Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

01_21

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5183

Ottobock_PE'ler leben selbstorganisiertes Lernen vor S. 24

Martin Claßen_ Berater warnt vor einseitiger People-Orientierung S. 30

ICF-Award_ So funktioniert das interne Coaching bei SAP S. 40

Krisengewinner Coursera

Plattformökonomie erobert Bildungsmarkt S. 18

Jeff Maggioncalda, Chief Executive Officer of Coursera Inc.

HAUFE.

HAUFE.

TABUTHEMA GEWALT

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

WAS TUN BEIM TABUTHEMA GEWALT?

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

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

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

Pandemiestress

In der Zeit vor Weihnachten überschlugen sich in diesem Jahr die Medien mit Informationen, wie man die Coronapandemie seelisch gesund überstehen könne. Überraschend war für mich, dass sogar das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ sich des Themas annahm und die Psychologin Michèle Wessa, Professorin für Klinische Psychologie und Neuropsychologie an der Universität Mainz, interviewte. Sie fasste die Lage so zusammen: „Im Augenblick liegen die positiven Aspekte unseres Daseins nicht offen da. Man muss aktiv nach ihnen suchen.“ Dabei hilft ein kostenloses vierteiliges Online-Tutorial, das von ihr produziert wurde, um Menschen bei der Stärkung ihrer individuellen Resilienz zu unterstützen (www.resilienz.aufkursbleiben.uni-mainz.de).

Noch überraschender war für mich, dass einer der gefragten Lehrgänge, der auf der internationalen Online-Bildungsplattform „Coursera“ zu finden ist (mehr zum Erfolg von Coursera ab Seite 18), sich passend zur Coronakrise auch mit Resilienz befasst und den Titel „The Science of Well-Being“ trägt. Die Inhalte kommen von der amerikanischen Yale University und wurden schon von 3,2 Millionen Kursteilnehmern durchgearbeitet.

Für Yale kommt es darauf an, durch gezielte Veränderungen mehr Glück, Ruhe, soziale Kontakte und Dankbarkeit in sein Leben zu lassen. Für Professorin Wessa entsteht Krisenstabilität durch gute soziale Unterstützung, gelebte Selbstfürsorge und optimistisches Denken. Wer es volkstümlicher haben will, sollte sich an den Weltfußballer Lionel Messi halten. Der empfiehlt Bewegung gegen jede Art von häuslicher Niedergeschlagenheit. Im Wohnzimmer könne man doch mit einer Klopapierrolle herumkicken, so sein Vorschlag – verbunden mit der Herausforderung: Wer hält die Rolle am längsten in der Luft?

Ein gutes neues Jahr und viele nützliche Ideen beim Lesen wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

HAUFE.

PERSONAL-MAGAZIN PLUS MBA

Kostenloses PDF

ALLES ÜBER BERUFSBEGLEITENDE MBA- UND MASTERSTUDIENGÄNGE.

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

inhalt 01_2021

Jeff Maggioncalda. Der CEO von Coursera berichtete auf einer Onlinekonferenz von den beeindruckenden Zuwächsen seiner Bildungsplattform, die eigentlich nur eine technologische Infrastruktur bietet - aber gut damit im Geschäft ist.

Ottobock. Die Firma produziert Prothesen und Rollstühle und hat eine sehr innovative PE-Abteilung.

06 blickfang

aktuell

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

menschen

14 „New Pay“ bei einer Akademie
Die „Trainer Akademie“ (TAM) wurde von zwei Start-up-Profis übernommen und steht jetzt für eine Symbiose aus Trainingsentwicklung und New Work. Außerdem hat sich die TAM ein progressives Vergütungssystem verpasst.

titelthema

18 So sehen Pandemie-Gewinner aus
„Coursera“, die weltweit größte Lernplattform für Onlinekurse von Hochschulen, expandiert enorm. Die größte Nachfrage verzeichnen dabei E-Learning-Angebote für ganz normale Unternehmen. Amerikanische Investoren schätzen den Wert von Coursera auf 2,5 Milliarden US-Dollar.

organisationsentwicklung

24 Lernkultur: Menschen treffen Maschinen
Der Bereich „Learning and Development“ bei Ottobock erprobte an sich selbst das selbstorganisierte Lernen und war den Entwicklungen der Branche so weit voraus. So lebten die Personalentwickler vor, was sie von den Mitarbeitern erwarten.

30 PE und OE sollten nicht zu hoch fliegen
In Deutschlands Unternehmen fliegen manche HR-Akteure „der Sonne entgegen“. Sie sollten sich über einen Absturz nicht wundern, warnt der Autor dieses Fachartikels.

34 Auf die Stimmen der Mitarbeiter hören
Wie stark sich Mitarbeiter für Veränderungsvorhaben engagieren, hängt auch davon ab, wie ihre Führungskräfte auf ihre Einwände reagieren, zeigt ein Forschungsprojekt der Universität Düsseldorf.

training und coaching

36 Live-Online-Trainings vorbereiten
Wenn Präsenzseminare ins Internet verlegt werden, spricht man von „Webinaren“. Albrecht Kresse und Jannis Herzog schlagen den Begriff „Live-Online-Training“ vor, weil nur so die gebotene Interaktivität deutlich gemacht werden kann.

40 Internes Coaching bei SAP ausgezeichnet
Die SAP in Walldorf wurde von der deutschen Sektion der International Coaching Federation (ICF) mit dem „Prism Award 2020“ ausgezeichnet. Rund 550 SAP-Manager wurden in den letzten Jahren berufsbegleitend zu Business-Coachs ausgebildet.

Live-Online-Training. Albrecht Kresse (im Homestudio) gibt Tipps zur Vorbereitung von Webinaren.

L&D pro. Der österreichische Automobilclub ÖAMTC überzeugte auf der Messe L&D pro mit einer Fallstudie zur Selbstlernkompetenz.

44 Neuer Bundesverband für das Fernlernen
Das „Forum Distance Learning“ hat sich in „Bundesverband der Fernstudienanbieter“ umbenannt. Der neue Verband hat beim Meinungsforschungsinstitut Forsa den „Branchenmonitor digitale Bildung in Deutschland“ in Auftrag gegeben. Jetzt liegen erstmals repräsentative Zahlen zum Fernstudienmarkt vor.

messen und kongresse

46 L&D pro: Es ging auch ohne Livepublikum
Die „L&D pro“, eine Messe für Personalentwickler, fand letztlich nur als „komplett virtuelle Version“statt. Die Behörden hatten das Treffen in letzter Minute verboten. Der Veranstalter zeigt sich trotzdem zufrieden mit dem Ergebnis seines Ersatz-Online-Events.

48 Dank Corona zu neuer Gesellschaftsform
Für den US-Ökonomen Jeremy Rifkin stehen die Industriestaaten an der Schwelle zu einem neuen Wirtschaftsmodell. Wie die Zukunft aussehen könnte, beschrieb der Wissenschaftler auf der internationalen Onlinekonferenz „Enlighted 2020“.

Rubriken

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

ACADEMY 4 EXCELLENCE
passion for people development

Excellence is not a skill. It’s our attitude.
Ira Rueder

Ausbildungen Kompakt & Master Class:

Agile Coach
Agile Change Manager
Agile Innovator
Agile Leader
Business Coach
Business Mediator
Business Moderator
Business Trainer
Psychology@Work
Communication@Work
NeuroScience@Work
Virtual Facilitation
Virtual Leadership

www.academy4excellence.de
Hamburg

WER Das Foto zeigt zwei Schauspieler, die in einem Werbevideo der Bundesregierung mitspielen. Die Botschaft: Wir Jungen bleiben zu Hause und machen so gut wie nichts, um das Virus nicht zu verbreiten.

WAS NOCH Ironisch werden die beiden Nichtstuer zu „neuen Helden" ausgerufen. 52 Prozent der Befragten hielten bei einer repräsentativen Umfrage das Video „eindeutig" oder „eher" für richtig.

SONST NOCH. Das Video wurde von der Werbeagentur „Florida Reklame" produziert, die den TV-Moderatoren Joko Winterscheidt und Klass Heufer-Umlauf gehört.

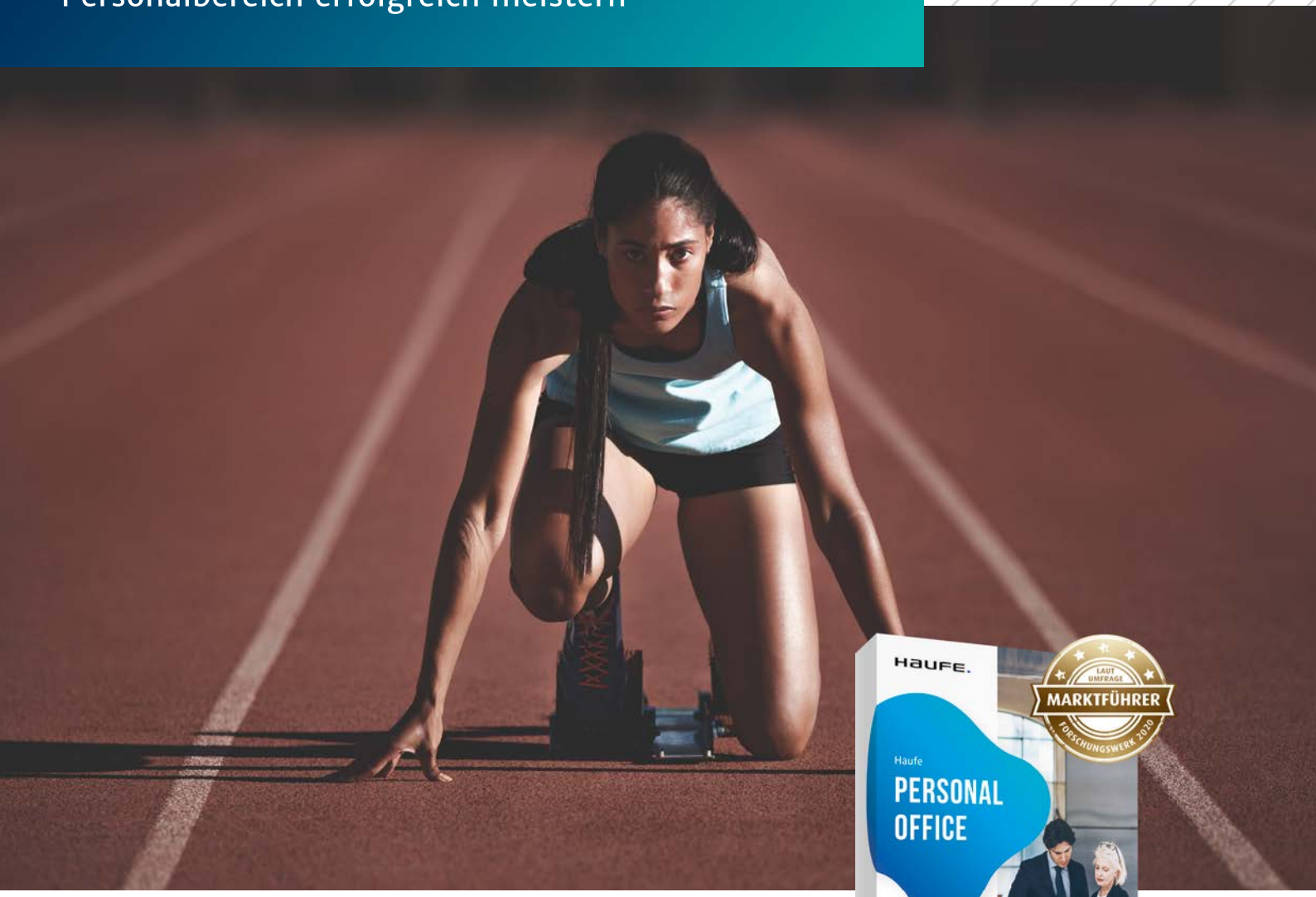
Eigenverantwortung. Jugendliche sollen während der Coronakrise zu Hause bleiben und ihre Kontakte möglichst reduzieren. Genau davon wollte die Bundesregierung Jugendliche mit einer Videokampagne überzeugen. Doch sind die Menschen bereit, Eigenverantwortung zu übernehmen?

Zur Verantwortung gehört auch, dass man die eigenen Grenzen erkennt. Die Coronakrise macht uns leider klar, dass wir Wohlstandsmenschen den Umgang mit Grenzen nicht gewohnt sind. Da haben wir noch viel zu lernen. Und dass Selbstverantwortung die Grundlage für Resilienz ist, müssen uns Trainer und Coachs erst noch beibringen. Aber ohne ein Bewusstsein für unsere Grenzen bewusst zu sein, kann man uns ja wohl nicht als besonders zukunftsfähig bezeichnen.

HAUFE.

STARTKLAR FÜR 2021 MIT HAUFE PERSONAL OFFICE

Jetzt den Jahreswechsel im Personalbereich erfolgreich meistern



ALLE WICHTIGEN ÄNDERUNGEN IM PERSONALBEREICH FÜR 2021

Mit dem Jahreswechsel stehen wieder zahlreiche gesetzliche Neuerungen in den Bereichen **Arbeitsrecht**, **Lohnsteuer** und **Sozialversicherung** im Personalwesen an. Die HR-Software von Haufe unterstützt Sie bei der **rechtssicheren Umsetzung** aller gesetzlichen Änderungen und Reformen. Seien Sie jetzt startklar für 2021 und gestalten Sie ihre Personalarbeit noch erfolgreicher!

Jetzt vergleichen und die für Sie passende Lösung finden:

www.haufe.de/personal-jahreswechsel

ALLENSBACH-UMFRAGE

Leistungsträger im Stimmungstief

Der andauernde Corona-Ausnahmezustand belastet die mittlere Generation (30- bis 60-jährige Erwerbstätige) psychisch sehr stark. Der Zukunftsoptimismus der vergangenen Jahre ist erdrutschartig verschwunden.

Das hat eine repräsentative Allensbach-Umfrage im Auftrag des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) ergeben. Nur gut jeder fünfte Befragte (22 Prozent) geht mit Optimismus in die kommenden zwölf Monate. Vor Jahresfrist war noch annähernd die Hälfte der Befragten (47 Prozent) hoffnungsvoll. Der dramatische Stimmungseinbruch dürfte wesentlich darauf zurückzuführen sein, dass ein Ende der Coronakrise nicht annähernd in Sicht ist.

Über 70 Prozent stellen sich auf eine länger andauernde Ausnahmesituation ein. Zudem konstatiert eine Mehrheit der „Generation Mitte“ eine starke (49 Prozent) oder sogar sehr starke Veränderung (11 Prozent) unserer Gesellschaft. Man klagt insbesondere über eine zunehmende Aggressivität. Außerdem machen sich 75 Prozent große Sorgen über die ökonomischen Kollateralschäden der Coronakrise. Eine relative Mehrheit (38 Prozent) glaubt, dass die deutsche Wirtschaft ihre starke Position in den nächsten Jahren nicht verteidigen kann. Den eigenen Arbeitsplatz hält aktuell fast jeder vierte Befragte für gefährdet.

PERSONALIE

Personalvorständin Elke Eller verlässt Tui

Elke Eller ist seit fünf Jahren Personalvorständin beim Reisekonzern Tui in Hannover und wird ihren im Oktober 2021 auslaufenden Vertrag nicht verlängern. Sie möchte sich anderen Aufgaben widmen.

Die Personalchefin, die für die Bereiche HR, Security, Health and Safety sowie Group Insurance zuständig ist, begründet ihren Weggang in einer Presseerklärung mit folgenden Worten: „Nach vielen Jahren in operativer und strategischer Verantwortung in Unternehmen und den sechs intensiven Jahren im Vorstand bei Tui möchte ich Ende 2021 in eine nächste Phase starten.“ Eller ist bekannt dafür, ihre Karriereschritte sorgfältig und frühzeitig zu planen. Ihren Abgang als Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) kündigte sie frühzeitig an und verließ den Berufsverband auf dem Höhepunkt ihres Ansehens.

Foto: Dawin Meckel

Elke Eller. Sie wurde mehrfach für ihre Arbeit ausgezeichnet.

REMOTE WORKING

Accor startet „Hotel Office“

Der französische Hotelkonzern Accor mit Marken wie Ibis oder Mercure bietet neuerdings Berufstätigen die Möglichkeit, ein Hotelzimmer als Homeoffice zu nutzen. Über 200 Häuser des Accor-Netzwerks im deutschsprachigen Raum nehmen an der Aktion teil.

Darunter sind Hotels in Großstädten wie Berlin, Hamburg, München, Wien, Zürich, Genf und Basel, aber auch in vielen mittleren und kleineren Städten. Das Motto lautet: Hotel Office ist wie Homeoffice – nur besser. „Wir bieten einen professionellen Arbeitsplatz, der auch noch genügend Raum für Entspannung und Privatsphäre sein kann“, erklärt James Wheatcroft, Marketing Accor Northern Europe. Das neue Hotel-Office-Angebot soll allen einen Raum bieten, die zu Hause nicht genug Platz haben, nicht ungestört arbeiten können oder die Abwechslung zu den eigenen vier Wänden suchen.

POLITIK

Einigung auf eine Frauenquote in Vorständen

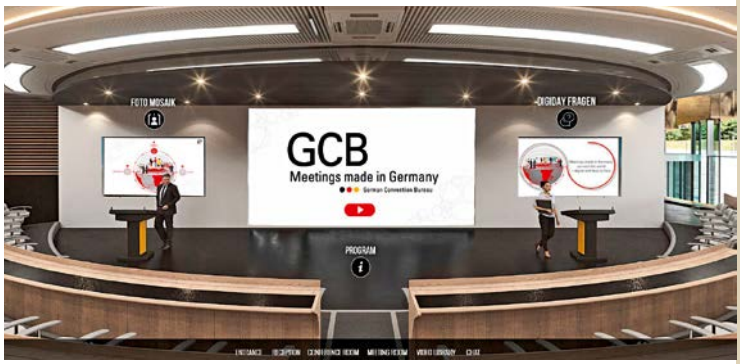
Deutschlands CDU/SPD-Regierungskoalition hat sich Ende November auf einen Gesetzesentwurf geeinigt („2. Führungspositionen-Gesetz"), der verbindliche Vorgaben zum Einzug von Frauen in die Vorstände von Unternehmen macht, die börsennotiert sind. Ab drei Vorstandsmitgliedern muss künftig (mindestens) ein Mitglied eine Frau sein. Das Magazin „Stern" (26.11.2020) begleitete die Diskussion mit der Titelgeschichte „Ich bin eine Quotenfrau". Darin betonte die ehemalige Personalvorständin des Siemens-Konzerns: „Männer wollen ihre Macht nicht abgeben." Deshalb sei eine Quote notwendig. „Strukturen werden nur selten von denen verändert, die sie geschaffen haben." Viele Männer seien sich ihrer Privilegien oft gar nicht bewusst. Die meistens heterosexuellen, weißen Männer hätten nie gespürt, was es eigentlich bedeutet, unabhängig von der Qualifikation nicht Teil einer Gruppe zu sein.

DIGI DAY 2020

„Events der Zukunft sind interaktiv"

Das GCB German Convention Bureau forderte auf seinem Digi Day 2020 alle Veranstalter auf, sich intensiv auf einen Wachstumsschub bei hybriden Events vorzubereiten. Der Schlüssel zum Erfolg liege in Zukunft in der Verbindung von persönlicher Begegnung und virtueller Vernetzung, von Bewährtem und Innovation, meinte Matthias Schultze, Managing Director des GCB. Keynote Speakerin Catharina van Delden forderte von den Locations einen engen Dialog mit den Kunden und den Aufbau entsprechender Communities. Innovation passiere nicht in abgeschotteten Räumen, sondern in offener, agiler Kollaboration. Als ein Erfolgsfaktor hybrider Events gilt in der Eventbranche, dass den Teilnehmern die Wahl zwischen realer und virtueller Welt überlassen werde. Da digitale und physische Erlebnisse jedoch höchst unterschiedlich sind, ist es entscheidend, dass in beiden Welten echte Mehrwerte geboten werden. Immer wichtiger werden bei Kongressen sogenannte exklusive „Meet the Experts"-Sessions, bei denen sich nach einem Vortrag Teilnehmer und Redner in kleinen Gruppen direkt austauschen können.

Foto: GCB



Hybride Events. Auf einer virtuellen GCB-Konferenz wurden Innovationen angedacht.

Kurz und Knapp

BDU. Die aktuelle Stimmung unter den deutschen Personalberatern hat sich im Vergleich zu den Befragungen im März, April und Juni dieses Jahres merklich verbessert, meldet der Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU). Im Vergleich zum Tiefpunkt beim Geschäftsklima im März ist der Branchenindikator im September auf den höchsten Wert des Jahres 2020 gestiegen.

BDVT. Bis zum 15. Februar 2021 können sich Trainer mit ihren Konzepten und Projekten um den „Europäischen Trainingspreis– Edition 2021" des Berufsverbands für Training, Beratung und Coaching (BDVT) bewerben. Die Preisverleihung und der aus dem letzten Jahr bekannte Final-Pitch vor der Jury finden am 29. April 2021 statt (Live-Online-Veranstaltung).

DVCT. Gianni Liscia (stellvertretender Vorsitzender) und Sebastian Mauritz (Mitglied im Vorstand) haben ihre Ämter als Vorstände im Deutschen Verband für Coaching und Training (DVCT) e. V. vorzeitig niedergelegt. Als Grund für den Rücktritt gaben beide an, dass eine Zusammenarbeit im Vorstand aufgrund unterschiedlicher Ansichten zu schwierig geworden sei.

Auch das noch. Viele Unternehmen nutzen laut FAZ Geld, das „simpelste Mittel", um Mitarbeiter zu motivieren. „Corona-Bonus" könne zum Wort des Jahres werden. Steuerfrei ist dabei eine Sonderzahlung von bis zu 1.500 Euro pro Arbeitnehmer, Teilzahlungen sind möglich. Wichtig ist, dass es sich dabei nicht um eine Umwandlung von Gehalt oder bereits vertraglich vereinbarten Provisionen handelt. Dies muss nachprüfbar dokumentiert werden.

„INDUSTRY REPORT“

US-Weiterbildungsmarkt stagniert und hofft auf Belebung

Die Ausgaben amerikanischer Unternehmen für das Training ihrer Mitarbeiter sanken von 2019 auf 2020 von 83,0 Milliarden Dollar auf 82,5 Milliarden Dollar. Diese Zahl ermittelte das „Training Magazine“ in einer repräsentativen Befragung amerikanischer Unternehmen, die im Juli 2020 durchgeführt wurde.

In diesen Gesamtausgaben von 82,5 Milliarden sind auch die Aufwendungen für die Gehälter der internen Trainer und Personalentwickler enthalten. Dieser Betrag sank deutlich von 51,7 auf 42,4 Milliarden Dollar, was darauf schließen lässt, dass es zu Beginn der Coronakrise wohl zu einer Kündigungswelle kam. Die Ausgaben für externe Trainingsprodukte und Dienstleistungen stiegen dagegen von 7,5 auf 10,7 Milliarden Dollar an. Was bringt die Zukunft? Im Jahr 2021 wollen die Unternehmen (bessere?) Learning-Management-Systeme kaufen (41 Prozent). Außerdem stehen Online Learning Tools (40 Prozent) und Autoren-Tools (37 Prozent) an der Spitze der Einkaufsliste. Diese Einkaufswünsche überraschen, denn schon jetzt besitzen US-Unternehmen im Durchschnitt zu 84 Prozent ein Learning-Management-System, zu 83 Prozent einen virtuellen Klassenraum oder ein Konferenztool und zu 46 Prozent ein Rapid-E-Learning-(Autoren-)Tool. Gefragt wurde auch, wie die Firmen die Trainingsinhalte nach Corona an die Mitarbeiter ausliefern wollen. Nur elf Prozent sagen, es werde künftig überwiegend Online-Trainings geben und nur gelegentlich Präsenztrainings. Aber 54 Prozent betonen, sie wollten im Wesentlichen wieder zurück zum Präsenztraining und nur wohldosiert gute Online-Trainings anbieten.

