



+ wirtschaft weiterbildung

01_20

www.wuw-magazin.de

Barack Obama_Besuch bei „Bits & Pretzels“ in München s. 18

Stefan Häseli_Von Greta Thunberg lernen s. 30

Patrick Vermeren_Fragwürdiges aus der HR-Praxis s. 42

So coacht die Adidas AG

Sportartikelhersteller vom ICF ausgezeichnet s. 20



geschafft!



Profitieren Sie von unseren flexiblen und ressourcensparenden Blended-Learning-Kursen mit der Kombination aus Präsenzworkshops und Online-Trainings:

GEPRÜFTE/-R WIRTSCHAFTSFACHWIRT/-IN

Schnelle und kompakte Vorbereitung auf die öffentlich-rechtliche Prüfung
18 Monate mit insgesamt 13 Präsenztagen in Koblenz

GEPRÜFTE/-R WIRTSCHAFTSFACHWIRT/-IN MIT INTERNATIONALER AUSRICHTUNG

Schnelle und kompakte Vorbereitung auf die öffentlich-rechtliche Prüfung
Zusätzlich internationales Zertifikat (Certificate in International Business) möglich
18 Monate mit insgesamt 13 Präsenztagen in Koblenz und London

In Kooperation mit dem European College
of Business and Management in London

PERSONALREFERENT/-IN (IHK)

Professionalisierung der HR-Kompetenz in allen wichtigen Themen des Personalmanagements
Acht Monate mit insgesamt 28 Lernwochen und sieben Präsenzworkshoptagen in Koblenz

RECRUITER/-IN (IHK)

Weiterbildung in innovativen Recruiting-Instrumenten
Fünf Monate mit insgesamt sechs Präsenztagen in Koblenz und neun Online-Lernwochen

PERSONALENTWICKLER/-IN

Qualifizierung in allen wichtigen Kompetenzen im Bereich Personalentwicklung
Fünf Monate mit insgesamt 12 Lernwochen, vier Präsenzworkshoptagen in Koblenz und sechs Live-Online Seminaren

Noch mehr über Bullshit-Geschichten

Die Zeitschrift „Psychologie heute“ (10/2019) hat Prof. Dr. Martin Seligman, den Vater der „positiven Psychologie“, in seinem Haus in Philadelphia besucht. Der 77-Jährige erzählte, dass er schon früh vor der Frage gestanden habe, ob er ein Forscher sein wolle, der nie falsch liege, oder einer, der nie langweile. Er habe sich für Letzteres entschieden und deshalb bereits als junger Mann die „gewagte Hypothese“ von der „erlernten Hilflosigkeit“ aufgestellt. Inzwischen hätten andere Forscher diese Theorie zu Recht „völlig auf den Kopf gestellt“.

Seligman spricht hier altersweise und sehr offen aus, was manchen Trainern, Beratern und Speakern ein Problem bereitet: Auf dem Boden der Tatsachen liegt einfach nicht genug Konfetti. Man muss dann eben selbst ein Feuerwerk an faszinierenden Behauptungen abbrennen, damit die Welt von einem beeindruckt ist. Und solche Geschichten hören sich meist gut an, sind aber oft genug nur heiße Luft – wie die Bemerkung eines Speakers, er kenne eine besondere Art der Meditation, mit der man aus der Zukunft Ratschläge für ein erfolgreicherer Leben empfangen könne.

Wir haben bereits in früheren Heften über sogenannte Bullshit-Geschichten informiert. Leser haben uns darauf aufmerksam gemacht, dass der belgische Berater und TEDx-Redner Patrick Vermeren, der selbst viele Jahre als HR-Manager arbeitete, jetzt ein 1.116-Seiten-Buch veröffentlichte, in dem er wissenschaftlich nicht stichhaltige HR-Mythen fundiert auseinandernimmt (und evidenzbasierte Alternativen aufzeigt!).

Das Buch ist eine echte Schatzkiste für alle, die wissen wollen, welche HR-Tools umstritten sind oder unter Profis gar als Nonsense gelten. Zum Glück hatte Vermeren kurzfristig Zeit für ein Interview mit uns (ab Seite 42). Das englischsprachige Buch ist im deutschsprachigen Raum derzeit nur über Amazon (ISBN 978-9082763478) erhältlich.



Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

28. Internationale Fachmesse und Kongress

#LEARNTEC2020

Europe's #1
in digital learning

www.learntec.de

28. – 30. Januar 2020
Messe Karlsruhe

LEARNTEC

Premium Partner:

**HAUFE.
AKADEMIE**



20

Adidas. Der Sportartikelhersteller Adidas erhielt den Prism Award 2019 der International Coach Federation Deutschland. Das mit internen Coaches durchgeführte Coaching-Programm wurde als „Leuchtturm der Branche“ gewürdigt und steht im Mittelpunkt unserer Titelgeschichte.



26

Spiritualität. Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit sollten in Zukunft fester Bestandteil des Wirtschaftens sein.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

menschen

14 Vorbild mit drei Masterabschlüssen

Zum 34. Mal zeichnete der Verband „Forum Distance Learning“ die besten Absolventen aus Fernunterricht und Fernstudium mit dem „Studienpreis“ aus – dem ältesten Bildungs-Award Deutschlands.

18 „Diverse Teams sind Exzellenz-Maschinen“

Barack Obama war Ende letzten Jahres Stargast beim Start-up-Festival „Bits & Pretzels“ in München. Der 44. US-Präsident sprach über Vielfalt in Teams und seine Hoffnung auf die Jugend.

titelthema

20 So coacht die Adidas AG

Für einen „sorgfältig durchdachten“, flächendeckenden Einsatz firmeninterner Coaches wurde im November die Adidas AG ausgezeichnet. Gelobt wurde unter anderem die Orientierung an strengen Qualitätskriterien.

personal- und organisationsentwicklung

26 Kongress: Wirtschaft & Spiritualität

Zur ersten Ausgabe des Kongresses „Wirtschaft & Spiritualität“ kamen 230 Teilnehmer. Sie nutzten das Event, um den Blick „auf den tieferen Sinn allen Handelns“ zu richten.

30 Von Greta Kommunikation lernen

Die junge schwedische Klimaaktivistin Greta Thunberg polarisiert. Kommunikationsexperte Stefan Häseli schaut genauer hin.

34 Personalabbau gestalten

Mit einer Kündigungswelle kommen emotionale Belastungen auf ein Unternehmen zu. Entsprechend professionell sollte der Prozess gemanagt werden.

training und coaching

38 „Neues Lernen“ macht zukunftsfähig

Das „neue Lernen“ wirkt sich auf alle Dimensionen eines Unternehmens aus – auf Organisation, Mensch und Umfeld. Doch wie sieht der neue Lernansatz konkret aus?

42 Trainer und Berater als Wunderheiler?

In seinem Buch „A Skeptic’s HR dictionary“ entlarvt der Belgier Patrick Vermeren unwissenschaftliche Personalentwicklungsansätze und -tools.

46 Personal Branding

Wie mache ich meinen Zielkunden klar, was mich von meinen Mitbewerbern unterscheidet? Das fragen sich viele persönliche Dienstleister wie Berater und Trainer.



42

Skeptiker. Mehr Misstrauen gegenüber dubiosen HR-Instrumenten fordert der Belgier Patrick Vermeren.



50

Learntec 2020. Zum 28. Mal wird in Karlsruhe die Learntec, Deutschlands größte E-Learning-Veranstaltung, durchgeführt.

48 Das Kleingedruckte wurde einfacher und klarer

Die International Coaching Federation (ICF) hat die von ihr für notwendig erachteten Kernkompetenzen für Coaches überarbeitet. Klarer formuliert wurden auch die Ethik-Standards.

messen und kongresse

50 Learntec umfasst jetzt drei Hallen

In Karlsruhe wird vom 28. bis 30. Januar 2020 die nächste Ausgabe der „Learntec“ präsentiert. Laut Umfragen gilt die „Learntec“ als „der“ Treffpunkt der digitalen Bildungsszene in Deutschland. Was erwartet die Besucher im Jahr 2020?

52 „Der Fokus liegt immer mehr auf individuellem Lernen“

Christian Baudis, Ex-Deutschland-Chef von Google, spricht auf der Learntec über „How digitalization changes the way we learn“.

54 Rückbesinnung auf Menschlichkeit

Die dritte Ausgabe der Konferenz „Digital Mind Change“ in München stand unter dem Motto „Question the Now!“. Mehr als 30 Referenten befassten sich mit den Folgen der Digitalisierung.

56 Her mit dem individualisierten Lernen

Auch in diesem Jahr kamen wieder über 2.500 Teilnehmer zur Konferenz „Online Educa“ nach Berlin.

58 Was Agilität mit den Geschäftsführern macht

„Agiles Arbeiten ist mehr als ein Methodentrend, der schnell wieder vergeht“, diese Botschaft sandte der „Agile Executive Summit“ an die deutsche Wirtschaft.

Rubriken

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

www.business-coaching-mediation.de



Business Coaching
Wirtschaftsmediation

Petra Hövelborn

- > Ideen realisieren
- > Konflikte klären
- > Ziele erreichen

Dortmund | Campus

+49 173-2435910

HR Kompetenztraining – für Personaler 4.0

Die 5 Kernkompetenzen für Personaler:

- Selbstkompetenz
- Gestaltungskompetenz
- Beraterkompetenz
- Dialogfähigkeit
- Kommunikationsstärke



5 kompakte Module à 2 Tage

vermitteln Ihnen einen gut gefüllten Werkzeugkoffer mit speziell auf die HR-Rolle abgestimmten Tools aus dem Coaching, dem Selbstmanagement, der Gesprächsführung, der Konfliktklärung und dem Change-Management.

Entwickeln Sie Ihre Kernkompetenzen und erweitern Sie Ihre Methodenvielfalt.

Ausbildungsbeginn – März 2020
Abschlussmodul – Juni 2021

Informieren Sie sich unter:
www.coweo-personalberatung.de und
www.lorenz-grahn.de und nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Fon 03863.225208 / 0385.39387512





WER Das Foto zeigt vier namentlich unbekannte Fotomodelle, die sich der Länge nach in gepflegter Businesskleidung auf eine Treppe gelegt haben, um eine Pause zu machen.

WAS Das Foto dient an dieser Stelle als Illustration einer Meldung (siehe unten), wonach im amerikanischen Silicon Valley das Nichtstun neuerdings als Dopamin-Fasten vermarktet wird.

WAS NOCH Das Foto wird als sogenanntes „Stockfoto“ über die amerikanische Fotoagentur Getty Images weltweit vertrieben. Es stammt aus der legendären „Kollektion Corbis“.

Dopamin-Fasten. Wird aufgrund bestimmter „Kicks“ im Gehirn Dopamin ausgeschüttet, löst das Glücksgefühle aus. Der moderne Mensch leidet immer mehr unter Reizüberflutung, weil er es mit den „Kicks“ übertreibt, sagt ein Psychologieprofessor von der Universität San Francisco. Sein Gegenmittel ist das Dopamin-Fasten: Man verzichtet auf jegliche Stimulation und legt sich einfach stundenlang flach hin – keine Musik, kein Gespräch, keine Lektüre, keine Aktivität, keine Nahrung und keinen Blick- oder Körperkontakt. Die „humorlose Vermeidung aller Sinnlichkeit“ (Süddeutsche Zeitung) ist wohl ein typisches Luxusproblem reicher Jungunternehmer aus dem Silicon Valley. Für alle anderen gilt: Das Leben wird nicht dadurch lebenswert, dass man sich zurückzieht, sondern dass man sich anderen Menschen gegenüber öffnet und Gefühle zulässt.

HAUFE.



**JETZT
4 WOCHEN
KOSTENLOS
TESTEN**

HR TRIFFT INSPIRATION

DIE HR-SOFTWARE FÜR NEUES ARBEITEN

Bewährte Rechtssicherheit. Mehr Technologie. Mehr Weiterbildung.
Die HR-Software Personal Office Platin verbindet Rechtssicherheit mit modernster Technologie, wertvollen New Work Ansätzen und einem vielseitigen Weiterbildungsangebot.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:
www.haufe.de/platin

ALFRED KIESER I

„Agilität ist inhaltsleere Modeerscheinung“

Prof. Dr. Alfred Kieser (77), einer der renommiertesten BWL-Professoren mit Schwerpunkt „Organisation“, erklärte in einem Interview mit „Brandeins“ (11/2019), dass er den „schwammigen Be-

griff“ Agilität für eine Modeerscheinung halte, der „inhaltsleer“ sei. „Es gibt kein überzeugendes Vorbild, also ein größeres Unternehmen, das Agilität lebt und auf ganz neue Art organisiert ist und deshalb

in der Lage wäre, viel schneller als die Konkurrenz auf Kundenwünsche zu reagieren“, so Kieser. Der Argumentation, durch Agilität werde ein Unternehmen hierarchiefreier und demokratischer, widerspricht Kieser. Das sei nicht realistisch, weil Unternehmen per se hierarchische Organisationen seien. Es gebe immer eine letzte Instanz, die entscheide. Wenn etwas passiere, was gegen deren Willen wäre, würde sie eingreifen. Die Mitarbeiter würden vor wichtigen Entscheidungen mit viel Aufwand versuchen herauszufinden, was diese oberste Instanz wollen könnte. „Offiziell gibt es dann keine Hierarchie, in Wahrheit und in den Köpfen sehr wohl.“ Das führe nicht zu Agilität, sondern zum Gegenteil. Auch deshalb werde diese Mode kaum Spuren hinterlassen. Führungskräften, die in einem Unternehmen arbeiteten, das Agilität auf seine Fahnen geschrieben habe, rät Kieser, so zu tun, als hielten sie das Konzept für sinnvoll. Sonst müssten sie Nachteile fürchten.

Foto: Pichler



Prof. Dr. Alfred Kieser. Das Foto entstand auf einer Systemiker-Tagung 2015.

TAGUNGEN

Nachhaltigkeit irrelevant

Eventagenturen und die Veranstaltungsmanager in den Unternehmen in der Wirtschaft achten nur geringfügig auf das Thema „Umweltschutz“, wenn sie eine Tagungsstätte oder eine Eventlocation auswählen.

Das hat die Hochschule Worms im Rahmen einer Onlinebefragung (122 komplett ausgefüllte Fragebögen wurden ausgewertet) herausgefunden. Die Hochschule fragte nicht danach, wie wichtig Nachhaltigkeit sei, sondern wollte einfach nur die Entscheidungskriterien bei der Wahl einer Veranstaltungsstätte wissen. Die Prioritäten sahen so aus: Auf Platz 1 stand die Erreichbarkeit der Location. Auf Platz 2 lag das Raumangebot und auf Platz 3 das Preis-/Leistungsverhältnis. Weit abgeschlagen auf der Prioritätenliste standen Kriterien wie „Barrierefreiheit“ und „Möglichkeit für Green Meetings“.

ALFRED KIESER II

Nützliche Management-Moden

Alfred Kieser erwähnte in seinem Brandeins-Interview (11/2019) auch Management-Moden, die etwas bewirkt hätten. Das Konzept des „Total Quality Management“ (TQM) sei eine sinnvolle Antwort auf die japanische Qualitätsoffensive gewesen.



Eine andere sinnvolle Management-Mode sei „Lean Production“ gewesen. Automobilfabriken organisierten damals ihre Fertigung neu und Arbeitnehmer wurden am Prozess beteiligt. Eine schlanke Produktion habe im Ergebnis zu mehr Effizienz und zu mehr Arbeitszufriedenheit geführt, weil Verantwortung nach unten verlagert wurde. Dass die TQM-Vorzeigefirma General Electric trotzdem gerade schwächelt, begründet Kieser so: Eine falsche Personalpolitik habe dazu geführt, dass die interne Zusammenarbeit stark litt. Und das Null-Fehler-Prinzip habe die Folge gehabt, dass Innovationen unterlassen wurden. Kieser: „Wer keine Fehler machen will, fängt nichts Neues an.“

GESCHEITERTER FRIEDENSSCHLUSS

Lufthansa trennt sich von seiner Personalvorständin

Dr. Bettina Volkens, seit dem 1. Juli 2013 Vorstandsmitglied der Deutschen Lufthansa AG und als Arbeitsdirektorin zuständig für die Bereiche Personal und Recht, verließ im „beiderseitigen Einvernehmen“ am 31.12.2019 den Luftfahrtkonzern. Ihre Aufgaben übernimmt Michael Niggemann, bislang Finanzchef bei der Lufthansa-Tochter Swiss. Laut Insiderberichten ist der Arbeitsdirektorin letztlich der Tarifkonflikt mit der Kabinengewerkschaft Ufo zum Verhängnis geworden. Volkens hatte nach einem Streik eine umfassende Schlichtungsvereinbarung ausgearbeitet, die wenige Tage später vom Vorstandsvorsitzenden Carsten Spohr wieder einkassiert

wurde. In der Personalerszene genießt Volkens, die in ihrer Freizeit mehrere Triatlons erfolgreich absolvierte, einen sehr guten Ruf als Change-Profi, weil es ihr gelang, bei der „männerdominierten“

Lufthansa, einem ehemaligen Staatskonzern, einen tiefgreifenden Kulturwandel einzuleiten. Sie setzte auf Homeofficeangebote sowie Vertrauensarbeitszeit und wollte eine Hierarchieebene kappen.



Foto: Pichler

Dr. Bettina Volkens. Auf der „Zukunft Personal Europe 2019“ sprach sie vom Mut zur Veränderung.

PSYCHISCHE KRANKHEITEN

Systemische Therapie wird Kassenleistung



Der sogenannte „Gemeinsame Bundesausschuss“ (G-BA) hat im Dezember beschlossen, die „systemische Therapie“ als Pflichtleistung der gesetzlichen Krankenversicherung zuzulassen. Mit der Anerkennung des „Nutzens und der medizinischen Notwendigkeit“ der „systemischen Therapie“ bei Erwachsenen als Psychotherapieverfahren wurde ein langjähriges Verfahren der Nutzenbewertung abgeschlossen.

Bevor die systemische Therapie als Leistung der gesetzlichen Krankenkassen in Anspruch genommen werden kann, müssen aber noch Einzelheiten zur praktischen Anwendung geregelt werden. Das soll innerhalb der nächsten neun Monate erfolgen.

Die systemische Therapie wird mit Aufnahme in die Psychotherapie-Richtlinie (zusammen mit der Verhaltenstherapie, der tiefenpsychologisch fundierten Therapie und der analytischen Psychotherapie) das vierte Psychotherapieverfahren sein, das im Rahmen der gesetzlichen Krankenversicherung erbracht werden kann.

Die Fachverbände „Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie“ (DGSF) und die „Systemische Gesellschaft“ (SG) hatten bereits seit Jahren gefordert, die „systemische Therapie“ zur Kassenleistung zu machen.

Kurz und Knapp

Verstorben. Am 10. Oktober 2019 ist Dr. Werner Vogelauer in St. Pölten (Österreich) nach langer Krankheit verstorben. Der Coach und Organisationsentwickler war Co-Gründer der Trigon Entwicklungsberatung. Mit seinen Büchern „Coaching-Praxis“ und „Methoden-ABC im Coaching“ hat der 1948 geborene Österreicher starken Einfluss auf die Entwicklung der Coaching-Branche genommen. Beide Bände liegen in erweiterten und vollständig überarbeiteten Auflagen vor.

Selbsthilfe. Die Frauenzeitschrift „Brigitte“ (Gruner + Jahr) hat mit „Brigitte Leben“ einen neuen Ableger bekommen. Es handelt sich um ein „Coaching-Magazin“, das auf 130 Seiten Tipps zur seelischen Selbstoptimierung anbietet. Maßgeblichen Einfluss auf die Inhalte hat die Bestsellerautorin Stefanie Stahl („Das Kind in Dir muss Heimat finden“), die für positive Veränderungen im Leben der Leser sorgen will.

Glück. Der „Glücksatlas 2019“, der von der Deutschen Post gesponsert wird, hat herausgefunden, dass die Menschen, die mit ihrem Leben am zufriedensten sind, „verwitwete Menschen mit neuem Partner“ sind.

Auch das noch. Betrug der Anteil der Schüler, die Latein lernen, im Jahr 1999 rund 26 Prozent, so hat er sich auf 31 Prozent im Jahr 2017 erhöht. Doch was bringt Lateinpauken? Empirische Befunde der Universität Bayreuth und der ETH Zürich belegen jetzt, dass Lateinkenntnisse weder das logische Denken noch den Erwerb anderer Sprachen noch das Gespür für die grammatikalische Struktur der Muttersprache verbessern.

COACH & TRAINER AWARD 2019

Die „Leadership Hero’s Journey“ siegte beim DVCT

Alexandra Götzfried wurde im November 2019 in Hamburg für ihr Konzept „Leadership Hero’s Journey“ mit dem 10. Coach & Trainer Award des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (DVCT) ausgezeichnet.

Götzfried überzeugte die Jury mit einem aus mehreren Modulen bestehenden Führungskräfteentwicklungsprogramm. Die Leadership Hero’s Journey ist eine Reise zur emotionalen Intelligenz der Führungskräfte. In dem Programm schlüpfen die Teilnehmenden in die Rolle eines Helden und lösen eine Suchmission.

Die Teilnehmenden erwerben neues Wissen und bearbeiten damit kooperativ – in immer

wieder unterschiedlich zusammengesetzten Teams – verschiedene Aufgaben. Die Heldenreise gibt der Geschichte, die für die Motivation der Teilnehmenden ein zentrales Element ist, einen Spannungsbogen und einen festen Verlauf. Die Leadership Hero’s Journey bezieht Ergebnisse aus der Neurobiologie mit ein und ist damit ein sehr nachhaltiges Tool.

„Mit viel Wissen und Input hat die junge und sehr frische Gewinnerin uns ihr Konzept erläutert“, kommentiert Jury-Mitglied Antje Betscher die Entscheidung der Jury. „In die Leadership Hero’s Journey sind vielfältige Elemente eingeflossen, die das Konzept



Foto: Pichler

Alexandra Götzfried. Neue Methoden ausgedacht, um emotionale Intelligenz zu vermitteln.

einzigartig machen. Besonders beeindruckt hat uns die Verbindung der Heldenreise mit Elementen der Gamification.“ Die Gewinnerin Alexandra Götzfried verband Heldenreise,

Gamification, Storytelling und kooperative Lernmethoden miteinander. Das Konzept wird im nächsten Heft von „Wirtschaft + Weiterbildung“ ausführlich vorgestellt.

L&D-PRO

Noch größer und bunter!

Die Messe „L&D-pro“, das Expofestival für Learning & Development Professionals, geht in die zweite Runde. Am 28. Mai 2020 lockt die zweite Ausgabe der L&D-pro (www.LnD-pro.de) wieder ins MVG Museum nach München. Das Expofestival wird nur für angestellte Personalentwickler veranstaltet, damit die Aussteller ihnen in

Ruhe die neuesten Produkte und Dienstleistungen vorstellen können. Außerdem werden den PE’lern viele Möglichkeiten geboten, sich untereinander zu vernetzen. Im Jahr 2020 wird es außerdem ein Future Tec Lab und einen Learning & Skill Diagnostics Pavillon geben. „Die nächste Ausgabe der L&D-pro soll Personalentwicklern

noch mehr Raum für Interaktion geben“, sagt Monika Schädel, Projektleitung der Veranstaltung. Die zwei neu entwickelten Sonderflächen stellen hierfür die Weichen. Das neue „Future Tec Lab“ bietet den Fachbesuchern die Chance, die neuesten Technologien und Tools wie Planspiele, Serious Lego oder VR-Brillen zwanglos auszuprobieren: Anfassen, testen und sich inspirieren lassen lautet hier die Devise.

Ein weiteres neues Highlight ist der „Learning & Skills Diagnostic Pavillon“. Hier lernen Fachbesucher mehr über Diagnostikverfahren und treffen auf spezialisierte Unternehmen. „Wir haben uns dazu entschlossen, dem Thema Diagnostics besonders viel Aufmerksamkeit zu widmen, da Personalentwickler die Menschen besser verstehen müssen, um Talente und Potenziale zu entdecken und gezielt zu fördern. Nur so können sie lebenslanges Lernen effektiv in den Unternehmen umsetzen“, so Schädel.



Foto: Klaus D. Wolf

L&D-pro 2019. Die neue Messe startete mit einem Achtungserfolg.

EXECUTIVE MBA

Programme werden immer beliebter

Laut der neuesten Umfrage des Executive MBA Councils (EMBAC) werden Executive-MBA-Programme immer beliebter. So sind die Bewerbungen seit 2015 um 31,6 Prozent gestiegen. Die Executive-MBA-Studiengänge richten sich berufsbegleitend (!) an erfahrene Führungskräfte. Das Durchschnittsalter der MBA-Teilnehmer liegt bei 38 Jahren. Diese Menschen haben rund 14 Jahre Berufserfahrung, davon neun Jahre Management-erfahrung. Zugenommen hat der Frauenanteil. Lag er 2017 noch bei 30,1 Prozent, so sind es inzwischen 31,2 Prozent.



„PICK-UP-SZENE“

Flirtseminar sorgt für Entrüstung

Rhetoriktrainer Matthias Pöhm, Bonstetten (Schweiz), der demnächst in München das zweitägige Seminar „Männlich wirken – natürlich flirten“ durchführen will, hat jetzt Ärger mit einer Münchner Frauenrechts-gruppierung.

Sie wirft ihm aufgrund diverser Ankündigungstexte vor, er würde frauenverachtende Methoden vermitteln. Seine Rhetorik diene nur dazu, Frauen durch perfide Manipulation zu unterwerfen und gefügig zu machen. Die Tageszeitung „Münchner Merkur“ (4.12.2019) zitierte die Frauenrechtlerinnen mit dem Vorwurf, Frauen würden bei Pöhm zur austauschbaren Ware. Au-

ßerdem gebe es Anleitungen zur Nötigung, denn die grundsätzliche Gültigkeit der Regel „Nein heißt nein“ würde angezweifelt. Pöhm hatte im Vorfeld vier Männer losgeschickt, um Münchner Clubs auf ihren Flirtfaktor hin zu bewerten. Dabei wurden auch die „Zugänglichkeit“ der weiblichen Gäste und die Rückzugsmöglichkeiten zum Knutschen bewertet. Pöhm verwahrte sich gegen die Anschuldigungen. Er schule nur Kommunikation und Flirten sei Kommunikation. Den Vorwurf, es würde die Unterdrückung von Frauen propagiert, verneint er. Flirten sei eine Kommunikationssituation wie jede andere auch.

KORN-FERRY-UNTERSUCHUNG

Chefs haben nach wie vor kein gutes Image

58 Prozent der Mitarbeiter sagen, dass sie sich nicht von ihren Vorgesetzten ausreichend gefördert fühlten. Und 39 Prozent klagen, dass ihre Chefs sie schon mindestens einmal komplett im Regen hätten stehen lassen. 56 Prozent sagen außerdem, dass ihr Chef sie wenig oder gar nicht motivieren könne.

Kein Wunder, dass 40 Prozent denken, den Job ihres direkten Vorgesetzten besser machen zu können. „Der unmittelbare Vorgesetzte ist der wichtigste Bezugspunkt von Mitarbeitern“, sagt Holger Winzer, Leiter der Führungskräfteentwicklung von Korn Ferry in Deutschland. „Wir befinden uns in einer Zeit

des Umbruchs, in der ein Chef nicht mehr auf Kontrolle und Delegieren festgelegt werden kann. Er soll inspirieren, fördern, befähigen, zuhören. Dazu benötigen Führungskräfte aber ganz neue Kompetenzen und müssen Techniken erlernen, um dies in die Praxis umsetzen zu können.“ Korn Ferry glaubt aber, dass die meisten

Unternehmen in Deutschland das Problem erkannt haben und intensiv an einer Entwicklung ihrer Führungskräfte arbeiten. Korn Ferry hat im September 2019 genau 804 Professionals ausführlich über ihre Haltung zu ihren Vorgesetzten befragt (www.kornferry.com/press/does-your-boss-have-your-back).



HERNSTEIN

Leadership mit Klarheit

Laut „Hernstein Management Report 2019“ halten 73 Prozent der österreichischen Führungskräfte Klarheit für sehr wichtig. Im Vergleich dazu sehen das nur 63 Prozent der deutschen Führungskräfte so. Weibliche Führungskräfte messen Klarheit mehr Bedeutung bei als ihre männlichen Kollegen: 74 Prozent versus 61 Prozent. Vertreter des unteren Managements sehen Klarheit zu 73 Prozent als sehr wichtig an. Im oberen Management sind es 60 Prozent. 63 Prozent der Befragten mit bis zu drei Jahren Führungserfahrung halten Klarheit für sehr wichtig. Unter den Führungskräften mit über 20 Jahren Erfahrung sind es 73 Prozent.

Bernhard Kuntz



Gastkommentar

Wer braucht eigentlich Evangelisten?

Die Szene der „Speaker“ und der „Möchte-ger-Speaker“ hat eine neue Berufsbezeichnung für sich entdeckt: „Evangelist“. Fraglich ist nur, wer Evangelisten braucht. Die Szene der Speaker und Möchte-ger-Speaker, die wie Motten das Rampenlicht suchen (und oft nicht finden), ist eine illustre Gesellschaft. Dies gilt insbesondere für die Fraktion, die sich in der Vergangenheit gerne mit solchen Selbstattributionen wie „Querdenker“ und „Vordenker“ zierte, obwohl in der Regel niemand, der ihre Biografie liest, nachvollziehen kann, aus welchen Quellen sich diese Kompetenz speisen soll.

Just dieser Personenkreis hat nun anscheinend ein neues Selbstklebeetikett entdeckt, das er sich gerne auf die Marketingstirn klebt: Evangelist. Das heißt, diese (Möchte-ger-)Speaker geben sich nicht mehr damit zufrieden, „Quer- und Vordenker“ zu sein. Nein, sie verkünden uns oder den Entscheidern in den Unternehmen nun auch „Heilslehren“. Und wie in den biblischen Evangelien ist damit stets die Botschaft verknüpft: „Kehret um, tuet Buße, folgt mir, dem Messias, nach. Dann werdet Ihr erlöst.“ Oder anders formuliert: „Liebe Zuhörer, Ihr

„Agilität ist der Zauberschlüssel zum Erreichen des ‚Next Level‘ in allen Lebenslagen.“

erbärmliches Gewürm, Ihr habt bisher alles falsch gemacht. Ihr oder Eure Organisation muss sich grundlegend ändern. Insbesondere Euer Mindset muss sich radikal wandeln. Geschieht dies, dann bleiben Euch nicht nur viele Höllenqualen erspart, dann werdet Ihr erlöst und kommt vielleicht sogar ins Paradies.“

Googelt man das Wort „Evangelist“ oder gibt man bei LinkedIn die Begriffskombi „Redner Evangelist“

als Suchbegriff ein, dann zeigt sich rasch: Das Allheilmittel, das zur dieser Erlösung führt, sind nicht Gebete: Es ist die Agilität. Agilität ist der Zauberschlüssel zum Himmelreich der „disruptiven Veränderung“, „digitalen Transformation“ und „radikalen Innovation“ und zum Erreichen des „Next Level“ in allen Lebenslagen – und zwar unabhängig davon, ob eine Person als Reinigungskraft oder Produktentwickler, Vertriebler oder Controller ihr Geld verdient oder ob ein Unternehmen in einer automatisierten Produktion Badeschlappen produziert oder komplexe Problemlösungen für Kunden entwirft. Agilität tut funktions-, bereichs- und branchenübergreifend immer gut, glaubt man zumindest den selbst ernannten Evangelisten. Mich nerven diese Typen, die voller Inbrunst ihre Heilsbotschaften verkünden, dabei jedoch null Kompetenz im „Durchdenken“ sowie im Differenzieren zeigen und letztlich die Komplexität negieren. Sie nerven vermutlich auch, weil ich bezogen auf viele (Schicksals-)Fragen, vor denen unsere Wirtschaft steht, schlichtweg keine Antwort oder eine Problemlösung weiß – zumindest keine, die sich in einem Wort zusammenfassen ließe.

