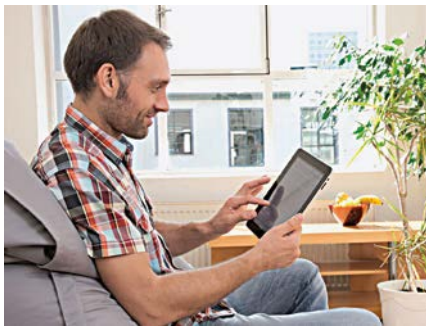
Auf nach Karlsruhe

Mit den Vorbereitungen auf die 29. Learntec (Europas größte Veranstaltung für digitale Bildung), die vom 1. bis 3. Februar 2022 in der Messe Karlsruhe stattfinden soll, rückt das Thema E-Learning in den Fokus unserer Berichterstattung: Alles dreht sich um innovative EdTech-Lösungen, Lern-Apps, Assessment Tools und traditionelle Lernplattformen.

LERNEN IM HOMEOFFICE

Fernstudienmarkt wächst

Die Nachfrage nach Fernstudienangeboten wächst weiter, begleitende Präsenzseminare und Prüfungen werden digitalisiert und die Lehr-Lern-Medien der Zukunft sind audio-visuell. Fernlerner begrüßen diese Entwicklung.



VERANSTALTUNGSKALENDER

Was bietet 2022?

Laut Jahreshoroskop 2022 soll uns Jupiter den positiven Glauben an das Leben zurückbringen. Wir listen etwas weniger zuversichtlich alle geplanten Events auf, die für Weiterbildungsprofis relevant sind – in der Hoffnung, dass sie stattfinden können.

IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Martin Geiger, Nele Graf, Boris Grundl, Kerstin Hillbrink, Stefani Hornung, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Anja Schmitz, Fritz B. Simon

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

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

Titelbild
Monalyn Gracia / Corbis

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2021
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Media Sales:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

HAUFE.

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

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

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

Torsten Groth, Gerhard P. Krejci, Stefan Günther (Hrsg.):
New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2021, 349 Seiten, 49,00 Euro

13 FALLSTUDIEN

Agilität provoziert die Hierarchie

Wenn Unternehmen unter Nennung ihres Namens Fallstudien veröffentlichen und darin beschreiben wie sie zum Beispiel durch eine OE-Maßnahme agiler geworden sind, dann sollte man damit rechnen, dass solche Berichte von der Unternehmensleitung geschönt wurden, um nicht anhand realer Umsetzungsprobleme als dumm verlacht zu werden.

Um der betrieblichen Wirklichkeit näher zu kommen, haben sich 45 systemische Beraterinnen und Berater entschlossen, Berichte über von ihnen durchgeführte Projekte radikal zu anonymisieren, sodass man keine Rückschlüsse auf das jeweilige Unternehmen ziehen kann. Durch die Anonymisierung wurde es möglich, in insgesamt 13 ausgesprochen realistischen Fallstudien zu beschreiben, wie mühsam Konzerne versuchten, agiler zu werden und warum das in der Regel nicht so richtig klappt. Die Autoren liefern gerade wegen der Anonymität einzigartige Einblicke in die Innenwelt von deutschen Konzernen und großen Organisationen.

Neue Methoden wie zum Beispiel die Agilität wurden übrigens nie nach einem bestimmten Lehrbuch oder nach der reinen Lehre eines Vordenkers eingeführt. Oft begann alles mit einer einzigen Abteilung, die im Rahmen eines evolutionären Prozesses immer agiler werden wollte. Diese Vorreiter hatten dann irgendwann alle Hände voll zu tun, ihre Agilität zu rechtfertigen und inhaltlich, methodisch und auch sprachlich an den Rest der Organisation anzupassen. Agile Methoden konzentrieren sich vorwiegend auf Teamarbeit – also auf die Arbeit in kleinen Systemen. Deshalb enden agile Experimente oft in täglichen Auseinandersetzungen mit der Hierarchie. Die agile Logik steht nämlich sehr im Widerspruch zur Logik der in der Regel sehr mächtigen und trickreich sich wehrenden Linienorganisation.