MMB-BRANCHENMONITOR E-LEARNING

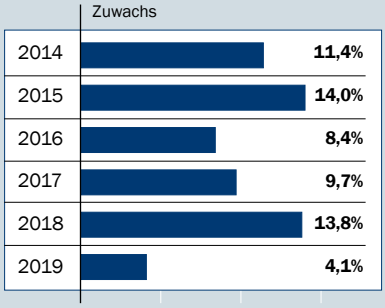
„Die Bäume wachsen nicht in den Himmel“

Mit der üblichen Verzögerung von einem Jahr hat das MMB-Institut in Essen jetzt bekannt gegeben, dass die deutsche E-Learning-Branche im Vor-Corona-Jahr 2019 um 4,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr gewachsen ist. Im Jahr 2018 lag die Wachstumsrate noch bei 13,8 Prozent.

„Die Bäume wachsen nicht in den Himmel“, kommentierte MMB die Lage. „Das Ergebnis ist zwar deutlich besser als die Steigerung des Jahres 2019 beim Bruttoinlandsprodukt von 0,6 Prozent, es reicht aber bei Weitem nicht an die meist zweistelligen Steigerungsraten der Vorjahre heran.“ Das nachlassende Wachstum kann unter anderem mit dem Nachfrageverhalten der Unternehmen begründet werden. Offenbar kaufen mehr Firmen günstige Standardkurse als die teuren, firmenspezifischen „Maßanzüge“. Die „Erstellung von digitalen Lerninhalten“ ist jedenfalls nicht mehr das dominante Geschäftsfeld der Branche. Das MMB bittet jährlich die deutschen E-Learning-Anbieter um einen Einblick in die Geschäftsberichte. Diesmal ließen sich 40 Anbieter in die Karten schauen und MMB nutzte die Informationen, um auf das Wachstum der gesamten Branche „hochzurechnen“. Leider erlaubt es das mathematische Verfahren nicht, das Umsatzvolumen des gesamten deutschen E-Learning-Markts zu schätzen. Insider gehen von über einer Milliarde Euro aus. Die Ergebnisse des MMB-Branchenmonitors stehen unter www.mmb-institut.de.

Die Zuwächse der E-Learning-Branche

Tabelle. Die Zuwachsraten schwankten bislang um die zehn Prozent. Dann rutschte die Branche in eine unerwartete Ruhephase.



Quelle: www.mmb-institut.de

IAB-BEFRAGUNG

Weiterbildung „nachrangig“

60 Prozent der deutschen Unternehmen sagten während der Coronakrise in der ersten Hälfte des Jahres 2020 ihre geplanten oder bereits begonnenen Weiterbildungen ab. Das schreibt das IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg) in seiner aktuellen Befragung „Betriebe in der Covid-19-Krise“.

Fast jeder Betrieb gab an, dass die Kontaktbeschränkungen ein Grund für die Absage waren. 39 Prozent sagten zusätzlich, dass die Lehrkräfte nicht zur Verfügung standen. 28 Prozent gaben an, dass die Fortführung der Geschäftstätigkeit unklar war und 23 Prozent erklärten, dass die Beschäftigten nicht teilnehmen wollten. Nur zehn Prozent der Betriebe mit Kurzarbeit nutzten die ausgefallene Arbeitszeit für Weiterbildungen. Weiterbildung in der aktuellen Krisensituation wurde für „nachrangig“ gehalten.

BESTE ARBEITGEBER 2020:

Drogeriemarktkette „DM“ ist Nr. 1

Auf Basis von insgesamt 1,1 Millionen Daten, die Arbeitnehmer geliefert haben, hat die Jobplattform Stepstone ein Ranking der deutschen Arbeitgeber für das Jahr 2020 erstellt. Die ersten drei Sieger sind:
Platz 1: DM-Drogeriemarkt GmbH & Co. KG. Der Drogeriemarkt aus Karlsruhe wurde 1973 gegründet und beschäftigt mehr als 41.000 Mitarbeiter in Deutschland. Besonders loben die Mitarbeiter die Unternehmenskultur: „Das Miteinander ist überragend.“
Platz 2: Techniker Krankenkasse. Rund 14.000 Mitarbeiter loben die gute Work-Life-Balance und eine „hohe Gestaltungsfreiheit“.
Platz 3: Ford-Werke GmbH. Die Ford-Mitarbeiter freuen sich über eine „Flexibilität des Arbeitsplatzes, dynamische, junge Teams und breite Entwicklungsmöglichkeiten“.
www.stepstone.de/top-arbeitsplatze/Beste-Arbeitgeber-in-Deutschland-2020.

Resilienz. Wer den nächsten Urlaub plant, fühlt sich in der Krise weniger ohnmächtig.

NAKO STUDIE

Coronakrise: So stärkt man die Psyche

Die „Nako“-Studie ist es wert, aus den vielen Gesundheitsstudien hervorgehoben zu werden, weil sie seit Jahren die Gesundheit von 100.000 Personen egal welchen Alters oder Einkommens erfragt. Sie ist die größte Gesundheitsstudie Deutschlands, die von einem Netzwerk von 27 Forschungseinrichtungen durchgeführt wird.
Die Nako (steht für „Nationale Kohorte“) untersucht, wie sich Volkskrankheiten entwickeln und auch, wie ihnen vorgebeugt werden kann. Zunehmender Stress habe sich ähnlich wie im Frühjahr auch wieder ab November in Deutschland breitgemacht, berichtete Nako-Vorstandsvorsitzende Prof. Dr. Annette Peters. Laut Studienergebnissen leiden die Menschen aufgrund der Coronamaßnahmen vermehrt unter Depressionen. Für Betroffene sei es wichtig, den Kontakt zu Freunden und zur Familie weiterhin aufrechtzuerhalten.
Der Psychologe Pablo Hagemeyer ergänzt: „Wenn sich depressive Phasen häufen, also länger als zwei Wochen andauern, sollte man aktiv werden“. Therapeuten oder Seelsorger seien dann eine gute Anlaufstelle. Um gut durch schwierige Zeiten zu kommen, sei eine positive Grundeinstellung nötig. Man brauche eine auf die Zukunft gerichtete Perspektive. „Wichtig ist, dass man eher auf das Ende der Pandemie schaut, anstatt auf mögliche Abgründe im Jetzt. Wenn wir ein Ziel haben, können wir darauf hinarbeiten“, so Hagemeyer. Also: Konkrete Ziele setzen und Urlaubspläne für die Zukunft schmieden. „Wir bleiben dann handlungsfähig und fühlen uns weniger ohnmächtig. Das schützt uns vor Traumatisierung.“ Alte Menschen stecken aufgrund bereits erlebter Krisen („Stress-Impfungen“) einen Lockdown besser weg als junge Menschen.

„LEADERSHIP FOR CHANGE“

Neuer Weiterbildungsmaster

Im April 2021 startet an der Universität Regensburg der neue, berufsbegleitende Masterstudiengang „Leadership for Change (M. A.)“. Zielgruppe sind Führungskräfte aller Branchen, die Change-Projekte erfolgreich gestalten wollen. Konkrete Veränderungen wie die Covid-19-Pandemie, die digitale Transformation oder eine zunehmende Diversität können zu Verunsicherung in der Belegschaft führen. Der neue Studiengang „Leadership for Change“ soll Führungskräfte dazu befähigen, notwendige Entwicklungsprozesse zu generieren und zu steuern. Die Absolventen des Studiengangs sollen auch in der Lage sein, ihre Mitarbeiter anzuleiten, sich selbst weiterzuentwickeln. Der Studiengang richtet sich an Führungskräfte mit Personalverantwortung, Hochschulabschluss und Berufserfahrung“, erklärte Prof. Dr. Regina Mulder, Inhaberin des Lehrstuhls für Pädagogik II an der Universität Regensburg und Studiengangleiterin des Weiterbildungsmasters. „Unser Alleinstellungsmerkmal ist dabei ganz klar der Coaching-Aspekt“, so Mulder. Im Rahmen ihrer Masterarbeit erarbeiten alle Studenten eine Lösung zu einem Problem aus ihrem Berufsalltag. Das Curriculum sieht virtuelle Lerneinheiten sowie zehn Präsenzwochenenden vor.

Gastkommentar

Bernhard Kuntz

Wer will denn jetzt noch Querdenker sein?

Nicht wenige Berater, Trainer, Speaker und Coachs bezeichnen und vermarkten sich selbst als „Querdenker“.
Damit machen sie sich neuerdings für mögliche Kunden ausgesprochen suspekt – spätestens seit die sogenannte Querdenker-Bewegung aus Stuttgart regelmäßig zu sogenannten „Anti-Corona-Demos“ aufruft. Ich gestehe, ich war noch nie ein Freund der selbsternannten „Querdenker“ unter den Beratern, Trainern, Coachs und Speakern, denn die meisten von ihnen, die ich bisher traf, waren eher „Phantasten“ und weder ausgesprochen gute Geradeaus- noch intelligente Querdenker.

> **„Lieber „be-denken“ und „durch-denken“ als „quer-denken“**

Aber sie waren felsenfest davon überzeugt, dass die zu Hause im stillen Kämmerchen entwickelten Gedanken revolutionär, bahnbrechend, atemberaubend und einzigartig seien. Faktisch waren sie jedoch meist eher Ausdruck einer narzisstischen Persönlichkeit oder zeugten von einer geringen Marktkenntnis. Zudem war das „Quer-gedachte“ in der Regel kaum „durch-dacht“ – also voller Ungereimtheiten und Widersprüche. Mein Rat war: Lieber „be-denken“ und „durch-denken“ als „quer-denken“.
So weit meine ganz persönliche Geschichte, die erklären soll, warum sich bei mir stets die Nackenhaare kräuseln, wenn mich ein Berater anruft, der sich selbst als „Querdenker“ bezeichnet. Dann denke ich fast automatisch: Vorsicht, ein schwieriger Kandidat! So weit so gut.
Doch seit dem Ausbruch der Coronapandemie in Deutschland, seit die Querdenker-Bewegung immer wieder zu Demonstrationen aufruft, bei denen alle möglichen verwirrten Geister lautstark ihre Bedenken gegen die Corona-Politik der Bundesregierung äußern, verstehe ich nicht mehr, wie sich Berater gleich welcher Couleur auf ihrer Webseite oder in ihren Social-Media-Accounts selbst noch als „Querdenker“ bezeichnen können. Ebenso könnten sie dort schreiben: „Ich bin ein Spinner.“
Und allerspätestens seit der bayerische Ministerpräsident Markus Söder angeregt hat, dass der Verfassungsschutz sich stärker mit der Querdenker-Bewegung befassen sollte, muss eine solche Selbstattribution von allen Berater-Webseiten verschwinden – außer deren Inhaber wollen ihr Geschäft endgültig ruinieren. Zumindest bei Unternehmen erzeugen sie mit dem Etikett „Querdenker“ nur unnötigen Erklärungsbedarf, der dann womöglich in der Aussage gipfelt: „Ich bin wirklich nicht gemeingefährlich!“
Einigen der selbsternannten Querdenker, die ich kenne, dürfte es schwerfallen, das Selbstklebe-Etikett „Querdenker“ von ihren Webseiten zu entfernen, denn sie sind regelrecht in das Selbstbild „Ich bin ein Querdenker“ verliebt. Ihnen empfehle ich auf ihrer Webseite oder in ihrem Linkedin- oder Xing-Account, den Hinweis zu platzieren „Ich bin zwar ein Querdenker, doch ohne Aluhut.“

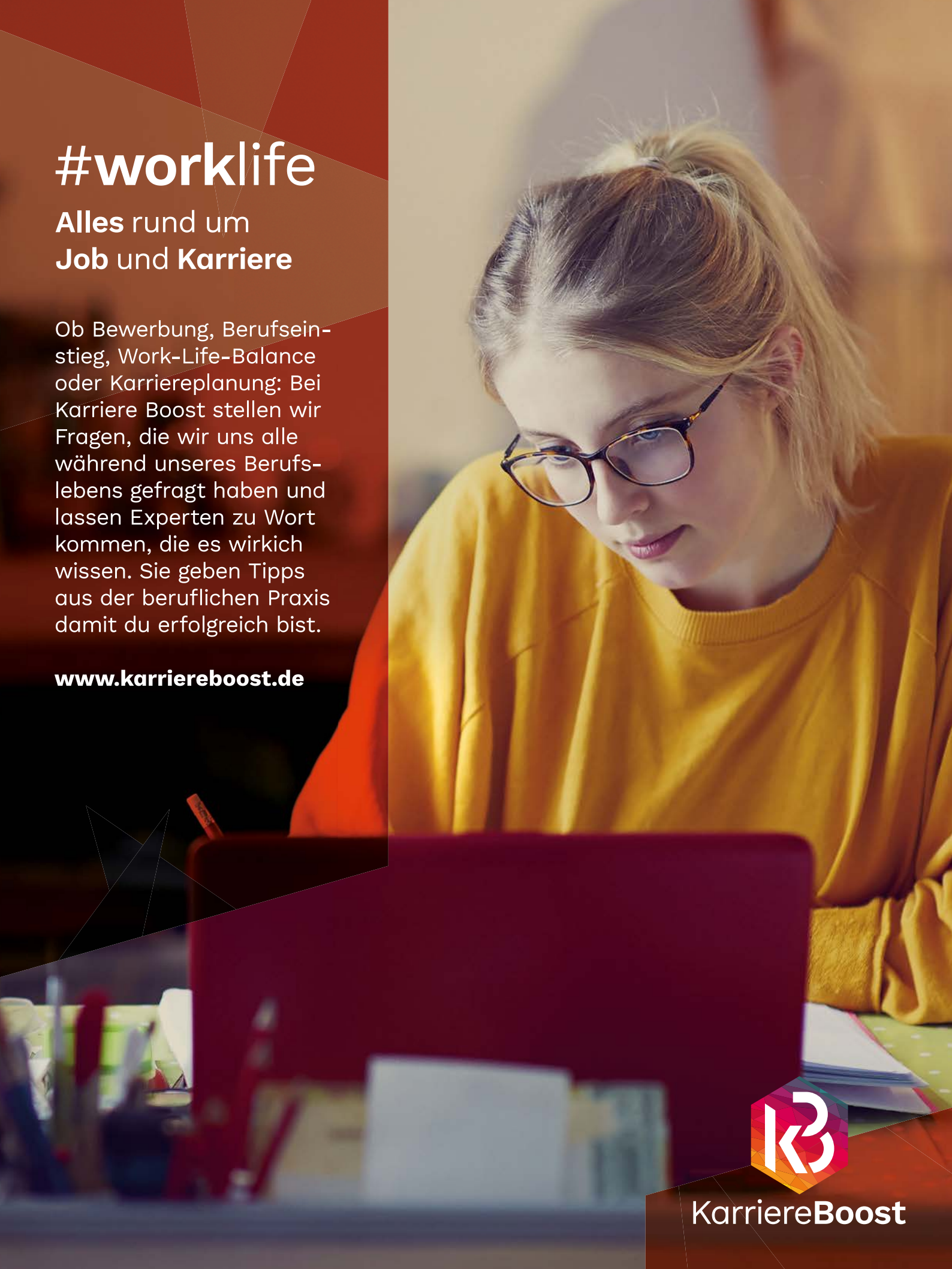
**Bernhard Kuntz ist der Gründer und Inhaber der Agentur „Die Profilberater GmbH“, Darmstadt, die Bildungs- und Beratungsanbieter beim (Online-)Marketing unterstützt. Er ist Autor unter anderem der Bücher „Die Katze im Sack verkaufen“, „Fette Beute für Trainer und Berater“ und „Warum kennt den jeder?“.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

#worklife

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

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

www.karriereboost.de



KarriereBoost

E-LEARNING. Coursera, die „weltweit führende Online-Lernplattform“ (Eigenwerbung) expandiert. Allein in Deutschland kamen coronabedingt 288.000 neue Nutzer hinzu (+217 %). Weltweit registrierte man 27 Millionen Neuzugänge (+292 %). Der Wert von Coursera wird inzwischen auf 2,5 Milliarden Dollar geschätzt.

Coursera: So sehen

AKTUELLE COURSERA-KURSE, DIE DAS THEMA ...

... Corona-Krise behandeln:

Foto: Yuri_Arcurs / gettyimages.de

Pandemie-gewinner aus

01.	02.	03.
„Fighting Covid-19 with Epidemiology“, **John Hopkins University (USA)**	„Science Matters: Let´s Talk About Covid-19“, **Imperial College London (GB)**	„Covid-19: A Clinical Update Course“, **University of Florida (USA)**

→ Für die Coursera Inc. im kalifornischen Mountain View ist die Coronapandemie ein unverhoffter Glücksfall. Colleges, Hochschulen und sonstige Weiterbildungseinrichtungen wurden geschlossen und mussten auf Online-Unterricht umstellen. Dazu nutzen sie immer häufiger die technischen Angebote der Plattform Coursera. Seit Mitte März – und damit dem Beginn der Pandemie – bis Mitte Dezember 2020 stieg die Zahl der Nutzer weltweit um 27 Millionen auf insgesamt 76 Millionen Nutzer. Gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum war das eine Steigerung der Neuzugänge um 292 Prozent.

Kein Wunder, dass die nicht börsennotierte Coursera von internationalen Anlegern Mitte des Jahres frisches Kapital in Höhe von 130 Millionen Dollar zur Verfügung gestellt bekam und jetzt über liquide Mittel in Höhe von 300 Millionen Euro verfügt. Der Kapitalmarkt schätzt den Gesamtmarktwert von Coursera derzeit auf beachtliche 2,5 Milliarden Dollar – nach „nur" einer Milliarde Euro im Jahr 2019. Coursera genießt damit den Status eines „Einhorns". So bezeichnet man auf den Kapitalmärkten ein Start-up, das mit seiner Marktbewertung (in der Regel oft vor einem Börsengang) die Hausnummer von einer Milliarde US-Dollar überschreitet. Zum Umsatz der Jahre 2019 und 2020 will sich Coursera nicht äußern. Das amerikanische Internetportal „www.classcentral.com", das sich auf Online-Bildung spezialisiert hart, schätzt, dass im Jahr 2020 mindestens 200 Millionen Dollar umgesetzt wurden.

Werden Studium und Weiterbildung künftig vor allem online stattfinden? Was bedeutet das für die Hochschulen? Und welche Vorteile bietet eine Plattform wie Coursera zusätzlich den „normalen" Wirtschaftsunternehmen? Auf der internationalen Konferenz für Bildung, Technologie und Innovation „Enlighted 2020", die von der spanischen IE University zusammen mit mehreren Partnern organisiert wurde, gab der CEO von Coursera, Jeff Maggioncalda, interessante Einblicke in das Geschäft der großen Lernplattformen, zu denen auch Konkurrenten wie Edex oder Udacity gehören.

Ein Hoch auf die Plattformökonomie

Die Plattform Coursera bietet Kursanbietern eine technologische Infrastruktur und verdient gut daran – obwohl das Lehrmaterial ausschließlich von den Bildungsanbietern kommt. Denn als Plattform-Unternehmen wie „Uber" oder „Airbnb" vermittelt auch Coursera nur die Angebote anderer. Die Lernplattform selbst besitzt keine Inhalte, hat keine Lehrenden und keine Studenten. Bedenken gibt es insbesondere beim Datenschutz. So bekamen die Technische Universität München und die Ludwig-Maximilians-Universität München im Jahr 2017 für ihre Kooperation mit Coursera den „Big-Brother-Award 2017" in der Kategorie Bildung verliehen. Die Daten der Studierenden würden in den USA gespeichert und verarbeitet und dürften damit auch dem Zugriff durch US-Behörden ausgesetzt sein, hieß es in der Begründung. Zudem gab es den Vorwurf, Coursera würde die Daten der Lernenden verkaufen. Das US-Unternehmen beteuert dagegen, im Einklang mit den Datenschutzregeln in der EU zu handeln.

Inzwischen sind mehr als 76 Millionen Lernende bei Coursera registriert: rund 22 Millionen davon in Asien, weil in diesen aufstrebenden Ländern individuelles Lernen besonders „in" ist. 16 Millionen Coursera-Nutzer gibt es in Nordamerika, je 13 Millionen in Europa und Lateinamerika. In den letzten zwölf Monaten sind die Zahlen rasant gewachsen: in Asien um 72 Prozent, in Europa um 49 Prozent. In Indien hat die Zahl der User zum Beispiel sich verdoppelt.

Coursera arbeitet mit mehr als 200 Universitäten, darunter auch etlichen Topuniversitäten wie dem MIT, der Stanford University oder dem britischen Imperial College, zusammen. Begonnen hat alles im Jahr 2012, als die Stanford-Informatikprofessoren Andrew Ng und Daphne Koller einige IT-Kurse online stellten und damit überraschend mehr als 100.000 Teilnehmer fanden. Das führte zur Entwicklung einer Plattform für sogenannte „Massive Open Online Courses" (MOOCs), also kostenlosen, offenen Onlinekursen für sehr viele Teilnehmer. Daraus entstand später das Unternehmen Coursera, das seit 2017 von CEO Jeff Maggioncalda geleitet wird. MOOCs gehören zwar noch immer zum Angebot, aber das Spektrum hat sich inzwischen deutlich erweitert. „Coursera versteht sich als Ökosystem fürs Lernen, das den Lernenden lebenslang begleitet", erklärt Maggioncalda. „Wir haben die Inhalte und Zielgruppen deutlich ausgeweitet."

Viele Kurse sind umsonst

Angeboten werden derzeit mehr als 4.500 Onlinekurse. Die meisten (über 1.000) gibt es zum Thema „Business", über 800 in Sachen „Technologie", über 400 zum Thema „Data Science". Diese drei Themenkreise seien auch die Bereiche, die

04.

„Covid-19: What You Need to Know", **Osmosis – a platform for medical students**

05.

„Mind Control: Managing Your Mental Health During Covid-19", **University of Toronto**

06.

„The Science of Well-Being", **Yale University**

Coursera. Viele Lektionen kann man neuerdings auch auf dem Smartphone absolvieren, verkündete Coursera-CEO Jeff Maggioncalda (Foto) im Rahmen einer Onlinekonferenz.

Fotos: www.coursera.com/press

von den Unternehmen am meisten nachgefragt würden, so der CEO. Im Januar startete man mit Kursen zum Gesundheitsbereich. Inzwischen sind es mehr als 500 Well-Being-Kurse. In den Sozialwissenschaften gibt es über 400 Angebote. „Viele der Kurse sind umsonst“, betont Maggioncalda, der selbst einen MBA an der Stanford University gemacht hat. „Nur wer ein Zertifikat möchte, zahlt 49 Dollar.“ Zudem gibt es über 20 Bachelor- und Masterabschlüsse. Das sind keine Coursera-Abschlüsse, sondern Abschlüsse von renommierten Universitäten wie der University of Illinois oder der University of London.

Mit dem Beginn der Coronapandemie begann Coursera am 12. März seine „Campus Response Initiative“, die Colleges und Universitäten den freien Zugang zu den Kursen ermöglicht. Das wird inzwischen von mehr als 3.700 Instituten und über 2,5 Millionen Studenten genutzt. „Viele Hochschulen haben die Kurse zunächst zur Weiterbildung ihrer eigenen Professoren eingesetzt“, sagt Maggioncalda. Schließlich hätten die meisten von ihnen vorher noch nie online unterrichtet. Besonders interessant: 70 Prozent der studentischen Nutzer haben über ihr Smartphone gelernt. Daher habe man bei Coursera viel in die Verbesserungen der mobilen Anwendungen investiert wie die Möglichkeit, Lerninhalte herunterzuladen und auch offline zu nutzen. Dazu wurden mehr kurze, interaktivere Videolektionen erstellt. Viel Geld hat Coursera auch investiert, um Betrügereien bei Onlineprüfungen zu verhindern. Angeschafft wurden eine Plagiatssoftware sowie Tools zur Online-Überwachung. Der Prozess der Sanktionierung wurde verschärft. Aber auf der anderen Seite wurde die einfache Integration von Zoom-Vorlesungen in die Coursera-Onlinekurse ermöglicht.