Eines weiß ich jedoch: Viel selbst ernannte Evangelisten haben nicht kapiert, dass es lerntheoretisch völlig kontraproduktiv ist, zu Menschen oder Mitarbeitern von Unternehmen zu sagen: „Ihr habt bisher alles falsch gemacht. Alles muss sich ab sofort ändern.“ Denn dies erzeugt automatisch Widerstand. Eine solche Aussage negiert nicht nur die bisherige (Lebens-)Leistung der Adressaten. Sie ist auch kein Ausdruck von Wertschätzung, denn dahinter versteckt sich letztlich die Botschaft: „Ihr seid – im Gegensatz zu mir, dem Erleuchteten – alle kleine Lichter – zumindest habt Ihr Euch in der Vergangenheit so verhalten.“

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

Gute Konjunktur für Coachs und Trainer

Coachs und Trainer blicken optimistisch auf das Jahr 2020 und rechnen mit guter Auftragslage. Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (DVCT) e. V. (www.dvct.de) mit Sitz in Hamburg.

An der Studie haben 255 DVCT-Mitglieder teilgenommen. 30 Prozent der Coachs und Trainer rechnen für das nächste Jahr mit einem höheren Auftragsvolumen als im Vorjahr. 34 Prozent gehen von gleichen Umsätzen aus. Nur zehn Prozent der Coachs und 19 Prozent der Trainer rechnen mit schlechteren Geschäftszahlen im Jahresdurchschnitt. Der Optimismus der Coachs und Trainer speist sich aus dem Anpassungsbedarf, den die Digitalisierung und neue Arbeitsformen mit sich bringen.

Bei den Trainern steht „Change-management“ mit 77 Prozent der gesamten Nennungen an der Spitze der Auftragsliste. „Die Digitalisierung ist mittlerweile in den Unternehmen angekommen – zumindest in Form der Einsicht, dass Wan-

del nicht von selbst passiert, sondern immer Initialisierung, Begleitung und Motivation erfordert“, analysiert Gianni Liscia, stellvertretender Vorstandsvorsitzender des DVCT. „Trainer und Coachs tragen wesentlich dazu bei, dass bei allen Möglichkeiten der neuen Technologien und Algorithmen der Mensch nicht aus dem Blickfeld gerät.“

Die aktuellen Trendthemen, auf die sich die Umfrageteilnehmer für 2020 einrichten, reichen von „Überlebenskursen in der neuen Arbeitswelt“ bis zum Führen von autonomen Teams, Selbstfürsorge und „gesunder Karriere“. Das alles zunehmend virtueller und digitaler: Die Coachs und Trainer sehen virtuelle Coachingsitzungen und Blended Learning, die Kombination von Bildschirm-Lernen und Lernen im Trainingsraum, auf dem Vormarsch. Für das klassische Präsenztraining rechnen sie mit immer kürzeren Trainingseinheiten. Der DVCT (gegründet 2003) ist der größte Verband für Coaching und Training in Deutschland. Er hat 1.600 Mitglieder.



Verbesserter Bildungszugang erwartet

Für 50 Prozent der Deutschen hat die Digitalisierung den Vorteil, dass der Zugang zu Wissen und Bildung erleichtert wird. Das ergab die Studie „Digitale Nutzung in Deutschland 2019“ des Bundesverbands Digitale Wirtschaft (BVDW).

Außerdem werden Erleichterungen im Alltag wie Zeitersparnis (39 Prozent) und bessere Kommunikation (38 Prozent) erwartet. 38 Prozent der 1.002 repräsentativ ausgewählten Befragten bezeichnen „Überwachung“ als Nachteil der Digitalisierung. „Die Mehrheit der Deutschen steht der Digitalisierung positiv gegenüber“, betont BVDW-Präsident Matthias Wahl. Männer und Frauen sehen unterschiedliche Vor- und Nachteile der Digitalisierung. Während immerhin 48 Prozent der Männer Zugang zu Wissen und Bildung begrüßen, sind dies sogar 53 Prozent der Frauen. Männer sehen dafür zu 26 Prozent die Ermöglichung neuer Innovationen als Vorteil der Digitalisierung, dem stimmen nur 17 Prozent Frauen zu.

TTS

Big Data richtig auswerten

Der Heidelberger Full-Service-Anbieter für Performance Support und E-Learning TTS und die Mannheim Business School (MBS) haben zusammen das neue Weiterbildungsangebot „Management Analytics für Führungskräfte“ gestartet. In dem modular aufgebauten Blended-Learning-Kurs erfahren Entscheidungsträger, wie sie Big Data richtig auswerten und für strategische Entscheidungen nutzen können. „Ich freue mich, dass wir bislang die Erwartungen der Teilnehmer übertroffen haben“, erklärt Prof. Florian Stahl, Leiter des Kurses und Inhaber des Lehrstuhls für Quantitatives Marketing und Konsumentenverhalten an der Universität Mannheim. Die Teilnehmer lernen, wie sie Managemententscheidungen analytisch und evidenzbasiert auf Grundlage von aufbereiteten Daten treffen. Damit schaffen sie den Einstieg in die Big-Data-Auswertung und können Geschäftsprozesse künftig optimieren und einen strategischen Mehrwert für ihr Unternehmen schaffen.

Siegerlächeln. Alle Preisträger des Studienpreises Distance Learning zusammen mit Verbandspräsident Mirco Fretter (ganz links).

Nacheinander drei Masterabschlüsse im Fernstudium

STUDIENPREIS DISTANCE LEARNING. Zum 34. Mal zeichnete der Fachverband „Forum Distance Learning“, Berlin, die besten Absolventen aus Fernunterricht und Fernstudium mit dem „Studienpreis“ aus. Dieser Preis ist der älteste Bildungs-Award Deutschlands. Er will herausragende Leistungen von Menschen würdigen, die unterschiedlichste Barrieren erfolgreich überwunden haben und ihren Karrierevorstellungen einen großen Schritt nähergekommen sind.

„Wir sind immer wieder fasziniert, welche beeindruckenden Lebensgeschichten uns mit den Bewerbungen um den Studienpreis erreichen“, sagte Verbandspräsident Mirco Fretter auf der diesjährigen Studienpreisgala im November 2019 in Berlin. Jede einzelne Bewerbung zeuge von den vielen Möglichkeiten, die ein Fernstudium seinen Teilnehmern biete. Es wurden folgende Preise übergeben:

„Fernlernerin des Jahres 2020“

Als „Fernlernerin des Jahres 2020“ wurde Susanne Helfrich (42) aus Uetersen ausgezeichnet. Nach zehn Jahren Frühverrentung gelang es der Preisträgerin mithilfe des Fernlehrgangs „Psychotherapie – Vorbereitung auf die amtsärztliche Prüfung nach dem Heilpraktikergesetz“ am Institut für Lernsysteme ILS erfolgreich ins Berufsleben zurückzukehren. Fernlernen hat ihr dabei in zweifacher Weise geholfen: Sie bereitete sich nicht nur erfolgreich auf die Prüfung vor, sondern überwand durch die flexible Ausgestaltung ihres Lernalltags das Chronische-Fatigue-Syndrom, eine Folge ihrer Leukämieerkrankung.

„Fernlerner des Jahres 2020“

Zum „Fernlerner des Jahres 2020“ wählte die Jury Felix Eisenmenger aus Berlin. Ihm gelang dank des Fernlehrgangs zum „geprüften Informatiker“ am Institut für Lernsysteme ILS ein

beeindruckender Branchenwechsel. Nach zehn Jahren im Straßenbau fand der 30-Jährige schon vor Lehrgangsabschluss eine Festanstellung als Informatiker. Der junge Familienvater nutzte seine Elternzeit von sieben Monaten für den Einstieg in die anspruchsvolle Fortbildung und absolvierte den Großteil des 30-monatigen Fernlehrgangs neben seiner körperlich herausfordernden Schichtarbeit als Straßenbauer.

„Fernstudentin des Jahres 2020“

Über den Titel „Fernstudentin des Jahres 2020“ durfte sich Mareike Zandmann (39) aus Molbergen freuen. Sie wird mit dem Studienpreis ausgezeichnet, da sie ein gelungenes Beispiel dafür ist, dass Ehrgeiz und Fleiß, gepaart mit Mut und Durchhaltevermögen, den Weg in eine bessere berufliche Zukunft ermöglichen! In ihrer Vorbildfunktion als Mutter dreier Kinder musste die Kandidatin sich entscheiden, welche Einschränkungen familiärer, beruflicher sowie privater Art sie hinzunehmen bereit war, um ihren Kindern später ein besseres Leben ermöglichen zu können. Sie hat den Mut bewiesen, trotz fehlenden Rückhalts durch den eigenen Ehepartner den Schritt in ein für sie fachfremdes Onlinestudium (Wirtschaftsingenieurwesen, Bachelor of Engineering, an der Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth) zu wagen. Auch wenn die Betreuung der Kinder vormittags gesichert war, so bedarf es doch deutlich mehr, drei Kinder allein zu erziehen, zu be-



Foto: Forum Distance Learning



Tobias Kerl. Mit drei Masterabschlüssen, die er im Fernstudium erwarb, wurde Kerl zum Vorbild für lebenslanges Lernen.

treuen und auch zu fördern. Insbesondere, wenn das jüngste Kind mit gesundheitlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hat, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

„Fernstudent des Jahres 2020“

Der Preis für den „Fernstudenten des Jahres 2020“ geht an Andreas Kleimann (30) aus Emmendingen. Zunächst sah es für den jungen Mann nicht nach einer erfolgreichen Bildungs- und Berufskarriere aus. Mit zwölf Jahren kam er nach Deutschland, ein Land, dessen Sprache er nicht beherrschte, und wurde Vollwaise. Nach mühsamem Realschulabschluss ließ er sich hängen, bis ihm ein Cousin mit deutlichen Worten zurück in die Spur half. In ihm erwachten Fleiß, Begeisterung, Beharrlichkeit und die Bereitschaft zur Entbehrung. Sein Fernstudium („Mechatronik, Bachelor of Engineering“) an der Wilhelm Büchner Hochschule verhalf ihm zur Auszeichnung „Fernstudent des Jahres“. „Früher hätte ich mir Weiterbildung nie vorstellen können, geschweige denn ein Studium oder einen Doktorgrad. Aber wenn alles gut geht, wird auch mein Traum einer wissenschaftlichen Arbeit noch wahr“, sagt Andreas Kleimann.

Lebenslanges Lernen (weiblich)

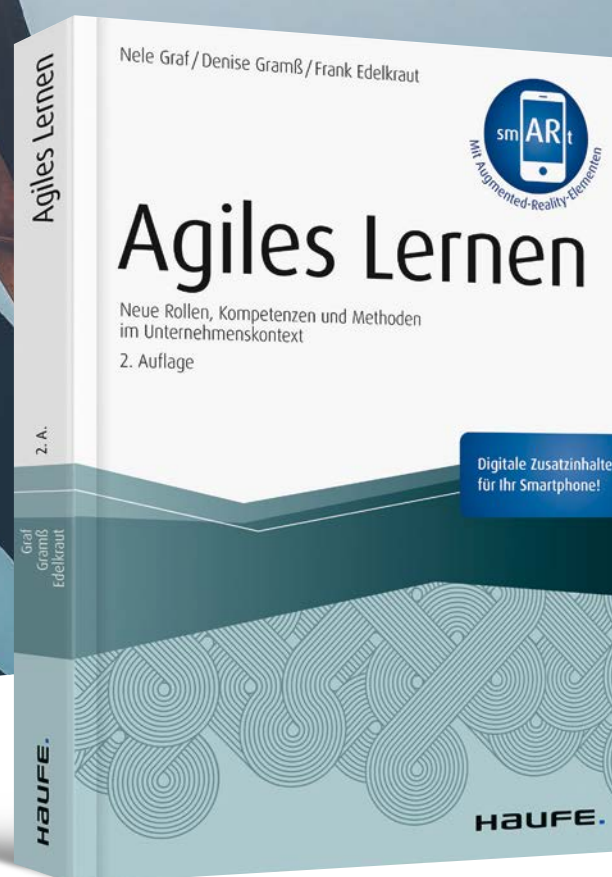
Mit dem Studienpreis für „Lebenslanges Lernen 2020“ zeichnet der Verband kontinuierliche Bildungsbiografien aus. Und

eine solche hat Noemi Rodriguez Lopez aus Braunschweig vorzuweisen. Die Preisträgerin lebt das Ideal des lebenslangen Lernens. Mit 18 Jahren kommt die Spanierin der Liebe wegen nach Deutschland, ohne der deutschen Sprache mächtig zu sein. Heute ist sie 45 Jahre alt und hat einen beeindruckenden (Weiter-)Bildungsweg hinter sich. Nach Sprachkursen und Ausbildung zur Reisekauffrau arbeitet sie auch nach der Geburt ihrer beiden Kinder weiter. Als ihr Mann nach China versetzt wird, kommt die Familie mit und sie beginnt ihr Fernstudium (Business Coaching & Change Management (M.A.) an der Europäischen Fernhochschule Hamburg), das sie nach der Trennung zurück in Deutschland – neben Vollzeitjob und als alleinerziehende Mutter – beendet. Kurz darauf beginnt sie ein Masterfernstudium und bekommt den avisierten Traumjob als festangestellte Dozentin im betriebswirtschaftlichen Bereich bei der Teutloff Technische Akademie in Braunschweig.

Lebenslanges Lernen (männlich)

Auch Tobias Kerl (39) aus Frankfurt am Main wird für seinen außergewöhnlichen Bildungsweg mit dem Studienpreis in der Kategorie „Lebenslanges Lernen 2020“ geehrt. Drei Masterabschlüsse (unter anderem in Wirtschaftspsychologie an der Europäischen Fernhochschule Hamburg) per Fernstudium, die jetzt in eine nebenberufliche Promotion münden, sowie eine entsprechend steil verlaufende Konzernkarriere – so lässt →

TRENDTHEMA MITARBEITERENTWICKLUNG



ISBN 978-3-648-13060-5
291 Seiten | **49,95 €**

ALTERNATIVE ARBEITS- UND ENTLOHNUNGSMODELLE

Lernen im betrieblichen Kontext ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Mensch und Organisation. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen sich kontinuierlich weiterbilden. Betriebliches Lernen wird dabei flexibel, individuell, zeit- und arbeitsnah nach Bedarf erfolgen – eben agil. Dieses Buch stellt zukunftsfähige Lernformate und eine Definition der neuen Rollen von Personalentwicklern, Führungskräften und Mitarbeitern vor. Welche Formate und Inhalte an Relevanz gewinnen sowie welche Kompetenzen und welche Förderung Mitarbeiter benötigen.

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

→ sich die Erfolgsgeschichte von Tobias Kerl zusammenfassen. Er hat seit seinem Erststudium nie aufgehört, nebenberuflich zu studieren und versteht es, Studium und Beruf perfekt zu verzahnen – ein großes Vorbild in Sachen lebenslanges Lernen.

Studienangebot des Jahres

Über den Titel „Studienangebot des Jahres 2020“ darf sich in diesem Jahr das Goethe-Institut e.V. für den Fernlehrgang „Deutsch Lehren lernen“ freuen. Die Online-Fortbildung für (zukünftige) Lehrkräfte im Bereich Deutsch als Fremdsprache/



Zweitsprache wird vom Goethe-Institut und der Friedrich-Schiller-Universität Jena als Zertifikatsstudium angeboten. Sie basiert auf einer innovativen Fortbildungsreihe des Goethe-Instituts, die online mit tutorieller Betreuung und mit optionalen Präsenzphasen vorliegt.

Tutorin des Jahres

Anders als in den vorherigen Kategorien, verdankt Preisträgerin Katy Sonderschefer (Tutorin an der ATN Akademie für Tiernaturheilkunde) ihre Ehrung nicht der Studienpreisjury, sondern dem Publikum. 79 Tutoren nahmen in diesem Jahr die Nominierung für das Voting zum „Tutor des Jahres“ an, das der Verband im Spätsommer in Kooperation mit dem Bewertungsportal Fernstudium-Check durchführte. Mehr als 4.000 Stimmen wurden abgegeben und schließlich ging Katy Sonderschefer als Siegerin des Votings hervor. Seit 2013 engagiert sie sich als Tutorin, Dozentin und Autorin im Hundetrainer-Lehrgang der ATN und gibt dort ihre langjährigen Erfahrungen an ihre Online-Schüler weiter. Ziel ihrer Arbeit sind handlungsfähige Hundetrainer, die mit Freude und Knowhow ihre Klienten im Alltag mit dem Hund begleiten. Alle diesjährigen Gewinner und weitere Informationen rund um den Studienpreis finden sich auf www.studienpreis-distance-learning.de

Guidrun Porath ●

Trophäen. Diese aus Glas gefertigten Säulen durfte jeder Preisträger als Trophäe mitnehmen.

Machen Sie 2020 zu Ihrem Jahr



... studieren Sie wieder –
für Ihren nächsten Karriereschritt

Unsere MBA & Masterprogramme
berufsbegleitend, auch im Fernstudium:

General Management, Public Administration,
Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement,
Sicherheitsmanagement, Berlin MBA,
International Business Management, u.a.

www.berlin-professional-school.de



**Damit das Leben
wieder leichter wird**

Bitte helfen Sie kranken Kindern
mit Ihrer Spende für den Neubau
des Kinderzentrums Bethel.

Spendenkonto (IBAN):
DE48 4805 0161 0000 0040 77
Stichwort: KINDGESUND
www.kinder-bethel.de

Barack Obama. Der ehemalige US-Präsident forderte Europas Start-ups und Unternehmen dazu auf, immer auch Verantwortung für das Allgemeinwohl zu übernehmen.

„Diverse Teams sind richtige Exzellenz-Maschinen“

BITS & PRETZELS. Barack Obama war Ende letzten Jahres Stargast beim Start-up-Festival „Bits & Pretzels“ in München. Der 44. US-Präsident sprach über Vielfalt in Teams, den Klimawandel und seine Hoffnung darauf, dass „die Jugend“ in Zukunft vieles besser machen werde.

Foto: Scott Olson / Staff / gettyimages.de

Zwei Jahre haben die Veranstalter von „Bits & Pretzels“ versucht, Barack Obama (von 2009 bis 2017 US-Präsident) nach München zu holen. Ende letzten Jahres war es so weit: Obama kam auf die Bühne, um sich eine Stunde lang interviewen zu lassen und begeisterte von Anfang an die 5.000 Zuhörer, die stundenlang auf ihn gewartet hatten.

„Ihnen ist es zu verdanken, dass wir so viele starke Frauen im US-Kongress haben“, lobte die Fragenstellerin. „Wie haben Sie das gemacht?“ Obama meinte, alles beginne mit der Erkenntnis, dass die Diversität eines Teams eine Exzellenz-Maschine sei und nicht etwas, was man nur mache, um politisch korrekt rüberzukommen. „Wir alle haben blinde Flecken und je größer der Mix von Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven und Stärken ist, umso mehr neue Ansätze für die Problemlösung bekommt man“, betonte der Ex-Präsident. Diese Erkenntnis müsse man als Chef natürlich auch aktiv umsetzen. So erinnerte sich Obama an sein zweites Jahr im Amt. Bei den Meetings hätten immer nur die Männer gesprochen, selbst wenn sie besser geschwiegen hätten. Er habe sich daher mit den anwesenden Frauen in einem separaten Raum getroffen und überlegt, wie man eine bessere Atmosphäre schaffen könne, damit alle zu Wort kämen. „Den Männern habe ich schließlich gesagt, sie sollten einfach mal ruhig sein“, berichtete der 58-jährige Obama und ergänzte, er sei von seiner Frau Michelle in 26 Jahren Ehe mühsam darin geschult worden, Frauen gut zuzuhören. Unternehmen, die eine frauenfeindliche

Kultur pflegten, schadeten nicht nur ihrer Marke, sondern auch ihrem Geschäft. Aber es dauere eben eine Weile, bis ein Mann das auch wirklich kapiere.

„Ältere blockieren leider die Jüngeren“

Auch zum Klimawandel äußerte sich der Ex-Präsident. „Wir brauchen jetzt alle Mann an Deck“, sagte Obama, unter dessen Führung die USA dem Klimaschutzabkommen beigetreten sind (was sein Nachfolger Donald Trump wieder rückgängig machte). Gerade Start-ups könnten dabei helfen, mithilfe neuer Technologien den Energieverbrauch zu reduzieren. Aber dafür brauche es auch Unterstützung durch den Staat wie etwa Steuererleichterungen für alternative Energien. Diejenigen, die das ablehnten, hätten oft vergessen, dass auch die Öl- und Gasindustrie von enormen staatlichen Subventionen profitiert habe. Vor Kurzem hatte Obama die Klimaaktivistin Greta Thunberg getroffen. Sie habe ihn gefragt, ob er glaube, dass die Politiker verstehen, was die Wissenschaft zum Klimawandel sagt. „Ich habe ihr gesagt, 98 Prozent verstehen das nicht so gut wie du“, sagte Obama. Greta sei sehr jung und Teil ihrer Kraft sei ihre außergewöhnliche Klarheit. Sie trage eine große Bürde und ein 16-jähriges Mädchen sollte das nicht tun müssen. „Wir, die wir uns als Erwachsene bezeichnen, sollten die Verantwortung übernehmen.“ Er treffe immer wieder auf junge, engagierte Menschen, die sich für das Gemeinwohl ein-



Foto: Dan Taylor/Bits&Pretzels

Gruppenbild. Die Bits & Pretzels-Veranstalter Bernd Storm, Felix Haas und Andreas Bruckschlögl konnten endlich Barack Obama begrüßen.

setzen und die verstaubte, staatliche Institutionen erneuern wollten. Leider würden sie oft von den Älteren blockiert. „Wir sollten es jungen Leaders nicht so schwer machen und ihnen eine Plattform geben“, so der Friedensnobelpreisträger. „Investiert in sie, trainiert sie und schafft ein internationales Ökosystem für Aktivisten“, rief Obama den Zuhörern zu. Junge Leute seien heute zwar auch interessiert an Geld und Karriere, aber sie wollten auch, dass das, was sie täten, gut für die Welt sei.

„Bildung ist die Basis für alles andere“

Der Erfolg einer Gesellschaft wird laut Obama dadurch ermöglicht, dass der Staat und die Unternehmen in die Bildung investieren. Im Silicon Valley gebe es sehr erfolgreiche Unternehmer, die am liebsten keine Steuer zahlen würden. „Doch wo sollen die neuen Ideen entstehen, wenn Schulen und Universitäten unterfinanziert sind und es daher auch nur noch wenig Forschung gibt?“, fragte der Ex-Präsident. „Universitäten sind die entscheidenden Anker für die Start-up-Kultur.“ Man müsse daher überlegen, wie man Unternehmergeist noch besser mit Forschung verbinden könne. Die Idee, dass der Staat nur wenig in die Wirtschaft eingreifen dürfe, damit ein Boom entstehen könne, funktioniere „nicht so gut“, warnte Obama. Da brauche man sich nur gescheiterte Staaten wie Somalia anschauen. Da gebe es weder Elektrizität noch eine funktionierende Polizei. „Wir neigen in den USA dazu, dem Markt freien Lauf zu las-

sen“, so der 58-Jährige. Aber Unternehmen bräuchten eben auch Patentschutz, Vertragsgarantie und eine Wettbewerbskontrolle.

Erfolgreiche Staaten zeichneten sich durch eine Kombination von Freiheit und der Förderung des Gemeinwohls aus. Man brauche die richtige Balance. Dazu gehöre es auch, Monopole aufzubrechen, damit kleine Firmen eine Chance zum Wachstum hätten – eine deutliche Kritik an der Macht von Google, Apple, Facebook und Amazon. „Das ist wie im Wald“, erklärte Obama. „Da muss man auch immer wieder Bäume ausschlagen, damit junge Pflanzen nachwachsen können.“ Er forderte die großen Tech-Firmen auf, einen Dialog mit der Politik zu suchen, um über die optimalen Rahmenbedingungen zu sprechen. Das werde vor allem mit der Entwicklung der künstlichen Intelligenz immer wichtiger. „Das gibt es viele Fragen, die gestellt werden müssen und dabei geht es auch um Werte und Restriktionen.“ Obama appellierte an die Unternehmen, die Politik nicht als Feind zu sehen. Denn jedes Unternehmen agiere immer auch in einem gesellschaftlichen Umfeld. Auf die Frage, was er nach dem Ende seiner Präsidentschaft am meisten in seinem Leben genieße, antwortete Obama „schlafen“. Das sei wie eine Droge. Er habe mehr Zeit zum Lesen und Nachdenken. Er genieße es, sich nicht mehr auf ein Problem konzentrieren und schnell reagieren zu müssen, sondern auch einfach mal mit seiner Frau herumhängen zu können.

Bärbel Schwertfeger ●



Arbeitsplatz Kultur. Dieser Besprechungsraum zeigt, was Adidas bietet: Den Mitarbeitern wird es leicht gemacht, hoch motiviert Leistung zu bringen. Im Hintergrund ist ein Porträt von Gründerlegende Adi Dassler zu sehen.

**COACHEES KÖNNEN
IHR COACHING ...**

so hinterfragen:

So coacht die Adidas AG

PRISM AWARD (ICF). Für den sorgfältig durchdachten, flächendeckenden Einsatz firmeninterner Coachs wurde im November die Adidas AG vom ICF-Deutschland mit dem Prism Award ausgezeichnet. Gelobt wurde unter anderem die Orientierung an strengen Qualitätskriterien.

01.

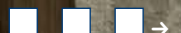
Wurden meine Ziele von mir während des Coaching-Prozesses erreicht?

02.

Wie vertrauensvoll war die Zusammenarbeit mit dem Coach?

03.

Habe ich durch das Coaching-Gespräch gelernt, **neue Perspektiven** einzunehmen?



titelthema

→ 2017 fiel es „höheren Orts“ bei Adidas in Herzogenaurach auf, dass in den Jahren zuvor rund sieben Millionen Euro an externe Business-Coachs geflossen waren. Die Vorstandsetage des Sportartikelherstellers war von dieser Zahl offenbar so geschockt, dass man alle Coaching-Aktivitäten sofort stoppte. Trotzdem bekam Ende 2019 die Adidas AG den bedeutenden „Prism“ Coaching-Award des deutschen Ablegers der „International Coach Federation (ICF)“ verliehen.

Wie passt das zusammen? Dass Adidas seine Coaching-Aktivitäten abrupt einstellte, hatte wohl in erster Linie mit dem Schock zu tun, den Kostenblöcke in Millionenhöhe im Topmanagement auslösen können. Dem Stopp ging keine Analyse voraus, ob Coaching nützlich sei oder nicht. Über den Sinn von Business-Coaching hätte es nach Einschätzung von Insidern auch überhaupt keinen Streit gegeben, denn Coaching hatte auf allen Hierarchieebenen Fürsprecher, die nach der von oben befohlenen Vollbremsung recht schnell begannen, Coaching zu vermissen.

Bei den Profis, die bei Adidas für das Talentmanagement zuständig sind, reifte kurzfristig die Idee, Coaching nur noch mit firmeninternen Coachs durchzuführen, sodass künftig kein einziger Euro das Unternehmen verlassen müssen sollte. Bei einer Bestandsaufnahme stellte sich heraus, dass es nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb der Personalabteilung eine Reihe von Mitarbeitern gab, die eine abgeschlossene Coaching-Ausbildung nach ICF-Standard vorweisen konnten. Diese Menschen erklärten sich auf Nachfrage spontan bereit, einen Teil ihrer Arbeitszeit dafür zu verwenden, Kollegen aus anderen Abteilungen auf

deren Wunsch hin zu coachen. Im Jahr 2018 konnten so immerhin rund 80 Coaching-Prozesse durchgeführt werden. Für das Jahr 2019 rechnet man mit rund 250 Coaching-Prozessen.

Bei der Preisverleihung in München schilderten die zuständigen Mitarbeiterinnen, wie das interne Coaching organisiert wurde, damit von Anfang an alles geregelt ablaufen konnte und es keine Irritationen in der Belegschaft (und im Vorstand) gab. Für Klarheit sorgten folgende Bestandteile des internen Coaching-Prozesses:

1 Coaching-Definition

Zuerst war es allen Beteiligten wichtig, Coaching sauber zu definieren. Coaching wird demnach als 1:1-Gespräch verstanden, das Menschen bei der Erreichung eines spezifischen professionellen Ziels in Form eines „begleitenden Prozesses auf Zeit“ unterstützt. Coaching ist dabei ein auf Stärken basierender Prozess, der auf eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ hinausläuft. Coaching wird deutlich vom Mentoring unterschieden, wo ein berufserfahrener Manager einem Mentee beim Aufbau von Expertenwissen und beim Aufbau von (abteilungsübergreifenden) Netzwerken hilft.

2 Zugang

Um den Betriebsrat mit ins Boot zu holen, wurde vereinbart, dass es keine Einschränkungen irgendwelcher Art geben sollte und dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter vom „Professional“ (also zum Beispiel von einem Lageristen) bis zum „Senior Director Level“ die Durchführung eines internen Coaching-Prozesses bean-

tragen können müsse. Internes Coaching gibt es also auch für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Im Übrigen wird auf der ersten und zweiten Führungsebene wieder gecoacht – aber nur durch externe (!) Coachs.

3 Zustimmung

Der Mitarbeiter spricht mit seinem direkten Vorgesetzten und auch mit dem für ihn zuständigen Human Resources Manager (HR). Beide fragen in gemeinsamen oder getrennten Gesprächen nach dem Grund und dem Ziel des Coaching-Wunsches und können im Einzelfall den Antrag auf ein Coaching auch ablehnen. Coaching ist kein Nice-to-have, sondern muss die „Leadership Effectiveness“ erhöhen. Das ist laut Adidas der Fall, wenn an der Erweiterung der persönlichen Potenziale, der Erhöhung des Selbstbewusstseins, an einer Verbesserung der Zusammenarbeit oder der Förderung der Kreativität gearbeitet wird. Abgelehnt würden Wünsche nach Coaching zum Beispiel, wenn bei Kommunikationsschwächen ein gezieltes Training besser wäre oder wenn bei Burn-out-Gefahr eher eine Therapie sinnvoll erscheint. Ein interner Coach ist auch nicht dazu da, um für seinen Coachee nach konkreten Aufstiegsmöglichkeiten im Konzern zu suchen.