Wer sich grundsätzlich für Organisationsentwicklung interessiert, lernt in diesem Buch, wie schwer es ist, in der Realität Wandel voranzutreiben – obwohl die Organisationen grundsätzlich ernsthaft versuchen, permanent zu lernen und sich bemühen, neue Impulse vom Markt aufzunehmen. Aber sie wollen eben auch ihre bestehende Stabilität und Verlässlichkeit nicht gefährden.

HERAUSGEBER

Torsten Groth ist systemischer Organisationsberater und wie seine Mitherausgeber Mitglied im Kernteam von Simon, Weber and Friends, Heidelberg.
Dr. Gerhard P. Krejci ist systemischer Organisationsberater und Lehrtrainer für Gruppendynamik (ÖGGO).
Stefan Günther ist systemischer Organisationsberater und Begleiter von Strategie- und Veränderungsprozessen sowie Coach von Leitungsteams und Führungskräften.

Nützlichen Egoismus lernen

Kann man zu nett sein? Autor Martin Wehrle beantwortet diese Frage mit einem klaren Ja. Er zeigt auf, warum man als netter Mensch so oft unterschätzt und ausgenutzt wird und wie es gelingt, klare Kante zu zeigen und die Weichen auf Erfolg zu stellen.
Nette Menschen brauchen mehr Selbstbewusstsein, mehr Authentizität und mehr Erfolg und der Autor zeigt den Weg dahin auf – zum Beispiel in dem er ganz konkrete rhetorische Tipps gibt und jede Menge nützlicher Geschichten erzählt.
Wer Grenzen setzt und für die eigenen Bedürfnisse einsteht, wird nicht nur von anderen ernster genommen, sondern erhöht auch langfristig und spürbar seinen Selbstrespekt. Für alle Netten hält Wehrle die Botschaft parat: Sie können nett bleiben, aber bloß nicht immer für jeden. Es ist möglich, der sogenannten Nettigkeitsfalle zu entkommen, ohne zum Unsympathen zu werden. Martin Wehrle ist ein bekannter Karriere-Coach, der mit Chef-Bashing-Büchern wie „Ich arbeite in einem Irrenhaus“ und „Ich könnte ihn erwürgen“ bekannt wurde.

Martin Wehrle:
Den Netten beißen die Hunde. Wie Sie sich Respekt verschaffen, Grenzen setzen, den verdienten Erfolg erlangen, Mosaik, München 2021, 320 Seiten, 16,00 Euro

Lebendigere Onlineveranstaltungen

Dieses Buch liefert Impulse und Tools für alle Arten von effektiven und lebendigen Onlineveranstaltungen – vom Webinar, Business- und Team-Meeting, Onlineworkshop bis zur Konferenz.
Man erhält Praxiswissen von zwei erfahrenen Onlineprofis mit Herz, Hirn und Humor. Dabei entscheidet jeder selbst, welche Impulse er umsetzt und welche Tools er nutzt – für eine gelingende Kommunikation vor dem Bildschirm. Mit nützlichen Checklisten, amüsanten Geschichten und einer klaren Struktur. Dieses Buch vermittelt, welche Technik budgetfreundlich aktiviert und zum Ziel bringt. Man erfährt zum Beispiel, was eine Person vor der Webcam als Persönlichkeit professionell wirken lässt und wie deine Moderation und Präsentation zum Highlight werden. Es gibt Tipps, wann man sich zum Beispiel als Onlinemoderator (technische) Unterstützung holen sollte.