Stark: Coursera for Business

Im Frühjahr startete das Unternehmen das praxisnahe „Coursera Lab“, bei dem der Lernende das Gelernte in realen Projekten mit realen Werkzeugen anwenden kann. Er bekommt eine Schritt-für-Schritt-Anleitung mit Live-Instruktionen für seine Projektarbeit und ein Tool zum Monitoring seines Fortschritts. Die „geführten Projekte“ sind vor allem bei Studenten beliebt, die damit ihre Employability verbessern wollen. Bislang wurden knapp zwei Millionen Teilnehmer und mehr als 670 Projekte gezählt, die die Onlinekurse ergänzen. Am meisten gefragt sind dabei IT-Projekte wie die Erstellung einer attraktiven Website oder eines modernen Webshops.

Als großer Renner hat sich das vor fünf Jahren gestartete „Coursera for Business“ entpuppt. Inzwischen arbeitet die Plattform mit mehr als 2.400 Unternehmen weltweit zusammen. Diese nutzen Coursera auf verschiedene Weise, um ihre Mitarbeiter weiterzubilden. Dabei entwickelte man zum Beispiel gemeinsam sogenannte „Professional Certificates“ zur beruflichen Weiterbildung. Zielgruppe sind vor allem Personen, die keinen College-Abschluss haben und auch keine Erfahrungen in einem Fachbereich. Mit dem Zertifikat soll ihnen der Einstieg in einen besseren Job gelingen. Diese Onlinekurse böten Wissen an, das direkt am Arbeitsplatz erfolgreich anwendbar sei, so der Coursera-Chef.

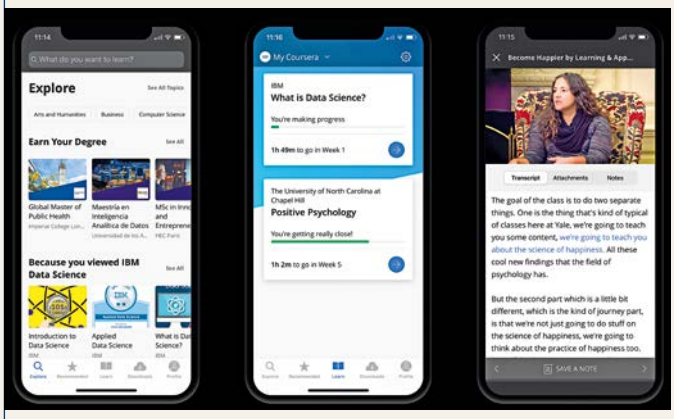
Seit 2018 gibt es in Kooperation mit Google den Onlinekurs „Google IT Support“. Seitdem haben sich mehr als 320.000 Teilnehmer in den Kurs eingeschrieben. 61 Prozent von ihnen haben keinen College-Abschluss und 45 Prozent haben ein Einkommen von weniger als 30.000 Dollar im Jahr. Weil manche beim Onlinelernen die Unterstützung eines Lernbegleiters brauchen, kooperiert Coursera in den USA mit mehreren Non-Profit-Partnern im Bereich Coaching und Mentoring. Bei diesen Partnern können die Teilnehmer am Präsenzunterricht teilnehmen. Zudem arbeitet man mit mehr als 65 Unternehmen zusammen, die den Absolventen passende Jobs anbieten sowie mit diversen (Sozial-)Behörden, um Arbeitslosen den Wiedereinstieg in den Jobmarkt zu ermöglichen.

Kooperation mit IBM

„Mit dem Zertifikat stehen den Absolventen gut bezahlte Jobs mit guten Karrieremöglichkeiten offen“, so Maggioncalda. Zudem gebe es aber auch die Möglichkeit, das Zertifikat als Grundstock für ➔

„Well-Being“ und „Machine Learning“

Hintergrund. Der Plattformbetreiber Coursera, einer der wichtigsten Vertreter der sogenannten Edutech-Branche, startete mit dem Vertrieb von „Massive Open Online Courses“ (MOOCs), die von amerikanischen Eliteuniversitäten produziert wurden und entsprechend begehrt waren.



Lernen. Coursera veröffentlichte Beispiele, wie das Smartphone als Lern-Cockpit genutzt werden kann.

Die heutigen Online-Lernplattformen begannen vor rund zehn Jahren in der Regel als Ausgründungen renommierter Eliteuniversitäten. Hintergrundinformationen zu Coursera:

1 Geschichte.

Coursera wurde im Jahr 2012 von den Stanford-Professoren Daphne Koller und Andrew Ng gegründet. Ihre Intention war es, die besten Stanford-Kurse der gesamten Welt als MOOCs zur Verfügung zu stellen.

2 Gebühren.

Viele Kurse sind gratis, aber für ein Abschlusszertifikat muss man 49 Dollar bezahlen. Ein Jahresabo mit Zugriff auf den gesamten Lernkatalog (rund 4.500 Kurse von 160 Universitäten beziehungsweise 40 Unternehmen) kostet 399 Dollar. Akademische Hochschulabschlüsse inklusive der Prüfungen sind schon ab 9.000 Dollar zu haben.

3 Corona-Sonderaktion.

Als Reaktion auf die Coronakrise hat Coursera die „Coursera Campus Response Initiative“ gegründet. Studenten von Universitäten in aller Welt bekommen kostenlosen Zugang. Bisher haben sich 1,4 Millionen Studenten im Rahmen des Programms angemeldet, meldet Coursera.

4 Ranking.

Gut gebuchte und bestens bewertete Kurse auf der Coursera-Plattform sind zur Zeit (mit Quelle und Preis):

- „The Science of Well-Being“ (Yale University, 49 Dollar für das Zertifikat)
- „Python for Everybody“ (University of Michigan, 49 Dollar pro Monat)
- „Machine Learning“ (Stanford University, 79 Dollar für das Zertifikat)
- „Deep Learning“ (deeplearning.ai, 49 Dollar pro Monat)
- „Financial Markets“ (Yale University, 49 Dollar/Zertifikat).

5 Wettbewerb.

Ein Mitbewerber, der sich deutlich anders positioniert als Coursera, ist die Onlineplattform „Udemy“ aus San Francisco. Udemy ist eine Wortschöpfung aus „you“ und „academy“. Auf Udemy darf jeder, der sich für berufen hält, zu seinem Thema einen Onlinekurs anbieten. Die Kurse sind überwiegend praxisorientiert (und eben nicht so akademisch wie bei Coursera) und vermitteln praxisrelevante Skills von Berufstätigen für Berifstätige. Es gibt kostenpflichtige und kostenlose Kurse auf Udemy. Von den zehn erfolgreichsten Kursautoren geht das Gerücht, sie würden jeweils über eine Million Dollar im Jahr verdienen. Auch Udemy konnte massiv von der Coronakrise profitieren. Die Neuanmeldungen stiegen um mehr als 425 Prozent. Im Bereich „Udemy for Business“ stiegen sie immerhin um 90 Prozent. Die Anzahl der Kurse kletterte um 55 Prozent.
Ein weiterer, ebenfalls eher praxisorientierter Mitbewerber ist die private Plattform „Udacity“. Auch hier geht es in erster Linie um die Vermittlung von berufsrelevantem Know-how mit dem Schwerpunkt „Informatik“.

Martin Pichler ●

→ einen Bachelor zu nutzen. So vergeben mehrere Partnerunis wie die University of London für das Google-Zertifikat wertvolle Credits in ihrem Bachelorstudium in Computer Science. „Wir sehen, dass viele das Zertifikat machen, dann einen Job annehmen und später dann einen Onlinebachelor starten“, berichtet der Coursera-CEO voller Begeisterung. Inzwischen gibt es mehr als 30 solcher „Professional Certificates“. So hat man mit IBM die Zertifikate „IBM Data Science“ und „IBM Cybersecurity Analyst“ und mit Facebook den „Facebook Social Media Marketer“ entwickelt. „Das sind alles Zertifikate für Einstiegsjobs für Menschen ohne IT-Kenntnisse“.
Noch immer spielen MOOCs eine wichtige Rolle bei Coursera. Doch gerade hier zeigt die Erfahrung, dass die Abschlussquote sehr gering ist. „Da unterliegen wir

oft auch einer Verzerrung“, argumentiert der Coursera-Chef. Wer einen traditionellen Studiengang besuche, bekomme seinen akademischen Titel nur, wenn er das Studium auch erfolgreich beendet. Der Abschluss sei daher entscheidend. Doch der Abschluss sein nicht immer relevant. Es gebe Weiterbildungen und viele Wissensbereiche, die einfach aus zwingenden Gründen keinen Abschluss benötigten, so Maggioncalda.

Wenn Nutzer einen kostenlosen Kurs belegten, beendeten ihn ungefähr zehn Prozent. Wenn sie für den Kurs zahlen müssten, seien es schon rund 50 Prozent. Wer auf Wunsch seines Arbeitgebers einen Kurs belege, beende ihn zu 60 Prozent. Und wenn der Kurs auch noch in die Personalentwicklung einbezogen sei, seien es sogar 90 Prozent. Das sei ziemlich genau die Quote bei akademischen Online-Abschlüssen. „Es hängt davon ab, warum man lernt und wie der Abschluss in Sachen Karriere weiterhilft“, meint der Coursera-CEO. Aber viele fangen unverbindlich an: „Mehr als 60 Prozent derjenigen, die einen Online-Degree erwerben, starteten mit einem kostenlosen Kurs.“

„Try before you buy“

Bei Coursera gelte eben das alte Marketingprinzip „Try before you buy“. Damit könne der Nutzer erst einmal in Ruhe testen, wie ihm der Kurs oder der Professor gefällt. Daher werde für Coursera auch die „Aufstockbarkeit“ (Stackability) der Angebote immer wichtiger. Vor diesem Hintergrund werden längere Programme in kleinere Module zerlegt, die man sich selbst zusammensetzen kann. Das funktioniert inzwischen auch über Colleges und Universitäten hinweg. Fast 400 Hochschulen nützen die Onlinekurse anderer Hochschulen für ihren eigenen Lehrplan. Rund 75 Prozent dieser Hochschulen, speziell in Indien und Lateinamerika, bieten dabei ihren Studenten auch Credits für Coursera-Kurse an. So kann zum Beispiel ein Student in Indien einen Kurs am MIT belegen, der ihm dann auf sein Studium in Indien angerechnet wird. Dabei entscheidet laut Coursera stets die Hochschule, was zu ihrem Angebot und Anspruch passt.

Eine weitere Entwicklung verfolgt derzeit die University of Michigan, die bereits mehrere „aufstockbare“ Hochschulabschlüsse bei Coursera anbietet. „Jetzt fangen sie an, auch zwischen den Studiengängen zu mischen“, freut sich Maggioncalda. „Dann kann man Kurse aus dem Master of Public Health mit Kursen aus dem Master of Data Science kombinieren, um so etwas wie eine interdisziplinäre Aufstockbarkeit zu bekommen.“ Die Möglichkeit, einzelne Kurse als Basis für längere Programme nützen zu können, sei daher nicht nur eine Marketingstrategie, um neue Teilnehmer anzulocken, sondern auch eine für Praktiker gute Lernstrategie.

Coursera for Business!

Coursera ist sich sicher: „Jede Hochschule braucht die Kompetenz, Onlinekurse anbieten zu können, seien es eigene oder fremde.“ Es sei aber keine Schande, sich als Universität helfen zu lassen. Vielmehr sollten die Bildungsanbieter mit Coursera kooperieren und ihre Energie besser dafür einsetzen, einzigartige Inhalte zu produzieren. Unis müssten sich darauf fokussieren, was sie gut können und die Lücken gezielt mit Partnerangeboten schließen.

„Onlinelernen wird auch nach der Pandemie bleiben“, prophezeit CEO Jeff Maggioncalda. „Wir bieten eine Onlinebildungsplattform, die den Universitäten und Bildungsanbietern hilft, bei der digitalen Transformation erfolgreich zu sein.“ Das beste Argument für Coursera ist laut Maggioncalda deshalb: Mit einer funktionierenden Onlineplattform nutzen die Universitäten insbesondere jenen Berufstätigen, die es sich jetzt und in Zukunft einfach nicht leisten können, ihren Job für eine (noch so notwendig) Weiterbildung aufzugeben.

Bärbel Schwertfeger

Sie suchen passende Mitarbeiter?
Wir helfen Ihnen, sie zu finden!

DIN Akademie

BLENDED-LEARNING-WEITERBILDUNG
Berufsbezogene Eignungsdiagnostik
nach DIN 33430

Blended Learning
Online-Module und Präsenztage
plus Zertifizierung

Bringen Sie Ihr HR auf ein hohes Qualitätslevel! Melden Sie sich jetzt an unter:
→ **www.beuth.de/go/eignungsdiagnostik-33430**

Lernkultur am Treffpunkt von Mensch und Maschine

PRAXIS. Wenn der Bereich „Learning and Development“ für sich den Anspruch erhebt, Partner des Business zu sein, dann lautet die Maxime: Kenne nicht nur die aktuellen Trends, sondern sei den Entwicklungen voraus. Doch wie macht sich die klassische Personalentwicklung fit für die Zukunft? Die Lösung bei Ottobock: Selbstorganisiertes Lernen. So leben die Personalentwickler vor, was sie von den Mitarbeitern fordern.

Ottobock macht mobil – mit Prothesen, Orthesen, Rollstühlen und Exoskeletten geben wir Menschen ihre Bewegungsfreiheit zurück oder beugen Folgeschäden vor. Dabei vereinen wir Tradition und Moderne unter einem Dach. Klassisches Handwerk in der Orthopädietechnik trifft auf Mikroprozessoren und künstliche Intelligenz.

Ebenso vielfältig wie die Produkte ist somit auch der Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter weltweit. Noch vor fünf Jahren haben wir uns im Schwerpunkt als Weiterbildungsabteilung verstanden, die Präsenzseminare für Themen wie Kommunikation, Präsentation, Informationstechnik (IT) und Führungsthemen per Jahres-Seminarkatalog anbot. Wir entwickelten Kompetenzmodelle, etablierten Talentmanagement und unterstützten die Fachbereiche bei der Suche nach passenden Trainern für Qualifizierungsmaßnahmen. Als eine Personalabteilung mit einer vorrangig angebotsorientierten Dienstleistung hielten wir mit den jeweils aktuellen Anforderungen Schritt. Doch unser Anspruch war es, den Entwicklungen voraus zu sein und die Zukunft soweit wie möglich zu antizipieren. Eine Neuausrichtung sollte unter der neuen Bezeichnung „Global People & Organizational Development“ (GPOD) sowohl die Globalität als auch die veränderte Rolle in der Organisation widerspiegeln.

Fit für die Zukunft: Die New-Learning-Lernreise

Für die Neuausrichtung war der Blick über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinaus nötig, denn nur so ist aus unserer Sicht eine Kompetenzentwicklung für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen möglich. Seit 2016

Foto: Ottobock

befinden wir uns daher als Team konstant auf einer New-Learning-Lernreise. Als Inputgeber dienen alle verfügbaren Medien und Kanäle: Klassische Formate wie Fachbücher, Magazine und Artikel/Blogs im Internet als bekannte Quellen. Als Inspiration neu dazu kamen offene Web-Sessions, MOOCs (Massive Open Online Courses), Podcasts und Videos.

Zur Vernetzung über die Unternehmensgrenzen hinaus hat sich die Teilnahme an Veranstaltungen bewährt: Favoriten sind Barcamps, Meetups sowie überregionale Ereignisse wie die Digitalkonferenz „Republica". Ein wichtiger Meilenstein unserer Entwicklung ist die Corporate Learning Community, eine offene Community für Corporate Learning Professionals. Ergänzt durch den Austausch auf Twitter und Linkedin erarbeiteten wir uns ein breit gefächertes Netzwerk, das regelmäßig an Tiefe der Kontakte und des Austauschs gewinnt.

Zur gezielten Erweiterung des Portfolios ergänzten wir die Lernreise durch Trainingsformate wie Design Thinking, Systemisches Coaching sowie E-Learning zu verschiedenen Themen. Dabei gilt immer #sharingiscaring: Parallel zur klassischen E-Mail-Kommunikation haben wir schon früh digitale Tools im Team etabliert und teilen so Inhalte, Informationen und Erkenntnisse. Eine Verlagerung des Contents in ein Human-Resources-(HR)-Wiki stellt die Inhalte seit Neuestem auch dem deutschsprachigen HR-Bereich zur Verfügung. Zur Vertiefung ausgewählter Themenfelder gibt es die Learn at Lunch Session „Nju Lööörning", ein Format zum aktiven Austausch.

Auch neue digitale Tools nehmen wir als „Global People & Organizational Development" in den Fokus und testen sie intern im Team. Zusätzlich erweitert hier die externe Vernetzung den Horizont erheblich, da wir durch die Beteiligung in unterschiedlichen Communities mit weiteren Tools in Kontakt kommen. Die Umstellung von analog zu digital während Covid-19 hat das Angebot merklich erweitert: Da vieles in den virtuellen Raum verlegt wurde, ist ein schnelles Hereinschnuppern in Formate wie virtuelle Meetups oder Barcamps (sogar in 3D) möglich.

Das gemeinsame Ziel: Die lernende Organisation

Der Begriff der „Lernenden Organisation" wurde bereits 1990 von Peter M. Senge geprägt und wird seitdem von vielen Unternehmen als Zielbild genutzt. Aber was bedeutet der Begriff ganz konkret für Ottobock? Und warum sollten wir dieses Ziel erreichen wollen?

Spätestens seit Covid-19 wissen wir, dass unser Leben von heute auf morgen komplett anders aussehen kann. Was es braucht, um in dieser Welt voller Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) als Unternehmen dauerhaft erfolgreich zu sein, versuchen wir mit der Initiative der „Lernenden Organisation" zu beantworten.

Unsere Definition der Lernenden Organisation orientiert sich dabei an David A. Garvin et al. („Is yours a learning Organization" in Harvard Business Review, 2008). Die Autoren benennen drei Voraussetzungen:

1. unterstützende Lernumgebung,
2. konkrete Lernpraktiken, Prozesse und Infrastrukturen und
3. Lernen verstärkendes Führungsverhalten.

Dazu kommen fünf Charakteristika einer Lernenden Organisation:

1. systematische Problemlösung,
2. experimentieren mit neuen Ansätzen,
3. lernen aus der eigenen Erfahrung sowie aus der Vorgeschichte,
4. lernen aus den Erfahrungen und den Best Practices anderer,
5. schneller und effizienter Wissenstransfer innerhalb der Organisation.

Dieses Raster gibt uns die Möglichkeit, unsere Aktivitäten und Projekte konkret an unserem Zielbild auszurichten und zu priorisieren. Wir ergänzen es um die sogenannten Zukunftskompetenzen, wie zum Beispiel Problemlösekompetenz, →

→ Anpassungsfähigkeit, kreatives Denken und Handeln, Selbstlernkompetenz und digitale Kompetenzen.

Das Experiment: Selbstorganisation des Teams

Neue Trends in der Personalentwicklungsszene sind für uns Anlass, die dahinterstehenden Konzepte genau zu betrachten und zuerst am eigenen Leib zu erfahren. Zu Beginn des Jahres 2019 führten organisatorische Veränderungen im GPOD-Team zu den Fragen: Wie wollen wir uns neu organisieren? Welche Form von Führung brauchen wir, um gut arbeiten zu können? Damit begaben wir uns als Team auf eine Lernreise, die uns nachhaltig geprägt hat.

Wir beschäftigen uns bereits seit einigen Jahren intensiv mit neuen Organisationsformen und einem veränderten Führungsverständnis. Wir sind ein eingespieltes Team, haben eine von Vertrauen geprägte Zusammenarbeit erreicht und sind neugierig und offen für neue Ansätze. Mit den Aspekten hohe Eigenverantwortung, offene und transparente Kommunikation und auf Augenhöhe basierende Zusammenarbeit schien daher Selbstorganisation auch für uns eine adäquate Lösung zu sein.

Unser Ziel war es, eine Organisationsform zu finden, die zum Unternehmen und zu uns als Team passt. Wir definierten neue Ziele, hinterfragten unser Selbstverständnis und entwickelten einen strategischen Fahrplan für unseren mittel- und langfristigen Beitrag für die Organisation. Führung verteilten wir in demokratischer Abstimmung auf alle Schultern; sensiblere Themen wie Gehaltsgestaltung ließen wir erst einmal unbeachtet. Mit Tatendrang stürzten wir uns in unsere Projekte und agierten in der neuen Organisationsform.

Nach wenigen Wochen zeigte sich: Jeder übernahm mehr oder weniger Teamaufgaben; erste Irritationen und Fragezeichen wurden lauter und die emotionale Belastung wurde von Tag zu Tag spürbarer. Die vermeintliche Klarheit über Rollen, Aufgaben und Verantwortung zeigte sich im Alltag ganz anders. So können wir rückblickend sagen, dass wir als selbstorganisiertes Team in die typischen Stolperfallen der Selbstorganisation getappt sind, wie von Breidenbach und Rollow in ihrem Buch „New Work needs inner work“ (2019) beschrieben: Nicht jeder Mitarbeiter möchte mehr Freiheit und weniger Struktur, nicht jede Entscheidung kann demokratisch gefällt werden und Selbstorganisation ist kein Selbstläufer. Im Gegenteil: Selbstorganisation fordert mehr Führungskompetenz von jeder einzelnen Person.

Hilfe von außen war bei diesem Experiment für uns unerlässlich, um uns vor Zerrüttung und Misstrauen zu schützen. Mit Unterstützung einer Führungskraft und eines externen Coachs haben wir den Prozess der Selbstorganisation reflektiert und die für uns passenden Elemente der Selbstorganisation beibehalten. Dazu zählen unter anderem

- Transparenz und Kommunikation,
- Übernahme von Verantwortung, Co-Creation,
- Rollen statt Titel,
- eine veränderte Meeting-Struktur und
- eine auf Vertrauen und Feedback basierende Kultur der Zusammenarbeit.

Die Vergrößerung des Teams und der Wunsch nach mehr Klarheit über Rollen und Aufgaben führte uns Anfang 2020 in das Co-Leadership-Modell. Zwei Kollegen im Team, die auch bisher viele der Führungsaufgaben übernommen hatten, sind nun für die strategische Ausrichtung und Entwicklung des Teams verantwortlich. Mit der geteilten Führung bauen wir auf den Erfahrungen der Selbstorganisation auf und ergänzen diese um den Fokus der individuellen Bedürfnisse. Es geht darum, den einzelnen Menschen im Team mit seinen Stärken im Unternehmen zu fördern und eine Teamzusammensetzung zu finden, in der wir alle voneinander profitieren können.

Das neue Selbstverständnis als GPOD

Durch unsere oben geschilderte eigene Lernreise verändern wir uns als GPOD permanent. Unser neuer Beratungsansatz ist denkbar einfach: Wir suchen eine passende Lösung für ein Problem im Arbeitsalltag, ob im Fertigungsbereich, in der IT oder in der Produktentwicklung.