4 Antrag

Sind sich direkter Vorgesetzter und HR-Manager einig, dass ein Coaching Sinn machen würde, schickt der HR-Manager dem anfragenden Mitarbeiter ein Onlineformular. Hier trägt dieser seine persönlichen Daten ein, erklärt, dass er seelisch

04.

Hat das Coaching zu Verhaltensveränderungen bei mir geführt?

05.

Hat sich das Coaching in meinem Alltag positiv ausgewirkt?

06.

Denke ich, das erlebte Coaching wird langfristig von Nutzen sein?





Foto: Pichler

Preisübergabe an Adidas (von links): Dr. René Kusch, Chef von Relevant (Sponsor), Christina Rudrich, Director Organizational Effectiveness bei Adidas, Sabine Peters-Brady, Senior Business Consultant bei Adidas, Dr. Geertje Tutschka, Prism-Award-Leitung (ICF).

gesund und emotional belastbar ist und beschreibt ausführlich Grund und Ziel des von ihm gewünschten Coachings. Insgesamt werden neun Aspekte abgefragt – zum Beispiel auch, wie der individuelle Karriereplan des Mitarbeiters aussieht.

5 Matching

Das Coaching-Team, das innerhalb der Personalabteilung für internes Coaching zuständig ist, sucht auf der Basis der Angaben zu Grund und Ziel des gewünschten Coachings manuell drei interne Coaches aus, die dem angehenden Coachee vorgeschlagen werden. Die Besonderheit bei Adidas besteht darin, dass das Coaching-Team alle internen Coaches mit ihren Stärken und Spezialgebieten persönlich kennt. Das Team ist zum Beispiel dabei, wenn sich die internen Coaches zum Austausch und zur Supervision treffen. Alle internen Coaches sind Adidas-Mitarbeiter, die auf den unterschiedlichsten Hierarchiestufen arbeiten. Alle haben eine vom ICF akkreditierte Coaching-Ausbildung absolviert. Es gibt zwei Arten von Coaches: Junior Coaches (mindestens 100 Stunden Praxiserfahrung in der Durchführung von Coaching-Sitzungen) und Senior Coaches (mindestens 200 Stunden Praxiserfahrung).

In der Adidas-Zentrale in Herzogenaurach mit ihren rund 6.500 Mitarbeitern sind derzeit 38 interne Coaches einsatzbereit. Hinzu kommen noch weitere 14 interne Coaches, die in den Niederlassungen über-

all auf der Welt arbeiten. Vor diesem Hintergrund ist Adidas sehr stolz darauf, dass interne Coachings nach ICF-Standards auch in Englisch, Holländisch, Französisch, Spanisch, Portugiesisch, Russisch, Indisch, Chinesisch und Japanisch stattfinden.

6 Kennenlerngespräche

Der angehende Coachee ist verpflichtet, mit allen drei ihm vorgeschlagenen Coaches ein halbstündiges Gespräch zu führen und sich erst dann für einen Coach zu entscheiden. Die Chemie sollte stimmen, damit der Coachee im Verlauf des Coaching-Prozesses keine Schwierigkeiten hat, sich dem Coach gegenüber zu öffnen. Ob mit allen gesprochen wurde, wird kontrolliert. Das Coaching-Team achtet auch darauf, dass Coach und Coachee nicht aus demselben Arbeitsumfeld kommen.

7 Agreement

Das erste Treffen zwischen Coachee und Coach dreht sich ausschließlich darum, ein mehrseitiges „Coaching Agreement“ zu besprechen und anschließend gemeinsam zu unterschreiben. Das Papier besteht aus diversen vom ICF vorgeschlagenen Formulierungen, um die Rahmenbedingungen des Coachings im Detail zu klären. Ein sehr wichtiger Punkt dabei dreht sich um das Thema „Vertraulichkeit“. Beide vereinbaren eine sehr strenge Form von Vertraulichkeit. Selbst wenn

der Coachee den Coach darum bitten sollte, gewisse Coaching-Inhalte seinem direkten Vorgesetzten „beizubringen“, ist der Coach gehalten, nur mit dem Coachee zusammen zu dessen Vorgesetzten zu gehen, um über einen bestimmten Sachverhalt zu reden.

8 Coaching-Sitzungen

Der angebotene Coaching-Prozess besteht aus acht Sitzungen zu je einer Stunde Dauer. In der ersten Stunde wird das Agreement besprochen und in der letzten Stunde geht es darum, sich gegenseitig Feedback zu geben, sodass für die eigentliche Arbeit ein Rahmen von sechs Stunden verteilt auf sechs Sitzungen übrig bleibt. Coach und Coachee treffen sich dazu idealerweise persönlich in einem Seminarraum in der Adidas-Zentrale. Immer öfter werden die Coaching-Stunden aber auch via Skype durchgeführt.

9 Evaluation

Der Coachee wird nach Abschluss des Coaching-Prozesses gebeten, einen Fragebogen auszufüllen. Auf der Basis von ICF-Kriterien wird der Erfolg der Coaching-Maßnahme hinterfragt. Die Coachees sagten zu 88 Prozent, dass ihr Coaching-Ziel erreicht worden sei. 85 Prozent gingen davon aus, dass Coaching eine positive Wirkung auf ihr Verhalten habe. Ebenso wird der direkte Vorgesetzte danach gefragt, was ihm an der „Performance“ seines Mitarbeiters aufgefallen →

titelthema

→ sei, nachdem das Coaching absolviert wurde. 72 Prozent der direkten Vorgesetzten gaben an, dass die individuelle Produktivität eines gecoachten Mitarbeiters beobachtbar gestiegen sei.

10 Return on Investment

Auch beim internen Coaching konnte man mit etwas Phantasie Aufwand (kalkulatorische Kosten) und Ertrag (geschätzte Zunahme der Performance) in ein Verhältnis setzen. Heraus kam ein Return on Investment (ROI) von 130 Prozent. Für einen investierten Euro hat man 1,30 Euro zurückerhalten.

Um die Berechnung des ROI in groben Zügen zu verstehen, sollte man folgendes wissen: Die direkten Vorgesetzten schätzten (!), dass nach einem Coaching die durchschnittliche (!!) Leistungssteige-

rung bei fünf Prozent pro Mitarbeiter liegt. Wenn eine Führungskraft 80.000 Euro im Jahr verdient, dann gehen ROI-Experten davon aus, dass sie dafür bislang 100 Prozent Leistung lieferte. Fünf Prozent mehr Produktivität ergibt dann pro Jahr 4.000 Euro mehr für das Unternehmen. Wenn man alle in Euro umgerechneten Leistungssteigerungen addiert, erhält man den (fiktiven) Gesamtertrag des Coachings in einer bestimmten Zeit.

So wird intern verrechnet

Die Kosten ergeben sich im Fall von Adidas aus den internen Verrechnungspreisen, die der Vorgesetzte des Coachees an das Coaching-Team „bezahlt“. Wird der Coachee von einem Junior-Coach begleitet, werden für die acht Stunden Einzelsitzung insgesamt 640 Euro fällig. Bei

einem Senior-Coach sind es 1.280 Euro. Zieht man vom Gesamtertrag die Gesamtkosten ab und teilt dann diesen Überschuss durch die Gesamtkosten, dann erhält man im Fall von Adidas (bezogen auf 122 Coaching-Prozesse) den ansehnlichen ROI von 130 Prozent.

Erstaunlich ist, dass die Vorgesetzten der internen Coachs keine finanzielle Entschädigung dafür bekommen, dass sie ihre Mitarbeiter „ausleihen“. Die Regel, dass interne Coachs nur zehn Prozent ihrer Arbeitszeit zum Coachen nutzen dürfen, macht die Sache wohl erträglich. Außerdem hat es sich herausgestellt, dass interne Coachs begeistert und loyal zu ihrem Arbeitgeber stehen. Marketingexperten sagen, Adidas gelte als cool. Für die internen Coachs ist Adidas offenbar das Coolste überhaupt.

Martin Pichler ●

Diesmal gab es zwei Prism-Sieger!

Prism Award. Das strenge Bewertungssystem der Prism-Jury führte aufgrund eines Punktegleichstands dazu, dass neben der Adidas AG auch noch die Vodafone AG mit dem Prism Award für ein herausragendes Coaching-Programm ausgezeichnet wurde.

Das Coaching-Programm des Mobilfunkanbieters Vodafone tat sich laut Jury vor allem dadurch hervor, dass es (durch den engen Bezug zur Konzernstrategie) die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen nachhaltig und souverän begleitet. Vodafone wollte mit seinen Coaching-Maßnahmen unter anderem die Selbststeuerungsfähigkeit der Führungskräfte und deren kompetenten Umgang mit Nichtwissen beim Zwang zu schnellen Entscheidungen fördern. Das seien wesentliche Kernkompetenzen, um die

Zukunft bei Vodafone erfolgreich und kundenorientiert zu gestalten. Da nur Adidas auf dem ICF-Event eine umfangreiche, 45-minütige Präsentation abhielt, können wir im Rahmen unserer Titelgeschichte nur über Adidas ausführlicher berichten.

„Adidas und Vodafone ist das große Engagement der Programmverantwortlichen gemeinsam, welche mit viel Engagement und Sachverstand mit begrenzten Ressourcen ganz außergewöhnliche Ergebnisse erzielten. Das sind Unternehmen, denen die Etablierung einer Coaching-Kultur wirklich sehr am Herzen liegt“, erklärte Dr. Geertje Tutschka, Leiterin des Projekts „Prism Award“ beim ICF-Deutschland.

Erstmals gab es im Jahr 2019 auch den „Sonderpreis der Jury“. Er ging an die Volkswagen AG. Gewürdigt wurde das umfangreiche, trendsetzende Coaching-Angebot von Volkswagen, das im Jahr 2020 auf eine 25-jährige Tradition zurückblicken kann. „Wir hatten in diesem Jahr sehr viele hervorragende Einreichungen. Mit Volkswagen hatten wir jedoch einen Bewerber, der für den beispielhaften Aufstieg von Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme steht“, freute sich Tutschka. VW sei einer der „Leuchttürme der Coaching-Branche“.



Foto: Pichler

Felix Schumann (Mitte). Der HR Director Learning & Development bei Vodafone freut sich über den Prism Award.



NEUROIMAGINATION®
wirkt.

BRAIN JOIN
COACHING
AKADEMIE

Neuro-Agility! Wirkung von innen nach außen.

Stress- und Hirnforschung im Praxisalltag

In der zunehmend digitalisierten Welt brauchen wir Menschen, die den Fortschritt bewältigen können. Dies sorgt für steigende kognitive Anforderungen bei einem dauerhaften Wandel. Ständiges Lernen, Veränderungsbewältigung und Umgang mit Unsicherheiten, Druck und Belastungseskalationen werden zur normalen Anforderung in der Wirtschaft. Die Verhaltens- und Neurowissenschaften bestätigen: Ob Vorhaben gelingen und Ziele erreicht werden, bestimmt die Kooperation zwischen Verstand und Emotion.

Human Capital und Coaching

Die persönliche Resilienz, die Arbeitszufriedenheit und der Umgang mit Belastungen haben entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, die Gesundheit und somit auf das Betriebsergebnis.

Neuronale Agilität statt neuronale Starre

Neuro-Agility bedeutet, dass der Verstand (präfrontaler Cortex) und die Emotionen (limbisches System) im Abgleich kooperieren und die körpereigene Regeneration erhalten bleibt. Lernen Sie neuronale Starren frühzeitig zu erkennen und aufzulösen. Für top Leistung und nachhaltige Gesundheit in einer innovativen Wirtschaft.

Modul 1: 28. – 30. Mai 2020

Integrative systemische Coachingkompetenz

Modul 2: 20. – 22. August 2020

Neuro-Agility und Methode Neuroimagination®

Modul 3: 15. – 17. Oktober 2020

Neurosystemische Kompetenzentfaltung

Authentisch und kongruent agieren

Modul 4: 28. – 30. Januar 2021

Retention Health Management

Stresspräventions- und Soforthilfekonzepte

Modul 5: 22. – 24. April 2021

Führungskompetenz, neuroagil führen,

Voltion, Empowerment

Modul 6: 01. – 03. Juli 2021

Neurosystemische Intervention in Organisationen

Transformationscoaching und Voltionstraining

Gruppensupervisionstermine

20. Juni, 26. September, 04./05. Dezember 2020

27. Februar 2021, 05. Juni 2021



anerkannte Weiterbildung

Neurosystemische Ausbildung zum Neuroimagination-Coach®

Sie werden in dieser interdisziplinären Coachingausbildung, die den Schwerpunkt auf neurosystemische Methodenkompetenz legt, mit praktischem Transferwissen ausgestattet. Präventions- und Interventionskonzepte mit Neuroimagination® sind neurosystemisch fundiert und praxiserprobt. Horst Kraemer, Ausbildungsleiter und Entwickler der wissenschaftlichen Methode Neuroimagination® ist Pionier der Stressforschung und Fachbuchautor. Die Wirkung der Methode Neuroimagination® wurde durch interdisziplinäre Forschung in einer vergleichenden Studie an den Universitäten Zürich und Essen/Duisburg empirisch belegt.

Brainjoin Akademie Saarbrücken | Wir beraten Sie gern: Tel. 0681 938 65 750 | www.brainjoin.com



Fotos: Lipkowski / Scherer / Nickel

Was ist eigentlich Spiritualität?

KONGRESS. Der erste deutsche Kongress, der sich ausschließlich mit dem Thema „Wirtschaft und Spiritualität“ befasste, endete mit zufriedenen Besuchern und Veranstaltern. Es kamen über 230 Teilnehmer nach Kirchzarten (Freiburg) und erlebten dank eines einfühlsamen Kongressdesigns ein bemerkenswertes Gemeinschaftsgefühl.

„Wer ein Zehn-Liter-Auto fährt, bekommt Klimaflüchtlinge“, mit diesem Satz unterstrich Keynote Speaker Franz Alt am zweiten Tag des Kongresses „Wirtschaft und Spiritualität“, wie wichtig es ist, vernetzt zu denken, um die Welt zu retten. Von 1972 bis 1992 moderierte Alt das ARD-Politmagazin „Report“. Heute ist der 81-jährige Publizist als Querdenker in Sachen Energiewende unterwegs („Ein Kohleausstieg bis 2025 ist absolut realistisch“). Alt machte sich das Kongressmotto zu eigen und forderte „Gewinn durch Sinn“. Dazu benötige man eine

„Balance von Ökonomie und Ökologie“, die aber nur dadurch zu erreichen sei, dass sich die Wirtschaft von ihrem Ziel eines „ewigen Wachstums“ verabschiede.

Worte des Dalai Lama

Alt hatte dem Publikum eine Art Grußbotschaft des Dalai Lama, mit dem er gerade ein Buchprojekt vorbereitet, mitgebracht. „Wir müssen uns im Innern verändern, um die äußeren Probleme lösen zu können“, schrieb das geistliche Oberhaupt der Tibeter. „Auf ein gutes

menschliches Herz kommt es letztlich an“, konkretisierte der Friedensnobelpreisträger seine Botschaft. Denn nur mit dem Herzen könne man die Verflochtenheit alles Lebenden auf der Erde erkennen. Auch Franz Alt versuchte, konkret zu werden und gab folgenden Rat: „Wir Menschen nutzen allenfalls zehn Prozent der uns innewohnenden Intelligenz. Wie wäre es, wenn wir versuchen würden, endlich einmal von zehn auf elf Prozent zu kommen?“

Für diese Bemerkung erntete Alt Kritik von einem Redner, der nach ihm auf die



Bühne trat. Nicht zusätzliche Intelligenz helfe den Menschen weiter, sondern nur die Öffnung ihrer Herzen, stellte Dr. Jens Riese noch einmal klar.

Komplexität macht ratlos

Riese war früher Senior Partner bei der Unternehmensberatung McKinsey und wunderte sich damals, warum selbst die sinnvollsten Konzepte von seinen Kunden manchmal nur zum Teil umgesetzt wurden. Als er erkannte, dass es überwiegend am Verhalten der direkt Betroffenen lag, wandte er sich der Personalentwicklung zu und veranstaltete für Kunden, aber auch für McKinsey-Führungskräfte intern Motivations- und Führungsseminare. Inzwischen ist er als freiberuflicher Leadership-Trainer und Berater tätig. Seiner Erfahrung nach ist es leicht, mit



Vivian Dittmar. Sie stellte „fünf Disziplinen des Denkens“ vor: Inspiration, Intuition, Herzintelligenz, Ratio und Absicht. Ihr Bestseller zum Thema heißt „Das innere Navi“.

gestandenen Führungskräften über ihre Ängste und über Themen wie Meditation und Spiritualität zu reden – nur müsse man sie zuerst dazu bringen, an einem Seminar teilzunehmen. Das gelingt laut Riese am besten, wenn die Veranstaltung den Umgang mit Komplexität zum Inhalt hat. Manager, die sehr gut analysieren könnten, hätten nämlich schon leidvoll erfahren, dass man komplexen Problemen mit Analysen nicht beikommen könne.

Ein verantwortungsvoller Automobilmanager würde sich in diesem Zusammenhang zum Beispiel im Jahr 2020 nicht mehr den Kopf darüber zerbrechen, wie das Auto der Zukunft aussehe, sondern wie Mobilität zu organisieren sei. Manager müssten dazu auf verschiedene Interessensgruppen zugehen, völlig andere Meinungen aushalten, einen gemeinsamen Lösungsprozess starten und mit permanenten Irritationen rechnen.

Selbsterforschung geht vor

Um mit anderen Menschen tiefere Gespräche führen zu können, müssten Manager erst einmal ihre Beziehungsfähigkeit verbessern. „Das gelingt aber nur, wenn sie es lernen, auf die eigenen Gefühle zu achten und diese auch mit anderen zu teilen“, so Riese. Eine erste Übung in einem Seminar sieht bei ihm deshalb so aus: Statt sich mit seinem Beruf vorzustellen, beantwortet jeder Teilnehmer folgende Fragen: Wo bin ich gerade mit meinen Gedanken? Wie fühlt es sich an, hier zu sitzen? Was denke ich, was die anderen von mir denken? Was befürchte ich, dass die anderen von mir denken könnten? Wie schütze ich mich dagegen? Riese ist auch ausgebildeter Trauma-Therapeut. Aufgrund seiner Ausbildung ist er fest davon überzeugt: Um mit anderen gut in Kontakt gehen zu können, muss man erst einmal die Kratzer im eigenen Selbstbewusstsein beseitigen.

Wer sich frage, warum ein bestimmter Kunde so schwierig sei, solle lieber darüber nachdenken, warum dieser Kunde bei einem selbst immer negative Gefühle auslöse („Warum triggert er mich?“). Ein Großteil dieser Schwierigkeiten, die ein Erwachsener hat, lassen sich laut Riese auf Verletzungen und nicht erfüllte Be- →

personal- und organisationsentwicklung

→ dürfnisse in der Kindheit zurückführen. Das Schließen alter Wunden mithilfe der Psychologie sei deshalb so wichtig, weil es erst nach einer gewissen Heilung früherer Verletzungen Sinn mache, sich der Spiritualität zuzuwenden. Sonst werde man immer wieder „getriggert“.

Kontakt zum „höheren Selbst“

Psychologie ermöglicht erst die Spiritualität, lautet die Botschaft. Wer die eigenen Verletzungen mit viel Liebe und Verständnis bearbeitet, stößt irgendwann auf sein „höheres Selbst“, so die Hoffnung. Dieses „höhere Selbst“ muss dann durch Meditation gestärkt werden, um sich zu einer mächtigen ethischen Instanz zu entwickeln. „Wir fühlen dann, was für uns richtig ist“, sagt Riese, der täglich eine Stunde meditiert.

Bemerkenswert: Vivian Dittmar, eine weitere Rednerin auf diesem Spiritualitäts-Kongress, würdigt das rationale Denken und die Aufklärung! Aber die Ratio ist nur ein Teil des von ihr empfohlenen ganzheitlichen Denkens, das aus fünf Disziplinen besteht. Diese bilden das „innere Navi“ und heißen: Ratio (rationale Denkfähigkeit, gesunder Menschenverstand, Umsetzungskompetenz), Inspiration (Neues, das in die Welt kommen will), Herzintelligenz (Werte, Gewissen), Intuition (Handlungsimpulse, Erfahrungskompetenz) und Absicht (die grundsätzliche

Richtung des Handelns). So sehr die Ratio auch geschätzt wird, Erfahrungen wie das Verliebtsein, die Betrachtung eines Sonnenuntergangs oder der Genuss von Mozarts Requiem sprengen laut Dittmar das rationale Weltbild und führen spirituelle Menschen in einen „transrationalen“ Bereich wo sie Halt und Orientierung finden.

Fazit. Für die Besucher war die erste Ausgabe des Kongresses „Wirtschaft und Spiritualität“ in erster Linie ein Ort um Gemeinschaft zu erleben und die Verbundenheit zu Gleichgesinnten zu spüren. „Das Gefühl, nicht allein zu sein, war ein durchgehendes Erleben“, schreiben die Veranstalter (www.freiburger-forum.com). „Wir wollten ein gutes Wir-Gefühl entwickeln.“

Wie schlecht ist das Bestehende?

Trotz aller Verbundenheit brachte die erste Ausgabe des Kongresses keine gemeinsame Definition dessen, was unter Spiritualität zu verstehen sei. In den Diskussionen, wie Wirtschaft und Spiritualität im Alltag zusammenpasse könnten, schälten sich immerhin drei Berührungspunkte heraus: Spiritualität im Business steht für ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit sowie Sinnerfüllung und innere Entwicklung im Beruf. Einig war man sich überwiegend, dass das per-



Dr. Jens Riese. Der ehemalige McKinsey-Partner spricht mit Managern über ihre Gefühle und ihre Seele.

manente Streben nach Wachstum und Profit abzulehnen sei. Gierige Manager und rücksichtslose Märkte könnten zum Beispiel durch Genossenschaften und dem Streben nach Sinn und Glück ersetzt werden. Es gab andererseits auch Forderungen, den Egoismus an sich zu bekämpfen und von allen Menschen einen freiwilligen Verzicht auf eine übertriebene Bedürfnisbefriedigung zu fordern („asketische Weltkultur“).

Einige Referenten und Teilnehmer bezogen sich in ihren Äußerungen auf den Spiral-Dynamics-Ansatz. Spiritualität soll nach ihrem Willen dabei helfen, einen offenbar anstehenden Evolutionsschritt zu ermöglichen, der die Menschheit auf die nächste Bewusstseinsebene heben wird (siehe auch Seite 42). Die New-Age-Idee, die Evolution habe ein Ziel, widerspricht allen Beweisen, die die Naturwissenschaften sammeln konnten. Evolution bedeutet, dass es zufällige Mutationen und gleichzeitig eine natürliche Selektion gibt. Nicht mehr und nicht weniger. Selbst in der Philosophie gilt die Idee, dass die Welt sich auf einen idealen Endzustand zubewegt, als überholt. Auch wenn in Kirchzarten Werte wie gegenseitiges Wohlwollen hochgehalten wurden, beim nächsten Mal könnte ein Schlagabtausch mit Esoterikern Sinn machen.

Martin Pichler ●



Plenum. 230 Teilnehmer füllten (hier bei der Rede von Franz Alt) den großen Saal des Kurhauses von Kirchzarten bei Freiburg.

„Lustleister bringen Mehrwert für sich und andere“

Interview. Hans-Jürgen Lenz (63), Chef der Balance Unternehmensberatung in Freiburg, ist Initiator des neuartigen Kongresses „Wirtschaft und Spiritualität“, der Anfang Oktober 2019 in Kirchzarten zum ersten Mal durchgeführt wurde. Für Lenz war die Veranstaltung „ein Meilenstein auf dem Weg, unternehmerischen Erfolg und Mitmenschlichkeit zu vereinen“.

Wie zufrieden sind Sie mit der ersten Ausgabe Ihres Kongresses „Wirtschaft und Spiritualität“?

Hans-Jürgen Lenz: Meine kühnsten Hoffnungen sind in Erfüllung gegangen. Es war mir ein tiefes Herzensanliegen, Menschen zusammenzubringen, um ihnen zu zeigen, dass sie nicht länger alleine sind, wenn sie sich dafür einsetzen, Business und Spiritualität zu verbinden. Es kamen 230 Teilnehmer und wir haben als Veranstalter gleich im ersten Anlauf so gut wie kostendeckend gearbeitet. Besonders gefreut hat mich, dass es viele Teilnehmer gab, die dankbar waren für die Chance, die Grenzen unseres beschränkten Denkens zu überwinden und den Blick auf den tieferen Sinn allen Handelns zu richten.

In Bad Kissingen findet der „Heiligenfelder Kongress“ statt, der jedes Jahr weit über 1.000 Menschen eine Heimat bietet, die sich für Spiritualität und Wirtschaft interessieren. Wie unterscheidet sich Ihre Veranstaltung davon?

Lenz: Es müsste viel mehr Kongresse geben, zwei Tagungen zum Thema Wirtschaft und Spiritualität sind bei Weitem noch nicht genug! Ich persönlich denke, dass etwa 300 Menschen das Maximum für einen Kongress sind, wie ich ihn mir vorstelle. Ich möchte nämlich sicherstellen, dass nach jedem Vortrag und jedem Workshop noch ein Austausch der Teilnehmer in Kleingruppen möglich ist. Niemand soll alleine und hilflos nach Hause fahren, sondern jeder Teilnehmer soll sein Netzwerk erweitert haben und mit für ihn sinnvollen, neuen Impulsen in das tägliche Leben zurückkehren.

Wie fiel in diesem Zusammenhang eigentlich das Feedback Ihrer Teilnehmer zum Tagungsablauf aus?

Lenz: Begeistert gelobt wurde zum Beispiel die unvergleichliche Stimmung unserer Veranstaltung. Die Referenten und Diskussionsgruppen sorgten für Aha-Erlebnisse, man konnte leicht Kontakt finden zu Gleichgesinnten und mit den Morgenmeditationen und den Yoga-Angeboten sowie dem abendlichen Musikprogramm entfaltete sich ein Raum für viele ganz individuelle Entwicklungen.

Was ist für Sie Spiritualität?

Lenz: Ganz allgemein gesprochen bedeutet Spiritualität, dass ein Mensch in Kontakt kommt mit seinem tieferen

Sein, dass er in seinem Leben und seiner Arbeit einen Sinn sehen kann und eine Verbindung zum großen Ganzen, den kosmischen Kräften, spürt. Die Frage ist doch: Was macht einen Menschen satt? Meine Antwort lautet: Der Mensch braucht mehr denn je eine klare innere Ausrichtung. Es gibt zu viele Menschen, die ihre Gefühle verleugnen, nicht in ihrem Körper wohnen, dadurch krank werden und das Heil im Konsum statt in der Seele suchen.

Sie sprechen gerne vom modernen Arbeitnehmer, der ein „Lustleister“ sein soll. Was ist damit gemeint?

Lenz: Lustleister sind jene Mitarbeiter eines Unternehmens, die sich durch ein selbstverständlich gewordenes Vergnügen an ihrer individuellen Leistung auszeichnen. Sie sind Gestalter und bringen Mehrwert – also einen nachhaltigen Ertrag – für sich und gleichermaßen auch für das Unternehmen, für das sie arbeiten. Lustleister sind zum Beispiel empathisch und wollen erst verstehen und dann verstanden werden. Empathiefähigkeit ist eine Voraussetzung für Menschlichkeit und macht den Unterschied zwischen Mensch und Roboter.

Interview: Martin Pichler ●



Hans-Jürgen Lenz.
Seine kühnsten Hoffnungen wurden übertroffen.

Von Greta Thunberg Kommunikation lernen

ANALYSE. Sie wird von manchen als heilige Prophetin bezeichnet, von anderen als Hype-Ikone. Man kann sie als Hoffnungsträgerin begreifen oder als Medienphänomen. Klar ist: die junge schwedische Klimaaktivistin Greta Thunberg polarisiert. Kommunikationsexperte Stefan Häseli schaut für uns genauer hin.

Greta: fünf Buchstaben, zwei Silben, ein Vorname genügen und Millionen von Menschen wissen, wer und was gemeint ist. Und im nächsten Augenblick haben die Leser dieses Textes dazu vermutlich auch schon eine Emotion entwickelt. Da können professionelle Werbeagenturen nur noch losheulen und Tränen vergießen vor Neid und Missgunst. Sie ist ein wunderbares Testimonial, das weder gecastet noch hochbezahlt oder mit einem bestehenden „Promi-Bonus“ eines ausgebleichten Vorlebens auftrumpft. Sie ist 16 Jahre alt, von einer Krankheit gezeichnet, rhetorisch eher durchschnittlich und sogar noch ohne nennenswertes Beziehungsnetz – aber sie ist trotzdem sehr wohl in der Lage, zu fast jeder verschlossenen Tür einen Schlüssel besorgen zu können.

Grund genug, einmal über die kommunikative Wirkung des Menschen Greta Thunberg nachzudenken. An dieser Stelle geht es weder um eine inhaltliche Analyse oder um eine Würdigung ihres Wirkens noch um eine Betrachtung ihrer Ideen, sondern um die Fragestellung, was wir als Kommunikationsprofis und Rhetorikexperten von ihr lernen können. Fakt ist: Meinungen über Greta gibt es vielerlei und einiges davon ist auch bei Ihnen, liebe Leser, vermutlich bereits auf der Bewusstseinssebene angekommen. Von den einen ist zu hören: „Das ist eine Heldin, endlich jemand, der wachrüttelt.“ Andere Stimmen werden laut und äußern die Ansicht: „Die soll doch besser in die Schule gehen.“

Neben diesen meist etwas ideologisch angefärbten und mit dem eigenen Wertesystem abgeglichenen Aussagen kommen

dann noch die unverbesserlichen Realitätsfetischisten dazu, die im Brustton der Überzeugung sagen: „Sie mag ja recht haben, aber die kann noch gar nichts für ein besseres Klima tun solange Länder wie die USA, Indien oder China nicht mitmachen.“

Die Situation ist ganz ähnlich wie mit Zahnschmerzen: Wenn Sie solche haben, können Sie das nicht selbst reparieren. Dafür brauchen Sie den Zahnarzt, der eindeutig die bessere Position zum Flicken des Zahns hat, darüber hinaus auch noch das Wissen und die passenden Geräte in Griffweite. Aber sagen müssen Sie es ihm schon, dass Sie Zahnschmerzen haben. Am besten erklären Sie ihm sehr genau, wo es wehtut, wie lange schon. Und am Ende finden Sie bestenfalls zu der Einsicht, dass Sie künftig weniger Schokolade essen sollten, um weitere derartige verheerende Folgen inklusive Schmerzen zu vermeiden.

Das Klima hat vielleicht auch Zahnschmerzen. Aber die Sprache der Natur können (oder wollen?) nicht alle verstehen – zumindest jene nicht, die eigentlich die politischen Spezialisten inklusive Handhabung sind. Dazu braucht es eine Stimme.