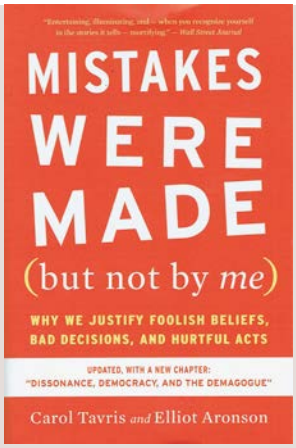
Sabine Bredemeyer, Bettina Schöbitz:
163 1/2 Impulse für wirkungsvolle, lebendige Online-Meetings – Wie du dich und deine Themen in Videokonferenzen überzeugend rüberbringst, Business Village, Göttingen 2021, 220 Seiten, 14,95 Euro

Was Jeff Bezos antreibt

Amazon hat es geschafft – zunächst mit einem Online-Shopping-Angebot, dann auch durch eine beispiellose Expansion in sämtliche Bereiche des Lebens: Smarthome-Angebote, Cloud-Lösungen, Logistikdienstleistungen, Lebensmittellieferungen und sogar Fernsehprogramme stellt der Onlineriese bereit.
Was hat dieses Unternehmen vor, das in den vergangenen zehn Jahren seine Mitarbeiterzahl verfünffacht und seinen Unternehmenswert auf über eine Billion US-Dollar geschraubt hat?
Alle, die im Detail wissen wollen, was Jeff Bezos antreibt, den Wirtschaftsführer, der weltweit ebenso respektiert wie gefürchtet ist, sollten dieses facettenreiche Buch lesen. Amazon ist nicht nur mächtig, sondern auch ein Phänomen, dass über die Themen Genie, Führung und Organisation zum Nachdenken einlädt. Bloomberg-Journalist und New-York-Times-Bestseller-Autor Brad Stone zeichnet in seinem neuen Buch das Porträt eines „unaufhaltsamen“ Mannes.

Brad Stone:
Amazon unaufhaltsam. Wie Jeff Bezos das mächtigste Unternehmen der Welt erschafft, Ariston, München 2021, 539 Seiten, 26 Euro

Carol Tavris, Elliot Aronson:
Mistakes were made (but not by me). Why we justify foolish beliefs, bad decisions, and hurtful acts, Mariner Books, Boston/New York 2020, 416 Seiten, 15,50 Euro



Gudrun Porath

Blinde Flecken

Andere könnten recht haben ...

Stellen Sie sich vor, ein Mann kauft sich ein neues Smartphone und achtet beim Kauf auch darauf, dass man mit dem Gerät schöne Fotos machen kann. Kurz darauf liest er in einer Fotofachzeitschrift, dass die neusten Labortests gezeigt hätten, dass man mit seinem neuen Handy nur mittelmäßige Fotos hinbekommt. Die Hautfarbe der fotografierten Menschen sei nicht natürlich und in den Ecken seien die Aufnahmen unscharf. Unser Mann wird die Zeitschrift sofort in den Papiermüll werfen und den Journalisten des Testberichts als praxisfernen Erbsenzähler beschimpfen, der obendrein von der Konkurrenz bestochen sein könnte.

„Wir betreiben Selbstrechtfertigung und verhindern so das Lernen."

Die Autoren des Buchs beschreiben ausführlich, wie schwer es Menschen fällt, einen Fehler (wie hier eine unzureichende Recherche) zuzugeben. Das Motto laute: Fehler werden gemacht, aber doch nicht von mir. Es wird von jedem viel Zeit aufgewandt, um Fehler zu kaschieren. Dabei wäre es doch befreiend, aufrichtig zu sagen: Ich habe einen Fehler gemacht und übernehme die Verantwortung. Das Problem der meisten Menschen besteht darin, so die Autoren, dass jemand, der einen Fehler macht, wohl auch gleich glaubt, er selbst sei ein Fehler. Ein Großteil des Buchs dreht sich darum, die Leser davon abzuhalten, das Fehlermachen als unverzeihliches persönliches Versagen und als eine Zerstörung der Selbstachtung zu erleben.