Eine Herausforderung für uns bleibt dabei weiterhin die „Make or Buy“-Frage. Viele Themen könnten wir im Team inhaltlich vorbereiten und selbst im Fachbereich umsetzen, was auch häufig die Erwartung im Unternehmen ist. Doch wir verstehen uns als Initiator und Impulsgeber für neue Ansätze, Formate und Inhalte. Wir verfolgen Trends, antizipieren Themen, testen Denkansätze und holen uns auch externe Impulsgeber dazu. Wir setzen Standards und leisten Anschubhilfe. Die Umsetzung und Skalierung der Formate geben wir dann bewusst an die lokalen Standorte oder an externe Anbieter ab. Ein weiterer Schwerpunkt unseres

AUTORIN

Dorit Schalansky leitet gemeinsam mit Caroline Göbel in einem Co-Leadership-Modell das Team Global People & Organizational Development von Ottobock.

Tel. +49(0)5527 8483624
dorit.schalansky@ottobock.com

AUTORIN

Martina Pumpat ist Inhouse Consultant People & Culture bei Ottobock sowie systemischer Coach für Transformationsprojekte.

Tel. +49(0)151 58264259
martina.pumpat@ottobock.com

AUTORIN

Caroline Göbel leitet gemeinsam mit Dorit Schalansky das Team Global People & Organizational Development (GPOD) von Ottobock.

Tel. +49(0)5527 8481359
caroline.goebel@ottobock.com

Lessons Learned

Zusammenfassung. Aus der Lernreise, die die Personalentwickler von Ottobock vor vier Jahren starteten, konnten sie schon einige Learnings ziehen:

- Die Entwicklung der Learning-and-Development-Kompetenzen setzt die Vernetzung zu anderen Unternehmen und Communities zwingend voraus.
- Wer neue Methoden im Unternehmen anwenden möchte, sollte sich selbst aktiv damit auseinandergesetzt haben.
- Selbstorganisation braucht nicht nur hohe Eigenmotivation und Verantwortungsübernahme, sondern Führung von jeder einzelnen Person.
- Eine Krise kann zu einer Chance werden: Digitales Empowerment gelingt, wenn Ziel und Nutzen für alle Beteiligten klar sind.
- Mut wird belohnt – die Zukunft zu antizipieren heißt, in der Gegenwart Dinge zu tun, die jetzt niemand braucht.

Teams liegt in der nachhaltigen Entwicklung der Kultur für Führung und Zusammenarbeit.

Mit Co-Creation zu Akzeptanz: Leitprinzipien für Führung

Im Jahr 2019 riefen HR und Geschäftsführung die LEADership 2020 + Initiative ins Leben. Ziel war es, die gesamte Organisation fit für die Zukunft zu machen und für Führung einen gemeinsamen globalen Rahmen zu schaffen. Als GPOD wählten wir eine für Ottobock bisher unübliche Herangehensweise: den partizipativen beziehungsweise co-creativen Ansatz. Die co-creative Herangehensweise zahlte sich aus. Gemeinsam mit der Geschäftsführung erarbeitete das 30-köpfige Kernteam sechs Leitprinzipien. Nach dem Kick-off stellte das Kernteam die Leitprinzipien in seinen Regionen in Workshops und Führungskonferenzen vor, diskutierte sie gemeinsam mit den Kollegen und erarbeitete Ansätze, um die Prinzipien in den Alltag zu übertragen. Schnell kam das Feedback, dass sich die neuen Leitprinzipien nicht nur auf Führungskräfte, sondern auf alle Mitarbeiter im Unternehmen beziehen. Daher benannten wir sie um in „Leitprinzipien für Führung und Zusammenarbeit“.

Die sechs Leitprinzipien bauen auf unseren Unternehmenswerten (menschlich, verlässlich, erfinderisch) auf. Sie geben allen Mitarbeitern weltweit eine grundsätzliche Orientierung für Führung und Zusammenarbeit:

- Develop Continuously: Wir entwickeln uns stetig weiter.
- Human to Human: Starke Beziehungen sind unser Fundament.
- Walk the Talk: Gesagt, getan.
- Play to win: Mit Mut zum Erfolg.
- Navigate through Change: Wir meistern jede Veränderung.
- Unite our Strengths: Gemeinsam erreichen wir mehr.

Die Implementierung der Leitprinzipien weltweit bedeutet für uns nicht, Poster an die Wand zu hängen. Vielmehr geht es darum, die Leitprinzipien in einem Team-Dialog besprechbar zu machen und Ansätze im Alltag zu finden, um Führung und Zusammenarbeit für alle Beteiligten noch besser und zukunftsfähig zu gestalten. Dabei spielen Führungskräfte im Kulturwandel im Sinne von New Leadership eine besondere Rolle. Um Kulturveränderung nachhaltig zu erreichen, gehen wir systemisch vor und analysieren die Lücken zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Und leiten daraus Handlungsbedarfe auf den Ebenen Mindset, Skillset und Toolset für das Unternehmen ab.

Auf Basis der identifizierten Bedarfe entwickeln wir permanent neue Lernformate (Mindset, Skillset) für Mitarbeiter und Führungskräfte, die inhaltlich auf den Leitprinzipien beruhen. Zudem integrieren wir die Leitprinzipien in unsere HR-Prozesse, -Systeme und alle Initiativen, um sie nachhaltig zu verankern. Neue digitale Tools für Zusammenarbeit ermöglichen uns in Zukunft, im Sinne der Leitprinzipien noch besser agieren zu können (Toolset). So bleibt die Implementierung der Leitprinzipien im Unternehmen auch weiterhin ein Schwerpunkt. Dafür planen Global HR und die Kernteammitglieder Workshops, entweder als Präsenzveranstaltung oder als Hybrid- beziehungsweise Remote-Formate. Begleitet wird der globale Roll-in-Prozess von Maßnahmen im Rahmen einer einheitlichen, abteilungs- und initiativenübergreifenden in- →

Foto: Ottobock

Lernen. Um die Produkte von Ottobock optimal zu entwickeln, braucht das Unternehmen ein Lernkultur, in der Lernen immer und überall selbstverständlich ist.

→ ternen Kommunikation unter dem Dach von „myottobock“. Neue Formate wie Podcasts der Geschäftsführung, Spezialausgaben unserer Mitarbeiterzeitung und ein neuer Newsletter halten die Mitarbeiter weltweit auf dem aktuellen Stand zur „LEADership 2020 + “-Initiative.

Foto: Ottobock

Ottobock. Vom Hauptsitz in Duderstadt (bei Göttingen) aus beschäftigt das Medizintechnikunternehmen über 7.000 Mitarbeiter in mehr als 50 Ländern.

Die Empowerment-Roadmap: Gezielte Impulse setzen

Ende 2019 standen wir vor der Frage, wie wir die Leitprinzipien für Führung und Zusammenarbeit nachhaltig in der Organisation verankern können. Um eine neue Kultur der Zusammenarbeit zu etablieren, braucht es immer wieder neue Impulse und Formate, die über einen längeren Zeitraum angeboten werden. Kein „One fits all“, sondern Angebote, welche die individuellen Bedürfnisse unserer unterschiedlichen Zielgruppen in den Fokus rücken. Wir konsolidierten diese Planung in unserer Empowerment-Roadmap 2020/21 und verbanden so die Arbeit am Zielbild der Lernenden Organisation mit der Verankerung der Leitprinzipien.

Dies wird besonders deutlich am Leitprinzip „Develop Continuously“ als eine Grundvoraussetzung für die Lernende Organisation. Um dieses Thema in die Organisation zu tragen, planten wir im ersten Schritt verpflichtende Halbtages-Workshops für unsere Führungskräfte zum Thema „Growth Mindset“. Wir standen kurz vor Beginn der Workshops – und dann kam Covid-19.

#SuddenlyRemote: Covid-19 und seine Folgen

Alle Mitarbeiter bei Ottobock waren gefordert, sich schnell an die neuen Gegebenheiten anzupassen und sich in der virtuellen Zusammenarbeit zurechtzufinden. Auch wir als „Global People & Organizational Development“ spürten sofort die Auswirkungen der Krise: geplante Präsenzseminare und Workshops wurden abgesagt, die Planungen bis auf unbestimmte Zeit auf Eis gelegt und internationale Roll-in-Aktivitäten unserer neuen Leitprinzipien stoppten.

Führungskräfte waren in den ersten Wochen besonders gefordert. Sie fragten nach digitalen Lerninhalten für ihre Teams im Homeoffice und nach Input zur Führung von Remote-Teams. Mit Blick auf die neuen Lernbedarfe passten wir kurzerhand unsere Empowerment-Roadmap an. Unsere bis dato aufgebauten Lernerfahrungen und digitalen Kompetenzen boten uns viele Ideen für New-Learning-Inhalte und -Formate. Wir stellten interessierten Mitarbeitern kuratierte digitale Lernformate wie Lernkurse, Videos und Artikel über einen externen E-Learning-Anbieter sowie über das unternehmensinterne Lernportal zur Verfügung.

Für Führungskräfte gab und gibt es weitere diverse Angebote: Virtuelle Formate wie der Online-Führungskräfteaustausch mit Impulsen zu Digital Leadership und Remote Work. Wir erstellten Leitfäden und Vorlagen für virtuelle Führung und „Remote Work“, eine Toolbox für interaktive Web-Meetings, und setzten eine digitale Führungskräfte-Community zum Erfahrungsaustausch auf. Alle Online-

Buchtipp

HR-Trends 2021. Dieser Artikel ist eine für „Wirtschaft + Weiterbildung“ leicht überarbeitete Fassung einer Fallstudie, die zuerst in dem Buch „HR-Trends 2021: Strategie, Kultur, Big Data, Diversity“ veröffentlicht wurde.

Die Herausgeber des Buchs sind Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann, die ihre „HR-Trends“ regelmäßig als aktuelles Jahrbuch im Haufe Verlag in Freiburg veröffentlichen. Die aktuelle Ausgabe umfasst 520 Seiten und kostet 99,95 Euro (ISBN 9783648135198).

Die Herausgeber haben neben Ottobock noch weitere 40 Unternehmen motiviert, informative Fallstudien über aktuelle HR-Projekte zu schreiben. Mit dabei sind zum Beispiel ING-Diba, Volkswagen, Vodafone, Eckes-Granini, Schaeffler, Trumpf, Deutsche Telekom, Datev oder zum Beispiel auch Fresenius. Gerade für junge Personalentwickler ist das Buch ein Muss, weil es zusätzlich via Internetbuchcode Zugang zu 130 aktuellen HR-Studien bietet.

Lernformate werden aufgezeichnet und auf den Führungskräfteseiten im Intranet bereitgestellt.
Seit Mitte Mai 2020 können sich alle Führungskräfte weltweit für ein interaktives, virtuelles Format „meet2lead“ registrieren. Während der 60-minütigen Online-Sessions vertiefen wir unsere Leitprinzipien für Führung und Zusammenarbeit durch kurze Impulse und interaktive Diskussionen. Wir fragen ständig nach, welche Themen für unsere Führungskräfte von besonderem Interesse sind und stellen so sicher, dass wir mit unseren Inhalten topaktuell bleiben.

Im Fokus: Die Entwicklung der Top-Talente

Covid-19 brachte auch positive Überraschungen mit sich. Unter anderem auch die Entdeckung von Talenten und Kompetenzen, die vorher unter alten Arbeitsbedingungen nicht sichtbar waren oder nicht als Schlüsselkompetenz galten. Kompetenzen, die heute für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens essenziell sind. Doch es wird zunehmend schwieriger, Mitarbeiter mit teils speziellen Kompetenzen für uns zu gewinnen. Umso wichtiger ist es, die bereits vorhandenen Talente zu halten. Wir müssen uns unserer Potenziale bewusst sein, sie kennen, nutzen und gezielt fördern, um gestärkt und mit neuen Ideen aus Krisenzeiten gehen zu können.
Dies war der Grund, warum wir gerade während der Covid-19-Pandemie ein umfangreiches Entwicklungsprogramm für 120 Top-Talente aus 17 Ländern starteten (siehe Grafik mit dem Titel „Das Top-Talent-Development-Programm“). Bei der Konzeption des Programms leitete uns die Idee, unseren Top-Talenten Entwicklungsmöglichkeiten an die Hand zu geben, die sie individuell und bedarfsgerecht auswählen können. Und für dessen Realisierung sie selbst die Verantwortung tragen. Unser Ansatz dazu ist „GOT IT (Global Ottobock Talents in Training) – Focus on your growth“.
Während einige Module Pflicht sind, können die Teilnehmer nach individuellem Wunsch zusätzliche Module auswählen. Parallel zur Arbeit in den Modul- und Projektteams veranstalten wir regelmäßig „Community Meetings“ für alle Top-Talente. In diesen Meetings holen wir uns Feedback und besprechen die nächsten Etappen. Viele Inhalte des Programms, aber auch Formate entwickeln wir jeweils aus dem konkreten Bedarf heraus oder passen sie iterativ entsprechend an, wenn sich beispielsweise Bedingungen verändert haben. So haben nicht nur unsere Top-Talente eine spannende Lernreise vor sich, sondern auch wir als Projektteam.

Kulturwandel in der Organisation: Jeder ist verantwortlich

Alle oben erwähnten Initiativen und Aktivitäten haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Kultur unseres Unternehmens und tragen dazu bei, sie nachhaltig zu verändern. Dabei ist uns bewusst, dass Führungs- und Kulturentwicklung in Phasen und evolutionär verläuft – wie im Buch „Haltung entscheidet“ (2019) von Martin Permantier beschrieben. Jeder einzelne Mitarbeiter ist mitverantwortlich, die Wunschkultur zu etablieren.
Wir als „Global People & Organizational Development“ können das Thema „Kulturwandel“ aktiv unterstützen, indem wir darauf achten, dass es nicht nur bei Lippenbekenntnissen bleibt, dass geforderte Zielbilder vorgelebt werden und dass Fragen und Bedenken aller Mitarbeiter dazu gehört und ernst genommen werden.
Um eine Plattform für das Zuhören und für Feedback zu schaffen, planen wir zukünftig den Einsatz von sogenannten „Pulse Checks“. Mithilfe dieser Kurzumfragen wollen wir Stolpersteine auf dem Weg zum Zielbild identifizieren.

Ein unverhoffter Beschleuniger für den Wandel: Covid-19

Covid-19 hat erreicht, was alle Appelle an das Mindset der Mitarbeiter sowie unzählige Workshops nicht hätten schaffen können: die blitzschnelle Transformation von traditioneller Arbeitsweise zu neuen Formen der digitalen (Zusammen-)Arbeit. Die plötzliche Umstellung vom Büroarbeitsplatz auf die heimischen Räumlichkeiten ließ keinen Platz mehr für Mythen und Vorurteile, sondern zeigte realistisch, was geht – und was nicht. Nun ist es an uns als GPOD, das Unternehmen dabei zu unterstützen, die Lessons Learned aus der Covid-19-Zeit zu ziehen und zu einem „Next Normal“ zu finden.
Die ersten Unternehmensbereiche machen sich bereits unter dem Arbeitstitel „New Work“ eben nicht auf den Weg zurück ins Büro, sondern experimentieren mit neuen Lösungen. Dafür braucht es nicht nur andere Tools, sondern auch ein neues Verständnis von Führung sowie eine globale Zusammenarbeit ohne Silos. Wir als GPOD bleiben weiterhin auf unserem eingeschlagenen Kurs, Trends vorab zu sichten und zu erproben, um so das Business auf dem Weg in die Zukunft zu unterstützen – als Impulsgeber, Lernbegleiter, Netzwerk-Förderer, als Kultur-Enabler und Change-Begleiter.

Caroline Göbel, Martina Pumpat, Dorit Schalansky

Das Top-Talent-Development-Programm

Überblick. Aus der Covid-19-Krise heraus wurde ein Entwicklungsangebot für die Top-Talente bei Ottobock geboren. Es fördert die individuellen Potenziale, die auch und gerade in Krisenzeiten nötig sind.

Individual Learning	Network & Collaboration	Projects
Mentoring	Top Talent Community	Culture Development
Digital Upskilling	Meet the CxO	Strategic Projects
Strengths-based Development	Leadership Summit	Learning Expedition

Quelle: GPOD, Ottobock

PE und OE sollten nicht zu hoch fliegen

PE/HR-SZENE. Voller Übermut stieg Ikarus, eine Figur aus der griechischen Mythologie, in die Lüfte, das Wachs seiner Flügel schmolz und er fiel ins Meer. Auch in Deutschlands Unternehmen fliegen manche HR-Akteure „der Sonne entgegen“. Sie sollten sich über einen Absturz nicht wundern, warnt unser Autor jene OE- und PE-Verantwortlichen, die zu einer „einseitigen, moralisch überhöhten Mitarbeiterorientierung“ neigen.

Foto: CHBD / gettyimages.de

In der zweiten Hälfte der 2010er-Jahre entstand in der Szene der professionellen Personal- und Organisationsentwickler ein Mainstream, der bestimmte Auffassungen fast dogmatisch zum Must-have und konträre Ansichten zur Old School erklärte. Die sozialen Medien dienten dabei eher als Echokammer denn als Diskussionsforum.

Im PE- und HR-Management sind sich seither viele einig, dass die Zukunft der Arbeit eine Melange aus schönen Zutaten ist: Agilität, New Work, Purpose, Unbossing und je nach Geschmack noch weitere Zugaben. Im Grunde verlangte es bereits die Französische Revolution von 1789: Liberté, Égalité, Fraternité. Alles zielt in eine Richtung und die wird mit dem Wort „People“ am besten zusammengefasst. Aus humanistischen Erwägungen und wegen absehbarer demografischer Engpässe können Organisationen und ihre Topmanager gar nicht mehr anders, als die Mitarbeiter zum Kristallisationspunkt von Entscheidungen zu machen. Selbst wenn es graduelle Abstriche bei diesem zugegeben überspitzt formulierten Weltbild gibt (etwa in Krisensituationen), ist die Einseitigkeit und damit das Ausblenden weiterer Wirklichkeiten eine kaum zu übersehende Entwicklung in vielen Personalbereichen.

Es gibt zwei Verstärker: Zum einen die Anmaßung moralischer Überlegenheit gegenüber anderen, vermeintlich minderwertigen Positionen – mal unterschwellig, mal ausdrücklich. Und zum Zweiten lassen sich stets Studien finden, die zwar kaum jemand durchliest (dann würden viele akademische Wenn und Aber auffallen), die aber als unumstößlicher akademischer Beweis dienen, quasi als unumstößlicher „proof of concept“. Der doppelte Einwand, dass es in einer diversen Welt auch andere Werte und Interessen gibt und dass Wissenschaft ein nie endender Suchprozess ist, wird beiseite gewischt. Es gibt derzeit eine Mehrheit der Personaler, die diese People-Story als Erfolg versprechend empfinden, und sich rasch einig sind: Anders geht es nicht mehr! Es geht nur noch so.

Das zur Positionierung und für Marketingzwecke gewählte Motto wird zur Gewissheit hochstilisiert. Egal ob gerade Krise oder Boom ist, in Konzernen oder Kleinstfirmen, für Dienstleister oder Produzenten, in Start-ups oder Traditionsbetrieben, in Dresden oder Düsseldorf, für jedwede Situation werden pauschale Sätze formuliert. Beispiel: „Ohne breite Partizipation läuft nichts mehr, Hierarchie war die Welt von gestern. Was wir unbedingt brauchen, ist die kollektive Intelligenz der Leute." Daran ist nichts falsch – außer dem „unbedingt". Jeder kennt bestimmt auch Situationen, in denen das pauschale Zutrauen in die Schwarmintelligenz nicht die beste Lösung bringt.

„Glaubensgemeinschaften" blenden Argumente aus

In der HR-Szene gibt es Bekenntnisgemeinschaften, die sektenähnlich organisiert sind, spirituell-mythische Erzählmuster anwenden und oft sogar Erlösungsfantasien oder sogar Verschwörungstheorien anhängen. Die Vorstufe dazu sind Glaubensgemeinschaften, in der sich Gleichgesinnte mit ihren Überzeugungen verstärken, gegenteilige Auffassungen ausblenden und eine sich selbst genügende Parallelwelt bilden. In der medialen Moderne wird dies als „Echokammer" bezeichnet.

Aber Obacht: In unserer aufgeklärten Gesellschaft gelten das Argument, also die Kraft stichhaltiger Gründe, und der konstruktive Dialog, wenn diese Argumente vorgebracht, abgewogen und verhandelt werden, als eine gute Sache. Dann kann es passieren, dass einseitige Argumente als zu leicht empfunden werden. Oder die Entscheider wenden sich von den Protagonisten engstirniger Positionen ab. Falls jemand einer Glaubensgemeinschaft angehört, so fest, dass nicht mehr vernünftig diskutiert werden kann, bleibt eigentlich nur die Abgrenzung. Versuche, den festen Glauben oder gar unerschütterlicher Bekenntnisse mit gegenläufigen Argumenten abzuwägen, unterliegen stets dem Kosten-Nutzen-Kalkül.

Ich zumindest überlege es mir nicht dreimal, einem Ideologen nachzulaufen, der nichts außer der eigenen Lehre verstehen will. Warum auch sollten Sie sich jeder Polarisierung und Banalisierung stellen? Es gibt einen Unterschied zwischen dem, was verfassungsrechtlich durch die Meinungsfreiheit gedeckt ist, und dem, was den konstruktiven Dialog voranbringt. Meine Empfehlung: Schauen Sie auf die breite Entscheidungsarena, nicht bloß auf deren Ränder, und versuchen dort ein tragfähiges Übergewicht zu erzielen.

Glaubenssätze der HR-Szene wie etwa „hundertprozentige Humanität", „vollstes Vertrauen", „emotionale Sicherheit" oder „I love mindfulness" stehen für starke Überzeugungen und sind populäre Haltungen, mit denen in den sozialen Medien gepunktet wird. Mir sind solche Postulate zu einseitig. Sie wägen nicht mehr ab – nicht das Spannungsfeld, in dem jedes dieser Statements steht, und nicht die jeweilige Situation, für die eine Lösung zu finden ist. Zudem werden andere Werte und Ziele missachtet, die nicht weniger wert sind, nur weil sie einem anderen Mindset entspringen. Wenn ein erfahrener Businessman, der auch an die Kunden und Eigner denkt, von einer Glaubensgemeinschaft nicht mehr gehört wird, ist dies von den PE/OE'lern einfach nur „scheuklappig". Unsere Debattenkultur mit ihrem Widerstreit der vielen guten Gründe, die aber niemals einstimmig werden, ist ein hohes Gut. Es gehört zum Spiel der Argumente, dass man sich nicht immer durchsetzt.

Es gibt Spannungsfelder in Hülle und Fülle

Bei jedem Transformationsprozess kann man zahlreiche Spannungsfelder beobachten: Ein Wandelvorhaben kann disruptiv oder evolutionär sein, wertschöpfend oder wertschätzend, mechanisch oder systemisch und so weiter. In meinem Dilemma-Fundus gibt es mittlerweile sehr viele weitere Zielkonflikte und Zwickmühlen: Zukunft versus Herkunft, Gesellschaft versus Gemeinschaft, Ordnung versus Freiheit, Kooperation versus Autarkie, Allmacht oder Ohnmacht. Spannungsfelder sind eine einfache und seit Urzeiten bekannte Denkfigur: Es gibt zwei extreme Pole und viel Spielraum dazwischen. In den meisten Fällen empfiehlt es sich, nicht auf einen der beiden Gegensätze zu pochen, sondern einen klugen Mittelweg zu wählen, mit dem (fast) alle leben können. Nur falls spezielle, extreme Umstände vorliegen, wäre dann auch einmal „entweder/oder" zu sagen. In der Regel bringt die vernünftige Abwägung im Sinne eines „sowohl/als auch" die besseren Entscheidungen. Übrigens riet Dädalus seinem Sohn Ikarus nicht nur davon ab, hoch zu fliegen, sondern warnte auch vor dem Tiefflug, weil dort die Feuchte des Meeres schädlich für seine Flügel sei.