1 Greta gibt Problem eine Stimme und ein Gesicht

Ob auf Friday-for-Future-Demonstrationen oder auf Wahlzetteln, ob bei Tagungen und Kongressen oder schlichtweg während der Diskussion mit dem Nachbarn: Greta Thunberg ist präsent, bei vielen in den Köpfen und bei anderen sogar in den Herzen. Sie ist eine junge Persön-

lichkeit, die wahrnehmbar innerhalb weniger Monate die Welt definitiv ein Stück weit bewegt hat. Es ist ja wahrlich nicht so, dass die Klimabewegung neu ist. Aber ihr fehlte bisher ein Gesicht. Und ohne Gesichter ist es heutzutage kaum möglich, eine Geschichte, eine Vision, eine Idee zu vermitteln.

Greta Thunberg bedient die mediale Dynamik und alles, was „Greta“ im Titel hat, wird geklickt und gelikt. Auch wenn



Foto: NurPhoto / Contributor

inhaltlich die Kommentare auseinandergehen: Greta bedient auf beeindruckende Weise das Influencerprinzip und spricht sehr große Personenkreise auf eine ausgesprochen emotionale Art an. Im Grunde könnte der Widerspruch nicht eklatanter sein: Greta Thunberg leidet am Asperger-Syndrom. Damit verbunden sind Einschränkungen in der sozialen Interaktion und der Kommunikation. Was tut sie? Sie geht unter die vermeintlich wichtigen Leute und kommuniziert, redet, artikuliert sich unbeirrbar. Sie tut ziemlich genau das, von dem jeder professionelle Coach und jeder Berufsberater abraten würde.

Weiß man doch: Basketballspieler sind groß, Skispringer leicht und Redner sind eloquent. Und doch lehrt uns die Geschichte, dass es auch anders geht. Genau wie bei Greta. Sie hat unbändigen Willen, inneren Antrieb, eine wahre Mission und den Umstand, von einer Idee beseelt zu sein. Sie strahlt ein unglaubliches Durchhaltevermögen aus. Sie hätte nämlich 1.000 und mehr Gründe, das, was sie

macht, nicht zu tun oder abzubrechen. Das Sammelsurium an körperlichen Einschränkungen, Anfeindungen und internen Querelen gäbe genug her, um eine passende Ausrede zu finden.

2 Greta lässt sich von Experten helfen

Es ist ein offenes Geheimnis: nicht alles in den medialen Inszenierungen basiert auf Gretas eigenen Ideen. Sie hat Berater und hört auf jene, die sich in manchen Dingen besser auskennen als sie. Viele Chefs brüsten sich damit, nicht auf Berater zu hören, weil sie es selbst gut genug wissen. Ihnen sei ans Herz gelegt: Wenn man Zahnschmerzen hat (siehe oben), geht man zum Zahnarzt, denn der ist der Spezialist. Gute Berater sind gute Gesprächspartner und eine Inspirationsquelle. Das Gros der Experten bringt einen Helikopterblick ohne Scheuklappen mit ein. Die Auswahl macht's und die Kunst besteht darin, weniger seriöse Berater, Besserwisser und all jene, die von der Praxis keine

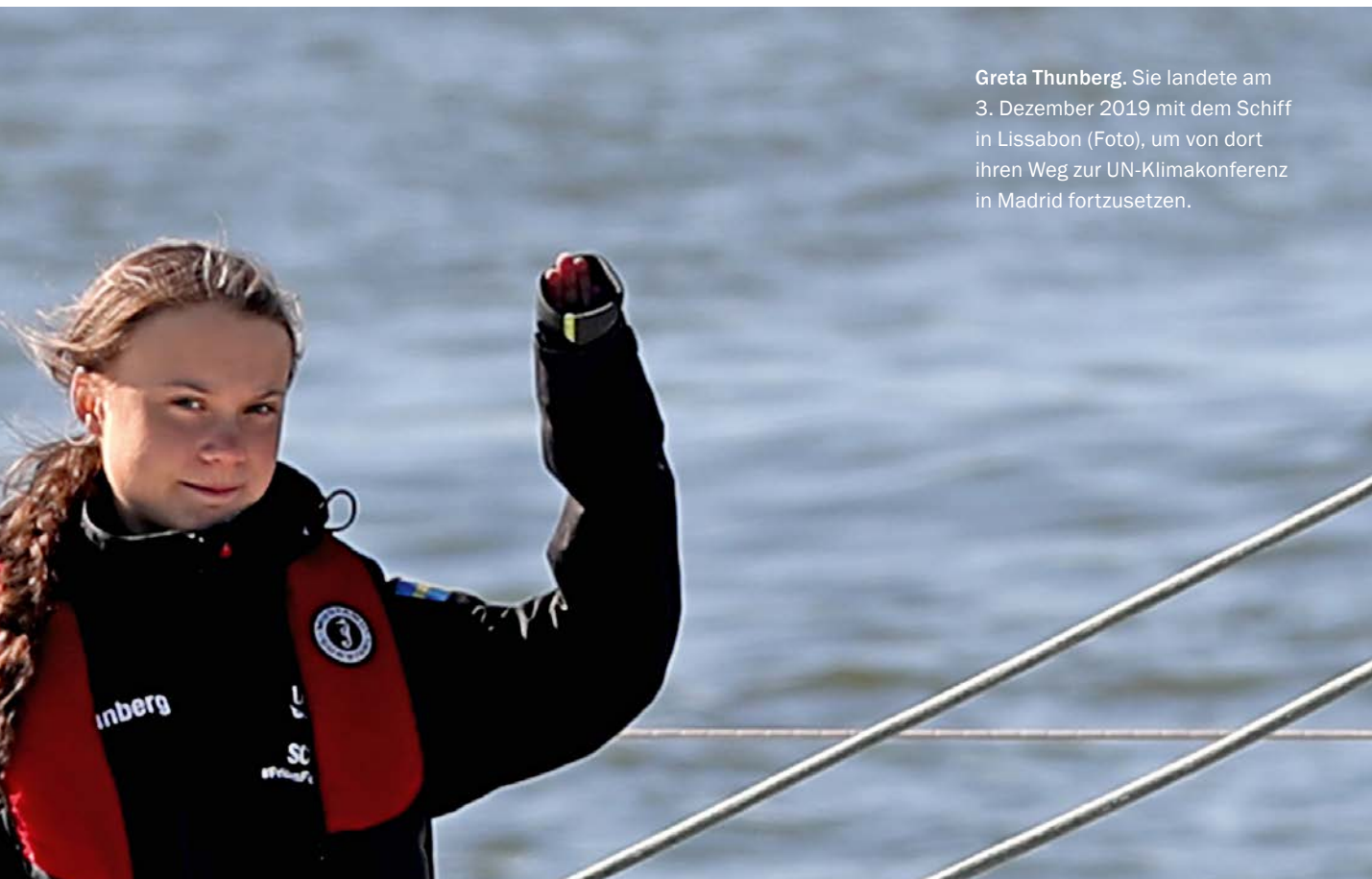
Ahnung haben, außen vor zu halten und die echten Spezialisten zu involvieren. Auch Menschen in verschiedensten Berufen wissen mit guten Beratern oder Coachs zu arbeiten, aufmerksam zuzuhören und das an Informationen zu übernehmen oder an Veränderungen zu realisieren, was sinnvoll ist.

3 Greta handelt aus intrinsischer Motivation

Menschen aus dem Umfeld von Greta sind sich einig: Die Schülerin ist intrinsisch motiviert. Sie handelt also aus einem starken, inneren Antrieb heraus. Die 16-jährige Greta Thunberg kann ein Ansporn sind, um die eigene Motivation beispielsweise in Hinblick auf Job oder Privatleben zu reflektieren.

4 Greta wirkt – die Frage ist nur wo und wie

Gleichwohl lohnt es sich, auch manches abzugrenzen. Greta kann und soll weder →



Greta Thunberg. Sie landete am 3. Dezember 2019 mit dem Schiff in Lissabon (Foto), um von dort ihren Weg zur UN-Klimakonferenz in Madrid fortzusetzen.

→ kopiert noch in den Heiligenstatus erhoben werden. Unter zahlreichen Aspekten ist sie ein wahres Vorbild.

Doch es gibt auch Themen, die dazu anregen, eher vorsichtig zu sein. In diesen Tagen zeigen sich auch wieder einmal die deutlichen kulturellen Unterschiede zwischen Europa und den USA. Hierzulande polarisiert Greta, wird aber wahrgenommen und löst Debatten auf allen möglichen Seiten aus. Wer Greta sagt, meint irgendetwas mit Klimawandel. Das ist hingegen in Amerika anders. Ein Bekannter aus den Vereinigten Staaten erzählte kürzlich, dass es Greta Thunberg dort kaum in die Schlagzeilen schafft. Ganz anders sieht es beispielsweise mit einer ehemaligen Assistentin des Präsidenten aus, die sich einreicht in die illustre Schar von Ex-Mitarbeitenden von Donald Trump. Gegenüber einem Journalisten plauderte sie über die erwachsenen und angeblich unerzogenen Trump-Kinder so manches aus. Willkommen in den Medien, so etwas ist präsent und hat eine entsprechende Tragweite. Wer in den USA fragt „Kennst du Greta Thunberg?“ erhält die Antwort „No – who is this?“ Wer dann noch so etwas nachschiebt wie „die kämpft fürs Klima“ wird unter Umständen eine Gegenfrage wie „Ah, dann fährt sie auch Tesla?“ ernten.

Im Rahmen einer Kommunikationsanalyse geht es immer um den Aspekt, dass Kommunikation empfängergerecht sein soll. Momentan bin ich unsicher, ob das, was Greta Thunberg in Europa macht, auch in Amerika funktioniert. Einmal völlig wertfrei gesprochen: Umwelt- und Klimaschutz ist auf dem alten Kontinent ideologischer, näher am eigenen Wertesystem und am persönlichen Verhalten orientiert.

5 Greta könnte das richtige Maß verlieren

Ob zum Beispiel Gretas Segeltörn über den Atlantik ein kluger Schachzug war, ist fraglich. Eine ursprünglich gut gemeinte Kampagne lief dank medialer Ausschlichtung phasenweise buchstäblich aus dem Ruder. Die Diskussion startete mit der berechtigten Nachfrage, woher ihre Begleiter kommen und ob sie mit dem Flugzeug an- und abreisen. Me-

dien spekulierten plötzlich darüber, ob es überhaupt eine Toilette auf der Yacht gibt – mit dem unschönen Nebeneffekt, dass der eigentliche Beweggrund dieser Reise in den Hintergrund trat. Und irgendein Journalist macht immer mal wieder die Rechnung auf, dass das, was sie gerade tut, unter Umständen eben doch mehr CO2 braucht, als wenn sie es eben nicht getan hätte.

Unter Umständen wäre es bei dieser Betrachtung wohl cleverer gewesen, sich mit dem Vater in ein Linienflugzeug zu setzen, kein großes Aufheben zu machen und sich auf den Auftritt und die Botschaften bei der UN-Vollversammlung zu konzentrieren. Wer sieht, wie oft Greta Thunberg heute das Covergirl auf Magazinen ist, muss feststellen: Nicht selten haben die Titel und Medien mit ihren Zielen überhaupt nichts am Hut. Die ursprüngliche Idee, nämlich der Geschichte ein Gesicht zu geben, ist durch die mediale Übertreibung dort gelandet, wo es nur noch um das Gesicht und nicht mehr um die Sache geht. Wie oft geht es um die reine Inszenierung und nicht mehr um den eigentlichen Sachverhalt oder die Mission? Will sich jemand hauptsächlich im Licht der Scheinwerfer sonnen? Treten dadurch die oft hehren Absichten in den Hintergrund? Das kann passieren, ist dann aber alles andere als zweckmä-



AUTOR

Stefan Häseli
ist Kommunikationstrainer, Keynote Speaker, Moderator und

Autor mehrerer Bücher. Der Experte begleitet seit Jahren zahlreiche mittelständische Unternehmen und multinationale Konzerne. Er doziert an diversen Universitäten und Fachhochschulen zum Themenfeld Kommunikation.

Stefan Häseli
Atelier Coaching & Training AG
Ringstraße 16a
CH-9200 Gossau SG
Tel. 0041 71 2602226
www.stefan-haeseli.com



Person des Jahres. Das US-amerikanische Nachrichtenmagazin „Time“ wählte Greta Thunberg aufgrund ihres weltweiten Einflusses zur „Person des Jahres“.

ßig. Wenn es nur noch um die reine Vermarktung geht, verliert das Ziel. Das ist bei einer Person des öffentlichen Lebens genau wie im Unternehmen. Gerade in größeren Unternehmen gibt es oft genug Manager, die nur ein Ziel haben: bei der nächsten Reorganisation, wenn die Karten neu verteilt werden, eine Stufe weiter oben zu landen. Das hat nichts mit Engagement für das Unternehmenswohl zu tun, das ist Kommerz in eigener Sache. Und das tut Greta nicht gut – und keinem Chef.

6 Greta redet nicht nur, sondern tut auch etwas

Abseits vom kritischen Blick: Wer will, kann von jedem Menschen etwas lernen – und von Greta Thunberg noch ein wenig mehr. Um das positive Learning anhand ihrer Person abzuschließen, kommt nach den genannten Aspekten noch ein entscheidender dazu: Sie tut! Vom Know-how zum Do-how! Sie redet nicht nur geschreit daher, sondern nimmt tatsächlich viele Unannehmlichkeiten auf sich. Sie lässt sich blicken, hält Reden, ist vor Ort, schürt Konflikte und versucht sie wieder zu lösen. Es gibt viel zu sagen über ihre Aktivitäten – und bei alledem ist ihr Tun nach wie vor das Wichtigste.

Fazit: Eines sollte uns klar sein: Greta Thunberg wird das Klima nicht retten. Doch sie zeigt, dass es machbar ist, am eigenen Thema konsequent dranzubleiben. Das darf sich jeder in Erinnerung rufen, wenn man selbst mal wieder in der Man-sollte-mal-Schleife landet.

Stefan Häseli ●

Realistische Satire von einem Kommunikationstrainer

Stefan Häseli. Der Schweizer ist nicht nur ein vom BDVT irgendwann einmal mit einem Gold-Award ausgezeichnete Kommunikationstrainer. Er ist auch Business-Kabarettist, der den alltäglichen Business-Wahnsinn und das wahre Leben in den Chefetagen gekonnt aufs Korn nimmt. Sein neuestes Buch „Best Practice Leadershit“ ist eine realistische Satire.

Wenn eine Du-Kultur per Dekret und Übergangsfrist angeordnet werden muss, wenn ein Fahrradparkplatz mit Brimborium eingeweiht wird, wenn sich 50-jährige Manager im Triathlon gegenseitig überbieten, wenn Führungskräfte nur noch mit englischen Begriffen um sich werfen, dann findet der Kommunikationstrainer Häseli das äußerst amüsant. Er liebt die Absurditäten des Alltags, die wenig logisch sind und doch zum Business dazugehören.

Absurde Prozesse und Verhaltensnormen aus dem Wirtschaftsleben bilden den Nährboden für Häselis neuestes Buch. Seit zwanzig Jahren berät er Unternehmen, trainiert Menschen in verschiedenen Branchen und hält Vorträge vor Managern. Er sieht viel Nonsens, aber das meiste davon ist nicht betriebsspezifisch, sondern eher typisch Großunternehmen, typisch Manager oder typisch Mitarbeiter. Das bringt jeden zum Schmunzeln, zum Lachen und manchmal eben auch zum Nachdenken.

Beispiel: Die Du-Kultur geschickt austricksen

Ein Beispiel: Unverhofft entscheidet der CEO, der sich gerne als Macher-Typ bezeichnet, dass man die Du-Kultur einführen sollte. Geht schnell, wirkt schnell in Richtung Teamgeist und kostet nichts. Ab sofort sollen alle „Du“ sagen, unabhängig von der Hierarchieebene. Das ist modern und zeugt von Offenheit. Gefühlt werden so Hierarchien abgeschafft, um sie dann durch die Hintertür noch stärker zu pflegen. Aber ab sofort geht nicht, befinden die Abteilungsleiter. Was ist mit denjenigen, die jetzt im Urlaub oder auf Geschäftsreise sind? Die kommen nächsten Montag zurück und werden von ihren Mitarbeitern plötzlich mit Du angesprochen. Das ist zu abrupt. Also muss ein Stichtag her. Ab 1. Februar diesen Jahres gilt die Du-Kultur. Und weil auch Leute im Dreischichtbetrieb betroffen sind, wird die Zeit 0:00 Uhr ebenfalls definiert. Zu Beginn der Schicht begrüßt der Bereichsleiter noch mit „Guten Abend, Herr Meier“, verabschiedet wird dieser dann mit „Tschüss Matthias“. Das wirkt nur auf den ersten Blick etwas grotesk und gestelzt, aber die Gruppe spürt so am intensivsten, wie ernst es der Geschäftsleitung mit dem Thema „Wertschätzung“ ist.

Wer in einer Übergangsphase von sechs Monaten Mühe hat, vom „Guten Tag, Herr Meyer, konnten Sie den Bericht schon schreiben?“ auf das joviale „Hallo Bruno, hast du

das Gekritzel schon fertiggebastelt?“ zu wechseln, für den gibt's eine Alternative: „Guten Morgen, wie sieht's aus, ist der Bericht schon fertig?“ Die Abteilungsleiter, die die Übergangsphase beschlossen haben, sind stolz, die Quadratur des Kreises gefunden zu haben. Dazu erfüllt das Unternehmen weitere Hürden in der geschlechterneutralen Formulierung. Wer nicht Menschen mit „Sie“ oder „Du“ anspricht, sondern nur über Sachen redet, kann „Frau“ und „Mann“, sowie „Sie“ oder „Du“ nicht mehr verwechseln. Das ist laut Häseli „wahrlich ein monumentaler Schritt im kontinuierlichen Verbesserungsprozess“.

Buch als Therapie

Amüsant liebt sich auch das Kapitel, in dem der CEO das Einzelkämpfertum abschaffen will. Die Pläne des Produktionsleiters werden jetzt folgendermaßen „diskutiert“: Jeder gibt seinen Senf dazu, obwohl er von Technik, Produktion, Kaizen und KVP überhaupt keine Ahnung hat. Entschieden wird höchstens, dass noch nicht entschieden wird. Aussagen wie „Da muss der Produktionsleiter nochmals mit dem Rotstift über die Bücher“ sind vorgeschobene Argumente, wichtige Entscheidungen nicht zu fällen. Alle reden mit, niemand will die Konsequenzen tragen.

Die Leser werden das Buch nach einem anstrengenden Tag im Büro gerne zur Hand nehmen, weil man sich und andere wiedererkennt. Über den Management-, Führungs- und Kommunikationswahnsinn zu lachen, ist persönliche Therapie und zwischenmenschliche Beziehungspflege in einem.

Martin Pichler ●



Buchtipps. Stefan Häseli: Best Practice Leadershit – Absurde Wahrheiten aus den Chefetagen, Business Village, Göttingen 2019, 186 Seiten, 19,95 Euro.

Personalabbau professionell gestalten

KRISENSZENARIO. Personalabbau bedeutet Stress für alle Beteiligten im Unternehmen – für die gekündigten und auch die verbleibenden Mitarbeiter. Auf die Führungsmannschaft und den Betriebsrat kommen emotionale Mehrbelastungen zu. Entsprechend professionell sollte dieser Prozess gemanagt werden, um eine mögliche Eskalation konfliktreicher Situationen zu vermeiden.



Letzter Tag. Wenn eine sofortige Freistellung ansteht, heißt es, möglichst gelassen seine persönlichen Sachen zu packen.

Personal abbauen – immer wieder stehen Unternehmen vor dieser Aufgabe, aus den unterschiedlichsten Anlässen. Doch egal, warum dieser Prozess erfolgt, stets gilt: Er bedeutet für alle Beteiligten eine hohe Belastung – unabhängig davon, ob sie zu den „Entscheidern“ oder „Vollstreckern“, zu den gekündigten oder verbleibenden Mitarbeitern gehören. Deshalb sollten in dieser ohnehin angespannten Situation überflüssige Konflikte vermieden werden, um eine weitere Eskalation zu verhindern. Hilfreich ist hierbei, sich die besonderen (psychischen) Belastungen und Aufgaben bewusst zu machen, vor denen die beteiligten Personengruppen bei einem Personalabbau stehen. Diese Belastungen sind:

1 Die „Entscheider“ tragen die Verantwortung

Meist trifft der Vorstand oder die Geschäftsleitung die Entscheidung zum Personalabbau. Die Entscheider sind in Großunternehmen jedoch meist nicht unmittelbar in die operative Seite des Personalabbaus involviert, sie tragen die Verantwortung für den Erfolg der Maßnahme. Mit ihr sind viele Gefahren verbunden. Zum Beispiel: Unruhe und Demotivation in der Belegschaft, Fluktuation der Leistungsträger, erhöhter Krankenstand, Schäden für Unternehmens- und Markenimage. Also müssen die Entscheider im Vorfeld abwägen: Ist der durch den Personalabbau erzielte „Gewinn“ größer als der „Schaden“ (kurz-, mittel- und langfristig)? Entscheiden sie sich für einen Personalabbau, sollten sie

beim weiteren Vorgehen folgende Maximen beachten:

a) Offen kommunizieren: Der Vorstand oder die Geschäftsführung sollte den Mitarbeitern die Gründe, Ziele und den geplanten Ablauf des Personalabbauprozesses darlegen:

- **Schnell handeln:** Nach der Information der Belegschaft existiert ein „Window of Opportunity“ von etwa drei Monaten. In dieser Zeit werden Veränderungen am ehesten akzeptiert.
- **Hängepartien vermeiden:** Die Belegschaft durchläuft nach der Ankündigung des Personalabbaus ein emotionales Tief. Diese Situation muss schnell überwunden und der Blick wieder nach vorne gerichtet werden.
- **Den Personalabbau fair und sozialverträglich gestalten:** Das hilft, versteckte Kosten, beispielsweise aufgrund einer gesunkenen Arbeitsmoral und juristischer Auseinandersetzungen, zu vermeiden.
- **Mit den Leistungsträgern Einzelgespräche führen:** Ihnen sollten unter anderem ihre Perspektiven im Unternehmen verdeutlicht werden, um ein Abwandern zu vermeiden.

2 Die „Vollstrecker“ führen die Maßnahme durch

Wenn Personal abgebaut wird, stehen meist die vom Arbeitsplatzverlust betroffenen Mitarbeiter im Fokus. Wenig Beachtung wird den „Vollstreckern“ des Vorstands- oder Geschäftsleitungsbeschlusses geschenkt. Dabei benötigen sie oft eine (emotionale) Unterstützung, denn sie stehen an der emotionalen Front. Die Situation der „Vollstrecker“ ist während des Personalabbauprozesses durch folgende Faktoren gekennzeichnet:

- eine hohe Arbeitsbelastung aufgrund zusätzlicher Aufgaben (u. a. Einzelgespräche führen, Aufhebungsverträge abschließen, Arbeitszeugnisse schreiben)
- einen hohen emotionalen Stress wegen der unmittelbaren Auseinandersetzung mit den (betroffenen) Mitarbeitern, die oft ein Feindbild gegenüber den „Vollstreckern“ entwickeln.

Mit dieser Situation umzugehen, fällt vielen Führungskräften und Mitarbeitern der

Personalabteilungen schwer, weil sie auf die Aufgabe Personalabbau schlecht vorbereitet sind und hierbei wenig (mentale) Unterstützung erfahren. Hinzu kommt: Sie durchleben ein Wechselbad der Gefühle. Sie empfinden Mitgefühl mit den Betroffenen; zudem befürchten sie oft selbst, mittelfristig arbeitslos zu werden. Denn mit der Mitarbeiterzahl sinkt auch der Bedarf des Unternehmens an Führungskräften und Personalfachleuten. Folglich kann die „Vollstrecker“ das loyale Umsetzen der Beschlüsse ihrer Vorgesetzten letztlich den Arbeitsplatz kosten. Diese Bedenken und Ängste können und dürfen die „Vollstrecker“ jedoch nicht zeigen. Hierfür fehlen ihnen firmenintern zudem Gesprächspartner. Dies erhöht ihren inneren Druck. Erleichterung können den „Vollstreckern“ in dieser Situation zum Beispiel eine Vorbereitung auf das Führen der Trennungsgespräche in Seminaren und ein regelmäßiges Coaching durch externe Berater während der heißen Phase des Personalabbaus bieten.

3 Die „Gekündigten“ müssen gehen

Wenn ein Personalabbau angekündigt wird, verfolgen die Mitarbeiter meist zunächst eine Vogel-Strauß-Taktik. Sie gehen in Deckung und hoffen: „Das Schicksal ‚Kündigung‘ trifft mich nicht.“ Steht fest, wer das Unternehmen verlassen muss, spaltet sich die Belegschaft meist in Betroffene und Nichtbetroffene. Auf die Mitteilung ihrer Kündigung reagieren die Betroffenen unterschiedlich. Es gibt ...

- den Gefassten, der keine Emotion zeigt,
- den Geschockten, der Mitleid erregt,
- den Hysterischen, der emotional diskutiert,
- den Verhandler, der rational das Gespräch sucht, und
- den Bittsteller, der mit seinen Unterhaltungsverpflichtungen und seiner Loyalität argumentiert.

Nach diesen ersten Reaktionen suchen viele Betroffene Hilfe beim Betriebsrat, der Gewerkschaft und/oder einem Rechtsanwalt. In dieser Phase tritt die Leistungserstellung in den Hintergrund. Quantitäts- und Qualitätsvorgaben werden nicht mehr eingehalten. Der Kran-



AUTOR

Dr. Georg Kraus
ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Er ist Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er zudem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal.

Dr. Kraus & Partner
Die Change Berater
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal
Tel. 07251 989034
www.kraus-und-partner.de

kenstand steigt, Mitarbeiter stehen in Grüppchen zusammen und tauschen ihre Meinungen aus. Viele sind wütend auf das Management und die Personalabteilung. Sie haben Angst vor der Zukunft, weil sie wissen: Ich finde nur schwer eine neue, adäquate Arbeitsstelle. Zudem wissen die Gekündigten oft noch nicht, wie sie diese Herausforderung meistern sollen – insbesondere, wenn sie sich seit Jahren nicht mehr beworben haben. Dann haben sie meist keinen Überblick über den Arbeitsmarkt. Sie wissen zudem nicht, wie man sich heute als Berufserfahrener erfolgreich bewirbt. Außerdem können sie nicht einschätzen, inwieweit ihre Qualifikation am Arbeitsmarkt (noch) gebraucht wird. Entsprechend mut- und perspektivlos sind viele.

4 „Survivor“ durchlaufen ein Wechselbad der Gefühle

Die „Survivor“ sind bei Personalabbauprozessen meist die am wenigsten beachtete Gruppe. Dabei möchte das Unternehmen mit ihnen die Zukunft meistern. Bei einem Personalabbau tragen die „Survivor“ Wasser auf beiden Schultern: Sie bedauern die Betroffenen, mit denen sie teilweise jahrelange Arbeitsbeziehungen und eventuell sogar Freundschaften →

→ verbinden. Sie wünschen sich, etwas gegen das Ausscheiden ihrer Kollegen tun zu können und fühlen sich als „Verbleibende“ mitschuldig an deren Schicksal. Andererseits wollen und müssen sie gegenüber dem Unternehmen loyal bleiben, während die Betroffenen auf die Firma und das Management schimpfen. Dieses gefühlsmäßige Hin- und Hergerissensein endet erst, wenn die Gekündigten das Unternehmen tatsächlich verlassen haben. Dies bewirkt auch Verhaltensänderungen bei den „Survivors“. Oft sinkt während des Trennungsprozesses ihre Motivation und Risikobereitschaft. Sie fehlen häufiger, sind weniger produktiv und einige verlassen sogar das Unternehmen. Wie stark die Verhaltensänderung ist, hängt davon ab, ob die „Survivor“ den Personalabbauprozess als fair bewerten; außerdem, ob sie vermuten, dass sich der Personalabbau eher positiv oder eher negativ auf ihre Arbeitssituation auswirkt.

5 Der Betriebsrat vermittelt

Ein starker Betriebsrat ist ein Gewinn für Unternehmen; das zeigt sich gerade während der unruhigen Zeiten eines Personalabbaus. Ein „guter“ Betriebsrat kennt die Kollegen und kann die Betriebs- und Marktsituation einschätzen. Deshalb bringt er oft kreative und konstruktive Ideen ein, mit denen der Personalabbau sozialverträglich gestaltet und das Unternehmen wieder in ruhigeres Fahrwasser geführt werden kann. Zudem unterhält der Betriebsrat meist engere persönliche Kontakte mit den Kollegen als die Geschäftsleitung. Daher kann er Stimmungen früh erkennen und so lenken, dass überflüssige Konflikte vermieden werden. Deshalb kann ein starker und kompetenter Betriebsrat, der nicht unter dem Einfluss externer Funktionäre steht, beim Personalabbau ein Co-Management zum Wohle aller Beteiligten betreiben. Doch selbst wenn der Betriebsrat die betrieblichen Notwendigkeiten anerkennt, geraten seine Mitglieder in Solidarisierungskonflikte. Einerseits möchten sie möglichst viele Mitglieder in der großen „Betriebsfamilie“ halten und unterstützen die Betroffenen bei deren Kampf um ihren Arbeitsplatz. Andererseits wissen sie, dass die Zahl der Mitarbeiter, die

bleiben können, meist feststeht und im Unternehmen erst wieder Ruhe einkehrt, wenn der Personalabbau abgeschlossen ist. Entsprechend wankelmütig verhalten sie sich oft.

6 Outplacementberater mindern Konfliktpotenzial

In der ohnehin angespannten Situation des Personalabbaus gilt es, alle überflüssigen Konflikte zu vermeiden. Sie entstehen oft dadurch, dass Mitarbeiter nicht ausreichend informiert und in den Prozess einbezogen werden. Hinzu kommt

Sorgen von professionellen Beratern angenommen. Und sie werden auf die Aufgabe Stellensuche vorbereitet, hierbei unterstützt und im Idealfall aktiv vermittelt. Dies kommunizieren sie auch den „Survivors“. Insofern verschafft die Outplacementberatung auch ihnen Erleichterung. Die Verbleibenden können sich ohne Gewissensbisse dem Unternehmen gegenüber loyal zeigen, da sie wissen: Den Betroffenen wird eine professionelle Unterstützung gewährt. Zudem kommt es durch die vielen Seminar- und Beratungstermine der „Gekündigten“ während der Restlaufzeit ihres Vertrags beim Outplace-

Foto: Kraus & Partner



Dr. Georg Kraus.
Der Berater zeigt, wie man schnell und trotzdem fair handelt.

gerade bei Fusionen und Übernahmen, dass kulturelle Differenzen zwischen den Unternehmen vernachlässigt werden und fundierte Integrationskonzepte fehlen. Um solche Pannen zu vermeiden, holen Unternehmen zuweilen Outplacementberater an Bord, die ...