Die Lösung sollte darin bestehen, dass man sich klarmacht, dass Fehler kein Unglück, sondern unvermeidlich sind und zu einer wichtigen Lernchance führen. Stattdessen erschafft der Durchschnittsmensch unbewusst Fiktionen, die ihn von der Verantwortung entbinden und seinen Glauben wiederherstellen, dass er durchgängig klug, moralisch gut und „richtig" sei. Gestützt auf jahrelange Forschung, bietet das Buch Erklärungen für jede Art von schädlicher Selbstrechtfertigung - wie sie funktioniert, welchen Schaden sie anrichten kann und wie man sie überwinden kann.

Die Gewohnheit der Selbstrechtfertigung lässt sich aushebeln, wenn man sich Mühe gibt, seine Beweggründe zu hinterfragen. Dazu braucht man aber Zeit, den Willen zur Selbstreflexion und vielleicht auch einen guten Coach, der sich mit blinden Flecken auskennt, die uns unsere eigenen Fehler verschleiern, und der weiß, warum uns unser Gedächtnis nicht das erzählt, was passiert ist, sondern das, was wir glauben wollen, das passiert ist. Es führt leider kein Weg an der Erkenntnis vorbei: Unser Gehirn ist mit blinden Flecken ausgestattet und einer seiner klügsten Tricks besteht darin, uns die Täuschung zu vermitteln, dass ausgerechnet wir keine blinden Flecken haben.

Carol Tavris ist Sozialpsychologin, Vortragsrednerin und Autorin der in den USA sehr populären Sachbücher „Anger" und „The Mismeasure of Women". Elliot Aronson ist ein führender Sozialpsychologe. Zu seinen bekanntesten Büchern gehören „The Social Animal" und „Nobody left to Hate".

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.

DIE ERFOLGSGEHEIMNISSE DER BESTEN START-UPS KENNENLERNEN

Sie möchten Ihr Start-up auf die nächste Ebene heben? Dann lernen Sie von den **Erfolgsgeheimnissen** der weltweit besten Unternehmen wie Airbnb, Pinterest, N26, Zalando, Salesforce, Wayfair, Klarna und Hubspot. **Interviews, Augmented-Reality-Inhalte** für Ihr Handy sowie **99 Praxismodule** für jede Scale-up-Phase sind im druckfrisch erschienenen **Handbuch „The Builder's Guide to the Tech Galaxy"** übersichtlich zusammengestellt.

Martin Schilling/Thomas Klugkist
The Builder's Guide to the Tech Galaxy
Mit 99 Modulen vom Start-up zum Unicorn
ISBN 978-3-648-15776-3 | **29,95 €**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/builders-guide
oder in Ihrer Buchhandlung

Boris Grundl

Paragraf 100

Übe Gleichmut!

Unglaublich, mit welchem Tempo Komplexität und Transparenz zunehmen. Ständig prasseln Reize auf uns ein. Jeder einzelne schreit nach Aufmerksamkeit. Oder jeder Mensch, der einen Reiz überbringt. Und wehe, wir gehen auf die Menschen oder Einwirkungen nicht aufmerksam genug ein. Dann werfen andere uns mangelnde Wertschätzung oder zu wenig Interesse vor. Ich bin mir sicher, das kommt Ihnen bekannt vor.

Viele antworten auf diesen „Höher-schneller-weiter"-Wahn mit Selbstoptimierung. Das Denken bleibt gleich, nur die Schlagzahl erhöht sich. Das ist der Versuch, das zunehmende Arbeitsvolumen mit zunehmender Arbeitszeit zu beantworten: Erhöhung der Zeitquantität. So entstehen Firmenkulturen, in denen schnelle Reaktionen automatisch Anerkennung auslösen. Eiliges Antworten wird zum Qualitätsmerkmal. Wer auf einem Reiz nicht sofort eingeht, wird reflexartig mit Missachtung bestraft. Die tiefere Wirkung der Konsequenz bleibt außen vor. Das führt zu Hektik und Aktionismus. Beschäftigt sein und viel zu tun zu haben, werden zu Statussymbolen des Erfolgs – ein Teufelskreislauf.