Für jeden der beiden Pole bei den oben genannten und weiteren Spannungsfeldern fallen mir jeweils renommierte Verfechter ein. Die einen sagen linksrum, die anderen rechtsrum. Stets mit Argumenten, die auf den ersten Blick überzeugen, und die bei allen, welche sich der jeweils inneren Logik anschließen, gar nicht den Gedanken aufkommen lassen, auch etwas anderes könnte vernünftig sein. Die Alternative ist ein differenzierender Blick, der Spannungsfelder bedenkt, abwägt und – was am schwierigsten ist – aushält. Neigt ein Mensch stattdessen ständig einem der beiden Pole zu, ohne den Gegenpol mit dessen Argumenten einzubeziehen, wächst die Gefahr, erfolgskritische Aspekte auszublenden. Falls ein solcher Mensch auf seiner höchst einseitigen Position verharrt, aus welchen Motiven auch immer, steigt er hinauf ins Universum, das bekanntlich sauerstoffarm ist. Einige wenige schaffen es immerhin, sich mit ihren Höhenflügen zum Guru ihrer „Friends & Follower" aufzuschwingen.

Zu viele leben auf einer Insel des Wohlgefallens

Schon länger frage ich mich: Ist es wirklich so, dass nicht wenige PE/OE-Bereiche (im festen Glauben darauf, der Mensch sei Mittelpunkt) in einer selbstgefälligen Blase agieren? Es ist ein Narrativ mit wohlklingenden Floskeln entstanden, nach dem recht viele Personaler glauben, sie seien zeitgemäßer, fortschrittlicher und verheißungsvoller - oder sogar besser, weil sie sich von einem humanistischen Ethos leiten lassen, nicht als ferne Utopie, sondern als einzig mögliche Zukunft? Dies wäre ein Selbstbild, auf das klassische Manager zunächst verwirrt reagieren würden und dann einen großen →

→ Bogen um die spleenigen Personaler mit ihrem drolligen Pathos machten.

Natürlich zieht besonders die Erzeugung eines schönen Lebens – erfüllt mit Sinn und Glück. Bekenntnis- und Glaubensgemeinschaften machen ein starkes Angebot: das dem materiellen Bling-Bling überlegene Bezugssystem, in dem es keine egoistischen Interessen mehr gibt, das Konkurrenzgebaren vom Gemeinwohl abgelöst wird und das positive Menschenbild jedes „neoliberale" Gebaren übertrumpft. Übrigens: Mitunter reicht es schon, immer wieder dasselbe zu hören („Eliten sind out"), um fest daran zu glauben („mere exposure effect").

In der HR-Szene und in den sie bedienenden Medien wird die People-Story lautstark verbreitet. Die Storyline folgt einem dreistufigen Muster:

1. Im Business läuft immer mehr falsch.
2. Unsere Welt ist doch anders und wir Menschen brauchen eigentlich etwas Besseres.
3. Es ist längst klar, wie es richtig geht.

Mit solchen Verlockungen hat sich die People-Story zu einem attraktiven Markt entwickelt, auf dem sich viele hilfsbereite Dienstleister tummeln: als Consultant, Trainer und Coach, Speaker und Autor – und neuerdings auch als Blogger und Podcaster. Denn wo eine Nachfrage zum Vorschein kommt, entstehen sofort nette Angebote. Gerade die junge Generation dürstet danach. Mittlerweile ist in der HR-Szene ein bunter Mix an Geschäftsmodellen entstanden, deren Wertschöpfung nicht auf die Unternehmen und deren Bilanzen zielt, sondern auf einige wenige Mitarbeiter, die sich auf Kosten ihrer Firma verwirklichen. Und wie in jeder Szene gibt es Stars (und Loser), graue Eminenzen (und Möchtegerns), einen schicken Habitus (und Geschmacksverirrung), mitreißende Insights (und ärgerlichen Bullshit), heißen Kult (und Unzeitgemäßes), das große Spektakel (und fade Events), subtile Codes (und viel Copy-and-paste), einen Inner Circle (und Outlaws), Initiationsriten (und auch Lieblingsfeinde) sowie inzestuöse Beziehungen in der Ingroup zum wechselseitigen Nutzen.

Die People-Story begibt sich in eine Steigerungsspirale, die – mit viel Dünkel – ständig höhere Ziele für Achtsamkeit, Wertschätzung und Sinnstiftung setzt. Sämtliche Verfechter dieses Narrativs laufen Gefahr, bei jedem auch noch so berechtigten Gegenargument mit herablassendem Blick wegzusehen. Eine Studie hat unlängst gezeigt, dass Überlegenheitsgefühle mit dem wachsenden Gefühl der Erleuchtung einhergehen. Wer an etwas glaubt oder sogar ein Bekenntnis abgibt, fühlt sich tonangebend (und alle Ungläubigen als rückständig).

AUTOR

Martin Claßen ist Diplom-Kaufmann und Diplom-Politologe und leitete bei Capgemini die Abteilung „People Consulting". Seit 2010 ist er selbstständiger Solo-Berater für HR- und Business-Projekte. Er ist Autor von vier Büchern und lebt sein Credo „Reflexion & Balance".

Martin Claßen
Johann-Jakob-Fechter-Weg 10
D-79117 Freiburg i. Br.
Tel. 0761 4562468
www.people-consulting.de

Individuelle Wertschätzung vs. Ökonomische Wertschöpfung

Damit ist keinesfalls gesagt, das Business habe mehr recht oder sogar immer recht. Aber es ist meist in der Position zu entscheiden. Bei dieser Entscheidung achten Leader, zumindest die abwägenden, mehr auf eine gesamthafte Nützlichkeit als auf den Volltreffer für Partikularinteressen. Und sie möchten, besonders wenn ihre anfänglichen Überlegungen gedreht werden sollen, überzeugt werden. Was das Business nicht möchte ist, mit moralinsauren Argumenten bedrängt oder als Ewiggestrige geschmäht zu werden. Dann nämlich mauern Manager. Um dies zu vermeiden, sind PE/OE-Bereiche gut beraten, wenn sie, ohne sich als Erfüllungsgehilfe anzubiedern oder den Mächtigen hinterherzulaufen, als Sender auf die Empfänger im Business eingehen. Mit einer im Kern von der People-Story getragenen Begründung wird dies misslingen. Besonders wenn die individuelle Wertschätzung weit über die ökonomische Wertschöpfung gestellt wird. Und noch mehr, falls ein überheblicher Zungenschlag zu spüren ist oder gar das normative Primat inszeniert wird.

Arroganz macht niemand zum klugen Ratgeber. Derzeit verstärkt sich, so mein Eindruck, vielerorts die Neigung des Business, PE/OE-Themen am Personalbereich vorbeizulotsen („out of HR"). Diese für jeden Personalbereich nicht hinnehmbare Tendenz lässt sich wohl nur abwenden, wenn die einseitige Übertreibung der People-Story und die Steigerungsspirale in businessferne Gefilde wieder auf ein für die Akteure in den Fachbereichen erträgliches Maß zurückgeschraubt wird. Zur Abwägung bei Entscheidungen gehört die ausgewogene Wahrnehmung unserer diversen Welt und der zahlreichen Stakeholder mit ihren unterschiedlichen Zielen und Interessen: Vom Business her gedacht, für die Menschen gemacht. Übrigens gilt, dass externe HR-Berater oft clever genug sind und allzu einseitige Personalbereiche überspringen und direkt die Geschäftsführung als Buying Center ansprechen. Noch ein Nachsatz: Manche Personaler tönen sehr laut mit der People-Story, extern auf Konferenzen und Xing beziehungsweise Linkedin. Sie gelten in der HR-Szene als anschlussfähig und erzeugen dort eine beträchtliche Resonanz. Intern kriegen sie den Mund nicht auf – nämlich dort, wo es um die Big Points bei Entscheidungen geht. Wenn es wie im Profifußball einen Videobeweis gäbe, könnte einigen Szenestars in Zeitlupe gezeigt werden, welchen Unsinn sie verzapfen.

Den Absturz aus zu großer Höhe vermeiden

Um in der Vuca-Welt zu bestehen, empfehle nicht nur ich die Ambiguitätstoleranz. Dies ist ein großes Wort, schwierig zu schreiben und im Alltag schwer umzusetzen, besonders in Situationen, in denen es für einen selbst um viel geht. Zunächst also einmal tief Luft holen, bevor Sie abheben, und dann zur Räson kommen. Wie gesagt, leichter verlangt als gemacht, da Meinungen und Vorurteile doch zum Kostbarsten gehören, was wir

Menschen besitzen. Personaler sollten jedenfalls Folgendes beachten:

- Durch persönliche Begegnungen, bei denen das eigene Milieu verlassen wird, lernt man die Wirklichkeit besser kennen. Wobei es gar nicht so einfach ist, außerhalb der eigenen Komfortzone in einer Weise anzudocken, die zum Dialog führt.
- Man braucht offene und ehrliche Freunde, die einem nicht nach dem Mund reden, sondern Klartext sprechen, wenn man dabei ist, sich zu verrennen. Die katholische Kirche kennt den Fürsprecher (Advocatus Dei) und den Gegenredner (Advocatus Diaboli). Die zweite Rolle können auch wohlgesonnene Kollegen oder externe Dienstleister wie ein Coach wahrnehmen.
- Es gilt, regelmäßige unbequeme Medien zu sichten. In den sozialen Medien bekomme ich meist nur Meinungen zugespielt, die ich ohnehin bereits habe.
- Man versuche bewusst, die Ziele und Denke, die Interessen und Logiken des Gegenübers einzunehmen („put oneself in someone's shoes"). Was nicht bloß Empathie und Sympathie erfordert, sondern mehr noch die Fähigkeit, den eigenen Bezugsrahmen zu weiten (also die Fähigkeit zum Reframing), steigert.
- Durch moralische Abrüstung und den Verzicht auf Empörungsreflexe kommt man ebenfalls weiter. Die normative Entwaffnung erfordert, eigene Beiträge nicht ethisch aufzuladen und die der Gegenseite nicht abzuwerten. Eine nüchterne Betrachtung kennt auch der klassische Journalismus, bei dem streng zwischen Information (tatsachenbezogen) und Kommentar (meinungsbezogen) getrennt wird.
- Empfehlenswert ist zudem der Verzicht auf Emotion und Drama (oder zumindest deren zurückhaltende Instrumentalisierung) beim konstruktiven Dialog. Beides – Emotionen und Dramen – zeigen das wirkliche Leben, besonders mit bewegten und bewegenden Bildern. Sie deuten aber oft auch auf eine argumentative Schwäche hin.
- Man sollte auch nicht zu oft vor einer „Spaltung" warnen. Nicht bei jedem Ringen um eine Entscheidung droht ein Riss durch die Organisation. Diskussionen können durchaus heftig sein, ohne dass gleich der ganze Laden auseinanderfällt. Oder wie Reinhard Sprenger in seinem jüngsten Buch schreibt: „Der Konflikt ist die Lösung."
- Letztlich sollte man sich von „dunklen Akteuren" abgrenzen, wobei es im Alltag schwer ist, solche Linien zu ziehen. Aber in allen Kommunikationssystemen gibt es die Möglichkeit zur Abschottung: Türe zu, das Telefonat beenden, die „Entfreundung" im Netz. Denn Ambiguitätstoleranz heißt nicht, jedem „Vollpfosten" mit Wohlwollen zu begegnen. Mit Hegel gesprochen heißt das: „So einen Menschen muss man stehen lassen."

Dies alles kostet Zeit, viel Zeit. Zu viel Zeit im schnellen Wirtschaftsleben? Jeder muss sich überlegen, was es ihr oder ihm wert ist, nicht voreilig urteilend unterwegs zu sein, also mehrspurig zu werden, statt eingleisig zu bleiben. Dass die Aufklärung nicht kostenlos zu haben ist, sondern erhebliche Anstrengungen von uns allen braucht, hat bereits Jürgen Habermas betont.

Die Manager im Business berücksichtigen bei ihren Entscheidungen nicht nur die People-Story samt der Employee Experience, sondern auch – meist sogar stärker – die Interessen der Kunden und der Eigner - was man alles andere als anstößig finden sollte. Im Fußball zählt ja auch nicht nur das schöne Spiel, sondern es zählen die Tore. Im Business kommt es nicht bloß auf die gute Stimmung an, sondern auf profitables Wachstum, das größer als beim Wettbewerber sein sollte. Jeder Personaler eines Unternehmens hat das Recht, sich auf das People-Thema zu versteifen. Er kann dank Meinungsfreiheit sogar alle fremden Perspektiven mit Zorn und Eifer schlechtmachen. Dann sollte ihn aber ein Absturz wie der von Ikarus nicht überraschen.

Martin Claßen

Den Wandel analysieren

Buchtipp. Martin Claßen ist auch Autor des Buchs: „Spannungsfelder im Change Management: Veränderungen situativ gestalten" (Handelsblatt Fachmedien, Düsseldorf 2019, 216 Seiten, 39,00 Euro).

Je länger sich Claßen mit Change-Projekten befasste, desto klarer wurde ihm, dass es nie „die eine Wahrheit" gibt, sondern dass situativ immer der „richtige" Weg gefunden werden muss. Dieser „richtige" Weg findet sich, wenn man die jeweiligen Extrempositionen einer Fragestellung individuell gegeneinander abwägt. Wenn es zum Beispiel um die Frage geht „Soll man eine Transformation einheitlich über die gesamte Organisation angehen oder doch besser maßgeschneidert über einzelne Unternehmensbereiche?", dann ist die Antwort: „Es kommt darauf an!". Das richtige Vorgehen hängt eben vom jeweiligen Kontext ab.

Sein Buch „Spannungsfelder" nimmt die 15 wichtigsten Zielkonflikte unter die Lupe, die bei Change-Prozessen eine wesentliche Rolle spielen. Zwei fiktive Experten stellen dem Leser die beiden extremen Pole des jeweiligen Spannungsfelds vor und begründen die eindeutigen Positionen (einerseits und andererseits). Anhand von praxisorientierten Leitfragen können die Leser daraus das beste Vorgehen für ihre jeweilige Situation bestimmen.

Martin Pichler

Auf die Stimme der Mitarbeiter hören

CHANGE. Wie stark sich Mitarbeiter für Veränderungsvorhaben engagieren, hängt auch davon ab, was ihre Führungskräfte zu kritischen Einwänden und Vorschlägen sagen. Auf die Wortmeldungen ihrer Angestellten angemessen zu reagieren, fällt Führungskräften zuweilen ausgesprochen schwer. Das zeigt ein aktuelles Forschungsprojekt der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

„Mitarbeiter zu Mitstreitern machen“, so lautet eine alte Change-Management-Maxime. Dahinter steht die Erkenntnis: Damit Mitarbeiter sich für das Erreichen der Ziele von Veränderungsvorhaben engagieren, müssen sie sich mit ihnen identifizieren. Ein weiterer für ihr Engagement entscheidender Faktor ist, dass sie das Gefühl haben, dass ihre Stimme gehört wird und sie den Umsetzungsprozess mitbeeinflussen können.

Operative Führungskräfte tragen die Verantwortung

In der wissenschaftlichen Literatur wird das Äußern von Ideen, Meinungen und Vorschlägen sowie Bedenken und Problemen in Bezug auf arbeitsbezogene Themen von Mitarbeitern gegenüber Führungskräften und Kollegen als „Employee Voice“ bezeichnet. Der Begriff „Voice“ bezieht sich dabei insbesondere auf die informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und ihren Führungskräften. Diese spielt in Veränderungsvorhaben eine große Rolle.

Gerade abseits der offiziellen Meetings und Pläne findet in den Unternehmen ein wichtiger Diskurs über die Arbeit in den Bereichen und Teams sowie mögliche Verbesserungen und Probleme statt – sei es an den Arbeitsplätzen oder in der Kantine. Die dabei besprochenen Themen sind weniger Gegenstand der offiziellen Kommunikationskanäle wie Mitarbeiterzeitschriften und werden auch kaum in Betriebsversammlungen debattiert. Insbesondere Veränderungen auf der operativen Ebene werden stattdessen meist in der Alltagskommunikation zwischen den Mitarbeitern selbst und ihren Vorgesetzten besprochen und thematisiert.

Die Verantwortung für die Planung und Umsetzung von Veränderungen in den Bereichen oder auf der operativen Ebene ruht in der Regel auf den Schultern der Führungskräfte. Und die wichtigsten Unterstützer, die sie beim Erfüllen dieser Aufgaben haben, sind ihre Mitarbeiter – sei es auf der Team-, Abteilungs- oder Bereichsebene. Dies muss bei Change-Projekten speziell auf der Shopfloor-Ebene kein Nachteil sein, denn für die dortigen Mitarbeiter gilt: Sie haben meist ein hohes Wissen über die operativen Prozesse und Abläufe und können aufgrund ihrer Erfahrung gut einschätzen, wie sich angestrebte Änderungen umsetzen lassen und wo Probleme auftreten könnten. Deshalb ist es für die Führungskräfte von Vorteil, wenn Mitarbeiter konstruktive Verbesserungsvorschläge äußern und auf Probleme und Risiken hinweisen, die früher oder später den Umsetzungserfolg der Veränderungen gefährden können.

Chefs reagieren auf Kritik sehr unterschiedlich

Die Ergebnisse eines Forschungsprojekts der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf zeigen jedoch, dass sich die Führungskräfte nicht immer unterstützt fühlen, wenn Teammitglieder ihnen Ideen, Vorschläge und Bedenken in Bezug auf die Umsetzung von Veränderungen unterbreiten – also ein veränderungsbezogenes Voice artikulieren. Das Forschungsprojekt beschäftigte sich primär mit der Frage, inwiefern der Inhalt des Gesagten die Reaktion der Führungskräfte auf das „Voice“ aus ihrem Team beeinflusst. Hierfür wurden 70 Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene befragt, deren Bereiche zum Zeitpunkt der Umfrage einen Changeprozess auf der technischen, prozessualen, strukturellen und/oder kulturellen Ebene durchliefen. Dabei wurden zwei „Voice-Formen“ unterschieden:

- Lösungsorientiertes, veränderungsbezogenes Voice (engl. promotive voice). Die Mitglieder des Teams äußern ihre Ideen und Meinungen und machen den Führungskräften konkrete Vorschläge für das Umsetzen der Veränderungen.
- Vorbeugendes, veränderungsbezogenes Voice (engl. prohibitive voice). Die Mitarbeiter geben den Führungskräften

AUTORIN

Stefanie Faupel arbeitet als Change-Management-Beraterin für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Sie ist zudem Doktorandin (BWL) an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. In dieser Rolle führte sie das im Artikel beschriebene Forschungsprojekt durch.

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

zwar Hinweise auf Probleme, die im Veränderungsprozess auftreten (könnten), jedoch ohne konkrete Lösungsvorschläge zu unterbreiten.

Beim Auswerten der Befragung zeigte sich: Es hängt weitgehend vom Inhalt ab, ob sich Führungskräfte durch das Voice unterstützt fühlen. Äußern Teammitglieder Ideen, Meinungen und Vorschläge, wie Veränderungen (noch) besser umgesetzt werden können, verknüpft mit konkreten Umsetzungsvorschlägen (lösungsorientiertes Voice), nehmen Führungskräfte dies als Unterstützung wahr. Sie lassen sich zudem durch die vom Team oder im Team geäußerten Ideen inspirieren und zeigen selbst ein stärkeres Engagement für die Umsetzung der Veränderungen.

Vorsorgliche Kritik ohne Lösungsideen ist sinnlos

Anders verhält es sich, wenn Teammitglieder auf Probleme hinweisen, die bei der Umsetzung von Veränderungen auftreten könnten, ohne konkrete Lösungsvorschläge zu artikulieren (vorbeugendes Voice). Dies empfanden die befragten Führungskräfte nicht als Unterstützung. Auch weitere Forschungserkenntnisse aus dem Bereich Voice legen vielmehr die Vermutung nahe, dass Führungskräfte ein solches Voice eher als ein weiteres Problem wahrnehmen, das nun auf ihren Schultern lastet. Es besteht die Gefahr, dass sie

- den Hinweis als persönliche Kritik erfahren und unwirsch reagieren,
- den Mitarbeiter als „Nörgler“ oder „Blockierer“ einstufen
- den Einwand oder Hinweis schlicht missachten.

Dies ist gefährlich, denn der Hinweis auf solche Probleme, die sich bei der Umsetzung zeigen (könnten), ist oft durchaus sachlich begründet, und die Mitarbeiter verfolgen durch ihr Äußern das Ziel, die Umsetzung der Veränderungen zu verbessern. Deshalb kann ein Missachten dieses Voice zu einem späteren Zeitpunkt negative Auswirkungen auf den Erfolg haben.

Nicht selten haben Hinweise auf (potenzielle) Probleme sogar eine höhere Erfolgsrelevanz als Ideen und Verbesserungsvorschläge, da sie oft zeitkritischer sind. Trotzdem stoßen sie bei den Führungskräften eher auf eine negative Resonanz.

Sammeln Mitarbeiter diese Erfahrung, besteht die Gefahr, dass sie künftig ihre Bedenken nicht mehr artikulieren. Hieraus erwächst schnell ein Milieu, in dem niemand seine Bedenken mehr offen äußert, obwohl das Gros der Mitarbeiter bereits insgeheim denkt: Dieser Weg führt nicht zum Ziel. Deshalb erfolgt auch keine Kurskorrektur. Doch letztendlich ist niemand überrascht, wenn es schließlich zum Beispiel offiziell heißt: Das Projekt ist gescheitert.

Eine solche Entwicklung ist weder im Interesse der Führungskraft, noch des gesamten Unternehmens. Deshalb sollte ein zentrales Ziel bei Changevorhaben sein, in dem betroffenen Bereich eine belastbare Kommunikationskultur einzuüben und zu festigen,

- in der die Mitarbeiter ihre Bedenken und Anregungen frei äußern,
- Innovationsbereitschaft und Kreativität gefördert,
- organisationales Lernen stimuliert
- und so letztlich auch die Leistung des gesamten Teams erhöht wird.

Das ist bei organisationalen Veränderungsprozessen besonders wichtig, weil bei ihnen Planungs- und Umsetzungsfehler schnell fatale Folgen haben. Also sollte das Wissen des Teams aktiv genutzt werden, um Ineffizienzen und Fehler früh zu erkennen und, sofern nötig, Kurskorrekturen vorzunehmen.

Von zentraler Bedeutung ist dabei das vorbeugende veränderungsbezogene Voice, bei dem Mitarbeiter den Führungskräften Hinweise auf Probleme geben, die im Veränderungsprozess auftreten (könnten). Bei ihm sollten Führungskräfte nicht – zum Beispiel weil sie gestresst sind – in ein Reiz-Reaktions-Muster verfallen, bei dem sie Äußerungen ihrer Mitarbeiter automatisch negativ bewerten oder blockieren. Sie sollten vielmehr lernen zu reflektieren, welche Haltung dem Voice zugrunde liegt: Sind die Probleme, auf die die Person hinweist, mehr oder minder plausibel begründet und das Resultat eines Mitdenkens, also ein Ausdruck von Engagement, dann sollte die Führungskraft das Voice grundsätzlich wertschätzend anerkennen, selbst wenn der Mitarbeiter keinen Lösungsweg aufzeigt und die Führungskraft sogar dessen Einschätzung nicht teilt.

Situationsabhängig sollte die Führungskraft das vertiefende Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen, das Problem zu einem Agendapunkt im nächsten Team-Meeting machen oder andere Wege des Umgangs und der Problemlösung finden und dem Mitarbeiter so direkt oder indirekt das Feedback geben: Deine Rückmeldung, dein Input ist wichtig. Dies ist entscheidend dafür, dass der Mitarbeiter einen Anreiz sieht, auch künftig sein Voice zu artikulieren und sich weiter an der Umsetzung der Veränderungen zu beteiligen.