- mit ihnen eine Art Drehbuch für den Personalabbauprozess und die anschließende Neuorientierung des Unternehmens entwerfen,
- die Führungskräfte auf die anstehenden, ungewohnten und unangenehmen Aufgaben vorbereiten,
- den gekündigten Mitarbeitern helfen, für sich eine neue berufliche Perspektive zu entwickeln, sodass der Betriebsfrieden gewahrt bleibt und das Unternehmen nicht langfristig unter dem Personalabbau leidet.

Von allen Beteiligten profitieren die „Gekündigten“ am unmittelbarsten von der Arbeit der Outplacementberater. Sie werden emotional aufgefangen und mit ihren

mentberater zu einer räumlichen Entzerrung.

Auch die „Vollstrecker“ erfahren eine emotionale und praktische Entlastung. Denn durch die Outplacementberatung sinkt das Konfliktpotenzial, werden Arbeitsgerichtsprozesse seltener und Regelungen mittels Aufhebungsvertrag erleichtert. Und der Betriebsrat? Er schafft den Spagat zwischen seiner Verpflichtung zum Vermeiden sozialer Härten und dem Beachten betrieblicher Notwendigkeiten. Dem Vorstand oder der Geschäftsleitung wiederum hilft die Zusammenarbeit mit einer Outplacementberatung, die schwer kalkulierbaren, verdeckten Kosten eines Personalabbaus – beispielsweise durch betriebliche und juristische Konflikte – weitgehend zu vermeiden. Außerdem beweist das Unternehmen hierdurch seine Fürsorge für die Mitarbeiter – selbst in „schlechten Zeiten“. Dies verhindert Imageschäden nach innen und außen.

Dr. Georg Kraus ●

Es brechen unsichere Zeiten an

Hintergrund. Ein jahrelanger Aufschwung geht zu Ende. Die Politik und insbesondere die Bundesanstalt für Arbeit tun viel, damit die vorhandenen Wachstumskräfte nicht in sich zusammenbrechen. Doch was bedeutet die aktuelle Krise für die New-Work-Szene?

Eine aufziehende Konjunktur- und Strukturkrise erkennt man zum Beispiel schon früh an der Zunahme der Kurzarbeit. Im September 2019 lag die Zahl der Kurzarbeiter bei 59.000. Im August 2019 waren es noch 54.000 – ganz zu schweigen vom August 2018, in dem es nur 41.000 Kurzarbeiter gab. Die Bundesagentur für Arbeit rechnet auch weiterhin mit einer deutlichen Zunahme der Kurzarbeiter in der nächsten Zeit. Im Oktober war zum Beispiel in Baden-Württemberg Kurzarbeit von 619 Betrieben beantragt worden. Vor einem Jahr waren es nur 83 Betriebe, was einem Zuwachs von über 600 Prozent entspricht.

Die Arbeitslosigkeit an sich ist trotz der Wirtschaftsflaute auf dem niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung angelangt. Im November 2019 waren 2,18 Millionen Menschen in Deutschland arbeitslos. Das sind 24.000 weniger als im Oktober 2019. Der Rückgang der Arbeitslosigkeit erklärt sich derzeit dadurch, dass die Zahl der Langzeitarbeitslosen deutlich schrumpft (66.000 weniger im Vergleich zum Vorjahr). Das hängt laut Arbeitsagentur auch mit einem neuen Modell zusammen, das Langzeitarbeitslose in öffentlich geförderten Stellen unterbringt (Arbeitgeber bekommen Lohnkostenzuschüsse).

Landet der New-Work-Ansatz auf der Müllhalde?

Wird die Wirtschaft angesichts einer drohenden Konjunktur- und auch Strukturkrise wieder zu autoritären Führungsmodellen zurückkehren und die partizipativen Führungsmodelle auf den Schrottplatz werfen? Die New-Work-Expertin Sabine Kluge glaubt, die partizipativen Modelle seien zumindest in traditionellen Unternehmen auf großer Fläche niemals wirklich verankert gewesen. „Die Ablauforganisationen wurden zwar fragmentarisch mit selbstorganisierten Teams durchsetzt, wo Initiatoren sich bereit erklärten, diesen bisweilen steinigem Weg der Selbstorganisation zu gehen und wo Konflikte mit der Restorganisation in Kauf genommen wurden. An den Aufbauorganisationen hat sich jedoch nichts geändert“, so Kluge.

Im „Personalmagazin“ (12/2019) ging sie aber davon aus, dass die New-Work-Initiativen die Krise wohl überleben würden. Hinter diesen Initiativen stünden Mitarbeiter, in der Regel eher aus der Mitte des Unternehmens, die das Neue in die Organisation kontinuierlich hineinrügen. „Viele dieser New-Work-Akteure machen schon eines richtig: Sie sind in der Regel hochvernetzt und hochkommunikativ. Dank sozialer Vernetzung werden diese Initiativen unsterb-

lich, sie multiplizieren sich, sie sorgen unternehmensübergreifend für ein Netzwerk von Verbündeten.“

Strategien zum Überwintern

Grundsätzlich seien die meisten Chefs schon von New-Work-Initiativen überzeugt, weil sie bessere Entscheidungen und mehr Marktnähe und Kundenorientierung brächten. Wer an das Thema „Komplexität“ denke, der verstehe schnell, warum Plan, Kommando und Kontrolle keine Wirksamkeit mehr entfalten. Kluge beobachtet aber auch: Manches „Bällebad“ verschwinde in den Unternehmen derzeit gerade im Kampf ums kurzfristige Überleben. Und manche Führungskraft falle in archaische Muster zurück. „Aber das Bällebad wird nie mehr dem Kasernenhof weichen“, ist Kluge sich sicher. „Partizipation braucht kein großes Budget, sondern die Kommunikationsfähigkeit ihrer Akteure. Und daran wird in vielen Unternehmen auf vielen Ebenen eifrig gearbeitet.“

Der Tatsache, dass bislang viele agile Projekte wochenlang in den sozialen Medien abgefeiert wurden, über die bevorstehende Krise aber niemand spricht, kommentiert Kluge mit Verständnis: „In manchen Unternehmen gibt es ausgesprochene oder unausgesprochene Regeln, solche Vorgänge nicht nach außen zu kommunizieren. Daran müssen sich dann auch alle halten.“ Viele dächten aber auch, dass sie mit negativen Nachrichten den New-Work-Initiativen schaden. Das wollten sie vermeiden und suchten nach Strategien zum Überwintern.

Martin Pichler ●



Durch „neues Lernen“ zukunfts-fähiger werden

NEUES LERNEN. Digitales Lernen ist modern, aber „neues Lernen“ ist viel mehr: Es rückt den businessrelevanten Outcome konsequent in den Fokus und wirkt sich auf alle Dimensionen des Unternehmens aus – das heißt auf Organisation, Mensch und Umfeld. Doch wie sieht der neue Lernansatz konkret aus und welche Rolle spielt dabei das digitale Lernen?

Wie lernen wir im Arbeitsalltag? Wie gehen wir während der Arbeit mit kniffligen Aufgaben oder Wissenslücken um? In der Regel suchen wir uns selbstständig Antworten im Internet oder fragen Kollegen. Genau diese informellen Wege der Informationsbeschaffung machen den Löwenanteil der Weiterbildung aus. Laut des 70/20/10-Modells des beruflichen Lernens von Michael Lombardo und Robert Eichinger bewältigen wir 70 Prozent durch „Learning on the job“ in Projekten oder bei neuen Aufgaben und 20 Prozent durch sozialen Austausch mit Vorgesetzten, Kollegen, Coachs oder Mentoren. Lediglich 10 Prozent unseres Wissens stammt aus formellen Formaten wie Seminaren oder E-Learnings.

Informellem Lernen Raum geben

Unternehmen investieren noch immer den größten Teil ihres Weiterbildungsbudgets in klassische Formate und bedienen damit gerade einmal zehn Prozent des Lern-Outcomes. Es ist höchste Zeit, die Weiterbildungspraxis so auszurichten, dass sie dem tatsächlichen Kosten-Nutzen-Verhältnis von formellem und informellem Lernen entspricht.

Um Weiterbildung neu aufzustellen, muss zunächst geklärt werden, was sie überhaupt leisten muss. Dies erfordert einerseits einen Blick auf die langfristigen,

strategischen Ziele. Welche neuen Rollen werden durch Transformationsprozesse entstehen? Welche Skills werden benötigt? Mit welchen Formaten und Entwicklungsbausteinen können diese vermittelt werden? Spezialwissen wie etwa Big Data Analytics wird künftig in allen Branchen gefragt sein. Spezialisten werden auf dem Arbeitsmarkt aber knapp werden. Durch die neuen Arbeitsformen werden sich aber auch die Schlüsselqualifikationen in der Breite verändern. Digital Literacy, agiles Arbeiten, Adaptionsfähigkeit oder auch Eigeninitiative werden zusehends wichtiger.

All dies braucht längerfristige Maßnahmen und vor allem nachhaltigere Formen des Lernens. Andererseits gilt es, die situativen und individuellen Kompetenzen für den unmittelbaren Workflow weiterzuentwickeln – mit Performance Support, Learning on Demand, Micro-Formaten und Austauschmöglichkeiten. Last but not least sind für eine Umsetzung der unternehmerischen Ziele auch die individuellen Entwicklungsziele der Mitarbeiter von großer Relevanz. Je besser es HR und den Führungskräften im Zusammenspiel mit den Mitarbeitern gelingt, den übergeordneten Sinn und Zweck und die gemeinsamen Entwicklungsperspektiven herauszuarbeiten, umso engagierter sind die Mitarbeiter. Eine geteiltes Commitment sowie der starke persönliche Stärken- und Interessenbezug haben

enormen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter. Zukunftsfähige Weiterbildung muss also viel ganzheitlicher gedacht werden als bisher. Sie bezieht die strategische Entwicklung und situative Qualifizierung sowie nachhaltige und informelle Lernprozesse mit ein. Dies erfordert ein Umdenken bei allen Unternehmensplayern: Auf Organisationsebene geht es darum, eine neue Kultur des Lernens zu etablieren. Auf der Ebene der Menschen bedarf es eines neuen Mindsets. Für die technische Realisierung wird ein Umfeld benötigt, das die entsprechende Systematik sowie Tools, Formate und Strukturen parat hält.

Lernkultur: Eigenverantwortung statt Fremdbestimmung

Die Lernkultur eines Unternehmens wird maßgeblich von HR und Management geprägt. Ihr Part liegt darin, sich von ihrer bisherigen Rolle als Manager und Controller formaler Angebote zu verabschieden und in die des Enablers und Begleiters ganzheitlichen Lernens zu schlüpfen. Sie sollten mehr selbstgesteuertes Lernen zulassen und auch zumuten. An den Stellen also, wo Weiterbildung auf Beschäftigtenseite noch zu verschult gedacht wird, braucht es Ermutigung und Hilfestellung zum Ausprobieren und zu mehr Eigenverantwortung. Hier sind die Führungskräfte gefragt, Mitarbeiter



Foto: 3d_kot / AdobeStock

durch Feedback bei der Standortbestimmung zu unterstützen und sie dazu zu motivieren, sich Lernziele zu setzen und diese selbstständig zu erreichen. Für die Mitarbeiter wiederum bedeutet „neues Lernen“, die Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen: weniger Push von HR-Seite, mehr intrinsisch motiviertes Pull. Dies braucht ein Mindset, in dem jeder Verantwortung für seine Kompetenzlücken und das Ausschöpfen seiner individuellen Potenziale trägt und bereit ist, kontinuierlich zu lernen. Mit der Vorstellung einer Learner's Journey lässt sich individualisiertes, eigenverantwortliches und selbstgesteuertes Lernen leicht abbilden. Formelles und informelles Lernen greifen je nach Wissensstand und Reife im Job ineinander. Zudem lässt sich eine zukunftsorientierte Qualifizierung für neuen Rollen ebenso darstellen wie die situative Qualifizierung für den konkreten Moment. In der Regel

wird die Learner's Journey zu Beginn einer Berufslaufbahn mehr klassische Trainings enthalten, während mit zunehmender Reife im Job das informelle und selbstgesteuerte Lernen zunimmt. Um die eigene Entwicklungsreise selbstbestimmt vorantreiben zu können, benötigen die Mitarbeiter Lernräume, in denen sie möglichst frei agieren können – sowohl was die Inhalte, Formate als auch die Interaktionsmöglichkeiten angeht.

Digitale Formate gehören zum „neuen Lernen“

Das Weiterentwicklungsportfolio kann dabei von klassischen Trainings, Blended Learning, E-Learning, Wikis, Barcamps und Lernlaboren über Feedback im Team,

durch Mentoren oder Coachs bis hin zu Vorträgen reichen. Somit findet Lernen, sowohl formell als auch informell, durch Erfahrungen und im Austausch statt.

Neues Lernen braucht verstärkt digitale Formate und Methoden. Der Grund: Sie sind die Enabler für selbstbestimmtes Lernen, denn sie sind schnell und einfach zugänglich. Sie vermitteln Wissen genau im Moment des Bedarfs. Unterschiedlichste Elemente und Methoden wie Videos, Checklisten, E-Learning-Nuggets oder Chats sind jederzeit und überall abrufbar und lassen sich problemlos in den Arbeitsalltag integrieren.

Erfreulicherweise ist es mittlerweile vergleichsweise einfach, eigene Inhalte zu erstellen und so das vorhandene interne Wissen zu digitalisieren, zu personalisie- →

→ ren und nach Relevanz zu filtern. Dies verschafft den Unternehmen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Digitales Lernen spielt aber auch eine wichtige Rolle, um Wissen aus formalen Maßnahmen im Berufsalltag in Anwendung zu bringen. Die vielfältigen Formate und Inhalte helfen beim Verstehen, Reflektieren und Einüben. Sie führen aus der Vergessenskurve und unterstützen nachhaltige und ganzheitliche Entwicklungsprozesse. Für Organisationen empfiehlt sich eine genaue Bestandsaufnahme. Oft sind in der Personalentwicklung bereits viele Inhalte und Methoden wie Buddy-Systeme fürs Onboarding oder Mentorenprogramme für junge Führungskräfte vorhanden und müssen lediglich neu sortiert und transparent gemacht werden. Es gilt also, die vorhandene Toolbox aufzuräumen und gegebenenfalls zu erweitern.

Das Gros der Mitarbeiter ist noch nicht wirklich auf „neues Lernen“ vorbereitet. Dafür gibt es zwei Gründe: An den Hochschulen gibt es zum Teil noch sehr verschulte Studiengänge. Dies führt dazu, dass Studierende auf den Arbeitsmarkt kommen, die noch keine Fähigkeiten für selbstgesteuertes Lernen entwickeln konnten. In den Unternehmen wiederum lag Weiterbildung bisher vor allem im Verantwortungsbereich der Personalentwicklung. Sie gab die Inhalte vor und



AUTOR

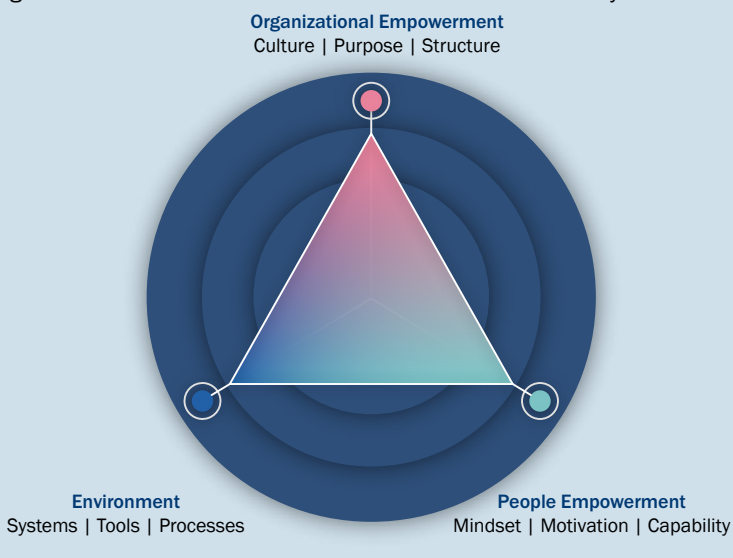
Christian Friedrich

treibt als Geschäftsführer des Bereichs Digital Learning Solutions bei der Haufe Akademie innovative Lernformen und -lösungen voran. Als Trainer sowie Business- und Managementcoach ist er mit den Fragen zu Führungskräfte-, Team- oder Organisationsentwicklung vertraut. Seine jahrelange Erfahrung im Bereich Digital Solutions fließt in seine Arbeit mit ein.

Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg
Tel. 0761 898-4422
www.haufe-akademie.de

Unternehmensentwicklung

Drei-Ebenen-Modell. Zukunftsfähige Weiterbildung muss ganzheitlich gedacht werden. Dies erfordert ein Umdenken bei allen Playern.



übernahm das Controlling. Die Mitarbeiter waren passive Konsumenten. Die Personalentwicklung kann Folgendes tun, um die Mitarbeiter beim „neuen Lernen“ zu unterstützen:

- **Kulturelle Rahmenbedingungen für informelles Lernen schaffen:** Die Personalentwicklung sollte gemeinsam mit Management und Führungskräften die Belegschaft dazu motivieren, Wissen über Bereichs-, Team- und Hierarchiestufen hinweg auszutauschen. Zudem muss ein entsprechender Freiraum für Austausch, Lernintervention und Feedback Teil der Unternehmenskultur werden.
- **In den Dialog gehen:** Welche Skills werden künftig benötigt, um sich gemeinsam mit dem Unternehmen weiterentwickeln und auch zukünftig einen Beitrag zum Erfolg leisten zu können?
- **Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen:** Wofür brennen sie? Wo sehen sie ihre persönlichen Stärken? So lässt sich die Verbindung zwischen interessens- und stärkegeleitetem Lernen und der Entwicklung entlang der Kompetenzlücken herstellen.
- **Führungskräfte als Coachs für eine Standortbestimmung:** Wo stehen die Mitarbeiter aktuell? Was ist ihr Beitrag zum Teamerfolg und was genau wird von ihnen verlangt? Wichtig hierfür ist ein Abgleich des Selbst- und Fremdbildes beispielsweise durch ein 360-Grad-Feedback.

- **Gemeinsam Entwicklungsmöglichkeiten definieren:** Mitarbeiter setzen sich im Dialog mit ihren Vorgesetzten Lernziele, die von den Führungskräften unterstützt werden. Beispielsweise, indem sie Mitarbeitern herausfordernde Arbeiten geben, die sich an der Grenze der aktuellen Fähigkeiten bewegen.
- **Technologische Unterstützung bieten:** Sind das Mindset und die kulturellen Rahmenbedingungen für das „neue Lernen“ vorhanden, benötigen Mitarbeiter einfache Möglichkeiten, schnell an das notwendige Wissen zu kommen. Learning-Experience-Plattformen bieten genau die große Methoden- und Tool-Vielfalt, die „neues Lernen“ unterstützt.

Fazit: Mit „neuem Lernen“ wählen Unternehmen einen zukunftsfähigen Entwicklungsweg, der die drei Unternehmensdimensionen Organisation, Mensch und Umgebung verbindet. Er schafft eine eigenverantwortliche und selbstbestimmte Lernkultur und berücksichtigt sowohl die strategischen Ziele des Unternehmens als auch die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter sowie konkrete Lernbedarfe in einer spezifischen Situation. Auch in seiner Umsetzung ist „neues Lernen“ immer ein „Sowohl-als-auch“: im Selbststudium und in der Community, informell und formell, digital und analog, situativ und langfristig. „Neues Lernen“ führt so zu messbarem Business Impact.

Christian Friedrich ●

„Jetzt dem ‚neuen Lernen‘ eine Heimat bieten“

Interview. Björn Kohnen, Senior Learning Experience Specialist bei der Haufe Akademie, erklärt, warum das Thema „neues Lernen“ im Trend liegt. „Es steht außer Zweifel, dass Weiterbildung dann besonders effektiv ist, wenn sie aus eigenem Antrieb erfolgt, also intrinsisch motiviert und selbstgesteuert ist, und zugleich von Erfahrungen und Austausch mit Experten begleitet wird.“ Doch wie wird aus einem Trendthema gelebte Praxis?

Warum brauchen wir Learning-Experience-Plattformen?

Björn Kohnen: Weil sie so individuell und interaktiv gestaltet werden können, dass Mitarbeiter dort genau die Inhalte finden, die sie in ihrer jeweiligen Situation gerade benötigen. Unternehmen brauchen heute Fachkräfte, die immer auf dem aktuellen Wissensstand sind und Mitarbeiter müssen sich kontinuierlich neue Fähigkeiten aneignen, um ihren Job gut ausfüllen zu können. Die Antwort auf diesen enormen Bedarf an individuellem neuem Wissen und Kompetenzen lautet Learning-Experience-Plattformen.

Wie funktionieren denn diese Plattformen?

Kohnen: Die Nutzer erhalten eine Art persönliches Lerncockpit, in dem sie selbst entscheiden, welche Inhalte und Lernformate sie hinzufügen oder mit ihren Kollegen teilen wollen. Auch der persönliche Austausch mit Experten ist über die Plattform leicht möglich. Das persönliche Profil, die individuellen Aufgaben und Herausforderungen sowie geplante Karrierewege dienen dabei als eine Art „Lernreiseführer“. Sie sorgen dafür, dass Unternehmen mit überschaubarem Aufwand ihren Mitarbeitern das Lernen erleichtern, ohne die Kontrolle über die Lerninhalte ganz aufzugeben.

Warum können Learning-Management-Plattformen dies so nicht bieten?

Kohnen: Learning-Management-Systeme stammen aus einer anderen Zeit – und sind deshalb auch für andere Aufgaben konzipiert worden: Sie sollten als Single Entry Point alle Lerninhalte im Unternehmen an einem Ort zugänglich machen und es der Personalentwicklung ermöglichen, die Inhalte von einer zentralen Stelle aus einzuspeisen und zu verwalten. Dabei handelte es sich in erster Linie um standardisierte Schulungen wie E-Learning-Kurse, die einen konkreten Bedarf erfüllen. Zum Beispiel können mit ihrer Hilfe gesetzliche Vorgaben bei Themen wie Compliance oder Datenschutz umgesetzt werden. Individuelle Lerninhalte sind dort ebenso wenig vorgesehen wie das interaktive Hinzufügen und Teilen von Wissen oder der persönliche Austausch.

Warum ist es so wichtig, dass die Lernenden über die Inhalte mitbestimmen und sich austauschen können?

Kohnen: Jeder Mitarbeiter hat sein spezifisches Know-how, das er ins Unternehmen einbringt. Ziel ist es einerseits, neues Wissen anzueignen und es andererseits durch Austausch, Kollaboration und Teamlernen auch wirklich ins Unternehmen hineinzutragen. Ist die Unternehmensvision effektiv kommuniziert, wissen die Mitarbeiter, welche Informationen und Kompetenzen sie benötigen, um erfolgreich arbeiten zu können und darum ist es so wichtig, dass sie über die Weiterbildungsinhalte mitbestimmen.

Welche technischen und organisatorischen Voraussetzungen muss ich für eine Learning-Experience-Plattform erfüllen?

Kohnen: Der technische Aufwand ist gering, da zum Beispiel die Haufe Learning Experience eine SaaS-Lösung ist. Was man allerdings auch verstehen muss: Die Plattform ist nicht vergleichbar mit einem Druckertreiber, der für jedes Unternehmen passt, sondern sie muss an die individuellen Anforderungen angepasst werden. Zusätzlich kann die Einführung solch einer Plattform auch einen Wandel der Lernkultur erfordern. Das Neue Lernen hat Auswirkungen auf alle drei Dimensionen im Unternehmen: Mensch, Organisation, Umfeld. Da kann es dann auf einmal um Themen wie Feedback, Freiraum zum Lernen oder den Umgang miteinander gehen.

Interview: Gudrun Porath ●



Björn Kohnen. Senior Learning Experience Specialist bei der Haufe Akademie.

Trainer und Berater als Wunderheiler?

TRAINER/BERATER-MYTHEN. In seinem Buch „A Skeptic’s HR dictionary“ entlarvt der Belgier Patrick Vermeren auf mehr als tausend Seiten zahlreiche unwissenschaftliche oder gar esoterische Theorien und Tools, mit denen Trainer und Berater unbedarfte Personalentwickler für sich und ihre Quacksalberarbeit einnehmen. Er zeigt aber auch, dass sogenannte „evidenzbasierte“ Werkzeuge großen Nutzen stiften können.

Was war Ihre Motivation, neben Ihrem Job als Berater und Coach Ihre Kritik an der mangelnden Professionalität der HR-Abteilungen in einem 1.100-Seiten-Buch zu veröffentlichen?

Patrick Vermeren: Ich weiß natürlich seit Langem, wie viel Unsinn es im HR-Bereich gibt. Und ich habe den Eindruck, dass es immer schlimmer wird. Es ist wirklich unfassbar, wie immer wieder neue, pseudowissenschaftliche Modelle weltweit verbreitet und genutzt werden. In meinem Berufsleben habe ich immer wieder erlebt, welchen Schaden solche Methoden anrichten können. Menschen wurden wegen unseriöser Tests gefeuert. Sie bekamen wegen fragwürdiger Rekrutierungspraktiken keinen besser bezahlten Job, sie haben unter unsinnigen Assessment-Centern gelitten und manche haben ihr Selbstvertrauen verloren und sind sogar depressiv geworden. Der zweite Grund ist die enorme Kluft

wird man wohl nie eine kritische wissenschaftliche Evaluation über Dinge wie das Enneagramm oder das Coaching mit Pferden finden. Ich wollte daher ein Buch schreiben, in dem man das alles gebündelt an einem Ort findet.

Sie nennen Unsinn beim Namen. Wie haben Sie entschieden, was ein Mythos ist?

Vermeren: Basierend auf dem Buch „Philosophy of Pseudoscience – Reconsidering the Demarcation Problem“ von Massimo Pigliucci und Maarten Boudry habe ich die Theorien, Modelle und ihre Derivate wie Persönlichkeitsfragebogen anhand von zwei Kriterien bewertet: die theoretische Fundierung und die empirische Evidenz. Auf der einen Seite des Spektrums befinden sich schlechte Theorien, die zum Beispiel im Widerspruch zur Physik, Biologie oder Chemie stehen. Auf der anderen Seite stehen Theorien,

– so objektiv wie möglich – nach diesem theoretisch-empirischen Raster bewertet. Die entsprechende Grafik dazu findet man in jedem Kapitel. Manche Ergebnisse waren dabei echt überraschend für mich. Zum Beispiel, wie schlecht die Forschungslage bei der „Positiven Psychologie“ ist. Ich wusste nicht, dass es da einige Probleme gab und sogar Artikel zurückgezogen wurden. Daher habe ich die Positive Psychologie in die Sektion „halbwahr“ eingeordnet.

Warum ist gerade HR so anfällig für Pseudowissenschaften?

Vermeren: Da spielen sicher viele Faktoren eine Rolle. Für mich gibt es vier wesentliche Punkte: Der erste ist ein Mangel an Wissen und Kompetenz. Viele HR-Mitarbeiter können nicht zwischen guter und schlechter Forschung unterscheiden oder beschäftigen sich überhaupt damit. Studien in Belgien und in den Niederlanden haben gezeigt, dass HR Professionals nur sehr geringe Kenntnisse in Psychologie haben. Bei einem Fragebogen zu wissenschaftlichen Erkenntnissen konnten die meisten nicht einmal die Hälfte der Fragen richtig beantworten. Das fehlende Wissen betrifft sowohl externe Anbieter wie Berater, Trainer und Coaches als auch interne HR-Mitarbeiter und Manager. Das liegt natürlich auch daran, dass es in HR Mitarbeiter mit den unterschiedlichsten Ausbildungen gibt.

Aber mangelndes Wissen allein ist doch keine ausreichende Erklärung ...

Vermeren: Nein, dazu kommt, dass HR eine besondere Anziehungskraft für

„Bis heute gibt es keine Evidenz dafür, dass Achtsamkeit bei gesunden Menschen im Arbeitskontext positive Auswirkungen hat.“

zwischen Wissenschaft und Praxis. HR-Mitarbeiter wissen oft nicht, was die Wissenschaft längst herausgefunden hat, weil das Wissen überall verstreut und oftmals nicht öffentlich zugänglich ist, sondern hinter einer Paywall steht. Zudem gibt es viele Modelle und Methoden, die niemals wissenschaftlich untersucht worden sind, weil Forscher sie für zu unsinnig halten, um damit ihre Zeit zu verschwenden. So

für die es viele übereinstimmende Ergebnisse aus verschiedenen Forschungsbereichen gibt. Bei der Evidenz gibt es auf der einen Seite sorgfältig durchgeführte Reviews wie streng ausgeführte Metaanalysen von mehreren Forschern. Auf der anderen Seite gibt es systematische Reviews, die eine Theorie widerlegt haben oder sie gilt sowieso als längst überholt. Jedes Modell und jede Theorie habe ich

Leichtgläubige, Romantiker und Idealisten hat, die ihre Überzeugungen und Erfahrungen für wichtiger und glaubwürdiger halten als die akademische Forschung. Oft wissen sie auch gar nicht, dass sie damit im Widerspruch dazu stehen. HR-Verantwortliche sind häufig platonische Idealisten und glauben daran, dass alle Menschen grundsätzlich gut, talentiert und intrinsisch motiviert sind. Und sie glauben auch stark an Egalitarismus.

Ein drittes Problem ist die Psychologie der Koalition. Sobald man sich zu einem virtuellen Stamm oder einer Gruppe (Engl.: in-group) rechnet, die an den platonischen Idealismus glaubt, ist es sehr schwer, sich von dieser Gruppe zu distanzieren. Dann will man nicht wahrhaben, dass es auch Menschen gibt, die nicht talentiert oder motiviert sind, weil man Loyalität zu seiner Gruppe zeigen will. Denn bei unseren Vorfahren war das sehr wichtig, da nur die Gruppe Schutz vor den anderen Gruppen und Raub-

tieren bot. Das steckt noch immer in uns. Wenn HR-Professionals also zu den Anhängern von C. G. Jung gehören und dementsprechend Persönlichkeitsfragebogen MBTI oder Insights Discovery gut finden, reagieren sie feindselig gegenüber Menschen, die ihr Glaubenssystem nicht unterstützen und bezeichnen sie gern als „wissenschaftliche Extremisten“.

Dazu gehört auch unsere Vorliebe, Autoritäten zu glauben ...

Vermeren: Ja, das ist der vierte Punkt. Die Kombination aus unserer leichtgläubigen Natur – evolutionär machte es Sinn, dass die Kinder von Erwachsenen lernten, um zu überleben – und unsere Faulheit – wir wollen entsprechend dem Gesetz der Thermodynamik nicht unnötige Energie verschwenden – macht uns dafür sehr empfänglich. Denn das ist eben der einfache und energiesparende Weg. Wenn also jemand behauptet, ich bin Psychologe und haben viele Jahre dazu geforscht und veröffentlicht, neigen wir dazu, ihm zu

glauben. Das haben Wissenschaftler wie der bekannte Psychologe und Bestsellerautor Robert Cialdini längst bewiesen. Und das wissen auch viele Hochstapler und Betrüger. Sie wissen, dass die meisten Menschen leichtgläubig sind.