„Viele Menschen verwechseln Gleichmut mit Gleichgültigkeit und Desinteresse."

Doch es gibt auch eine andere Antwort auf die Zunahme an Tempo, Komplexität und Transparenz. Indem Menschen bewusst trainieren, eben nicht sofort zu springen. Natürlich nur dort, wo es auch Sinn macht: Wenn jemand ausrutscht, greife ich natürlich sofort, ohne nachzudenken, nach dessen Arm und stütze ihn. Doch in vielen Fällen lohnt sich tieferes Durchdenken. Trifft uns ein Reiz, gönnen wir uns innerlich Raum, bevor wir reagieren. Wir geben uns Zeit zum Nachdenken, um die Lage in ein großes Ganzes einzuordnen. Welche Bedeutung hat der Reiz für das übergeordnete Ziel? Oder handelt es sich um eine unnötige Ablenkung? Angela Merkel hat selten sofort auf eine Störung reagiert. Schon gar nicht öffentlich. Bei ihr hatte man das Gefühl, je mehr ein Reiz nach Aufmerksamkeit schreit, desto weniger reagiert sie direkt auf ihn. Das wurde ihr oft vorgeworfen. War sie deswegen weniger wirksam? Weil sie die Dinge jenseits der öffentlichen Aufmerksamkeit mit Ruhe und Bedacht im Hintergrund gesteuert hat? Ich denke nicht. Sie ist für mich ein Vorbild an Gleichmut.

Immer wieder erlebe ich, wie Menschen eine verzögerte Reaktion als mangelndes Interesse deuten. Diese Leute verwechseln Gleichmut mit Gleichgültigkeit. Wer nicht sofort antwortet, signalisiert noch lange kein Desinteresse oder fehlende Identifikation. Vielleicht ist ein ruhiger, geordneter Geist gerade dabei, bewusst zu entscheiden, wie er mit einer Situation umgeht. Indem er überlegt, wo eigentlich der Kern in diesem Kontext liegt. Hauptsache ist, dass die Hauptsache die Hauptsache bleibt, nannte es Steven Covey.

Gleichmut üben bedeutet, die bewusste innere Reaktion auf einen Reiz wahrzunehmen und diesem ersten Impuls nicht zu folgen, sondern innezuhalten. Ruhe bewahren, innerlich einen Schritt zurücktreten, die Sache von außen betrachten, mit dem übergeordneten Ergebnis abgleichen und dann mit durchdachter Klarheit konsequent handeln. Bitte beobachten Sie andere einmal, wann sie mit Gleichmut oder Gleichgültigkeit reagieren. Bitte fördern Sie Gleichmut bei sich und bei anderen. Diese innere Ruhe ist es, die wir in Zukunft brauchen. Aus „höher-schneller-weiter" macht Gleichmut „flexibler-klarer-tiefer".

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

HAUFE.
TALENT

DER NEUE RHYTHMUS IN PERSONAL-ENTWICKLUNG

Mitarbeiterkompetenzen und organisationalen Entwicklungs-bedarf systematisch fördern.

Für weitere Informationen QR-Code scannen.

Integrieren Sie ein nachhaltiges Kompetenzmanagement als Teil der unternehmerischen DNA, um somit den aktuellen Bedarf an Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen systematisch zu erkennen und die abgeleiteten Maßnahmen softwaregestützt umzusetzen.