„Führungskräfte sollten viel öfter das vertiefende Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen.“ Stefanie Faupel

Chefs sollten differenziert reagieren

Ein produktiver Umgang mit dem Voice der Mitarbeiter, erfordert auch Rückgrat seitens der Führungskraft – nicht nur, weil sie sich kontroversen Auseinandersetzungen mit ihren Mitarbeitern stellen muss. Das Lösen der aufgezeigten Probleme erfordert vielmehr oft auch, Entscheidungen zu überdenken, bei denen die Entscheidungsbefugnis auf höheren Führungsebenen liegt. Das heißt, die Führungskraft muss die angesprochenen Themen ihrerseits mit ihrer Führungskraft besprechen und sich dabei dem Risiko aussetzen, dass diese hierauf reserviert oder gar negativ reagiert. Insofern hängt die Antwort auf die Frage, ob in einem Bereich mit dem Voice der Mitarbeiter angemessen umgegangen wird, auch davon ab, ob im Gesamtunternehmen eine gute Führungskultur besteht, die eine wertschätzende und offene Kommunikation fördert oder erschwert.

Stefanie Faupel

So bereiten Profis ein „Live-Online-Training“ vor

ONLINE-LERNEN. Wenn Präsenzseminare ins Internet verlegt werden, spricht man in der Regel von „Webinaren“. Albrecht Kresse und Jannis Herzog, die Autoren dieses Fachartikels, schlagen den Begriff „Live-Online-Training“ vor, weil so besser klar wird, dass die Interaktivität nicht leiden muss, wenn ein Seminar ins Internet wandert. Dabei kommt es aber sehr auf eine gute Vorbereitung an.

Fotos: www.edutrainment.com

Wenn „live“ neuerdings „online“ geht, gibt es ein paar Restriktionen, dafür aber auch viele Vorteile. Die erste Herausforderung ist das hohe Maß an Interaktivität, das ein Training im Seminarraum auszeichnet. Wenn wir von einem Live-Online-Training sprechen, meinen wir damit die Übersetzung eines typischen Präsenztrainings, zum Beispiel zum Thema Führung mit einer Dauer von normalerweise zwei Tagen, in ein Live-Online-Trainingsformat. Das ist der große Unterschied zum Webinar: Ein echtes Training sollte eine Teilnehmenden-Interaktivität von 60 bis 80 Prozent haben, eine reine Inhaltsvermittlung hat hier nichts zu suchen. Das gilt online genauso. Deshalb ist es wichtig, Webinare didaktisch ganz klar von Trainings abzugrenzen.

Aus dieser Unterscheidung ergibt sich Folgendes: Ohne Kamerabild und ohne Breakout-Sessions lässt sich ein Live-Online-Training nicht durchführen, es sei denn, die Gruppe wäre so klein, dass eine weitere Unterteilung in Breakout-Räume gar nicht notwendig wäre. Eine zweite Herausforderung liegt in der Rolle der technischen Moderation. Je interaktiver Sie als Trainer arbeiten, umso stärker sind Sie auf die Unterstützung von jemandem angewiesen, der das Tool perfekt beherrscht, für die Gruppeneinteilung zuständig ist, den Chat betreut, die jeweiligen Materialien genau zur richtigen Zeit in den Chat postet oder per E-Mail versendet, beim technischen Troubleshooting unterstützt. Wer glaubt, all diese zusätzlichen Aufgaben neben der Rolle als Trainer zu beherrschen, dem empfehlen wir die Lektüre des Buchs „Multitasking“ vom schwedischen Neurowissenschaftler Torkel Klingberg. Seine Botschaft: Multitasking ist ein Mythos.

Was auf der Autobahn zu Unfällen führt, weil Menschen glauben, bei Tempo 180 nebenbei Whatsapp-Nachrichten beantworten zu können, führt in einer Live-Online-Veranstaltung nicht selten zu merkwürdigen Sprechpausen oder einem wenig intelligenten Blick in die Kamera, weil die betreffende Person gerade mit einem PowerPoint-Problem kämpft. Wenn Sie Trainer sind, sollten sie darauf achten, die Rolle der oder des technisch Moderierenden sauber von Ihrer eigenen Rolle zu trennen. Die dritte Herausforderung ist der Faktor Zeit. Was Lernziele, Zielgruppenanalyse und Persona-Design anbelangt, gilt natürlich für das Design von Live-Online-Trainings und damit die Planung und Umsetzung von Online-Learner-Journeys alles, was auch für klassisches Präsenzlernen gilt. Die Besonderheit bei Live-Online-Trainings besteht darin, dass Sie weniger Zeit haben und schneller, fokussierter, klarer sein müssen in Ihren Inputs und Instruktionen. Auch Gruppenübungen und Rollenspiele sind in der Regel deutlich kürzer als in einem typischen Präsenztraining. Eine gründliche Vorbereitung ist daher unerlässlich. Sie brauchen einen Ablauf, der am besten minutengenau designt ist. Ein Tool, das sich dafür eignet, ist „Sessionlab“.

Wie gestalten Trainer ihren virtuellen Raum?

Aus der Trainerperspektive beginnt ein Training meist so: Man reist idealerweise schon am Vorabend am Trainingsort an und bereitet den Raum vor. Das heißt Raumaufstellung prüfen, Material für alle Übungen einräumen, Stühle mit dem Teilnehmenden-Kit bestücken, weiteres Material aufbauen, zum Beispiel entsprechende Hintergründe für einzelne Übungen oder Rollenspiele, Musik für die Begrüßung der Teilnehmenden auswählen. Außerdem checkt man mit dem Hotel noch einmal den genauen Ablauf der Pausen, die Menüauswahl für das Mittagessen. Auch der virtuelle Raum muss vorbereitet werden: Charts zeichnen, Hintergründe auswählen und in die entsprechende Software hochladen, Material und Anweisungen für Gruppenübungen vorbereiten und bereithalten und auch an die Musik während der Pausenzeiten denken (GEMA nicht vergessen). Deshalb ist ein Live-Online-Training auch nicht weniger aufwendig als ein klassisches Präsenztraining. Die Vorbereitung ist oft sogar intensiver, und der Technikcheck etwa eine Stunde vor dem Start ist zwingend notwendig.

Was ist die ideale zeitliche Verteilung des Trainings?

Von einer Eins-zu-eins-Übersetzung eines Präsenztrainings von zum Beispiel zwei Tagen Dauer auf zwei Tage Live-Online-Training raten wir ab. Die aus unserer Sicht optimale Variante lautet, das Zwei-Tage-Training auf viermal vier Stunden aufzuteilen, Teil 1 und 2 jeweils an aufeinanderfolgenden Tagen, Teil 3 und 4 zum Beispiel eine Woche später. Die Bündelung von zweimal vier Stunden an zwei aufeinanderfolgenden Tagen sorgt für das Gefühl, wirklich an einem Training teilzunehmen. So bekommen Sie mehr Gruppenatmosphäre, verglichen mit beispielsweise viermal vier Stunden auf insgesamt vier Wochen verteilt. Je interaktiver eine Online-Session wird, umso stärker spielt die Kompetenz der Teilnehmenden eine Rolle – zum Beispiel mit Blick auf das Handling von Breakout Sessions und die Nutzung von Whiteboards.

Die gute alte Regel, sich immer nach dem schwächsten Glied zu richten, ist online kompliziert umzusetzen, da die anderen Teilnehmenden nicht wirklich mitbekommen, welche Person für das Show Stopping verantwortlich ist. Aus diesem Grund müssen Sie in Live-Online-Trainings wohl oder übel manchmal ein paar Teilnehmende zurücklassen. Insgesamt gilt: Der digitale Reifegrad entscheidet sehr stark über die Geschwindigkeit im ➔

Motto des Jahres: Live goes online

Praxis. Zurzeit wandern so gut wie alles ins Virtuelle: Meetings (komplexer als gedacht), Präsentationen (intensiver als gedacht), Trainings (interaktiver als gedacht) und Konferenzen (realistischer als gedacht). Die Trainer Albrecht Kresse und Jannis Herzog zeigen in ihrem Buch „Live Goes Online“ (Abbildung Seite 39), worauf es in der täglichen Praxis ankommt. Obwohl das Buch ausgesprochen aktuell ist, wurde es nicht mit heißer Nadel gestrickt, sondern überzeugt mit gründlich erprobten Anleitungen. So verfliegt die Angst vor peinlichen Fehlern.

→ Training und muss in der Vorbereitung entsprechend berücksichtigt werden. Im besten Fall machen Sie vorher eine Abfrage der Kompetenzen, die wirklich valide ist.

Welcher didaktische Aufbau ist ratsam?

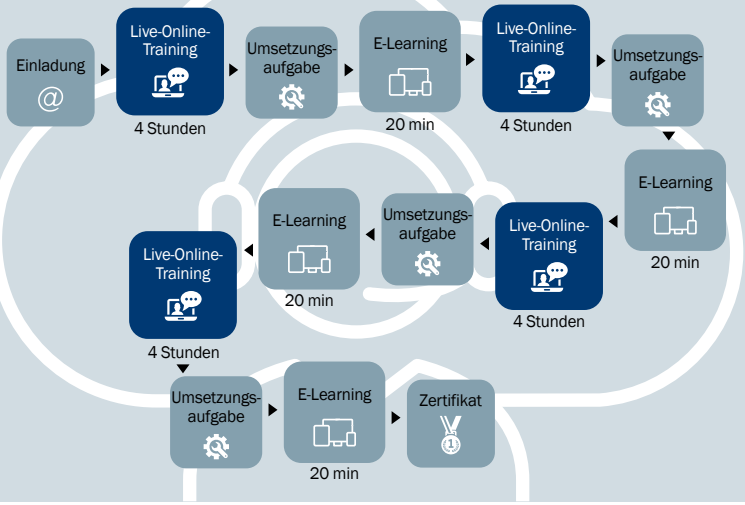
Ein großer Vorteil von Live-Online-Trainings und der Aufteilung in verschiedene Trainingseinheiten besteht darin, dass sich quasi automatisch eine echte Learner Journey entwickelt. Idealerweise als funktionierender Mix aus Selbstlernen, Lernen in der Gruppe, Live-Online- und E-Learning. Endlich etabliert sich Blended Learning fast wie von allein. Profis haben unterschiedliche Lernformate definiert, aus denen sich in einem mehrstufigen Prozess sehr einfach die passende Learner Journey für ein bestimmtes Projekt ableiten lässt. Das Blended-Learning-Konzept funktioniert mit Live-Online-Trainings oft sehr viel besser als mit Präsenztrainings, weil es keinen Medienbruch gibt. Das komplette Lernen findet online statt. Es ist für die Teilnehmenden logisch nachvollziehbar und einfach in der Umsetzung, dass sie sich zur Vorbereitung während des Trainings und danach zwischen den einzelnen Phasen online mit den Themen weiterbeschäftigen. Unserer Erfahrung nach ist die Umsetzungsquote bei solchen Online Journeys deutlich höher. Das hängt natürlich vom Thema und davon ab, ob die Möglichkeit besteht, das Gelernte aus den Bausteinen 1 und 2 in der Zeit bis zu den Bausteinen 3 und 4 auszuprobieren und umzusetzen. Wie bei anderen Trainingsprogrammen auch, gilt immer: Lernen auf Vorrat ist eher weniger erfolgreich. Besser ist es, wenn die Lernenden eine sofortige Anwendungsmöglichkeit im Alltag und ein persönliches Interesse an der sofortigen Umsetzung haben.

Was ist bei Fachtrainings zu beachten?

Gerade bei Online-Fachtrainings besteht die Tendenz, dass einfach nur Folien vorgelesen werden, so wie in vielen Präsenzseminaren. Da es sich bei den Seminarleitern häufig um fachliche Autoritäten handelt, die keine wirkliche Traineraus-bildung haben und die Seminare quasi nebenbei geben, ist die Entwicklung eines wirklich innovativen Live-Online-Trainings gar nicht so einfach. Hier ist es notwendig, ein realistisches Konzept zu entwickeln und dann Schritt für Schritt vorzugehen. Sie starten vielleicht mit einem Webinar-Konzept und bauen nach und nach Gruppenübungen ein. Wir empfehlen, generisch vorzugehen und die externen Fachkräfte nicht zu verschrecken, indem Sie zu viel von ihnen verlangen. Es hat sich bewährt, zunächst eine Fokusgruppe mit Freiwilligen zu bilden, die auch Lust haben, die Extrameile zu gehen und einen größeren Aufwand bei der Umwandlung ihrer bisherigen Präsenzseminare in Live-Online-Seminare betreiben wollen.

Live-Online-Training

Ablauf. Ein zweitägiges Präsenztraining wird bei gleichen Inhalten und gleicher Lernzeit in vier vierstündige „Live-Online-Trainings“ (oder auch Webinare genannt) aufgeteilt plus 80 Minuten E-Learning.



Quelle: www.edutrainment.com

Wie sollte ein Set-up aussehen?

Wenn Sie regelmäßig Live-Online-Trainings durchführen, macht es Sinn, das übliche Set-up deutlich zu erweitern. Schaffen Sie sich ein (kleines) Studio an. Die Ausstattung: zwei Kameras, eine zusätzliche Dokumentenkamera, ein zusätzlich angeschlossenes iPad, zwei PCs, Greenscreen, Flipchart, Hintergrundbeleuchtung, Studiolicht, Funkstrecke mit Headset oder Ansteck-Mikrofon, Stehtisch und vier zusätzliche Bildschirme, Mischpult und Stream Deck, zusätzliche Audiostrecke über Bluetooth (zur Überprüfung des eigenen Tons). Ein solches Set-up ist natürlich recht aufwendig, nicht jeder Trainer wird sich das zu Hause ins Wohnzimmer stellen. Aber wenn Sie regelmäßig Live-Online-Trainings veranstalten, ist der Aufwand sinnvoll. Einige HR-Abteilungen haben bereits begonnen, dieses oder ein ähnliches Set-up fest im Headquarter und an einzelnen Standorten sowie internen Akademien zu installieren und auch mobile Lösungen zu entwickeln.

Wenn Sie mit einem solchen Studio arbeiten, brauchen Sie natürlich viel Souveränität im Umgang mit der Technik und den Tools. Am Anfang empfiehlt es sich, einen Profi für die Technik im Studio zu haben, um etwaige Probleme sofort lösen zu können. Nach und nach schwimmen Sie sich dann frei und werden das Ganze nach einigen Wochen ähnlich souverän meistern wie ein Radiomoderator, der seine Technik selbst steuert. Davon abgesehen haben Sie natürlich im Training Ihren technischen Moderator, der allerdings nicht für Ihr Videostudio zuständig ist, sondern für das Handling Ihres Virtual-Meeting-Tools. Unsere klare Empfehlung an Trainer: Checken Sie Ihr

technisches Set-up vor dem Live-Online-Training, indem Sie ein Test-Meeting innerhalb des Live-Online-Meeting-Tools erstellen und dieses mit der technischen Moderation durchführen. Testen Sie so alle Funktionen, die Sie einsetzen wollen.

Den digitalen Reifegrad der Teilnehmer beachten

Klären Sie mit Ihrem Kunden oder internen Auftraggeber, welchen voraussichtlichen technischen oder digitalen Reifegrad Ihre Teilnehmener haben werden. Abgeleitet daraus können Sie entscheiden, inwiefern eine Erklärung der Netiquette oder des Virtual-Meeting-Tools notwendig ist und wie Sie mit dem Thema Technikcheck umgehen. Sollten Ihre Teilnehmenden wenig bis gar keine Live-Online-Meeting-Erfahrung haben oder erstmalig an einem Live-Online-Training teilnehmen, empfiehlt es sich, einen vorgelagerten Technikcheck durchzuführen oder zumindest anzubieten.

Außerdem sollten Sie eine Erklärung mit den wichtigsten fünf Spielregeln oder Voraussetzungen, idealerweise visuell untermauert, vorab an die Teilnehmenden versenden. Noch ein wichtiger Punkt zum Thema Status: Die meisten gängigen Virtual-Meeting-Tools erlauben es, den Teilnehmenden und dem Trainer unterschiedliche Möglichkeiten in den Funktionen des Virtual-Meeting-Tools zu geben. Das kann gerade bei einem Live-Online-Training sehr sinnvoll sein. Denn sollte diese Unterscheidung zum Beispiel im Tool Microsoft Teams nicht getroffen werden, können auch Teilnehmende jederzeit jeden anderen innerhalb des Meetings stummschalten. Sie können sich sicher vorstellen, dass das bei einem flammenden Input, den man gerade als Trainer gibt, wenig konstruktiv wäre. Überprüfen Sie deshalb, ob Ihr Virtual-Meeting-Tool die Möglichkeit bietet, unterschiedliche Statusformen festzulegen.

Wie klärt man „Berechtigungen“?

Eine Möglichkeit ist, dass Sie als Trainingsanbieter das Live-Online-Training hosten. Das bedeutet, dass Sie die Meeting-Einladung erstellen und diese an die Teilnehmenden versenden. Sollte das Training in Microsoft Teams stattfinden, legen Sie auch dort ein Team für das Training an. Die zweite Möglichkeit ist, dass Ihr Kunde das Live-Online-Training hostet und die Einladung verschickt. Beide Möglichkeiten haben Ihre Vor- und Nachteile. Wenn Ihr Kunde das Live-Online-Training hostet, sollten Sie auf jeden Fall vorab klären, ob Sie alle nötigen Funktionen und technischen Rechte innerhalb des Tools besitzen. Denn in den meisten Fällen werden Sie als Gast im Tool Ihres Kunden auftreten, und damit meinen wir den tatsächlichen Status innerhalb des Tools. Dieser ist nicht immer gleichbedeutend mit einer Vollnutzbarkeit des Virtual-Meeting-Tools.

Deswegen klären Sie vorab, ob Sie innerhalb des Live-Online-Meeting-Tools Ihres Kunden alle Berechtigungen haben. Dafür empfiehlt es sich, Kontakt mit der IT-Abteilung aufzunehmen und einen kurzen Check durchzuführen. Wenn Sie selbst das Meeting hosten, besteht diese Problematik nicht. Dafür kann es aber sein, dass auf Teilnehmerseite die Anmeldung schwerer fällt oder einige Berechtigungen innerhalb des Tools fehlen. Auch dies sollten Sie vorab prüfen.

Buchtipp. Albrecht Kresse, Jannis Herzog: „Live Goes Online“, Berlin 2020, 226 Seiten, 19,90 Euro (nur über www.edutrainment.com oder Amazon zu beziehen).

Warum ist die E-Mail-Adresse jedes Teilnehmers wichtig?

Besorgen Sie sich die E-Mail-Adressen der Teilnehmer. Allen ist natürlich bewusst, dass das Thema E-Mail im Zusammenhang mit der DSGVO ein sensibles Thema ist. Nichtsdestotrotz sollten Sie in der Vorbereitung des Live-Online-Trainings Zugang zu den E-Mail-Adressen der einzelnen Teilnehmer bekommen, damit Sie während des Live-Online-Trainings jederzeit die Möglichkeit haben, auf einem sicheren und funktionierenden Wege mit den Teilnehmern zu kommunizieren. Damit meinen wir nicht, dass Sie anstatt des Chats nun Ihr E-Mail-Programm nutzen sollen. Aber wenn es zum Beispiel um Trainingsmaterialien geht, die während des Live-Online-Trainings den Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden sollen, kann es sein, dass das Virtual-Meeting-Tool Ihnen nicht die Möglichkeit bietet, PDF-, PowerPoint- oder andere Dateien zu versenden. Damit der reibungslose Ablauf des Live-Online-Trainings gewährleistet ist, sollten Sie also Zugriff auf die E-Mail-Adressen haben, um die Dokumente den Teilnehmenden entspannt per E-Mail zu schicken.

Albrecht Kresse, Jannis Herzog

AUTOREN

Albrecht Kresse ist Gründer und Geschäftsführer von Edutrainment. Er ist auch Speaker, Trainer, Experte und visueller Zusammenfasser. Am liebsten entwickelt er innovative Lösungen für seine Kunden. Der Buchautor ist stets unterwegs auf der Suche nach dem ultimativen Trainingsdesign.

Jannis Herzog steht für die Umsetzung der Edutrainment-Vision und den Aufbau von kreativen Prozessen und Strukturen. Er entwickelt Kunden, realisiert große und kleine Lern-Events und geht, wenn es der Alltagsstress zulässt, seiner Leidenschaft für begeisternde Präsentationen nach.

Edutrainment Company GmbH, Winsstraße 12, D-10405 Berlin
Tel. 030 36417770, www.edutrainment.com

Internes Coaching-Programm der SAP ausgezeichnet

ICF AWARD. Die Softwareschmiede SAP in Walldorf wurde von der deutschen Sektion der International Coaching Federation (ICF) mit dem „Prism Award 2020“ ausgezeichnet. Rund 550 SAP-Manager wurden in den letzten Jahren berufsbegleitend zu professionellen Business-Coachs ausgebildet und arbeiten rund fünf Prozent ihrer Arbeitszeit als interne Coachs. Alle SAP-Beschäftigten haben das Recht, sich kostenlos coachen zu lassen.

„Der Schlüssel zu unserem Erfolg sind unsere Mitarbeiter“, dieser Satz ist bei dem Softwareunternehmen SAP auf vielfältige Weise in der Kultur und der Personalarbeit verankert. In einer Arbeitswelt, welche durch die stetige Weiterentwicklung von Technologien und durch Innovationen geprägt ist, bedarf es eines Überdenkens von klassischen Rollen, Aufgaben und Arbeitsplätzen.

Feste lineare Karrierewege entsprechen nicht mehr der heutigen Zeit und weichen innerhalb der SAP der Möglichkeit, zwischen Rollen und Bereichen immer wieder zu wechseln. Das ehemalige Talentmanagement hat sich zu einem fluiden und intelligenten Prozess weiterentwickelt. Diese Art der Karrieregestaltung bedarf jedoch auch neuer Ansätze in den Bereichen der persönlichen Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, um diese weiterhin an den strategischen Zielen und Prozessen des Unternehmens auszurichten. Eine zentrale und erfolgsentscheidende Komponente spielt hierbei das Coaching.

1 Die Coaching-Historie in der SAP

Häufig wird in deutschen Unternehmen das Thema Coaching aufgrund seines Nutzens von der Firmenleitung auf die Agenda der HR-Abteilung gesetzt. Gänzlich anders entwickelte sich Coaching innerhalb der SAP. Alles begann mit einer Gruppe von Führungskräften, die sich im Jahr 2003 in Sachen Coaching (durch professionelle Coaching-Ausbildungen) weiterbildete, um ihre eigenen Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern. Bald darauf begannen sie erste Mitarbeitende innerhalb der Firma zu coachen. Dies war der Beginn einer Bewegung, die sich 17 Jahre später zu einem globalen internen Coaching-Programm entwickelte und fest in der weltweiten SAP Firmenstruktur etabliert ist.

2 Definition des Coachings

Das Coaching wird bei der SAP als „individuell abgestimmte, ergebnis- und lösungsorientierte Entwicklungsmaßnahme“ angesehen. Coaching dient der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Durch eine gezielte, professionelle Beratung und Unterstützung setzt die SAP auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Beschäftigten und somit auf eine wertschöpfende Entwicklung innerhalb des Unternehmens. Die sich stetig wandelnde Umwelt hat das Zusammenspiel von persönlichem Wohlbefinden und beruflicher Wirkung sowie die Bedeutung der Unterstützung von Mitarbeitern bei ihrer Arbeit deutlich aufgezeigt. Der Coaching-Ansatz der SAP ermöglicht es jedem, bei Bedarf Zugang zu Coachs zu erhalten und hilft Menschen und Teams, auch in anspruchsvollen Zeiten erfolgreich zu sein.