Aber das erklärt noch immer nicht, warum HR-Professionals oftmals an fragwürdigen Verfahren festhalten, obwohl längst bekannt ist, dass die Methoden nichts taugen. Warum ignoriert HR also wissentlich die Wissenschaft und gibt den Unsinn nicht auf?

Vermeren: Das ist eine Frage, die Philosophen und Psychologen schon lange beschäftigt. Antworten darauf haben Wissenschaftler wie Robert Cialdini, Anthony Pratkanis oder Jesse Bering gegeben. Pratkanis verweist auf die Rationalisierungsfalle. Sobald ein Verkäufer seinen Fuß in der Tür hat und uns zum Beispiel einen kostenlosen Test anbietet, sitzen wir in der Falle. Bietet er dann ein weiteres kostenpflichtiges Angebot an und wir nehmen es an, beginnen wir, an die Theorie oder das Modell zu glauben, weil wir konsistent bleiben wollen.

Sobald diese kritisiert wird, kommt es zur kognitiven Dissonanz, die wir so schnell wie möglich wieder aufheben möchten und daher die Kritik schnell wegwischen. Die nächste psychologische Falle ist der Sunk Cost Bias. Das ist unsere Tendenz, eine Sache zu Ende zu bringen, weil wir dafür ja schon Geld und Zeit investiert haben. Das alles macht es fast unmöglich, Menschen von etwas abzubringen, an das sie glauben.

Das klingt alles nicht sehr ermutigend. Was erhoffen Sie sich durch Ihr Buch?

Vermeren: Ich beabsichtige nicht, die unerschütterlichen Anhänger zu überzeugen. Das sind diejenigen, die so tief von einem Mythos überzeugt sind, dass jeder Versuch, sie davon abzubringen, scheitert oder sogar ihren falschen Glauben daran noch verstärkt. Je emotionaler und ideologischer ihr Glaube ist, desto weniger wirkungsvoll sind meine Darstellungen. Das Buch richtet sich auch nicht an Menschen mit geringen moralischen Ansprüchen, die keine Reue spüren, wenn sie andere betrügen und in die Irre führen. Sie machen Geld damit und werden es nicht →

Wer ist Patrick Vermeren?

Autorenportät. Patrick Vermeren ist seit 2001 als Berater und Coach beim belgischen HR-Dienstleister „Perco“ tätig. Davor war er interner Trainer und Coach bei dem Bankkonzern Dexia in Brüssel und Verkaufstrainer in der Automobilindustrie.

Vermeren schrieb mehrere Bücher auf Niederländisch, darunter (jeweils englische Übersetzung) „The HR Balloon: 10 Popular Practices Punctured“ (2006), „Around Leadership. Bridging the scientist-practitioner gap“ (2009), „Leading differently“ (2009) und „Around communication. Man as a social animal (2013)“.

Der 55-Jährige hat zwei Bachelor-Abschlüsse als Übersetzer und Dolmetscher sowie diverse Weiterbildungen in kognitiver Verhaltenstherapie, Coaching und Psychologie. Er hat wissenschaftliche Artikel (peer-reviewed) veröffentlicht wie „Integrating leadership: The leadership circumplex“ im „European Journal of Work and Organizational Psychology“ (A1 publication – November 2012 online). Bekannt wurde er auch durch seinen Auftritt bei TEDx im März 2016 mit dem Titel „The (uncomfortable) truth of HR“.



→ aufgeben. Diese beiden Gruppen werde ich also nicht überzeugen und das wäre auch nur Energieverschwendung. Mein Ziel ist daher die dritte Gruppe. Das sind Menschen mit hohen moralischen Standards, denen bisher einfach die Informationen fehlten, um sich ihre Meinung zu bilden. In Belgien, wo mein Buch schon bekannter ist, gibt es inzwischen viele HR-Professionals, die mein Anliegen unterstützen. Allerdings befürchte ich, dass es gerade in den großen Unternehmen in den Trainings- und Entwicklungsabtei-

und behauptet, dass wir uns in ruckartigen Quantensprüngen von einer Stufe zur nächsten weiterentwickeln, bis wir eine neue Stufe erreicht haben, auf der wir dem Wettbewerb und Egoismus abschwören und durch und durch gute Menschen werden. Der Amerikaner Ken Wilber hat das Modell in seiner integralen Theorie aufgegriffen, einer wilden Mischung aus Ideen der traditionellen Philosophie, Mystik, Spiritualität, New Age und Psychologie. Und die wiederum ist die Basis von Frédéric Laloux. Auch er glaubt, dass

Führung bei der Koordination gemeinsamer Aktionen und der Reduzierung von Konflikten in der Gruppe eine sehr wichtige Rolle. Warum sollen wir nun plötzlich keine Führung mehr brauchen? Es gibt absolut keine Erklärung dafür, warum die Evolution plötzlich einen so bedeutenden Sprung gemacht haben soll. Es gibt einige Theorien dazu, wie die soziotechnische Systemtheorie. Aber sie alle kommen letztlich zu dem Schluss, dass es nicht funktioniert. Wenn man die empirische Seite anschaut, sieht es nicht viel besser aus. Es gibt keine Belege für erfolgreiche Organisationen ohne Führung. Das gilt auch für sich selbst managende Teams. Das ist das einzige Kapitel, wo ich mir einige Anekdoten aus Unternehmen angeschaut habe, die behaupten, keine Führung mehr zu haben wie Semco oder Morning Star. Die meisten haben sehr wohl Führung, manchmal sogar sehr stark und autoritär. Selbst diese Anekdoten sind also nicht korrekt. Auch die führerlose Organisation ist etwas, was für viele verlockend klingt und woran sie gern glauben.

„Personalabteilungen haben eine besondere Anziehungskraft auf Idealisten, die ihre Überzeugungen für wichtiger und glaubwürdiger halten als die akademische Forschung.“

lungen viele Mitarbeiter gibt, die an den Unsinn glauben, und die sind vermutlich das größte Problem.

In Ihrem Buch beschreiben Sie 25 Mythen – zum Beispiel die derzeit sehr verbreitete Theorie von „Spiral Dynamics“ und der „Integralen Theorie“, die vor allem von Frédéric Laloux in seinem Buch „Reinventing Organizations“ vertreten wird. Wenn man Ihr Kapitel dazu liest, fragt man sich, warum intelligente Menschen so einen esoterischen Unsinn glauben. Was denken Sie?

Vermeren: Das ist wirklich erstaunlich. Aber da kommt wieder unsere Neigung zur Faulheit ins Spiel. Ich denke, wenn ein Unternehmen an das Modell von Frédéric Laloux glaubt, hat vermutlich niemand dort das Buch wirklich gründlich gelesen. Denn schon auf Seite drei schreibt er völligen Unsinn, nämlich dass wir drei Hirne haben. Viele wissen nicht, dass das auf das Modell der acht Stufen menschlicher Existenz des Psychologen Clare Graves zurückgeht, der von der Wissenschaft nie ernst genommen wurde. Und als man seinen Schüler Christopher Cowan fragte, wo denn die empirischen Belege für die Theorie von Graves sind, erzählte er, dass dieser sie in seiner Scheune aufbewahrt und sie beim Aufräumen versehentlich weggeworfen hatte. Sein Modell verleugnet, dass wir ein Produkt der Evolution sind

wir in einer Spiralen förmigen Bewegung aufsteigen und transzendieren und so zu einem idealen Lebewesen werden. Das kommt natürlich gut bei den platonischen Idealisten an, die daran glauben wollen, dass der Mensch prinzipiell gut ist und daher auch alles ohne Führung funktioniert. Die Menschen mögen solche Geschichten. Aber das ist eine totale Verleugnung der modernen Wissenschaft und allem, was wir über Biologie und die menschliche Entwicklung wissen. Spiral Dynamics oder die integrale Theorie sind Ideologien. Das ist eher ein religiöser Ansatz und nicht eine Methode, die Unternehmen dabei unterstützt, produktiver zu werden und sich um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu kümmern. Statt solchen naiven Theorien zu glauben, sollten die Unternehmen lieber die Realität akzeptieren und mit fundierten Methoden an einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen arbeiten.

Sich selbst managende Teams und führerlose Organisationen beschreiben Sie als „Beinahe-Mythos“ ...

Vermeren: Wenn ich die beiden Kriterien der fundierten Theorie und der nachweisbaren Evidenz nehme, dann ist es sehr unwahrscheinlich, dass das funktioniert. Führung ist etwas, dass sich in Jahrtausenden bei allen sozialen Lebewesen und auch beim Menschen entwickelt hat. Wir sind ein soziales Lebewesen und da spielt

Ein anderer Mythos, den Sie beschreiben, ist der Ansatz, dass Führungskräfte Coach für ihre Mitarbeiter sein sollen ...

Vermeren: Es ist sehr schwierig und zwar sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter, zwischen den beiden Rollen zu unterscheiden. Denn die meisten Vorgesetzten sind auch für die Leistungsbewertung zuständig und entscheiden daher über die Karriere eines Mitarbeiters. Gleichzeitig sollen sie ihn coachen. Das funktioniert nicht. Für die Mitarbeiter ist das ein Dilemma. Wenn sie ihrem Vorgesetzten vertrauen und über ihre Schwächen und Ängste sprechen, müssen sie befürchten, dass sich das auch auf ihre Bewertung und Karriere auswirkt. Denn diese Informationen sind nun mal im Kopf des Vorgesetzten und spielen daher unbewusst auch bei seiner Bewertung eine Rolle.

Nicht ohne Grund verpflichten sich Psychotherapeuten zur Diskretion und dazu, die Informationen nicht für andere Zwecke zu nutzen. Empirische Belege dafür, dass es positive Effekte hat, wenn der Vorgesetzte als Coach agiert, gibt es nicht. Auch die Idee, dass Mitarbeiter ihre

eigenen Lösungen finden sollen, finde ich im Arbeitskontext sehr unplausibel. Die Mitarbeiter erwarten auch oft Fachwissen von ihrem Chef. Wenn ich mit Knieschmerzen zum Arzt gehe und der mich auffordert, über die beste Lösung für meine Schmerzen nachzudenken, würde ich seine Kompetenz infrage stellen. Denn ich gehe doch dorthin, weil er ein Experte ist. Dazu kommt, dass Vorgesetzte nicht dafür ausgebildet sind, Coachinggespräche zu führen und daher viel Schaden anrichten können.

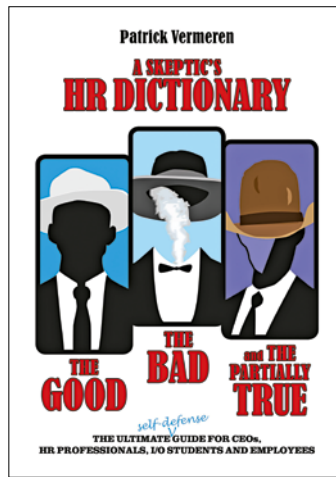
Auch das Konzept der „Achtsamkeit“ ist bei Ihnen ein Beinahe-Mythos ...

Vermeren: Das ist ein ziemlich heikles Thema und viele werden sehr verärgert über meine Ausführungen sein. Ich war selbst durchaus offen für das Thema. Aber dann habe ich mir die Forschung dazu angeschaut und war sehr überrascht, wie schlecht sie ist. Bis heute ist man sich nicht mal einig, ob es eher eine ideologische Bewegung oder eine psychologische Theorie ist.

Bei einer Metaanalyse über die Effekte bei verschiedenen psychischen Störungen wie Depressionen, Ängsten und erhöhtem Stress erfüllten nur 19 von 2.448 Artikeln die Anforderungen an gute wissenschaftliche Standards. Und dort fand man dann lediglich geringe Effekte bei Hypochondrie, also der unberechtigten Angst, an einer Erkrankung zu leiden. Bis heute gibt es keine Evidenz dafür, dass Achtsamkeit bei gesunden Menschen im Arbeitskontext positive Auswirkungen hat. Experimente und Metaanalysen zum

„Meine Zielgruppe sind Menschen mit hohen moralischen Standards, denen bisher einfach die Informationen fehlten, um sich ihre Meinung zu bilden.“

Zusammenhang von Achtsamkeit und Motivation zeigen sogar, dass ein Achtsamkeitstraining die Motivation für das Engagement bei künftigen Aufgaben reduziert und nicht einmal finanzielle Anreize diese demotivierenden Effekte wieder aufheben können. Das dürfte kaum im Sinne der Unternehmen sein. Ich behaupte nicht, dass Achtsamkeit überhaupt nicht zu positiven Effekten führt,



Buchtip. „A Skeptic’s HR dictionary“. Das englischsprachige Buch kostet bei Amazon 125 Euro (ISBN-13: 978-9082763478). Darin entlarvt der Autor auf etwa 400 Seiten viele dubiose Mythen, schreibt auf etwa 250 Seiten über „teilweise“ brauchbare Methoden und erklärt auf weiteren 400 Seiten solide, evidenzbasierte Ansätze und HR-Tools.

aber bisher fehlt es einfach an methodisch guter Forschung dazu.

Der größte Teil Ihres Buches handelt von Mythen und pseudowissenschaftlichen Methoden und Modellen, Sie beschreiben aber auch wissenschaftlich fundierte Alternativen. Wie wichtig war es für Sie, auch das zu zeigen?

Vermeren: Das ist sehr wichtig, weil viele eben gar nicht wissen, was es bereits alles gibt. Viele wissenschaftliche Modelle oder Instrumente sind nicht öffentlich zugänglich, weil sie nicht für kommerzielle Zwecke entwickelt wurden. Dabei sind sie manchmal sogar preiswerter und bieten bessere und akkuratere Informa-

tionen. Der Buchtitel ist vielleicht etwas irreführend. Aber es gibt etwa 400 Seiten über Mythen, ungefähr 250 Seiten über teils wahre Methoden und ungefähr 400 Seiten über solide Erkenntnisse.

Was gehört zum Beispiel zu den „soliden Ansätzen“?

Vermeren: Grundsätzlich sind alle Evidenzen immer nur vorläufig und können

durch neue Forschung verbessert oder teils widerlegt werden. Es gibt nur eine Theorie, die ohne jegliche Zweifel bewiesen ist und das ist die Evolutionstheorie. Ich glaube nicht, dass wir in der Psychologie oder in HR etwas haben, was dem nahekommt. Die Evolutionspsychologie gibt uns den besten Rahmen für gute Hypothesen. Wir sind nun mal soziale Lebewesen und das hat positive und negative Aspekte. Wir wollen zu einer Gruppe gehören und neigen dazu, innerhalb unserer Gruppe zusammenzuarbeiten und keine unlautere interne Konkurrenz zuzulassen. Das gibt uns wertvolle Hinweise für den Arbeitsalltag. Wenn wir zum Beispiel individuelle Leistungsziele vorgeben, fördern wir damit den internen Wettkampf.

Auch zu zwischenmenschlichen Beziehungen gibt es gute Theorien. Für Verhaltensänderungen bietet die kognitive Verhaltenstherapie solide Grundlagen. Um die Persönlichkeit zu bestimmen, gibt es die fünf oder sechs wesentlichen Faktoren, die Big Five (OCEAN) oder HEXACO. Die sind sehr sinnvoll beim Coaching. Es gibt viele Ansätze mit starker empirischer Evidenz, etwa wie Ziele die Produktivität steigern können oder wie man Führungsfähigkeiten entwickeln kann. Das Problem ist nur, dass vieles nicht von den Wissenschaftlern promotet wird und daher vielen HR-Professionals unbekannt ist.

Auch wenn Ihr Buch so manchem die Augen öffnen dürfte, fühlen Sie sich nicht manchmal auch wie der antike Held Sisyphos? Kaum haben Sie einen Mythos enttarnt, taucht garantiert schon der nächste auf?

Vermeren: Leider stimmt das. Der Aufwand an Zeit und Mühe, den es kostet, einen Mythos zu entlarven, ist ungleich höher als der Aufwand, neuen Unsinn zu erfinden. Zudem riskiert man noch, von den Promotern der Theorie oder Methode verklagt zu werden. Bullshit kann man schnell produzieren. Man erfindet einfach eine Theorie, bereitet sie hübsch auf mit schönen Grafiken und Farben, verpackt sie in eine Marketingkampagne und verdient viel Geld damit. Ich befürchte, der Kampf wird nie aufhören.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Personal Branding für persönliche Dienstleister

TRAINER/BERATER-MARKETING. Wie mache ich als Trainer, Berater, Coach meinen Zielkunden klar, was mich von meinen Mitbewerbern unterscheidet? Wie werde ich in ihren Augen eine attraktive und unverwechselbare Marke? Das fragen sich viele Selbstständige, die eine persönliche Dienstleistung erbringen und Neukunden suchen.

Trainer und Berater fast jeder Couleur gibt es wie Sand am Meer. Deshalb sollten Sie sich als Unternehmens- oder Karriereberater, Steuer- oder Rechtsberater, Businesscoach oder Personal Coach, Therapeut oder Mediator (... oder was sonst auf Ihrer Visitenkarte steht) in Ihrem Außenauftritt erkennbar von Ihren Mitbewerbern abheben. Sie, liebe Leserin und lieber Leser, sollten sozusagen eine unverwechselbare Marke werden – damit Ihre Zielkunden Sie und nicht einen Ihrer Mitbewerber kontaktieren.

Personal-Branding-Ziel: eine Marke werden

Doch wie werden Sie eine Marke? Indem Sie, wie einige Berater, auf allen Fotos und bei allen Auftritten einen Hut tragen? Oder sich Ihre Arme top-down tätowieren lassen? Oder wie Sascha Lobo einen knallroten Irokesen-Schnitt tragen? Solche „Brand-Zeichen“ oder Äußerlichkeiten führen eventuell dazu, dass Sie Personen im Gedächtnis bleiben. Doch gebucht werden Sie deshalb nicht. Im Gegenteil! Denn solche Äußerlichkeiten wirken schnell gekünstelt und nicht authentisch, weshalb sie eher Misstrauen säen als Vertrauen aufbauen.

Vertrauen ist jedoch der zentrale Faktor bei der Selbstvermarktung von persönlichen Dienstleistern wie Trainern und Beratern gleich welcher Couleur. Denn Personen, die das Engagement eines Beraters oder Coachs erwägen, haben meist ein Problem, das sie verunsichert. Deshalb suchen sie eine Person, der sie sich „anvertrauen“ können – weil sie ihr aufgrund ihrer Erfahrung und Persönlichkeit

die Kompetenz zuschreiben, ihr Problem zu lösen oder bei der Problemlösung als Partner hilfreich zu sein. Also sollte Ihre Außendarstellung darauf abzielen, bei Ihren Zielkunden dieses Vertrauen aufzubauen. Hierfür gibt es folgende Personal-Branding-Tipps:

Tipp 1: Sich als „Spezialist für ...“ präsentieren

Kein Berater kann alle Probleme lösen. Also lautet der erste Schritt bei Ihrer Markenbildung, sich auf eine genau definierte Zielgruppe und auf das Lösen ganz bestimmter Probleme zu spezialisieren – ähnlich wie dies zum Beispiel die Marken Langnese, Schwartau und Seitenbacher getan haben. Sie sind zwar alle Lebensmittelanbieter, doch innerhalb dieser Branche hat sich Langnese auf Eiscreme,

Schwartau auf Marmelade und Seitenbacher auf Müsli spezialisiert. Ähnlich sollten Sie sich als Berater spezialisieren.

Tipp 2: Ihren „Mehrwert“ aufzeigen

Auf seiner Webseite kann jedoch jeder behaupten: Ich bin ein guter Führungskräfte-, Karriere- oder Rechtsberater. Nur weil diese Behauptung auf einer Webseite steht, ist sie noch nicht glaubhaft. Also sollten Sie die Aussagen über Ihre Kompetenz inhaltlich unterfüttern. Die meisten Berater tun dies, indem sie auf ihrer Webseite detailliert die absolvierten Ausbildungen und die beruflichen Stationen, die sie durchlaufen haben, auflisten. Das ist richtig – denn Ihre Kompetenz ist das Resultat Ihrer beruflichen Biografie, aber Sie machen für Ihre Zielkunden nicht transparent, welchen Nutzen sie haben. Also sollten Sie die nötige Übersetzungsarbeit leisten:

- „Ich war 10 Jahre Führungskraft in der Industrie (Fakt). Deshalb kenne ich die Herausforderungen, vor denen Führungskräfte im Arbeitsalltag oft stehen. Außerdem weiß ich, was im Betriebsalltag geht und nicht geht (Kundennutzen).“
- „Ich habe eine Weiterbildung als ... und eine Weiterbildung als ... absolviert (Fakt). Entsprechend groß ist mein Methodenkoffer, in den ich als Berater bedarfs- und situationsabhängig greife (Kundennutzen).“

Tipp 3: Ihre Persönlichkeit „griffig“ machen

Neben Ihrer Kompetenz ist Ihre Persönlichkeit als Berater für die Vertrauensbildung wichtig, denn sie entscheidet



AUTOR

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

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



ASK AN EXPERT

weitgehend darüber, inwieweit es Ihnen gelingt, eine Beziehung zu Ihren Klienten aufzubauen, und bestimmt Ihre Arbeitsweise. Die meisten Berater wissen das. Deshalb sind ihre Werbeunterlagen gespickt mit Floskeln wie „wertschätzender Umgang“ und „nachhaltige Lösungen“. Eine plastische Vorstellung von der Persönlichkeit eines Beraters und seiner Arbeitsweise erhalten die Zielkunden hierdurch nicht – auch weil kein Berater von sich das Gegenteil behaupten würde (etwa: „Ich ziehe meine Kunden gern durch den Kakao“).

Verzichten Sie auf nichtssagende Floskeln. Viel interessanter ist es für Ihre Zielkunden beispielsweise zu erfahren, wie Sie sich als Berater verhalten, wenn in einer Beratung scheinbar nichts mehr geht. Legen Sie dann die Hände in den Schoß und denken sich: „Es ist halt so.“? Oder ergreifen Sie dann die Initiative und sagen zum Beispiel: „Also, ich sehe die Lösungsmöglichkeiten 1, 2 und 3. Welche präferieren Sie?“. Indem Sie Ihr Verhalten in Beratungssituationen narrativ beschreiben, entsteht ein viel klareres Bild von Ihrer Persönlichkeit, als wenn Sie mit Floskeln solche Selbstverständlichkeiten beschreiben wie

- „Ich arbeite ziel- und lösungsorientiert.“ (Kommentar: Wie sonst?)
- „Ich gehe wertschätzend mit Klienten um.“ (Kommentar: Wie sonst?)
- „Ich arbeite systemisch.“ (Kommentar: Wie sonst?).

Tipp 4: Das „Der-Berater-kennt-meine-Situation-Gefühl“ vermitteln

„Diese Person versteht meine Situation. Sie weiß, wo mich der Schuh drückt“,

dieses Gefühl können Sie Ihren Zielkunden nicht vermitteln, indem Sie auf Ihrer Webseite in einer akademisch-abstrakten Sprache dozieren, sondern nur, indem Sie mit ihnen in einer einfachen, bildhaften Sprache kommunizieren – zum Beispiel, indem Sie als Managementberater auf Ihrer Webseite schreiben: „Als Topmanager kennen Sie gewiss folgende Situation: Sie müssen eine schwierige Entscheidung treffen. Zum Beispiel wie ... Oder wie ... Diese Entscheidung fällt Ihnen schwer. Zum Beispiel, weil Ihnen wichtige Infos fehlen. Oder weil Sie wissen, dass Mitarbeiter gegen die Veränderungen opponieren werden. Wünschen Sie sich in solchen Situationen zuweilen einen Sparringspartner, der mit Ihnen tragfähige Lösungen erarbeitet und deren Umsetzung plant? Dann sollten Sie mich kontaktieren. Denn ...“ Ein solcher Text veranlasst Ihre Zielkunden eher, Sie zu kontaktieren, als die schlaueste Abhandlung über das Thema Führung. Denn in ihm kommunizieren Sie mit ihnen und beziehen sich auf ihre Alltagserfahrungen. Außerdem fordern Sie Ihre Zielkunden direkt auf, Sie zu kontaktieren und eventuell als Berater zu engagieren.

Tipp 5: Ein Leistungsversprechen geben

Je bildhafter und konkreter (auf den Alltag Ihrer Zielkunden bezogen) Ihre Sprache ist, umso klarer wird Ihr Profil als Berater. Umso einfacher wird es für Personen, sich für oder gegen Sie zu entscheiden. Und umso eher werden Sie eine Marke. Denn jede Marke gibt ihren Zielkunden ein Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel der Autohersteller Audi

mit seinem Slogan „Vorsprung durch Technik“ und sein Konkurrent BMW mit dem Slogan „Aus Freude am Fahren“ tun. Dieses Versprechen gilt es im Beratungsprozess einzulösen. Geschieht dies, sind Ihre Kunden zufrieden und empfehlen Sie weiter.

Tipp 6: Das eigene Licht nicht unter den Scheffel stellen

Zuvor gilt es jedoch noch, Ihre Markenbotschaft in die Welt hinauszutragen. Zum Beispiel, indem Sie Ihre Webseite für die Suchmaschinen optimieren. Oder mittels Werbebriefen. Oder Presseveröffentlichungen. Oder Vorträgen – ähnlich wie dies die Autohersteller Audi und BMW mit ihren Werbespots und Messeauftritten tun. Denn wenn Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen und sich nicht zeigen, sieht es niemand. Also kontaktiert Sie auch niemand.

Tipp 7: Sich nicht verzetteln

Doch verzetteln Sie sich bei Ihren Marketingaktivitäten nicht. Diese Gefahr ist im digitalen Zeitalter größer denn je, denn in ihr werden Ihnen permanent neue Zaubertricks offeriert, um sich zu vermarkten: Blogs, Videos, Social-Media-Kanäle oder Sales Funnels. Hüpfen Sie nicht von einem Marketinginstrument zum nächsten. Definieren Sie ausgehend von Ihren Zielen und vom Informations- und Kommunikationsverhalten Ihrer Kunden eine Marketingstrategie und verfolgen Sie diese konsequent und nachhaltig.

Tipp 8: Stehen Sie zu Ihren persönlichen Bedürfnissen

Kein Berater oder persönlicher Dienstleister tickt so rational, wie er sich gerne präsentiert – auch der Autor dieser Zeilen nicht. Auch ihm ist eine gewisse Eitelkeit nicht fremd. Sagen Sie ja zu Ihren kleinen Schwächen – zum Beispiel dazu, dass es Sie freut, wenn Ihr Nachbar oder Friseur Sie bewundert wegen der Artikel von Ihnen, die er las. Gönnen Sie sich solche kleinen Spielwiesen – wie Fotos auf Instagram oder Videos auf Youtube platzieren – sofern diese Ihrem Ego guttun, selbst wenn sie betriebswirtschaftlich völlig nutzlos sind. Denn auch hiervon profitieren Sie – wenn auch nicht materiell.

Bernhard Kuntz ●

Das „Kleingedruckte“ wurde einfacher und klarer

ICF-STANDARDS. Die International Coaching Federation (ICF) hat in einem aufwendigen und mehrjährigen Prozess die für notwendig erachteten Kernkompetenzen für Coachs überarbeitet. Klarer und moderner formuliert wurden auch die Ethik-Standards, die sich die Vereinigung selbst verordnet hat.

Was muss ein guter Coach können? Welche Kernkompetenzen braucht er? Darüber hat sich die International Coaching Federation (ICF) schon seit 1998 Gedanken gemacht. Beim ICF gibt es drei Stufen der Coach-Zertifizierung:

1. ACC (Associate Certified Coach),
2. PCC (Professional Certified Coach)
3. MCC (Master Certified Coach).

Alle Stufen verlangen den Nachweis einer fundierten Coaching-Ausbildung und

Belege über die Tätigkeit als Coach. Die Unterschiede liegen vor allem in der Zahl der vom Coach dokumentierten Coachingstunden (100, 500 und 2.500 Stunden).

Es gibt weltweit 26.000 zertifizierte ICF-Coachs

Die Coaching-Ausbildung muss nach einem vom ICF akkreditierten Trainings-

programm erfolgen. Der ICF selbst aber betreibt keine eigenen Ausbildungen. Die ICF-Zertifizierung ist international die am weitesten verbreitete und die einzige weltweit anerkannte Coaching-Zertifizierung.

Im Mai 2019 gab es mehr als 26.000 zertifizierte Coachs. ICF-Coachs sind in rund 150 Ländern vertreten. Es gibt 74 Länder-Chapter, die nicht unbedingt identisch mit einzelnen Staaten sind. Das neueste Chapter wurde in Uganda gegründet. In zahlreichen internationalen Organisationen (wie zum Beispiel dem Computerkonzern IBM) ist eine ICF-Zertifizierung Voraussetzung für die Aufnahme eines Coachs in den firmeninternen Coaching-Pool.

„Wir haben noch nie so hart im globalen Team gearbeitet, um die Kernkompetenzen und den Ethik-Code den aktuellen Gegebenheiten anzupassen“, sagt Jean-Francois Cousin, ICF Global Board Chairman 2019.

Herausgekommen sei eine „ultimative Verfeinerung“ und Präzisierung der Kompetenzen und damit ein wesentlicher Beitrag zur Weiterentwicklung des Coachings und des Business-Coachings. Die aktuellen Kernkompetenzen wurden um einige neue Elemente ergänzt, die sich aufgrund der Daten ergaben. Dazu gehören vor allem:

- die Betonung des ethischen Verhaltens und der Vertraulichkeit
- die Bedeutung einer Coaching-Einstellung (Mindset)
- die Bedeutung der kontinuierlichen Reflexion
- die Bereitschaft, zwischen verschiedenen Arten von Coaching-Vereinbarun-

Wenn jeder coachen will ...

Süddeutsche Zeitung. „Seit Coaching zum modernen Lifestyle gehört, verteilen immer mehr Freunde und Kollegen ungefragt Ratschläge -und merken nicht, dass gute Gespräche so kaum noch möglich sind“, diese These vertrat Mareen Linnartz, Redakteurin der „Süddeutschen Zeitung“ (SZ) in ihrem Artikel „Hör auf, mich zu beraten!“, der am 23. November 2019 in der Rubrik „Gesellschaft“ in der SZ erschien und als Kritik an der „Coaching-Gesellschaft“ deklariert wurde.

Linnartz behauptet, schon jeder Dritte Deutsche sei einmal bei „irgendeinem“ Coaching gewesen und jeder Zweite könne sich vorstellen zum Coach zu gehen. Es gebe bereits rund 10.000 professionelle Coachs und mindestens 35.000 Coachs „ohne weitere Qualifikation“ in Deutschland. Der Coaching-Boom führe dazu, dass die „Coachingisierung“ der Gesellschaft in das Privatleben schwappe. Während gegen Coaching („Menschen holen sich Lebenshilfe“) nichts einzuwenden sei, führe die Kehrseite des Trends („Menschen geben ihrer Umgebung ungefragt und ständig Ratschläge“) zu einer unangenehmen Schiefelage im zwischenmenschlichen Bereich. Aus Gesprächen unter Gleichen werde ein oberflächliches Gespräch mit „Gefälle“.