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

„Sich klar zu positionieren, birgt Risiken. Wer eine Meinung hat, wird angreifbar. Aber keine Haltung zu haben, ist ein Armutszeugnis – und viel gefährlicher.“

Janina Kugel, Senior-Advisor BCG und ehemalige Personalvorständin bei Siemens, in ihrer Kolumne „Menschenskinder“ im „Managermagazin“ 10/2021

„Wir Menschen wollen nicht in allererster Linie Probleme lösen, sondern anderen unsere Kompetenz demonstrieren. Wer sich intensiv zu Dingen äußert, bei denen er sich auszukennen glaubt, kann überdecken, wie ahnungslos er bei den wichtigen Themen ist.“

Henning Beck, Neurowissenschaftler, in seiner Kolumne „Entzauberte Mythen“, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 40/2021

„Ich fürchte mich mehr vor den Radikalismen in der Problemlösung als vor den Problemen selbst. Das ist eine historische Erfahrung, die wir aus dem 20. Jahrhundert mitbringen.“

Professor Peter Sloterdijk, Philosoph, in Gabor Steingarts Newsletter „Morning Briefing“ vom 29. September 2021

„Es ist einfach lustig, durch die Wälder zu laufen und mit Schwertern zu kämpfen.“

Stefan Ruzowitzky, Regisseur, auf die Frage, warum er die Netflix-Serie „Barbaren“ über die Schlacht im Teutoburger Wald dreht, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 9. Oktober 2021

„Der Begriff „Reboarding“ dramatisiert die Situation. Er suggeriert, dass man als Mitarbeiter 16 Monate lang keinen Kontakt zu anderen hatte.“

Gerd Beidernikl, Soziologe, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 9. Oktober 2021

„In den 20 Monaten der Pandemie haben sich Unternehmen technologisch so entwickelt wie sonst innerhalb von acht bis zehn Jahren … Gleichzeitig ist die Zahl der Burn-outs auf einen Rekordwert gestiegen … Führungskräfte sollten deshalb überlegen, wie sie ihre Organisation so umbauen, dass sie die Schnelligkeit beibehält, ohne die Menschen zu überfordern.“

Robert Sternfels, seit Juli Weltchef von McKinsey, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 41/2021

„Ein Digitalministerium müsste eigentlich überflüssig sein – wir sollten es aber dennoch errichten, um es später wieder abschaffen zu können.“

Marianne Janik , Microsoft-Deutschland-Chefin, im „Handelsblatt“ vom 8. Oktober 2021

„Lange bevor wir umkippen und Hitzeschlag haben, haben wir Produktivitätssausfälle. Und nicht nur das: Wir werden auch nachweislich aggressiver und wir machen mehr Fehler.“

Dr. Eckart von Hirschhausen, Arzt und Kabarettist, über die „Erderhitzung als die größte Gesundheitsgefahr“, im „Stern“ vom 24. September 2021

„Ich versuche, nach dem Aufstehen mindestens eine Stunde zu warten, bevor ich das erste Mal aufs Handy schaue.“

Matthias Schweighöfer, Filmemacher, über sein Mittel gegen Burn-out, in der SZ vom 9. 10. 2021

Unternehmen digitalisieren – Teams mobilisieren

Für die Umsetzung von Projekten benötigen Sie nicht nur die Methoden, sondern auch das Verständnis, wie sich Kultur in Teams entwickelt und wie Projekte diese Entwicklung fördern können. Dieses Buch vereint beides, für ein erfolgreiches Prozessmanagement:
Im ersten Teil erfahren Sie die theoretischen Grundlagen, insbesondere zur Verankerung von Prozessen in den Teams. Der zweite Teil bietet eine Fülle an Methoden, die in der Anwendung frei kombinierbar sind.

- Prozesse digital umsetzen und in den Teams verankern
- Digitale Geschäftsprozesse im Unternehmen umsetzen und dabei die Mitarbeitenden mitnehmen
- Bedürfnisse von Teams und Mitarbeitern in Digitalisierung integrieren

Feldbrügge
Systemisches Prozessmanagement
Unternehmen digitalisieren – Teams mobilisieren
2021. 250 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-5261-8

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

SCHÄFFER POESCHEL

WINGS-FERNSTUDIUM

online flexibel praxisnah

Werde Expert:in

wings.de/experte

★★★★½ Sehr gut 4.5 / 5.0

97 % Weiterempfehlungen auf FernstudiumCheck.de