Dass Coaching die Zielerreichung eines Unternehmens unterstützen kann, ist keine Neuigkeit. Dass aber jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin, selbst Werksstudenten und Praktikanten, Zugang zu diesem Programm haben, unterscheidet die SAP von vielen anderen Unternehmen. Doch auf genau diese ganzheitliche Weise bleibt die Firma agil und anpassungsfähig, denn es ermöglicht allen Mitarbeitenden, durch Selbstreflexion eine passende Stelle im Unternehmen zu finden. Coaching sichert die persönliche Entwicklung von Individuen, sowie die ganzer Teams und schafft somit die Grundlage für eine Organisation, die bereit ist, auch in der Zukunft zu bestehen.

Insgesamt 67 Prozent der internen SAP-Coachs sind Führungskräfte mit Personalverantwortung. Diese nutzen ihre

Das Gewinnerteam der SAP (v. l. n. r.): Ann-Kathrin Brodkorb (Peer Learning Community Manager), Franziska Weis (Peer Learning Program Lead) und Nicole Häffner, Experience Owner Personal Growth.

Foto: Thomas Lohnes / Freier Fotograf / gettyimages.de

Coaching-Fähigkeiten dadurch, dass sie transparent mit ihren Mitarbeitenden interagieren, um so deren Bedürfnisse herauszufinden und diese mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen. Coaching ist ein integraler Bestandteil der SAP-Mission, die Art und Weise, wie in Zukunft gearbeitet werden wird, weiterzuentwickeln.

3 Zugang zum internen Coaching-Programm

Die Nutzung des Coaching-Angebots ist für alle Teilnehmer kostenfrei. Allerdings werden die Coachees ermutigt, für die erbrachte Leistung der Coachs eine Spende an wohltätige Organisationen zu leisten – ganz im Zeichen der auf Nachhaltigkeit und soziales Engagement ausgerichteten Kultur der SAP. Seit dem Jahr 2014 durchlaufen rund 1.500 Teilnehmer jährlich einen Coaching-Prozess. Unterschieden wird innerhalb des Programms in langfristige Coaching-Prozesse und in ein einmaliges (45-minütiges) Treffen mit einem Coach, in dem es gezielt nur um Karriereberatung und um das geht, was für die Entwicklungsziele des Einzelnen relevant ist. Die rund um das Programm erhobenen (Controlling-)Zahlen bestätigen die Qualität und die strengen Auswahlkriterien der Coachs: Die Zufriedenheit aller Coachees liegt bei 4,8 von 5 Punkten und 91 Prozent würden ein internes Coaching weiterempfehlen. Die Umfragen der letzten Jahre unter den Coachees zeigen weiter, dass durch Coaching das Wohlbefinden und die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert werden und dass 97 Prozent der Coachees die Ergebnisse des Coachings umsetzen.

Im Jahr 2019 wurden bei der SAP 1.480 neue Coachingbeziehungen aufgenommen, darunter allein 1.047-mal das 45-minütige Karriere-Coaching. Zusätzliche Unterstützung findet das Programm durch die lokalen „Ambassadors“, welche selbst SAP-Coachs sind. Diese Botschafter helfen mit, der Belegschaft das interne Coaching-Programm und seine Angebote näherzubringen sowie erste Kontakte zwischen Interessierten und der Coaching-Gemeinschaft herzustellen. Auch fördern sie die Weiterbildung der lokalen „Coach-Communities“. Insgesamt 35 der 52 Ambassadors des Coachings sind zugleich auch höhere Führungskräfte, was dem Programm zusätzliche Legitimität innerhalb des Unternehmens verschafft.

4 So werden interne Coachs ausgewählt

Um die Nachhaltigkeit und Effektivität des Programms zu unterstützen, setzt SAP auf einen Pool von 550 internen Coachs. Die Qualität der Coachs spielt hierbei eine zentrale Rolle, weswegen nur Coachs mit einer Zertifizierung der International Coaching Federation coachen dürfen. Diese Zertifizierung setzt unter anderem eine Coaching-Ausbildung mit mindestens hundert Ausbildungsstunden voraus. Wer von den SAP-Mitarbeitern interner Coach werden will, bekommt eine Coaching-Ausbildung von der HR-Abteilung finanziert. Allerdings muss ein Bewerber ein Bewerbungsverfahren durchlaufen – zum Beispiel mit Motivationsgesprächen, Selbstreflexionsphasen und einer abschließenden Genehmigung seitens seines Vorgesetzten. Im Jahr 2019 wurden genau 60 neue Coach-Anwärter aus über 800 Bewerbungen ausgewählt. Um Interessenkonflikte zu vermeiden, kommen Coachee und Coach stets aus →

Foto: SAP

→ einem anderen Vorstandbereich. Erste Kennenlerngespräche sollen Coach und Coachee die Möglichkeit geben, für sich herauszufinden, ob ihre Beziehung von Sympathie geprägt ist und somit Erfolgspotenzial in sich birgt. Sollte es dennoch zu einem Interessenkonflikt zwischen den beiden Parteien kommen, wird die Coaching-Beziehung nicht begonnen und notfalls abgebrochen.

5 Coaching-Community

Die internen SAP-Coachs weisen Zertifikate von unterschiedlichen Coaching-Ausbildungsinstituten auf, darunter befinden sich unter anderem Institute wie Erickson International, Shouten Global, CTI, Solutions Academy oder Solution Surfers. Ein jeder Coach entwickelt seinen eigenen Coaching-Stil. Um die Entwicklung unserer Coachs zu unterstützen, hilft beispielsweise auch das sogenannte Mentor-Coaching. Hier haben Coachs die Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen, voneinander zu lernen und ihre ganz eigene Art zu coachen zu festigen. Da eine möglichst genaue Passung zwischen Coach und Coachee entscheidend ist für den Erfolg der Sitzungen, nutzt man eine Successfactors-Lösung von SAP, auf welcher die Coachs sich und ihre Themengebiete vorstellen können. Auf dieser Onlineplattform können suchende Coachees herausfiltern, welche Sprache der Coach sprechen oder in welcher Region er sich idealerweise befinden sollte. Haben die Coachees mögliche Partner identifiziert, können sie auch bereits erste Hinweise auf das für sie relevante Thema für den potenziellen Coach hinterlassen.
Um eine möglichst hohe Wertschöpfung aus dem Programm auch für die Coachs zu generieren, war es für die SAP von zentraler Bedeutung, allen Teilnehmern den Austausch über eine feste Community zu ermöglichen, um so Synergien zu ermöglichen. Innerhalb dieser Community erhalten die Coachs eine Eins-zu-Eins-Supervision, Peer Consulting, sowie spezielle Lernangebote. Dadurch ist die stetige Weiterbildung beispielsweise in den Bereichen Konflikt-Coaching, virtuelles Coaching, Visualisierung oder Leadership-Coaching gesichert. Auch das Ambassador-Netzwerk unterstützt die Community mit lokalen Treffen und sorgt so für einen regelmäßigen Austausch untereinander. Abgerundet wird das Programm um die Coaching-Community durch jährliche Diskussionsgruppen, Coaching-Summits und unterjährige Mitarbeiterversammlungen.
Mit diesem Text sollte deutlich werden, dass das interne Coaching bei SAP bis heute eine Initiative von Mitarbeitern für Mitarbeiter geblieben ist – ein Aspekt, der dieses Programm so besonders macht. Somit bleibt die SAP dem Leitgedanken treu, dass die Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg sind.

Svenja Römer

HAUFE.

OHNE KRISEN
KEINE CHANCEN

ISBN 978-3-648-14790-0
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]

MUTMACHBUCH FÜR MEHR INSPIRATION

Es gab schon immer Krisen und es wird auch in Zukunft immer Krisen geben. Wichtig ist, wie wir mit ihnen umgehen und was wir aus ihnen lernen. Darum geht es in diesem Buch. Die Autoren zeigen, wie man sich auf Krisen besser vorbereiten kann, sowohl als Privatperson als auch als Unternehmen. Und wie man aus Krisen gestärkt hervorgehen kann.

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

„Tiefgehender Austausch auch in rein virtuellen Coachings“

Interview. Das große deutsche Softwareunternehmen SAP in Walldorf wurde von der deutschen Sektion der International Coaching Federation (ICF) mit dem „Prism Award 2020“ ausgezeichnet. Den Award gab es als Anerkennung für den vorbildlichen Einsatz interner Coachs. Wir sprachen mit Franziska Weis, Global Peer Learning Program Lead, Global HR, SAP SE.

Wie findet ein SAP-Mitarbeiter seinen internen Coach?

Franziska Weis: Wir arbeiten mit „SAP Success Factors“, einer firmeneigenen, cloudbasierten Software für das Humankapitalmanagement. Auf dieser Plattform platzieren unsere internen Coachs ihre Profile. Der suchende Mitarbeiter gibt ein, welches Coaching-Anliegen er hat und bekommt mögliche Coachs vorgeschlagen. Dann führt er eigenverantwortlich zwei oder drei Kennenlerngespräche und wählt sich – unterstützt durch Materialien zur Reflexion, die wir bereitstellen – seinen Coach aus. Die Coaching-Gespräche finden aufgrund der aktuellen, globalen Situation ausschließlich virtuell via MS Teams oder Skype statt. Viele Prozesse innerhalb der SAP laufen seit Jahren online ab, die Mitarbeiter sind daran gewöhnt, weswegen wir durchweg positive Erfahrungen mit virtuellen Coaching-Gesprächen gemacht haben. Ein tiefgehender Austausch ist auch hier problemlos möglich.

Franziska Weis. Die HR-Expertin ist bei der SAP auch zuständig für das interne Coaching-Programm.

Wie viele Coaching-Prozesse zählen Sie pro Jahr und wie lange dauern sie im Schnitt?

Weis: Im Jahr 2020 (Stand Dezember) haben sich über den Coach-Finder auf der „SAP Success Factors“-Plattform 3.180 Coachings angebahnt. Es waren aber einige mehr, weil man unter bestimmten Bedingungen auch an der Plattform vorbei einen Coach finden kann. Wir haben mittlerweile weltweit 600 Coachs in unserem (internen) Pool und schätzen, dass jeder zwei bis drei Coaching-Prozesse im Jahr durchführte. Ein Coaching-Prozess, der sich im Durchschnitt über ein halbes Jahr hinzieht, besteht aus drei bis sechs Treffen. In die offiziellen 3.180 Coachings sind übrigens 1.275 Einmal-Coachings eingerechnet. Hier treffen sich Coach und Coachee in der Regel nur zu einem 45-minütigen Karriere-Coaching.

Wie wird man interner Coach?

Weis: Seit 2014 finanziert unsere HR-Abteilung interessierten Mitarbeitern, die später neben ihrem Job auch als interne Coachs arbeiten wollen, eine Coaching-Ausbildung bei unserem exklusiven Ausbildungspartner „Erickson International“ (Vancouver). In 2019 haben wir ein Budget für 60 Ausbildungsplätze gestellt, denn wir wollen weiterhin einen möglichst diversen, globalen Pool etablieren. Beworben haben sich weltweit 1.000 SAP-Mitarbeiter. Entsprechend anspruchsvoll musste unser Auswahlverfahren sein.

Gehören private Probleme auch ins interne Coaching?

Weis: Berufliche und private Probleme kann man doch schlecht trennen. Sie sollten schon in einem Coaching gemeinsam behandelt werden – insbesondere, wenn Privates das Berufliche beeinträchtigt. Unsere Coachs wissen aber, dass es eine Grenze zur Therapie gibt, die beachtet werden muss. Für Menschen, die auf einen Burn-out zulaufen und zum Beispiel nicht mehr fähig sind, eigene Entscheidungen zu treffen, gibt es bei der SAP spezielle Hilfsangebote, auf die ein Coach verweisen muss.

Im November veranstaltete die SAP intern einen „Global Coaching Summit“. Was gab es Neues?

Weis: Generell hat sich wieder einmal gezeigt, dass wir bei SAP bereits eine starke und lebendige Lern- und Coaching-Kultur haben. An den Tagen, an denen die internen Coachs unter sich diskutierten, ging es darum, dass wir insbesondere in der aktuellen Situation vermehrt auf internes Team-Coaching setzen sollten.

Unsere Teams müssen immer schneller auf Veränderungen reagieren und mit Unsicherheiten klarkommen. Da ist der Coaching-Bedarf mit den Händen zu greifen. Umsetzen werden wir das Projekt Team-Coaching gleich zu Beginn des Jahres 2021. Im ersten Anlauf werden nun 45 unserer internen Coachs zu Team-Coachs ausgebildet.

Interview: Martin Pichler

Mit Fernlernen gegen Fachkräftemangel

UMFRAGE. Der neue „Bundesverband der Fernstudienanbieter“ hat beim Meinungsforschungsinstitut Forsa den „Branchenmonitor Digitale Bildung in Deutschland“ in Auftrag gegeben. Jetzt liegen erstmals aktuelle und vor allem repräsentative Zahlen für den Fernstudienmarkt vor.

401 Unternehmen wurden von Forsa zur aktuellen Wirtschaftslage, ihren größten Herausforderungen und ihrer innerbetrieblichen Weiterbildung befragt. Die Ergebnisse: Vor allem die Suche nach qualifiziertem Personal stellt alle Branchen gleichermaßen vor Probleme. Fernlernen kann helfen und spielt dabei eine immer größer werdende Rolle.

Noch Anfang September 2020 hatte die Bundesregierung für das kommende Jahr ein Wirtschaftswachstum von 4,4 Prozent prognostiziert. Danach sieht es nun angesichts der aktuellen Corona-Entwicklungen nicht mehr aus. „Auch die von uns befragten Unternehmen blicken wenig positiv in die Zukunft“, so Mirco Fretter, Präsident des Bundesverbands der Fernstudienanbieter. Demnach sind 57 Prozent aller Befragten der Ansicht, dass die Wirtschaft in Deutschland auf längere Zeit geschwächt bleiben wird. Das ergab eine aktuelle Teilstudie des „Branchenmonitors Digitale Bildung in Deutschland“, eine Erhebung des Meinungsforschungsinstituts Forsa im Auftrag des Verbands. Nach der Entwicklung des eigenen Unternehmens gefragt, rechnen ferner zwei Drittel der Unternehmen (64 Prozent) infolge der aktuellen Coronakrise für das laufende Geschäftsjahr mit moderatem (38 Prozent) oder sogar starkem (26 Prozent) Umsatzrückgang gegenüber dem Vorjahr. Ein wenig positiver auf die künftige wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland blickt jedoch die Dienstleistungsbranche. Hier gehen 46 Prozent der Befragten davon aus, dass sich die Wirtschaft des Landes nach der Coronapandemie weitestgehend wieder erholen wird.

Verband Fernstudienanbieter

Neuer Bundesverband. Ohne Gegenstimmen beschloss die Mitgliederversammlung des „Forum Distance-Learning“ im November 2020 die Umbenennung in „Bundesverband der Fernstudienanbieter“.

„Mit dem neuen Namen ist der Bundesverband klar und unverwechselbar nach außen auf seine Themenfelder und Tätigkeiten fokussiert“, begründet Verbandspräsident Mirco Fretter den Schritt der Umbenennung. „Wir zeigen, wer wir sind und wen wir vertreten!“ Mit neuem Logo und neuer Website (www.fernstudienanbieter.de) erhält der neue Bundesverband mit Sitz in Berlin auch optisch ein neues Gesicht.

„Wir setzen Impulse für innovative Lernkonzepte, die den Anforderungen der heutigen Gesellschaft, des Arbeitsmarkts und den Ansprüchen von lernenden Erwachsenen gerecht werden“, so Fretter über das Wirken des Bundesverbands, der über 100 Mitglieder hat. Denn die Möglichkeiten der digitalen Bildung sind weitreichend. Fernunterricht und Fernstudium sind eine zukunftsorientierte Säule der Erwachsenenbildung. Nicht zuletzt habe vor allem die Coronakrise gezeigt, welche Rolle Fernunterricht in der Bildung spielt. Fernunterricht kann gerade jetzt, im derzeitigen Angesicht von Kurzarbeit und drohenden Arbeitsplatzverlusten, Wege aus der Krise weisen.

Herausforderungen der nächsten Jahre

„Offen und ohne jede Vorgabe nach den größten Herausforderungen in den nächsten Jahren befragt, ist es jedoch nicht die Bewältigung der Coronapandemie, die Unternehmen maßgeblich beschäftigt“, betont Fretter, „sondern die Suche nach geeignetem Personal.“ Die Umfrage ergab: Jedes zweite Unternehmen in Deutschland beklagt einen Fachkräftemangel. Die Personalsuche stellt für Unternehmen vor, während und nach der Coronakrise die größte Herausforderung dar. Erst auf Rang zwei und drei werden vor allem die Prozesse der Digitalisierung beziehungsweise Automatisierung

Foto: Bundesverband Fernstudienanbieter

(21 Prozent) und Kundengewinnung (12 Prozent) als große Herausforderungen eingeschätzt. Die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften ist ein Thema, über das in Deutschland bereits seit Längerem diskutiert wird. Das Spektrum an Qualifikationsbedarf ist entsprechend der Branchenvielfalt erheblich: Die Unternehmen berichten von großem Bedarf in den Bereichen IT und Technik, im Handwerk und am Bau oder in der Reinigung, beim ärztlichen Dienst und beim Pflegedienst. Es fehlen Pädagogen, Facharbeiter und Ingenieure sowie Fachpersonal in Vertrieb, Verwaltung und Buchhaltung, Transport und Logistik, Produktion und Gewerbe.

Bedürfnisorientierte Fortbildungen immer wichtiger

„Genau hier setzen die Mitglieder unseres Fachverbands mit ihren digitalen Bildungsangeboten an“, greift Fretter das Thema Fachkräftemangel auf. „Denn nur mit modernen und bedürfnisorientierten Bildungskonzepten kann es gelingen, dem qualifikatorischen Mismatch zwischen Arbeitskräftebedarf und Arbeitslosen entgegenzuwirken.“ Lernprozesse müssen agiler werden und dazu beitragen, die Beschäftigungsfähigkeit in einer sich ständig im Wandel befindlichen Arbeitswelt zu erhalten.

All diesen Herausforderungen stellen sich Fernunterrichtsanbieter schon seit Jahren erfolgreich und bieten Weiterbildungsmöglichkeiten, die sich der digitalen Arbeitswelt anpassen. Vor allem im sogenannten Firmenkundengeschäft werden fernunterrichtsbasierte Weiterbildungsmaßnahmen, speziell auf das Unternehmen zugeschnitten, erstellt, um den Weiterbildungsbedarf jedes einzelnen Mitarbeitenden passgenau decken zu können. „Komplett zielgerichtet können so neue Fähigkeiten erlernt, Qualifikationen vermittelt und somit die berufliche Handlungsfähigkeit aufrechterhalten werden“, ergänzt der Verbandspräsident. Somit sei Fernunterricht mit seinen digitalen Elementen eine der wichtigen, zukunftsorientierte Säulen der modernen Erwachsenenbildung.

Fast alle befragten Unternehmen (95 Prozent) unterstützen ihre Mitarbeiter bereits, wenn diese sich eigeninitiativ extern weiterbilden möchten. Am häufigsten tun sie dies, indem sie die Weiterbildung finanzieren oder sich zumindest an den Kosten beteiligen (94 Prozent). Ein Großteil dieser Unternehmen (88 Prozent) stellt seine Mitarbeiter für die externe Weiterbildung außerdem von der Arbeit frei und drei Viertel (74 Prozent) unterstützen die Mitarbeiter durch feste Ansprechpartner in der Personalabteilung. Fast alle Unternehmen (91 Prozent) bieten ihren Mitarbeitenden darüber hinaus auch Angebote zur internen Fortbildung an und fast ebenso viele (89 Prozent) verweisen eigenständig auf Angebote zur externen Fortbildung. Dass sie ihre Mitarbeitenden zu internen Schulungen verpflichten, geben noch fast drei Viertel der Befragten (72 Prozent) an.

Mit Abstand am häufigsten (87 Prozent) wird im Zuge der innerbetrieblichen Weiterbildung derzeit noch das klassische Präsenzlernen, also reines Face-to-Face-Lernen, praktiziert. Jeweils etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen bieten darüber hinaus aber auch Blended Learning (69 Prozent) oder Online-Learning (64 Prozent) an.

Fazit: Die Ergebnisse des Branchenmonitors lassen einen Trend zur Digitalisierung in der innerbetrieblichen Weiterbildung erkennen. Für etwa jedes dritte befragte Unternehmen mit interner Weiterbildung (32 Prozent) ist es schon heute vorstellbar, künftig Formen des Fernunterrichts beziehungsweise Fernstudiums anzubieten und einzusetzen. Der Einsatz von Online-Learning (26 Prozent) und Blended Learning (23 Prozent) ist für etwa jedes vierte dieser Unternehmen eine Option. Präsenzlernen ist nur noch vereinzelt als künftige Weiterbildungsform (9 Prozent) vorstellbar. Abschließend sollten die befragten Unternehmen den zukünftigen Einsatz von Distance-Learning-Methoden bewerten. Eine große Mehrheit (71 Prozent) glaubt, dass Distance-Learning-Methoden in ihrem Unternehmen künftig häufiger eingesetzt werden als bisher.

Gudrun Porath

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

Machen Sie 2021 zu Ihrem Jahr

...studieren Sie wieder – für Ihren nächsten Karriereschritt!

Unsere berufsbegleitenden Fernstudiengänge

- Master Digital Business Management
- Master European Public Management
- Master Public Administration
- Master Sicherheitsmanagement

www.berlin-professional-school.de

„Einsaugen statt reingedrückt bekommen“

RÜCKBLICK. „Learning & Development pro Live Expo“, eine Messe für Personalentwickler, fand letztlich nur als „komplett virtuelle Version“ statt. Ein Schwerpunkt war das Thema „Selbstlernkompetenz“. Der Veranstalter zeigte sich zufrieden mit dem Ergebnis der virtuellen Messe und plant weitere reale und virtuelle Events für das Jahr 2021.

Die Genehmigung der L&D pro-Live-Veranstaltung wurde von offizieller Seite sehr kurzfristig wegen stark steigender Corona-Fallzahlen am Messestandort München zurückgezogen. „Es fühlt sich gerade so an, als ob uns jemand zwingen würde, bei einer Fahrt mit 100 Kilometern pro Stunde, die Reifen zu wechseln“, beschrieb Alexander Petsch, Geschäftsführer des Veranstalters Boerding Messe, die überraschende Situation.

Als das eintägige Online-Event vorbei war, zog Petsch dann aber trotz allem ein positives Fazit und betonte, dass die nächste „reale“ L&D pro zum persönlichen Treffen am 30. September 2021 auf dem Sportpalastgelände in München stattfinden soll. Die Veranstaltung wird sicherheitshalber zeitgleich über das Internet verbreitet werden (hybrider Ansatz). Reine L&D pro-Onlinekonferenzen wird es im Jahr 2021 auch geben: vom 22. bis 25. Februar, vom 5. bis 8. Juli und vom 22. bis 25. November. In der Regel nehmen an den viertägigen Onlinekonferenzen 800 bis 1.000 Besucher teil.

Trend zu selbstgesteuerten Lernformaten

Einer der Keynote Speaker, der am 11. November 2020 begeistert von den zu Hause gebliebenen Zuhörern aufgenommen wurde, war Herwig Kummer, Personalmanager beim Österreichischen Automobilclub ÖAMTC. Sein Thema war: „Expedition Führung, Learnathon & Co – Erfahrungen mit selbstgesteuerten Lernformaten beim ÖAMTC“.