ICF-Führungspersonal. Christine Kranz, derzeitige Präsidentin des ICF Chapter Germany, und Jean-Francois Cousin, derzeitiger ICF Global Board Chairman.

gen sorgfältig und kundenorientiert zu unterscheiden

- die Berücksichtigung der Komplexität der Partnerschaft zwischen Coach und Coachee
- die Bedeutung der kulturellen, der systemischen und der kontextuellen Bewusstheit.

„Die neuen Kernkompetenzen sind klarer, weniger mehrdeutig, einfacher zu verstehen und daher auch leichter in alle Sprachen zu übersetzen“, so ICF-Präsident Cousin. Übersetzt wurden sie von professionellen Übersetzungsbüros mit Muttersprachlern. Das letzte Wort haben die ICF-Coachs vor Ort. Die Kompetenz „in Partnerschaft mit dem Klienten agieren“, die bislang mit dem Unterpunkt „Empathie und Responsivität“ zusammengefasst war, ist jetzt zum Beispiel ein eigener Punkt. Es seien auch „systemische“ Komponenten hinzugekommen, die die Kernkompetenzen noch stärker international anschlussfähig machen sollen. So zählt nun zur Kompetenz des Coachs auch, dass er das Umfeld des Klienten und die Organisation, für die der Klient arbeitet, im Blick hat.

Die acht Kernkompetenzen gliedern sich in die vier Abschnitte:

1. Grundlagen
2. gemeinsam die Beziehung aufbauen
3. effektiv kommunizieren
4. Lernen und Wachstum kultivieren.

Zu den Grundlagen gehören „zeigt ethische Praxis“ und „verkörpert ein Coaching-Mindset“. Zur effektiven Kommunikation zählen „aktives Zuhören“ und „schafft Bewusstheit“. Besonders umfangreich ist der Unterpunkt „gemeinsam eine Beziehung aufbauen“. Dazu gehört

zum Beispiel: „Integriert die Worte, den Stimmklang und die Körpersprache des Klienten.“

Neue Ethik-Standards

Neben den Kernkompetenzen müssen die Mitglieder auch die ethischen Standards des ICF unterschreiben und sich damit verpflichten, die in 28 Punkten definierten Kriterien für professionelles Verhalten als Coach einzuhalten. Auch der Ethik-Code wurde überarbeitet und modernisiert.

Dabei haben 24 Coachs aus zehn Nationen mehr als tausend Stunden ehrenamtliche Arbeit geleistet. Die neuen Standards treten am 1. Januar 2020 in Kraft. Sie gliedern sich in vier Abschnitte: Verantwortung gegenüber Kunden, für Praxis und Leistung, für die Professionalität und Verantwortung für die Gesellschaft. Ein neuer Punkt sei der Umgang mit Statusunterschieden, so Jürgen Bache, seit 2016 Mitglied der internationalen Ethikkommission und der Schiedsstelle des ICF. Habe ein Coach einen Auftrag mit Klienten aus unterschiedlichen Hierarchieebenen in einem Unternehmen, müsse er unbedingt auf jeder Ebene dieselbe Qualität liefern. In den Standards heißt es dazu, dass der Coach die gleichbleibende Qualität von Coaching unabhängig von der Höhe und Form der vereinbarten Vergütung in jeder Geschäftsbeziehung sicherstellen müsse.

Interessant ist auch Standard 20: „Als ICF Professional stelle ich meine Coaching-Qualifikationen, mein Niveau an Coaching-Kompetenz, Fachwissen, Erfahrung, Training, Zertifizierungen, Refe-

renzen und ICF Credentials korrekt und genau dar.“ Und in Standard 27 heißt es: „Als ICF Professional bin ich ehrlich und arbeite innerhalb anerkannter wissenschaftlicher Standards“. Wichtig sei vor allem auch die Verantwortung für die Gesellschaft.

Wichtig sei es auch, die Standards in die jeweilige Kultur zu übersetzen, was nicht immer einfach sei. Wie wichtig das sei, erlebe man immer wieder im Beschwerdeteam. So sei es in Deutschland üblich, Verträge schriftlich zu machen, in Asien dagegen nicht. „Ethik hat eben Millionen von Farben“, so Bache. Um die Ethik-Standards besser bekannt zu machen, soll es im nächsten Jahr zahlreiche Schulungen und Webinare geben. Ab Januar ist zudem ein virtueller Kaminabend geplant. Im Falle einer Beschwerde gibt es eine nationale und eine internationale Ethik-Kommission, die bei erwiesenem Fehlverhalten eine Verwarnung aussprechen oder den Ausschluss aus dem Verband initiieren kann.

In Deutschland wurde eine neue Ethikkommission für die nächsten drei Jahre gewählt, die von drei auf fünf Personen aufgestockt wurde. Die deutsche Ethikkommission stellt einerseits die Aufklärung und Aufmerksamkeit für das Thema Ethik in Deutschland sicher und ist auch Schnittstelle zur internationalen ICF-Ethikkommission. Andererseits ist sie Schlichtungs- und Schiedsstelle für Coachs und Klienten bei Differenzen und Beschwerden. Für Ethik-Kommissionsmitglied Bache ist klar: „Eine ethisch saubere Einstellung ist die Basis für ein gutes Coaching.“

Bärbel Schwertfeger ●

Learntec umfasst jetzt drei Hallen



VORBERICHT. Zum 28. Mal wird die Messe Karlsruhe vom 28. bis 30. Januar 2020 die nächste Ausgabe der „Learntec“ präsentieren. Laut Umfragen gilt die „Learntec“ als „der“ Treffpunkt der digitalen Bildungsszene in Deutschland. Was erwartet die Besucher im Jahr 2020?

Das Highlight der nächsten Learntec wird nach dem Willen der Messegesellschaft ein „Future Lab“ sein, das eine „Smart Learning Experience“ verspricht und gemeinsam mit der „Bosch Software Innovation“ entwickelt wurde. Diese Son-

derschau soll die Zukunft des digitalen Lernens noch erlebbarer machen und den Besuchern zum Beispiel das Thema „Augmented Reality“ ganz praktisch nahebringen. Außerdem wird es wieder ein Trend- und ein Anwenderforum mit

zahlreichen Vorträgen und Diskussionsrunden geben. In der Start-up-Area werden junge Unternehmer ihre Neuentwicklungen zeigen und auch ein Bereich zur Präsentation der neuesten Technologien darf nicht fehlen. Im Fokus steht auch



Foto: KMK/Jürgen Rösner

hier das eigene Erleben und Austesten. Der der Messe angeschlossene Learntec-Kongress widmet sich im Jahr 2020 insbesondere der Zukunft der Arbeit und der künstlichen Intelligenz (KI) – soweit sie das Lernen leichter macht. Vertreter aus Mittelstand, Großindustrie, Politik und Wissenschaft werden beispielsweise den Status quo der künstlichen Intelligenz in Deutschland diskutieren und die Visionen und Möglichkeiten des Einsatzes im Rahmen der beruflichen Bildung vorstellen. In verschiedenen Vorträgen und Work-

shops greift der Kongress den Einsatz von Internet of Things (IoT), Blockchain Technology und Performance Support auf. Weitere Themenschwerpunkte liegen im Design Thinking, New Work und Modern Workplace Learning.

Zu den Kongressbesuchern werden unter anderem Irene Oksinoglu, Leiterin der Initiative Future Work bei Otto, Christian Baudis, Digitalunternehmer und Futurist, sowie Reinhard Karger, Unternehmenssprecher des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI),

Learntec. Im Jahr 2020 werden rund 400 Aussteller die Hallen füllen. In 2017 waren es erstmals 300 Aussteller.

sprechen. Die nächste Learntec wird eine weitere Halle dazubekommen, in der ausschließlich das Thema „Schule“ abgehandelt werden soll. Offenbar wächst nicht nur der Markt für digitale Berufsbildung. Im Hinblick auf die Umsetzung des Digitalpakts werden auch für Schulen digitale Lernszenarien immer relevanter.

Eine Halle nur für Schulen

„Wir möchten nun den nächsten logischen Schritt gehen und eine dritte Messehalle ausschließlich für den Themenbereich Schule öffnen“, heißt es in Karlsruhe. In den beiden bisherigen Messehallen soll es dann „noch fokussierter“ um „Corporate Learning“ gehen – einem Bereich, dem man auch noch gewisse Wachstumschancen zubilligt. Es gibt in 2020 jedenfalls genug Platz für neue Aussteller, die sich erstmals einem E-Learning-Fachpublikum präsentieren möchten. Die Fläche der zweiten Messehalle sollen zudem für noch mehr Foren und Austauschplattformen genutzt werden, damit sowohl die Aussteller als auch die Fachmessebesucher einen „echten Mehrwert“ erleben können.

Viele Besucher nutzen die Messe auch als Plattform zum Netzwerken und zum persönlichen Austausch. Die Learntec will das in Zukunft erleichtern und bietet im Rahmen ihrer Learntec-App eine Matchmaking-Funktion an, über die sich die Besucher schon vor Messebeginn mit Gleichgesinnten, die eventuell sogar dieselben Problemstellungen haben, verabreden können. Die Learntec (www.learntec.de) bezeichnet sich selbst als „Europas größte Fachmesse für digitale Bildung“ und hofft für 2020 auf mehr als 12.000 Besucher. Diese können sich bei 341 Ausstellern zu den Möglichkeiten digitalen Lernens informieren und konkret für ihre Problemstellungen bei Wissensvermittlung und -management Lösungen suchen. Insgesamt werden (verteilt auf drei Tage) mehr als 300 Referenten in Vorträgen und Workshops ihr Wissen mit dem Publikum teilen. Open-Space-Sessions, gemeinsames Brainwriting und offene Diskussionsrunden sollen zudem den Austausch zwischen den Referenten und Teilnehmern fördern.

Guidrun Porath ●

„Der Fokus liegt immer mehr auf individuellem Lernen“

LEARNTEC II. Christian Baudis ist Digitalunternehmer, Futurist und ehemaliger Deutschland-Chef von Google. Auf der Learntec 2020 wird er am 28. Januar eine Keynote zum Thema „How digitalization changes the way we learn“ halten. In diesem Interview gibt er Hinweise, wie sich das Lernen in Zukunft verändern wird.

Wie sieht im Jahr 2030 eine Lernumgebung aus?

Christian Baudis: Der entscheidende Unterschied zu heute wird sein, dass Sie sich nicht mehr selbst auf die Suche nach einem passenden Kurs begeben. Eine sprechende Assistenz wird Sie dabei unterstützen. Wo Sie lernen, entscheiden Sie in den meisten Fällen selbst. Genauso wie die Sprachassistenten wird auch das Lernprogramm auf künstlicher Intelligenz basieren. Der Input erfolgt per Spracheingabe und wenn Sie etwas visualisieren müssen, verknüpfen Sie die Lernanwendung mit Bildschirm oder Laptop. Oder mit Ihrem Haushaltsroboter. In ungefähr 15 Jahren wird der als Endgerät so präsent sein wie heute das Smartphone.

Das klingt nach einer einsamen Angelegenheit ...

Baudis: Die zunehmende Technisierung führt in der Gesellschaft schon seit der industriellen Revolution zu einer fortschreitenden Individualisierung. In zehn

Jahren werden wir zu 80 bis 90 Prozent individuell lernen. Für die verbleibenden rund 20 Prozent werden wir einen Experten treffen oder wir tauschen uns in Gruppen aus. Aber auch dieser Austausch geschieht digital. Dieser Fokus auf dem individuellen Lernen verringert natürlich die soziale Interaktion. Deshalb ist es umso wichtiger, dass wir diesen Punkt bei der Entwicklung digitaler Inhalte nicht aus den Augen verlieren. Wir brauchen in der Aus- und Weiterbildung auch weiterhin den Austausch und echte Experten. Erst dadurch wird Wissen kreativ verknüpft.

Laut dem Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) der Europäischen Kommission nahmen 2017 nur sechs Prozent der deutschen Internetnutzer an Onlinekursen teil. Woran hakt es?

Baudis: Wir haben ein gut funktionierendes Wirtschaftssystem. Infrastrukturell stehen wir sehr gut da. Deshalb glauben wir, dass das, was in den vergange-

nen 30 oder 50 Jahren gut gelaufen ist, auch künftig gut funktionieren wird. Leider sind wir da auf dem völlig falschen Dampfer. Diese Einstellung müssen wir aufbrechen. Dafür brauchen wir starke Vorbilder, die uns schmerzhaft klarmachen, welche Vorteile wir gerade verschlafen.

Gibt es diese Vorbilder nicht schon?

Baudis: Ja, aber unsere Rückständigkeit ist aktuell einfach zu groß. Vielleicht müssen wir erst einen echten Tritt bekommen, damit wir beweglicher werden. In den skandinavischen Ländern werden die Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, viel besser erkannt. Die Akzeptanz ist hoch. In Asien ist die Ausbildung längst digitalisiert. Und wir? Die deutsche Automobilindustrie baut immer noch Verbrennungsmotoren und verpasst dabei die zwei wichtigsten Technologien ihrer Branche: den Elektroantrieb und das autonome Fahren. Das ist in vielen Bereichen so, leider auch im Bildungssystem.



Fotos: KMK/Jürgen Rösner

Innovation. Die Learntec gab Start-ups und ihren neuesten Lerntechnologien schon immer viel Raum.

Woran denken Sie beim Bildungssystem konkret?

Baudis: In der Schweiz und in den USA ist es Universitäten erlaubt, Start-ups zu gründen. Das müssten wir auch zulassen. Obwohl die amerikanischen Universitäten hohe Studiengebühren erheben, verdienen sie inzwischen mehr Geld mithilfe ihrer Start-ups. Auf deutsche Universitäten übertragen, hätten diese nicht mehr nur einen Bildungsauftrag, sondern auch einen unternehmerischen Auftrag. Sie könnten Arbeitsplätze schaffen und

als Zweitmeinung muss im Unternehmen unbedingt vermittelt werden.

Ohne unsere Daten leben KI, Big Data, Deep Learning oder Internet der Dinge allerdings nicht. Für Statistiken auf Knopfdruck oder ein paar personalisierte Lerneinheiten ist das ein hoher Preis.

Baudis: Der Gesetzgeber muss natürlich die Rahmenbedingungen schaffen und unsere Daten schützen. Die Europäische Union ist beim Datenschutz im Vergleich zu den USA oder China auf einem sehr

ländern. Die Demokratisierung erleben wir bereits. Wir nutzen sie aber noch zu wenig. Ich habe mich zum Beispiel im Bereich Deep Learning selbst fortgebildet. Dafür habe ich mich einfach in amerikanische Universitäten eingewählt. Teilweise ist das sogar kostenlos möglich. Im Vergleich zum Studium vor Ort kann man sich auch heute schon unglaublich günstig fortbilden.

Welchen Einfluss wird die Digitalisierung – auf lange Sicht gesehen – auf unser Verständnis von Arbeit und Weiterbildung haben?

Baudis: Wir werden aufgrund rasanter Veränderungen viel flexibler sein müssen. Meine Generation ist es gewohnt, dass Wissen über drei Jahrzehnte Bestand hatte, weil die Eintrittsbarrieren in Industrien so lange hielten. Auf einmal fallen diese Barrieren, was wiederum Prognosen viel schwieriger macht. Heute verkauft Amazon Versicherungen. Das wäre vor 25 Jahren undenkbar gewesen. Es ist einfach unklar, ob Produkte in 20 Jahren überhaupt noch relevant sein werden. Dadurch steigt der Wissensbedarf unglaublich an. Hinzu kommt, dass uns die beste KI nichts nützt, wenn wir mit ihrer Zweitmeinung nichts anfangen können. Wir müssen Experten auf unserem Gebiet werden. Ohne großes Fachwissen werden wir es schwer haben. Dementsprechend flexibel müssen wir mit unserer Arbeit und Weiterbildung umgehen. Wissen muss laufend abgeglichen und angeglichen werden. Wer das schafft, wird dann vermutlich auch zufrieden im Job sein und darf sich auf eine gute Bezahlung freuen.

Welche Fragen würden Sie in Hinblick auf diese Aussichten 2030 im Vorstellungsgespräch stellen?

Baudis: Ich würde erst wissen wollen, wo die Stärken der Person liegen und wo noch Fortbildungsbedarf besteht. So erfahre ich gleich, ob sie sich mit ihren eigenen Lernangewohnheiten auseinandergesetzt hat. Daran anknüpfend würde ich fragen, wo und wie sie die entsprechenden Kompetenzen erwerben will. Wer davon eine Vorstellung hat, wird später im Beruf auf einem sehr guten Weg sein.

Interview: Tanja Stopper ●



Christian Baudis. Auf der Learntec 2020 wird er einer der Keynoter sein.

Know-how im Land halten, indem sie Absolventen Geschäftsräume, Forschungsmöglichkeiten und Investoren bieten. Das wäre eine relativ einfache Möglichkeit, um Deutschland wieder in ein Kompetenzzentrum zu verwandeln. Solange wir das nicht bieten, wandern die Fachleute eben zu Google oder Alibaba ab.

Ob digitalaffin oder nicht, viele Menschen haben Berührungsängste gegenüber der künstlichen Intelligenz (KI) ...

Baudis: Ich habe das Gefühl, dass alle von KI sprechen, aber niemand weiß, was gemeint ist. Im Beruf ist KI in erster Linie eine Hochgeschwindigkeitsstatistik, die sehr valide ist und mich dabei unterstützt, bessere Entscheidungen zu treffen. So kann ich zielgerichteter Prozesse steuern, Produkte erfinden oder Maschinen warten. Dieses Rollenverständnis der KI

guten Weg. Und welche meiner Daten ich freigebe, liegt letztlich in meiner eigenen Verantwortung. Ich muss meine Lerneinheiten ja nicht personalisieren, genieße dann allerdings auch nicht die Vorteile.

Und welche Vorteile sind das?

Baudis: Der Lernprozess wird viel effizienter, wenn das Programm meinen Lernstand kennt und es sich auf mich einstellen kann. So komme ich nicht nur schneller voran, ich bin auch weniger frustriert und viel motivierter bei der Sache.

Im Zusammenhang mit Digitalisierung wird häufig von einer Demokratisierung der Bildung gesprochen. Haben wir in Zukunft alle die gleichen Chancen auf Zugang zu Bildung?

Baudis: Es wird zumindest erheblich leichter sein – auch in den Entwicklungs-

Rückbesinnung auf die Menschlichkeit

DIGITAL MIND CHANGE. Die dritte Ausgabe der Konferenz „Digital Mind Change“ in München stand unter dem Motto „Question the Now!“. Mehr als 30 Referenten befassten sich in Vorträgen, Workshops und Diskussionsrunden mit der Digitalisierung und ihren Folgen.

So vielfältig und unterschiedlich die Vorträge und Workshops auf der diesjährigen „Digital Mind Change“ auch waren – auffallend häufig ging es um eine Rückbesinnung auf das Menschliche. „Vertrauen ist die neue Kontrolle“, erklärte Tobias Ködel von „The Beautiful Ugly Truth Consulting“, in seinem Vortrag „Wie funktioniert Führung im digitalen Zeitalter?“. Er sei sich sicher, dass die Alphatiere aussterben. „Ganz wichtig ist es, dass wir uns alle ganz locker machen“, appellierte er an seine Zuhörer. „Machen wir uns häufiger zum Affen.“

Ausführlich diskutiert wurde aber auch, welche Chancen die künstliche Intelligenz (KI) den Personalern bieten könne.

„Stellen künftig Roboter Mitarbeiter ein? Sind Roboter die besseren Chefs?“, fragte Moderator Reiner Straub, Herausgeber des Personalmagazins seine Gesprächspartner bei einer Diskussionsrunde. „Verstehen wir unter KI, dass wir den Hund von der Leine lassen oder verstehen wir darunter nicht vor allem intelligente Assistenzsysteme?“, fragte Elke Eller, Personalvorstand bei der Tui, in die Runde zurück. KI werde vor allem zur Effizienzsteigerung genutzt und dahinter stehe der Reiz, Verwaltungsaufgaben zu automatisieren, um als Personaler zum Beispiel mehr Zeit dafür zu haben, die richtigen

Kandidaten für eine Stelle zu finden. Eine komplett automatisierte Personalauswahl lehnte sie ab. „Fahre ich schon autonom? Nein, das will ich auch nicht in HR“, ergänzte Eller.

Künstliche Intelligenz ist weder fair noch intelligent

Das Modell, KI als den besseren Menschen zu sehen, sei Zukunftsmusik, mahnte Michael Kramarsch, Gründer und Managing Partner von der HKP Group in Wien. Algorithmen könnten allenfalls Teilprobleme besser lösen. „KI ist weder fair noch intelligent“, so der Berater. „Der Algorithmus entscheidet nach dem vorhandenen Datensatz und in dem sind auch alle Unzulänglichkeiten der Welt zu finden.“

HR sei ein schützenswerter Bereich, weil es hier um ein asymmetrisches Machtverhältnis geht. Genauso wenig, wie man früher einem Bewerber einen Privatdetektiv auf den Hals schicken durfte, genauso wenig dürfe man heute das Netz nach allen verfügbaren Informationen durchsuchen. Für den verantwortungsvollen Einsatz von KI brauche es daher ganz viel



Anleitung zur Achtsamkeit.
„Stellt eure Füße auf den Boden und spürt sie“, forderte Michael „Curse“ Kurth, Rapper und systemischer Coach.

Fotos: spring Messe Management



Innovationen. Veränderungs-expertin Christina Bösenberg zeigte, wie man seine Innovationskraft im digitalen Zeitalter erhöhen kann.



Martin Wezowski (rechts). Der Chief Designer & Futurist SAP SE freut sich auf eine „Superhuman Future“.



Spiel & Spaß. Lernen als natürlicher Teil des Arbeitens stand im Fokus eines Haufe-Workshops.

natürliche Intelligenz. „Wir dürfen nicht unser Wertegerüst über Bord werfen“, so Kramarsch. Gerade für HR sei KI ein ganz wichtiges Lernfeld. Denn für CEOs sei es eben eine große Verführung, nur noch einen Knopf drücken zu müssen und damit die ganzen lästigen HR-Prozesse loszuwerden. Die Gefahr, dass sich HR zu wenig mit dem Thema KI beschäftigt, sieht auch Tui-Personalvorständin Eller. Das sei auch ein Grund gewesen, warum sie den Ethikbeirat HR Tech ins Leben gerufen habe. Personalmanager müssten Enabler sein und wissen, was sie tun. Gerade der Personalbereich sei vom Ethikgedanken geleitet. Ihr klares Bekenntnis: „Ich möchte, dass Menschen über Menschen entscheiden.“

Wie durch die Digitalisierung Arbeitsplätze wegfallen und der Konzern dabei mit den betroffenen Menschen umgeht, darüber berichtete Sabine Maaßen. „Schlanke und digitale Prozesse liegen nicht in unseren Genen“, erklärte die Personalvorständin bei Thyssenkrupp Steel Europe. Die Anlagen zum Stahlkochen stammten teils noch aus den 1950er-Jahren. Der Stahlkonzern habe 28.000 Mitarbeiter und eine Fluktuationsrate

von unter zwei Prozent. Doch auch hier greift die Digitalisierung. Allein durch die Steuerung der Logistikströme per QR-Code und den Laborprobentransport per Drohne fallen 200 Arbeitsplätze weg. „Das sind 200 Menschen in Angst“, sagte Maaßen. „Wir müssen das Vertrauen aufbauen, dass wir für die 200 Mitarbeiter eine Lösung finden“, so die Personalvorständin. „Das ist Aufgabe des Vorstands. Da ist Kulturarbeit angesagt“.

Künstliche Intelligenz tut sich mit Empathie sehr schwer

Der Vorstand habe daher auch selbst ein Coaching gemacht, um besser zu erkennen, welche Signale er aussende. Dass die Transformation eines Unternehmens kein neues Phänomen ist, zeigte Christian Friege, Vorstandsvorsitzender der Cewe Stiftung in Oldenburg, Europas größtem Fotodienstleister mit 14 Produktionsstandorten. Beschäftigte sich Cewe zunächst mit der analogen Entwicklung von Filmen, musste sich das Unternehmen durch die Digitalisierung der Fotografie zu einem Digitalunternehmen transformieren, um zu überleben. Es sei ein

Fehlschluss, wenn sich im Unternehmen heute alles nur noch um die Mitarbeiter drehe, warnte Friege. „Ohne Kunden geht auch nichts.“ Als 1912 gegründetes Familienunternehmen sei Cewe stolz auf seine Verlässlichkeit gegenüber seinen Kunden und diese Haltung spiegele sich auch im Unternehmen wider. Innovation spiele bei Cewe schon immer eine wichtige Rolle.

Die große Disruption sei eher eine Evolution, behauptete Kai Anderson und verwies auf den IT-Unternehmer Chris Boos, der prophezeit, dass künftig jeder Prozess von KI gestaltet werde und so um 80 bis 99 Prozent effizienter werde. Dabei sei KI ein Verstärker unserer Fähigkeiten. „Wenn wir KI vernünftig einsetzen, könnten wir fast jedes Problem lösen“, so der Partner der HR-Beratung Promerit. Gleichzeitig sei KI die vierte Kränkung der Menschheit. „Wir sind nicht mehr das intelligenteste Wesen“, so der Berater. Aber es gebe auch weitere Kompetenzen, die dem Menschen vorbehalten bleiben wie Empathie und Emotionen. Anderson: „Es wird eine Renaissance des Sozialen geben.“

Bärbel Schwertfeger ●

Her mit dem individualisierten Lernen

ONLINE EDUCA GLOBAL. Auch in diesem Jahr kamen wieder über 2.500 Teilnehmer und 300 Referenten aus über 70 Nationen zur Konferenz „Online Educa Global“ nach Berlin, um an 20 Pre-Konferenz-Workshops, fünf Plenarsitzungen, 120 Sessions und 15 Aussteller-Vorträgen teilzunehmen.



Foto: Gudrun Porath

Donald H. Tayler. Er hatte den Vorsitz der diesjährigen „Online Educa Global“ inne und sorgte im Plenum und in den Workshops für lebendige Interaktionen.

Die Online Educa Berlin (OEB) präsentierte Ende November 2019 „alte“ Themen wie „künstliche Intelligenz auf Lernplattformen“, „Chatbots als Lernbegleiter“, „adaptive Lernprogramme“ oder „Blended Learning“ in „gereifter Form“ und als Bestandteile von sogenannten „Lerner-Ökosystemen“. Grundsätzlich gingen viele Referenten davon aus, dass die künstliche Intelligenz dazu beitragen werde, effektivere, personalisierte Lernlösungen bereitzustellen und genau die kognitiven und sozialen Kompetenzen zu schulen, die in einer bestimmten Situation in der Zukunft benötigt würden.

In Berlin spielte wie immer die Praxis des Lernens in all ihren Schattierungen eine große Rolle. Das zeigte der Andrang in den Best-Practice-Sessions, für die in vielen Räumen noch zusätzliche Stühle herangeholt werden mussten. Es sind in erster Linie große Unternehmen und Organisationen, die bei solchen Gelegenhei-

ten vorstellen, wie sie Lernen neu denken und welche gewichtige Rolle die Lernkultur dabei spielt.

Trainiert künstliche Intelligenz effektiver?

Beim Werkzeughersteller Hilti AG etwa, so präsentierte es Helge Lippert (Vice President Human Resources – Head of Learning and Development), hätten die Führungskräfte die Aufgabe, ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln, am Entwicklungserfolg würden sie auch gemessen. Die Mitarbeiter seien aufgefordert, sich immer wieder gegenseitig ein Feedback zu geben, gerne in einer extra dafür eingeführten App, die Feedback als virtuelles Geschenkpaket verpackt. Damit könne durchaus nicht jeder gleich umgehen, die meisten würden sich aber daran gewöhnen, so Lippert. Wie die Tui AG, ein börsennotierter Touristikonzern, mit Chat-

bots Lernfortschritte erzielte, berichtete Henrietta Palmer. „Otto“ heißt der Lernbot, der Führungskräfte mithilfe künstlicher Intelligenz passgenau zum selbstgesteuerten Lernen anhalten soll. Fertige Tools gibt es nicht für alles und jeden. „Es gibt kein Tool, das unsere Learner Experience für Projektmanagement abbildet“, klagte auch Learning Manager Dagmar Glowa vom Onlineversandhändler Zalando. Die Lösung: Bei Zalando wird ein System aus Meetups, Workstreams, Communitys of Practice, Mentoren, Training und Chats genutzt, um Lernen zu initiieren.

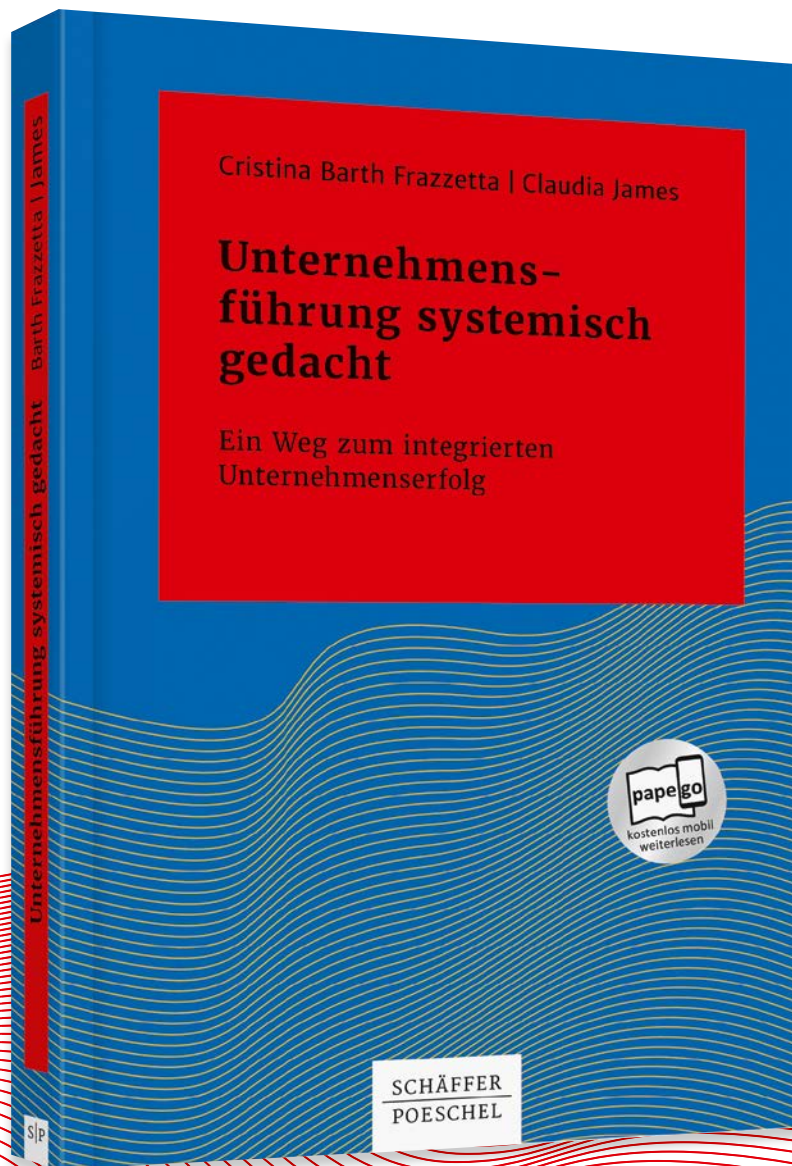
Ein Dauerthema auf der Konferenz waren Learning-Management-Systeme (LMS), Learning-Experience-Plattformen (LXP) und alles, was dazugehört. Fiona Leteney vom Marktanalysten Fosway erklärte: Ein LMS sei für das formale Lernen gedacht, ein Verwaltungstool für Kurse und Lernprogramme, gleichzeitig auch ein Tool zum Tracking und Reporting der Lerninhalte. Bei einer LXP gehe es für den Lerner darum, Inhalte zu entdecken, Lernempfehlungen zu erhalten, selbst Lerninhalte zu erstellen.

Ein Ökosystem eines Lerners stellt in diesem Zusammenhang eine Kombination dar aus seinem „Learning Engagement“, einer „Lernplattform“ und den Möglichkeiten zur „Social Collaboration“. Eine wesentliche Bedeutung für solch ein Ökosystem haben Daten, die über eine als „Experience API“ bezeichnete Schnittstelle gesammelt werden. So sollen zum Beispiel Fortschritte bei Lernaktivitäten aufgezeichnet werden. Die Daten werden im Idealfall in einem Learning Record Store (Datenbank) abgelegt.

Gudrun Porath ●

4 Säulen für den Unternehmenserfolg

Das Arbeiten in einer globalisierten Welt überfordert viele. Eine Reaktion darauf ist die Flucht nach vorne: mehr Arbeitspensum und längere Arbeitstage. Die andere Reaktion: Demotivation und innerliche Kündigung. Das hat negative Auswirkungen auf unsere Ressourcen – auf persönlicher Ebene, aus Unternehmenssicht oder global. Warum wird ein derart schädliches Problem im Unternehmensalltag immer noch so wenig hinterfragt? Und könnten Management und Führung etwas daran ändern? Die Autorinnen zeigen Handlungsspielräume auf und geben praktische Empfehlungen.



- Ein Modell aus vier Säulen für einen ganzheitlichen Unternehmenserfolg
- Das Machbarkeitsparadigma und seine Auswirkungen
- Handlungsspielräume wiederentdecken und ausweiten

Barth Frazzetta/James

UNTERNEHMENSFÜHRUNG SYSTEMISCH GEDACHT

Ein Weg zum integrierten
Unternehmenserfolg

2019. 160 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-4555-9

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Was Agilität mit den Geschäftsführern macht

AGILE EXECUTIVE SUMMIT 2019. „Agiles Arbeiten ist mehr als ein Methodentrend, der schnell wieder vergeht“, diese Botschaft sandte der „Agile Executive Summit“ an die deutsche Wirtschaft. Er wurde von der HR Pioneers GmbH veranstaltet und fand am 12. November 2019 in Köln statt. Manager der ersten Ebene trafen sich in einer exklusiven Umgebung, um den Wegfall von Hierarchien in ihren Unternehmen zu diskutieren.

„Der Change muss bei mir anfangen. Das war die härteste Erkenntnis bei unserer agilen Transformation“, berichtete Rainer Göttmann, CEO der Metafinanz, in seinem Vortrag. Denn wenn man über Jahre im Unternehmen diverse Dinge hierarchisch eingeführt habe und dann unter dem Schlagwort „Agilität“ alles wieder abschaffe, sei das nicht leicht. Zudem liege eine große Herausforderung darin, konsequent zu bleiben und auszuhalten, wenn es im Unternehmen mal nicht gut läuft. „Schließlich kann ich dann in der agilen Welt nicht auf einmal wieder etwas zentral vorgeben, wenn ich zuvor bewusst dezentrale Strukturen eingeführt habe“, so Göttmann.

Vernetzung und ungewungener Austausch

Um über solche und andere Herausforderungen bei der agilen Transformation zu sprechen, haben Geschäftsführer und Vorstände kaum Gelegenheiten. „Vernetzung und ein offener, ungewungener Austausch unter Unternehmensführern sind rar. Genau hierfür wollte der „Agile Executive Summit“ eine Plattform sein, sodass die Teilnehmenden wirklich miteinander ins Gespräch kommen“, sagte André Häusling, Gründer und Geschäftsführer der HR Pioneers.

Ein vertraulicher Austausch und immer wieder die Frage „Wie macht Ihr das eigentlich?“ standen somit im Mittelpunkt der Konferenz, die zum zweiten Mal stattfand. Die Teilnehmer hatten zum Beispiel im Rahmen von Open-Space-Angeboten die Gelegenheit, jene Themen offen zu

diskutieren, die sie bei der agilen Transformation am meisten beschäftigten. Etwa wie Mitarbeiter, die sich im Widerstand zu jeder Art von Change befinden, zu überzeugen sind, wie die Einführung agiler Teams gelingt oder wie man Umsetzungskompetenz in interdisziplinäre Teams bringt.

Auch von gescheiterten Transformationen lernen

Die Teilnehmer waren sich einig: „Man muss aufpassen, den Mitarbeitenden nichts überzustülpen. Es kommt darauf an, sie peu à peu abzuholen.“ Das meinte auch ein Vorstand, der seinen eigenen Erkenntnissen nach an einer „Scheinpartizipation“ scheiterte. „Wir als Treiber der Agilität waren so begeistert, dass wir davon ausgegangen sind, dass alle anderen Beteiligten ebenso dahinterstehen“, berichtete er.

Daher habe man viel zu wenig darauf geschaut, dass die Mitarbeiter ihre neuen Rollen richtig ausführen konnten. Erfolgreicher war ein anderer Vorstand. Nach seinen Vorgaben hat man zunächst nur mit jenen Mitarbeitenden agil gearbeitet, die das auch wirklich wollten. Die anderen hatten über Meet-ups die Gelegenheit, erst einmal in die neue Arbeitswelt „hineinzuschnuppern“, um dann später einzusteigen. Die Akzeptanz alteingesessener Mitarbeitender für den Change konnte mit diesem Vorgehen leicht gesteigert werden.

Damit eine agile Transformation funktioniert, müssen die Mitarbeiter ihren Sinn verstehen. Darüber waren sich die Chefs

einig. Letztlich sei die Kommunikation durch das Topmanagement gefragt – und dessen Sichtbarkeit. Das Topmanagement darf auf keinen Fall eine gläserne Decke bleiben.

Dr. Michael Müller-Wünsch, Otto-Bereichsvorstand Technology, sagte: „Lange Zeit ging es darum, mithilfe von Mikromanagement alle Fäden allein in der Hand zu halten. Inzwischen ist es viel wichtiger, die Verantwortung für ein Projekt oder Produkt an das umsetzende Team abzugeben und als Impulsgeber und Sparringspartner zur Verfügung zu stehen.“ Wie er in seinem Vortrag berichtete, unternimmt er deshalb alle zwei Monate einen Rundgang durch die Produktteams, um zu schauen, was vor Ort läuft. „Dabei erhalte ich viele wertvolle Impulse für meine eigene Arbeit“, so sein Fazit.

Umsetzung agiler Ansätze steht im Mittelpunkt

HR Pioneers GmbH, der Veranstalter des Events, ist Spezialist für agile Personal- und Organisationsentwicklung. Das Beratungskollektiv unterstützt kleine, mittlere und große Unternehmen unterschiedlichster Branchen sowie Konzerne wie die Deutsche Bahn und Otto bei der erfolgreichen Umsetzung agiler Managementansätze und Transformationen. Als Initiator der Agile HR Conference vernetzt die HR Pioneers GmbH namhafte Fans der agilen Unternehmenskultur miteinander. Mit dem Agile Executive Summit schuf man die Möglichkeit zum Austausch auf oberster Managementebene.

Gudrun Porath ●

Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2020 ERSCHEINT AM 04. FEBRUAR 2020

AGILITÄT

Nicht alles Gold, was glänzt

Agilität kann die Irritations- und Lernfähigkeit von Konzernen und großen Organisationen steigern, damit diese angesichts der digitalen Transformation überlebensfähig bleiben. Agile Arbeitsformen beinhalten viele für das Überleben notwendige Gestaltungsprinzipien, aber auch für agile Tools gilt: Es ist nicht alles Gold, was glänzt.



Foto: OliverFoerstner / AdobeStock

RANKING

Top in Paris

Beim „Executive MBA Ranking 2019“ der „Financial Times“ landete die Business School „HEC Paris“ auf Platz 1. Gelobt wird HEC dafür, dass dort echtes Unternehmertum gelehrt werde. Wir berichten über das neue Ranking und seine Hintergründe.



AKADEMIEN

Zukunft Weiterbildung

Wie bauen sich Weiterbildungsakademien um und mit welcher Vision gehen sie anschließend an den Markt? Wie unterstützen externe Dienstleister die PE-Abteilungen? Was bringt eine Digitalisierung der Akademien? Wir suchen nach Antworten.



IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Christian Friedrich, Boris Grundl, Stefan Häseli,
Stefanie Hornung, Dr. Georg Kraus, Bernhard Kuntz,
Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Tanja Stopper

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


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

Titelbild
Adidas AG (www.adidas-group.com)

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2019
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. 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) 

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

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

HAUFE.

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

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



Claus Peter Müller-Thurau:
Das erste Mal Führungskraft,
Haufe Verlag, Freiburg 2019,
165 Seiten, 24,95 Euro

DANK ARBEITSHILFEN UND LEITFÄDEN:

Erste Schritte nicht ver Stolpern

Wenn man große Trainingsinstitute oder Führungskräfteakademien fragt, welches offene Seminar am meisten nachgefragt werde, dann lautet die Antwort sehr oft, das seien Seminare mit Titeln wie „Erstmals Führungskraft“ oder „Endlich Führungskraft“. Die Unsicherheit der Führungsnovizen ist offenbar groß – und in der Tat, sie müssen sich auf sehr vielen Gebieten neue Kompetenzen aneignen. Was sie alles brauchen, steht jetzt im neuen Ratgeber von Müller-Thurau, der sich auch schon als Autor von Bewerbungsratgebern („101 Fragen und Antworten im Vorstellungsgespräch“) unter Personalern einen Namen gemacht hat.

Mit diesem Buch haben angehende Führungskräfte alles im Griff. Praxisnah, mit vielen Beispielen, Checklisten und Gesprächsleitfäden wird erklärt, worauf es ankommt: Führungsinstrumente in der Praxis anwenden, Beziehungen zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten gestalten, Mitarbeitergespräche professionell führen und Konflikte managen. Durch anwendbares Führungswissen und Best Practices wird der erhsehnte Karriereschritt garantiert nicht ver Stolpert. Im Einzelnen geht es um Fragen wie:

- Was wird von einer Führungskraft in der Vuca-Welt eigentlich erwartet?
- Wie gewinnt man die Akzeptanz der Mitarbeiter? Sich führen zu lassen, ist für manche Individuen ganz schön schwierig.
- Wie geht man mit weniger pflegeleichten Mitarbeitern um? Wie kann man Widerstand nutzen?
- Wie erkennt, analysiert und reguliert man interpersonale Konflikte? Lohnt es sich, sich mediative Kompetenzen anzueignen?
- Welche Relevanz hat die „Hidden Organization“ für den Führungserfolg?

- Welche Führungskonzepte sind wirklich alltags-tauglich?
- Welche internen „Spielchen“ können einen um den Führungsjob bringen?

Dass das Buch frisch aus der Druckerpresse kommt, merkt man auch daran, dass es die aktuelle Me-Too-Debatte aufgreift und Büro-Flirts problematisiert. Aber auch die Tatsache, dass immer mehr Mitarbeiter Angst haben (vor der nächsten Krise, der Digitalisierung ...) wird aufgegriffen. Auf die „Leistungsbremse Angst“ und den gelassenen Umgang mit starken Emotionen sollte sich eine Führungskraft tatsächlich so schnell wie möglich vorbereiten.

AUTOR

Claus Peter Müller-Thurau

ist Diplom-Psychologe und seit vielen Jahren auf den Gebieten Potenzialermittlung und Potenzialentwicklung von Fach- und Führungskräften selbstständig tätig. Vorher war er Personalberater bei Mercury Urval, danach Leiter der Personalentwicklung und der Nachwuchsförderung im Axel Springer Verlag sowie Geschäftsführer der Personal- und Unternehmensberatung Selectteam GmbH (www.mueller-thurau.de).

Zwei Systemtheorien, die sich widersprechen



In diesem Buch wird ein für Organisationsberater außerordentlich spannendes Streitgespräch abgedruckt. Fritz B. Simon vertritt den „systemtheoretischen Ansatz“, der in erster Linie die Spielregeln eines sozialen Systems analysiert, um es zu verstehen. Jürgen Kriz vertritt die „personenzentrierte Systemtheorie“. Hier steht die Person im Fokus – und zwar als beobachtendes, bewertendes, fühlendes und handelndes Subjekt.

Die Grundlage bei Kriz heißt „Synergetik“, bei Simon „Autopoiese“: Ein „soziales System“ ist demnach ein geschlossenes System, das sich immer auf die gleiche Art reproduziert. Das System sucht sich Spieler, die zu seinen Spielregeln passen. Der Einzelne, der später feststellt, dass er doch nicht passt, kündigt von sich aus oder landet im Burn-out. Die Leitidee von Kriz lautet, dass der Einzelne sich nicht als Opfer fühlen

sollte, sondern (zumindest auf Teamebene) auch etwas tun kann, um die Strukturen eines Systems zu ändern. Beide Ansätze haben Auswirkungen auf die Praxis zum Beispiel bei der unterschiedlichen Beurteilung des Sinns von Coaching.

**Jürgen Kriz,
Fritz B. Simon:**
Der Streit ums Nadelöhr,
Carl-Auer Verlag, Heidelberg
2019, 152 Seiten,
29,95 Euro

Das hätte ein Weihnachtsgeschenk sein können



Ganz in der Tradition des berühmten Konstruktivisten Paul Watzlawick („Anleitung zum Unglücklichsein“) zählt die Autorin 78 Verhaltensweisen auf, die einem mehr oder weniger sofort schlechte Gefühle bescheren. Damit hält sie uns in humorvoller Weise den Spiegel vor.

Zum Beispiel lautet ein Tipp: „Strebe an, ein Perfektionist zu sein.“ Die Autorin spricht direkt zum Leser: „Lass mich

mal raten, es ist dir noch nie gelungen, perfekt zu sein? Dann hast du dich nicht genügend bemüht. Perfektionismus ist schließlich ein Fass ohne Boden! Und vergiss nicht, möglichst viele Menschen zu fragen, ob du etwas gut genug machst ... Die unterschiedlichen Meinungen werden dich erst so richtig unglücklich machen.“

Das Buch will zeigen, wie man (ungewollt) seine Unzu-

friedenheit steigert, seine Motivation senkt und seine Lebensqualität einschränkt. Die Botschaft lautet: Wenn man in der Lage ist, zukünftig das Gegenteil zu machen, wird es um einiges leichter, glücklicher durchs Leben zu gehen.

Larissa Wasserthal:
Denk dich unglücklich,
Verlag Business Village,
Göttingen 2019, 173 Seiten,
14,95 Euro

Jeder wird sein Lernen selbst organisieren müssen



Weiterbildung sieht bald so aus: selbstorganisiertes Lernen am Arbeitsplatz, kollaboratives Lernen auf Social-Learning-Plattformen und individualisierte, ganz auf die Bedarfe jedes einzelnen Mitarbeiters zugeschnittene Onlinekurse.

Jeder Mensch wird seine Weiterentwicklung selbst organisieren müssen, betonen die Autoren. Zu vielfältig sind die analogen und digitalen

Qualifizierungsangebote, zu individuell werden die Lernbiografien in den kommenden Jahren werden, dass eine übergeordnete Instanz noch vorgeben kann, was, wann und wo ein Einzelner lernen muss. Personaler helfen den Mitarbeitern, indem sie spannende, emotionale Lernerlebnisse schaffen.

Lesenswert ist das Buch alleine schon wegen eines Beispiels aus dem Profifußball.

Der TSG 1899 Hoffenheim baute aus Echtzeittrackings und dem Monitoring des Verhaltens unterschiedlicher Spieler eine Art Datenbank, die zum Training im Vorfeld eines Spiels genutzt wird.

**Dr. Martina Nieswandt,
Dr. Roland Geschwill,
Dr. Volker Zimmermann:**
EdTech in Unternehmen,
Springer/Gabler 2019,
162 Seiten, 39,99 Euro

Scott H. Young:
Ultralearning: Accelerate your Career, Master Hard Skills and Outsmart the Competition, Thorsons/Harper Collins Publishers, London 2019, 283 Seiten, 19,00 Euro



Foto: Ines Meier

Stefanie Hornung

Sich selbst zukunftssicher machen

Burning for Learning

Scott H. Young eignete sich die Inhalte des vierjährigen MIT-Informatikstudiums in nur einem Jahr an – inklusive Programmierprojekte und Abschlussprüfungen. Programmieren lernen, fließend eine Sprache sprechen oder ein eigenes Unternehmen aufbauen – das ist für jeden innerhalb weniger Monate möglich, meint der Autor des Buchs „Ultralearning: Master Hard Skills, Outsmart the Competition, and

„ Motivationsturbo: Jeder sollte sich seine Lernziele selbst setzen dürfen. “

Accelerate Your Career“. Dass viele unserer Lernvorhaben scheitern, liegt laut dem kanadischen Autor vor allem daran, wie wir lernen. Wir neigten dazu, einmal eingeübte Lernroutinen zu wiederholen, statt systematisch neue Trainingsmethoden anzuwenden. Für die Ultralearning-Strategie trägt er deshalb Erkenntnisse aus der Forschung zusammen und analysiert die Vorgehensweise von Persönlichkeiten, die beeindruckende Lernleistungen vollbracht haben – darunter Benjamin Franklin, Schachgroßmeisterin Judit Polgár oder Nobelpreisträger Richard Feynman.

Neun Prinzipien tauchten dabei immer wieder auf. Zum Beispiel starteten viele Ultralerner ihr Lernprojekt mit „Metalernen“: Sie informieren sich, wie andere Menschen das gelernt haben, was sie auch können möchten und strukturieren ihren Lernplan entsprechend. Ein weiteres Prinzip nennt Young den „Drill“: Hochleistungslerner weichen demnach ihren Schwächen nicht aus, sondern versuchen herauszu-

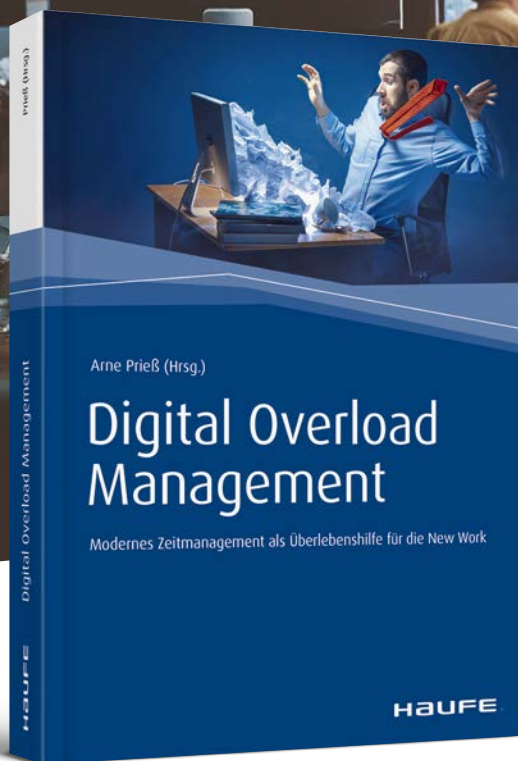
finden, woran es bei ihnen hakt und wie sie sich in der Hinsicht verbessern können. Viele der Lernprinzipien, die Young propagiert, sind an sich nicht neu. Wir wissen längst, dass wir am meisten durch praktische Erfahrungen und den Austausch mit anderen lernen. Auch die Erkenntnis, dass es ein möglichst konkretes Lernziel wie „Porträts zeichnen“ statt generell „zeichnen lernen“ braucht, erscheint fast banal. Doch das Buch bringt verschiedene Ansätze zusammen und entwickelt so eine praktikable Roadmap, die jeder einfach nutzen kann.

Zwar muten manche Geschichten mehr wie Auszüge aus dem Guinnessbuch der Rekorde an – etwa, wenn der Autor vom Musiker Tristan de Montebello berichtet, der es angeblich mit null Speaker-Erfahrung innerhalb von sieben Monaten ins Finale des „World Championship of Public Speaking“ unter die Top Ten schaffte. Mehr unspektakuläre Beispiele aus der Unternehmenspraxis hätten dem Buch gutgetan.

Leider fragt Young erst am Ende des Buchs: Kann man anderen Menschen beibringen, wie sie sich selbst etwas beibringen? Wann wird aus intrinsischer Motivation eine von anderen aufgebürdete Verpflichtung, sich selbst auszubeuten? Ultralearning dürfte im Unternehmenskontext nur dann funktionieren, wenn „Lernprojekte“ jenseits des Tagesgeschäfts möglich sind. Das Versprechen des Autors klingt hoffnungsvoll: -Beschäftigte brauchen keine übernatürlichen Superkräfte, um ganz neue Dinge zu lernen, solange sie sich die Lernziele selbst setzen dürfen.

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

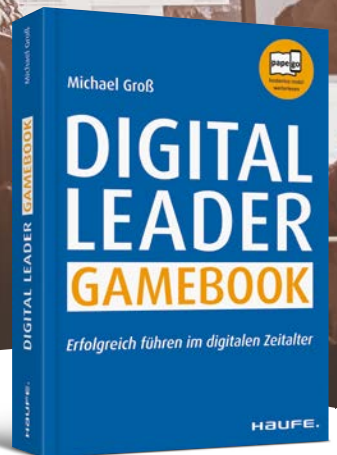
DIE DIGITALE ZUKUNFT ERFOLGREICH MEISTERN



ISBN 978-3-648-13430-6
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-13604-1
Buch: **24,95 €** [D]
eBook: **21,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-12124-5
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]

MODERNES ZEITMANAGEMENT FÜR DIE NEW WORK

Heute arbeiten wir sehr flexibel und teilen viele Informationen unglaublich schnell. Aber diese Freiheit und die Informationsflut bedeuten auch mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation. Dieses Buch stellt ein modernes und wirksames Zeit- und Selbstmanagement vor, um für die New Work gerüstet zu sein.

- + **Der Einfluss der Digitalisierung auf unser Gehirn**
- + **Tipps und Tricks für den Umgang mit gängigen, digitalen Arbeitsmitteln**
- + **Digital Overload Management in einer globalen und agilen Arbeitswelt**

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

Paragraf 81

Boris Grundl



Konzentriere dich auf deinen Einflussbereich!

Obwohl wir im Vergleich zu anderen Ländern ökonomisch sehr erfolgreich sind und auch in Zukunft immense Chancen haben werden, scheinen wir emotional auszubluten und mental kränker zu werden. Es ist erschreckend. Lassen Sie uns eine Erklärung versuchen!

Albert Bandura hat den wunderbaren Begriff der Selbstwirksamkeit geprägt. Seinen Forschungen zufolge bedeutet Selbstwirksamkeit die Überzeugung, selbst schwierige Situationen aus eigener Kraft meistern zu können. Ohne diesen zentralen Aspekt menschlicher Entwicklung nehmen wir Herausforderungen oft gar nicht erst an. So hilfreich Selbstwirksamkeit beim Erkennen von Potenzialen ist, so schwierig ist ihre praktische Beachtung und Entwicklung im Alltag.

Mein Glaube, in einer Situation etwas bewirken zu können, hat viel damit zu tun, ob ich mich mit Dingen beschäftige, die ich beeinflussen kann, oder ob ich mich dem zuwende, was mich zwar interessiert, aber außerhalb meines Einflusses liegt. Was ich beeinflussen kann, ist mein Einflussbereich. Was mich lediglich interessiert, ist mein Interessenbereich. Wenn der kürzeste Weg zu einem Termin eine

ressenbereich investieren, der sich ihrem Einfluss entzieht. Ich frage mich, warum Menschen so viel Energie in einen Interessenbereich pumpen, wenn das Ergebnis Frustration ist. Wenn ich mich lauthals im Rolli vor der Treppe beschwere, ernte ich sicher Zustimmung von anderen Beschwerdeliebhabern, mit denen sich bestimmt viele andere Gründe für die Ungerechtigkeit der Welt finden ließen. Meinem Ziel aber komme ich nicht näher und habe mental den Eindruck, mit dem Kopf permanent gegen eine Wand zu hauen.

Es hat eine Weile gedauert, bis mir klar wurde, was da los ist. Wenn ich mir meines wahren Einflussbereichs bewusst werde, passieren zwei Dinge: Erstens wird mir klar, wie viel Einfluss ich überhaupt habe. Das ist der erste Realitätsschock für die, deren Selbstbild viel größer ist als die Realität. So was soll doch tatsächlich vorkommen. Zweitens übernehme ich wesentlich mehr Verantwortung für meinen Einflussbereich und werde dadurch messbar und angreifbar. Das ist für manche der zweite Realitätsschock. Und wenn ich mich dieser Realität nicht stellen will, verrenne ich mich in Dinge, die ich nicht ändern kann, und beschwere mich. Daraus

folgt für mich: Einen unreifen Charakter erkennt man an der Häufigkeit und Form seines Beschwerens. Mein eigener Erkenntnisweg nach meinem Unfall heraus aus der Sozialhilfe ist mir noch sehr präsent. Anzuerkennen, dass sich mein finan-

zieller Einflussbereich um eine Jeans für 3,60 DM drehte, war schmerzhaft. Doch heute darf ich um sechsstelligen Weiterbildungsbudgets verhandeln. Ich bin überzeugt: Wer sich auf das konzentriert, was da ist, der kann daraus mehr machen. Und dann schaut man, wie weit man kommt. Wer sich emotional zu sehr in seinem Interessenbereich verrennt, tritt auf der Stelle und wird immer frustrierter.

„Einen unreifen Charakter erkennt man an der Häufigkeit und der Form seiner Beschwerden.“

Treppe ist, liegt sie für mich als Rollstuhlfahrer in meinem Interessenbereich. Doch gegen die Treppe bin ich allein machtlos. Die Suche nach einem anderen Weg oder nach Hilfe zur Überwindung der Stufen ist mein Einflussbereich. Schnell wird klar, wohin meine emotionale Kraft gehen sollte.

Als Coach begegnen mir viele Menschen, die ein hohes Maß an emotionaler Energie in einen Inte-

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

SAVE THE DATE

13. NEUROMARKETING KONGRESS

20.05.2020

BMW WELT MÜNCHEN



HOW TO BE RELEVANT

**BEDEUTUNG BEKOMMEN
STATT NUR GESEHEN WERDEN**

**JETZT ANMELDEN
UND EARLY-BIRD-RABATT NUTZEN**

www.neuromarketing-kongress.de

Mit Vorträgen u.a. von:

Prof. Dr. Sarah Diefenbach (LMU München)

Tina Müller (Douglas)

Meinolf Ellers (dpa)

Prof. Peter Wippermann (Trendforscher für
gesellschaftlichen Wandel)



„Selbstorganisation funktioniert nicht nach dem Motto ‚ganz oder gar nicht‘. Sondern als ‚mehr oder weniger‘ und ‚hier ja, dort nein‘. Das ist schwer auszuhalten in unserem Entweder-oder-Land.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementquerdenker und Bestsellerautor („Mythos Motivation“), in seiner Kolumne „Sprengers Spitzen“ in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 48 vom 15. November 2019.

„Wir müssen das, was wir denken, sagen. Wir müssen das, was wir sagen, tun. Und wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.“

Alfred Herrhausen, ehemaliger Vorstandssprecher der Deutschen Bank, zitiert in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 30. November 2019 anlässlich seines 30. Todestags

„Wenn überhaupt können nur autodidaktisch begabte Personen Nutzen aus dem traditionellen E-Learning ziehen, weil sie kein Problem damit haben, allein vor dem Rechner zu sitzen.“

Christoph Meinel, Direktor des Hasso-Plattner-Instituts, in seinem Plädoyer für soziale Lernkonzepte, „Wirtschaftswoche“ vom 25. Oktober 2019

„Ich will in einem abstürzenden Flugzeug sitzen können, mich entspannt zurücklehnen und sagen: Okay, when it's time, it's time. Diesen Zustand habe ich noch lange nicht erreicht.“

Tom Neuwirth, bekannt als Conchita Wurst, in einem Interview mit der „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ vom 1. Dezember 2019

„Was ich an Wissen brauchte, habe ich mir selbst vor allem online zusammengesucht. Google war meine Universität und Wikipedia mein Dozent.“

Tarek Müller, Gründer der Modeplattform „About you“, der Abitur, aber kein Studium hat, im „Handelsblatt“ vom 12. Dezember 2019

„Die dämlichste Phrase unserer Zeit lautet: Niemand hat eine Glaskugel.“

Richard David Precht, Bestsellerautor, über Menschen, die sich weigern, über die Folgen von Zukunftstechnologien zu diskutieren, im „Handelsblatt Magazin“ vom 13. Dezember 2019

„Die beste, erfolgreichste und langlebigste Form von Führung ist die verdeckte Doppelspitze ... Es gibt eine formale Nummer eins, kombiniert mit einem starken Stellvertreter: beide reif, beide beratungsbereit, unterschiedlich, damit sie Sichtweisen kombinieren und Identifikation in viele Richtungen stiften können. Im Konfliktfall gibt es aber den einen, der sagt, wie es gemacht wird.“

Astrid Schreyögg, Coach, Spezialistin für Doppelspitzen, im „Spiegel“ vom 23. November 2019

„Ich sehe mich öfter im Fernsehen. Das verändert einen schon.“

Christian Klein, frischgebackener Co-Vorstandschef der SAP AG, in der „FAZ“ vom 4. 12. 2019

„Wir müssen uns jetzt auf den Hosenboden setzen, um unseren Wohlstand und unsere parlamentarische Demokratie ins 21. Jahrhundert zu retten. Alle miteinander.“

Thomas Sattelberger, FDP-Bundestagsabgeordneter, in seinem Newsletter „Notizen aus Berlin“ vom 25. November 2019

HAUFE.
AKADEMIE

—
Alles wird leicht.

#ICHMACHES

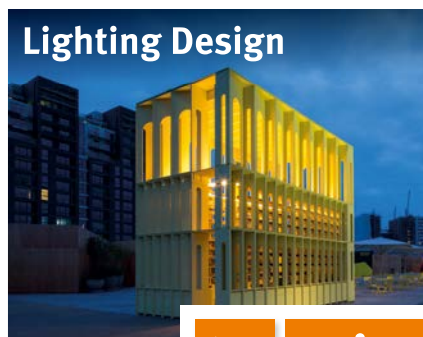
FÜR MICH UND MEIN TEAM

—
Weiterentwicklung, die bewegt.

www.ich-mach-es.de



Werde Experte.



 wings.de/experte

★★★★★ Sehr Gut 4.5 / 5.0

96% Weiterempfehlungen bei www.fernstudium-direkt.de