Eines Tages kamen Kummer und seine HR/PE-Kollegen auf die Idee, den Mitarbeitern keine Themen mehr vorzugeben, zu denen sie etwas lernen sollten. Die innovative (und praxisnähere) Aufforderung lautete: „Liebe Mitarbeiter, findet euch zusammen zu Gruppen, die selbst definieren, was sie lernen wollen und macht euch auf die Reise.“ Insbesondere die 120 Führungskräfte wurden aufgefordert, Verantwortung für ihre eigene Entwicklung zu übernehmen. 65 von ihnen fanden sich im Rahmen einer Auftaktveranstaltung (mit leichten Hilfen zur Gruppenfindung) zu selbstgesteuerten

Foto: ÖAMTC

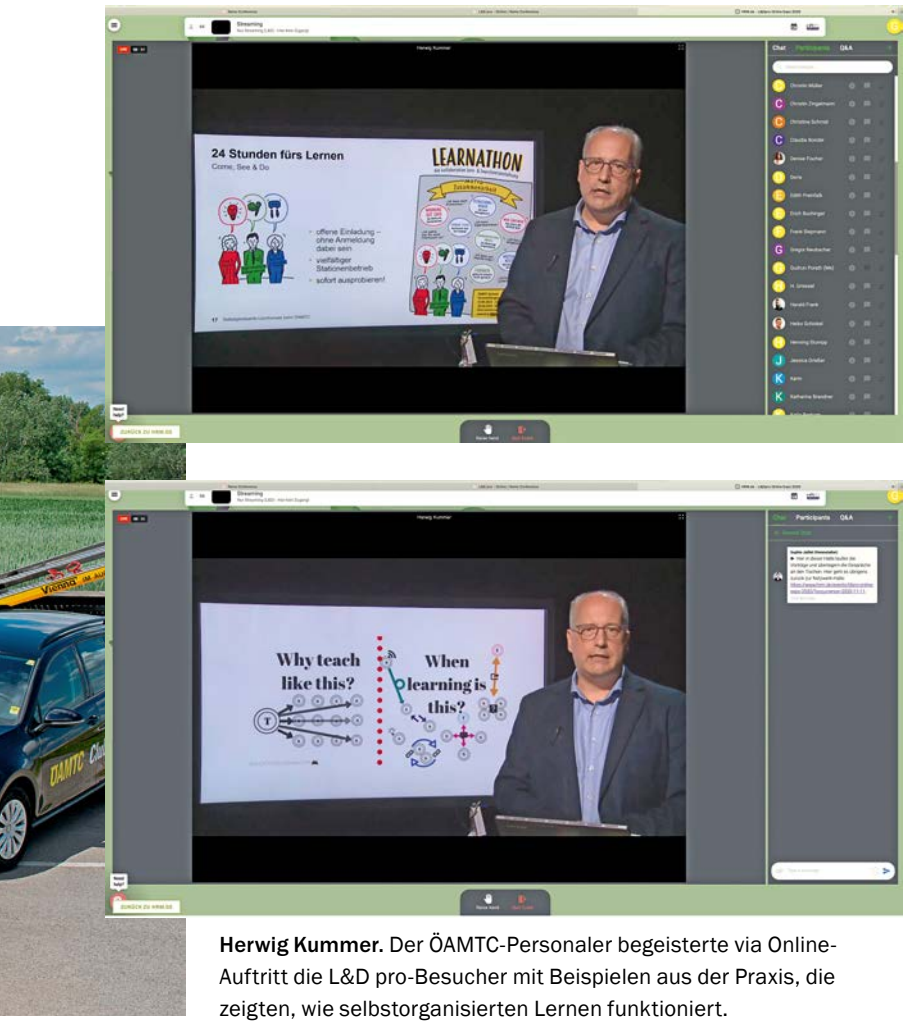
Lerngruppen zusammen. Sie wurden von einem Lernbegleiter (auch „Expeditionsleiter“ genannt) begleitet. Die Personalentwickler gaben drei Prinzipien vor:

1. **Selbstverantwortung.** Die Selbstverantwortung muss man für sich, aber auch für seine Lerngruppe übernehmen.
2. **Selbststeuerung.** Die Gruppe gibt an die PE-Abteilung Aufträge, was sie an Hilfen organisieren soll.
3. **Freiwilligkeit.** Jeder ist freiwillig dabei und kann jederzeit aussteigen, wenn er merkt, dass diese Art des Selbstlernens nicht mehr für ihn passt.

Das Topmanagement des ÖAMTC reagierte durchaus zwiegespalten auf die Selbstlernaktion, weil nicht klar war, ob sie überhaupt einen firmenbezogenen Nutzen bringen würde. Die größten Lernimpulse gab es immer dann, wenn man Unternehmen aus anderen Branchen besuchen konnte, um mit den dortigen Führungskräften über problematische Führungssituationen und unterschiedliche Führungsstile zu diskutieren. Sehr viel gebracht hat es laut Kummer auch, dass sich eine Gruppe mit dem Thema „Mobbing“ auseinandergesetzt und für alle Führungskräfte einen Leitfaden geschrieben hat, um Mobbing vorzubeugen. Insgesamt arbeiteten sechs Gruppen über 15 Monate an einem selbstgewählten Thema. Es gab (zufallsbedingt?) keine thematischen Überscheidungen.

„Wir haben als Personalentwickler an der Neugier und der Motivation der Führungskräfte angesetzt“, erklärt Kummer den Erfolg seiner Selbstlernaktion. „Wer neugierig ist, der hat auch die Energie, sich das notwendige Wissen und das Können selbst beizubringen.“ Als Personaler müsse man nur dafür sorgen, dass die benötigten Ressourcen und ein klarer Rahmen (Anfang und Ende) vorhanden seien. Als nützlich habe es sich aber auch erwiesen, dass das Selbstlernen an die starke Metapher der „Expedition“ für mutige Menschen angebunden war. Ein Teilnehmer, der besonders stolz war auf sein Lernergebnis, beschrieb die neue Lernstrategie mit den Worten: „Wir haben eingesaugt und nichts reingedrückt bekommen.“

„Es lohnt sich, auf die Neugier der Führungskräfte zu setzen.“
Herwig Kummer, ÖAMTC



Herwig Kummer. Der ÖAMTC-Personaler begeisterte via Online-Auftritt die L&D pro-Besucher mit Beispielen aus der Praxis, die zeigten, wie selbstorganisierten Lernen funktioniert.

L&D-Messe mit „harter Tür“

Neben den Vorträgen stellten Aussteller auf virtuellen Messeständen ihre Produktinnovationen und Dienstleistungsangebote vor. Praktiker berichten in „Meetups“ über ihre Erfahrungen und geben Antworten auf Besucherfragen. Im CLC Bar Camp können Teilnehmer vor Ort anwendungsbezogene Fragen aus dem Learning & Development-Businessalltag erörtern. Inhalte und Ablauf dieses Bar Camps werden von den Teilnehmern zu Beginn selbst entwickelt und im weiteren Verlauf konkreter gestaltet. Fachbesucher und Aussteller erhalten parallel zusätzlich die Möglichkeit zu fachlichem Austausch in (geschlossenen) virtuellen Räumen.

Ein besonderes Merkmal der L&D pro stellt die sogenannte „harte Tür“ dar. Ein Fachbesuchernachweis (angestellter Personalentwickler) ist vor Beginn der Messe erforderlich, um in die Veranstaltungshalle hineingelassen zu werden. So will der Veranstalter den Austausch auf Augenhöhe zwischen Ausstellern und Besuchern gezielt fördern. Nicht als Besucher zugelassen sind zum Beispiel selbstständige Trainer und Coachs. Vor gut einem Jahr, am 9. Mai 2019, feierte die „L&D pro“ im MVG Museum in München Premiere. Es gab sieben Keynotes aus Forschung und Unternehmenspraxis, über 50 Referenten und 92 Aussteller, die Kontakt zu 612 Fachbesuchern bekamen.

Gudrun Porath

Dank Corona auf dem Weg in eine neue Gesellschaftsform

ZUKUNFTSFORSCHUNG. Für den US-Ökonomen Jeremy Rifkin von der Wharton School an der Universität von Pennsylvania stehen die Industriestaaten an der Schwelle zu einer resilienten Gesellschaft mit einem neuen Wirtschaftsmodell und neuen Jobs. Wie die Zukunft aussehen könnte, beschrieb der Wissenschaftler auf der internationalen Onlinekonferenz „Enlighted 2020“.

„Seit zwei Jahrzehnten sinkt das Bruttoinlandsprodukt weltweit“, erklärte Jeremy Rifkin. Grund dafür sei, dass die Produktivität überall auf der Welt abgenommen habe. Daher habe es auch schon vor der Pandemie eine strukturelle Arbeitslosigkeit in den Industrie- und Entwicklungsländern gegeben.

„Die Wissenschaftler prognostizieren deshalb für weitere 20 Jahre eine geringe Produktivität und ein langsames Wachstum“, betonte der US-Ökonom auf der internationalen Konferenz „Enlighted 2020“, die wegen Corona diesmal nur virtuell stattfand. Auf der von der spanischen IE University zusammen mit mehreren Partnern organisierten Konferenz für Bildung, Technologie und Innovation referierten und diskutierten mehr als 90 internationale Denker über die Herausforderungen unserer Gesellschaft.

Heute stehe zwar die Hälfte der Menschheit wirtschaftlich besser da als ihre Vorfahren vor der industriellen Revolution, aber weitere 45 Prozent verdienten nur fünf Dollar oder weniger pro Tag und seien daher oftmals sogar schlechter dran als früher. Dafür gehe es den sehr Reichen immer besser. „Heute besitzen die acht reichsten Menschen der Welt zusammen mehr als die Hälfte der Menschheit zusammen“, erklärte Rifkin, Gründer und Vorsitzender der Foundation on Economic Trends in Washington D.C.

Mit dem Klimawandel und der Erderwärmung ständen wir heute außerdem vor enormen Herausforderungen, die nach radikalen Veränderungen schrien. „Wissenschaftler sagen, dass wir vor der sechsten Auslöschung des Lebens auf der Erde innerhalb der letzten 450 Millionen Jahren stehen.“ In den nächsten 80 Jahren werde die Hälfte der Arten verschwinden. „Wir haben noch zehn Jahre Zeit, um zu einer klimaneutralen Gesellschaft zu transformieren“, warnt der US-Ökonom. Die Frage sei, wie wir den Übergang vom Zeitalter des Fortschritts zum „Zeitalter der Resilienz“ schaffen könnten.

„Es gibt jetzt das Endspiel um fossile Energien“

Alle Paradigmenwechsel in der Wirtschaft haben laut Rifkin eins gemeinsam: Im Moment der Veränderung seien drei Innovationen gleichzeitig aufgetaucht. Es gebe eine Revolution der Kommunikation, die mehr Menschen zusammenbringe. Es gebe neue Energiequellen und es gebe neue Transportmöglichkeiten. Wenn diese drei Veränderungen auch jetzt zusammenkämen, veränderten sie unsere zeitliche und räumliche Orientierung, unseren Lebensraum, unsere Geschäftsmodelle und unsere Führung.

In der zweiten industriellen Revolution sei etwa Folgendes zusammengekommen: die Erfindung von Telefon, Radio, TV, die Nutzung von Öl und neue Transportmittel wie das Auto. Das führte zur Ausdehnung der Städte, zur Globalisierung, zur Schaffung von internationalen Institutionen wie der UN. Noch heute basiere fast alles in unserer Gesellschaft auf den fossilen Energien, vom Dünger über Baumaterial und Elektrizität bis zu pharmazeutischen Produkten und dem Transport. Doch inzwischen seien wir „im Endspiel um fossile Energien“. „Die Industrie steht vor dem Zusammenbruch, weil die Sonnen- und Windenergie inzwischen billiger ist als Gas und Öl“, so Rifkin. Als Angela Merkel Bundeskanzlerin wurde, habe er sie beraten, wie die deutsche Wirtschaft ein langfristiges Wachstum sichern könne. Er habe ihr erklärt, dass das nicht möglich sei, solange man in der alten Infrastruktur agiere. „Effizienz und Produktivität sind ausgereizt“, sagt Rifkin, der die EU seit 20 Jahren berät.

In der dritten industriellen Revolution werden sich folgende drei Infrastrukturbereiche verbinden: Durch die digitale Kommunikation könnten Millionen Menschen weltweit Informationen, Wissen und Entertainment teilen. Neben den traditionell kapitalistischen Plattformen wie Amazon und Facebook gebe es auch viele Nonprofit-Angebote wie unzählige kostenlose Onlinekurse, Blogs und Wikipedia, wo Millionen Menschen das Wissen demokratisierten und sich gegenseitig kontrollierten.

Dasselbe sehe man nun auch im Bereich der Elektrizität. Millionen Menschen, Gemeinden und Betriebe produzierten ihre eigene Sonnen- und Windenergie und was sie nicht selbst benötigten, schickten sie durch ein digitalisiertes und smartes Elektrizitätsnetzwerk und teilten es weltweit und das Ganze sei auch noch klimaneutral. „Sie nützen dieselben Technologien, mit der sie Informationen teilen auch, um Elektrizität zu teilen“, so Rifkin. „Das ist die Demokratisierung des Energiemarkts.“ Dazu komme als Drittes das Mobilitäts- und Logistiknetzwerk mit autonom fahrenden elektrischen Autos, die wiederum durch die Kommunikations-

und Elektrizitätsnetze gesteuert würden. Heute werden rund zwei Drittel unseres Energiebedarfs für den Transport genutzt. 2023 werde das E-Auto von den Kosten her wettbewerbsfähig sein. 2025 werde es sogar billiger sein. „Das sind Analysen der Industrie“, so Rifkin. „2028 wird der Wendepunkt sein, wo wir das Ende des Zeitalters der fossilen Energien und den Zusammenbruch der Ölbranche sehen.“
Eine smarte digitale Infrastruktur verbinde in Zukunft die Menschen weltweit in Echtzeit. Sie habe daher das Potenzial, den Handel zu demokratisieren. Weil die Technologie so billig sei, könne jeder von überall mit anderen Regionen der Welt interagieren.
Und das alles werde jetzt durch Corona noch beschleunigt. Corona sei nicht die erste und nicht die letzte Pandemie. Dafür gebe es Gründe. „Einer davon ist die Zerstörung der Natur. Vor einem Jahrhundert waren noch 87 Prozent der Welt echte unberührte Natur, heute sind es nur noch 22 Prozent.“ Die Tiere rückten daher gezwungenermaßen immer enger an unsere bewohnten Gebiete heran und Viren sprängen über auf den Menschen. Künftig werde es immer wieder Zeiten geben, wo uns ein Virus zwinge, im Haus zu bleiben und digital zu arbeiten. Dann gebe es eine Impfung und man könne wieder normal leben, bis das nächste Virus komme. Die Digitalisierung ermögliche uns diesen Wechsel zwischen virtuellem und physischem Leben.

„Bildung, Bildung, Bildung!“

„Die Mission jetzt ist Bildung, Bildung und Bildung“, fordert Rifkin. „Wir müssen die Pädagogik ändern und die junge Generation für neue Beschäftigungsmöglichkeiten vorbereiten.“ Die wichtigste Lektion sei es jedoch zu erkennen und zu akzeptieren, dass keiner von uns autonom sei. Der Klimawandel und die Pandemie zeigten uns, dass alles, was wir als einzelner Mensch täten, einen Effekt auf jedes andere Lebewesen und unser Ökosystem habe. Dabei sei er „vorsichtig hoffnungsvoll, aber nicht naiv“, weil in den letzten Jahren Millionen junger Menschen für einen Klimawandel gestreikt hätten. Beeindruckend an dieser Bewegung sei, dass eine ganze Generation zusammenkomme.
Die Technologie sei da, der Markt bereit für eine klimaneutrale Wirtschaft. Jetzt bräuchten wir noch den politischen Willen in jeder Region, uns selbst zu organisieren und die entsprechende Infrastruktur bereitzustellen, unser Schulsystem zu transformieren und die junge Generation auf die erforderlichen neuen Fähigkeiten vorzubereiten. Dabei würden zwar viele unserer Jobs, auch die von hochqualifizierten Wissensarbeitern, künftig von Robotern mit künstlicher Intelligenz übernommen werden, aber die resiliente Wirtschaft biete auch viele neue Möglichkeiten. „Roboter und künstliche Intelligenz können keine Fenster isolieren, Windräder aufstellen oder Unterseekabel verlegen“, sagt Rifkin. Dafür brauche es qualifizierte Arbeiter.
Die wichtigsten Jobs entstünden jedoch in der Planung. Es werde Millionen anspruchsvolle Jobs im öffentlichen Gesundheitswesen, in der Katastrophenhilfe und im Management von Migrantenströmen geben, auf die wir noch nicht vorbereitet seien. Dabei sei es auch wichtig, zu verstehen, dass wir Menschen das sozialste Lebewesen der Welt und unsere Gehirne auf soziale Bindungen ausgelegt seien. „Wir sind ein empathisches Lebewesen“, so Rifkin. Das sehe man gerade bei Klimakatastrophen und der Pandemie. Die Menschen hielten zusammen, sie würden einander großzügig helfen.

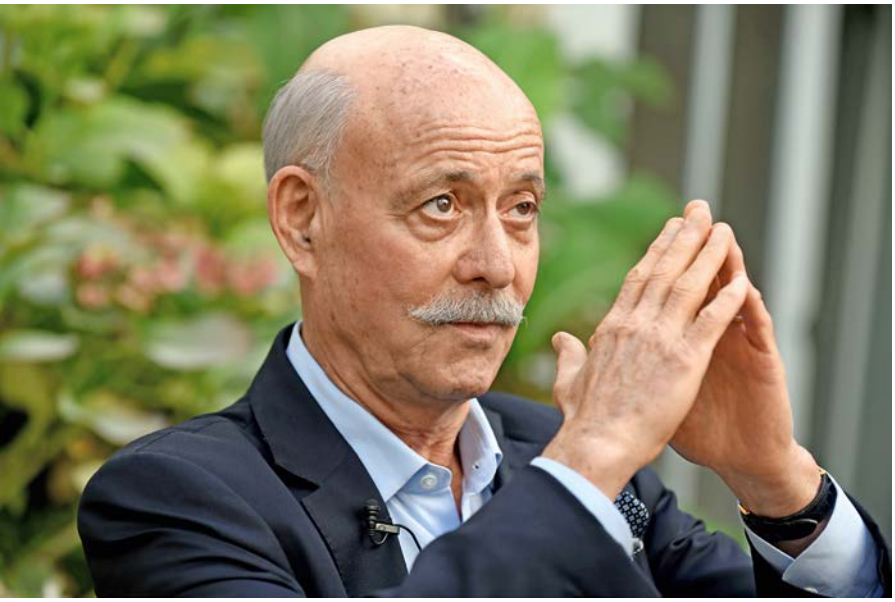


Foto: ERIC PIERMONT / Kontributor / gettyimages.de

Jeremy Rifkin. Der amerikanische Wirtschaftsprofessor (Wharton School der Universität von Pennsylvania) gilt als Visionär einer Wasserstoffwirtschaft.

Kein Zentralismus mehr

Und natürlich sei jede Krise auch eine Chance. Seit 15 Jahren unterrichte er an der Wharton School in einem fünfwöchigen Kurs Vorstände aus Wirtschaftsunternehmen. Am Abend des ersten Tages gebe er ihnen die Aufgabe, über die größte Krise nachzudenken, die ihr Unternehmen in der Zukunft treffen könnte. Am nächsten Morgen kämen sie dann oftmals nervös zurück. Am nächsten Abend sollen sie dann über die Chancen nachdenken, die diese größte Krise für ihr Unternehmen bringen könnte. Das setze völlig neue Ideen frei.
„Wir haben derzeit die größte Krise der Menschheit und auch die größte Chance“, behauptete Rifkin. Wir bräuchten aber neue Formen der „Führung“. „Jeder Einzelne muss die Verantwortung für seine Region erkennen und entsprechend mit anderen zusammen agieren“, so der Zukunftsforscher. „Es gibt keine zentralisierte Lösung für die Welt.“

Bärbel Schwertfeger

HAUFE.

NEU DENKEN, ANDERS FÜHREN

MIT 4 FRAGEN IN 100 TAGEN ZU EINER NEUEN FÜHRUNGSKUNST

Werden Sie kein besserer Mensch. „Reflektiert führen“ ist weder eine Anleitung zum Glücklichsein noch zu höherer Moral. Es wird keine Theorie verkündet, kein Modell gepredigt, keine Erfolgsregeln werden vermittelt – das Buch verlangt lediglich von Ihnen, sich vier klaren und herausfordernden Fragen selbstkritisch zu stellen und bei dieser Gelegenheit sich selbst, andere Menschen und die Organisation bzw. das Unternehmen auszuloten, in der wir eine Führungsrolle einnehmen oder einnehmen werden.

- **Zum individuellen Führungskonzept in 100 Tagen mit den vier Fragen der Führungskunst**
- **Dark Leadership – Machiavellisten und Soziopathen bei der Arbeit**
- **Mit vielen Übersichten, Modellen und Empfehlungen: Techniken des aktiven Zuhörens, sieben Fragearten, Feedbackregeln, Gesprächsvorbereitung, Modell des professionellen Verhaltens, Videoempfehlungen**

Christian Sonnleitner
Reflektiert führen
Mit vier Impulsen eine neue Führungskunst entwickeln

ISBN: 978-3-648-14760-3
Buch: **29,95 €** [D]

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
shop.haufe.de/prod/reflektiert-fuehren
oder in Ihrer Buchhandlung

Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2021 ERSCHEINT AM 04. FEBRUAR 2021

FÜHRUNG

Humor ist Chefsache

Humor gehört in den Handwerkskoffer einer Führungskraft. Humor ist ein Instrument, um Aufmerksamkeit zu bekommen, eine Stimmungslage zu verändern oder Spannungen abzubauen. Wer ein Händchen für Humor entwickelt, hat einen klaren Vorteil, sei es in der Mitarbeiterführung, einer Verhandlung, einer Präsentation oder in einer Krise.

ZUKUNFTSFORSCHUNG

Gestern ist keine Antwort

Matthias Horx, ein bekannter Zukunftsforscher, sagt den Deutschen in welche Richtung sich ihr Land nach der Krise wohl entwickeln wird. Es geht natürlich um mehr Nachhaltigkeit, aber es geht auch um den Zwang zum Zusammenraufen.

INNOVATION

Vertrauensspiel

Wir stellen ein neuartiges Teamcoaching-Tool vor, das das Ziel hat, in einem Team Vertrauen aufzubauen. Es besticht durch seine Anwendbarkeit und erlaubt durch seine Gestaltung einen unkomplizierten Einstieg in die Teamentwicklung.

IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Martin Claßen, Stefanie Faupel, Caroline Göbel, Boris Grundl, Jannis Herzog, Stefanie Hornung, Albrecht Kresse, Gudrun Porath, Martina Pumpat, Svenja Römer, Dorit Schalansky, Bärbel Schwertfeger

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

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

Titelbild
Coursera Inc.

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

HAUFE.

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

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

Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann (Herausgeber):
HR-Trends 2021: Strategie, Kultur, Big Data, Diversity,
Haufe Verlag, Freiburg 2020, 520 Seiten, 99,95 Euro

JUBILÄUM

30 Jahre Trendbeobachtung

Seit 30 Jahren erkundet Karlheinz Schwuchow, Professor an der Hochschule Bremen, aktuelle Entwicklungen in HR sowie PE und OE und sammelt Fallbeispiele aus renommierten Unternehmen dazu in einem Jahrbuch. Es geht ihm nicht nur um das Lernen von Erwachsenen, sondern auch um Strategie- und Organisationsentwicklung, Digitalisierung und künstliche Intelligenz, Führung und Unternehmenskultur, Diversity und Inklusion: HR muss sich neuen Herausforderungen stellen und nachhaltige Strategien, Strukturen und Prozesse entwickeln. In 31 Fallstudien und Best-Practice-Beispielen sagen Unternehmenspraktiker, was im Jahr 2020 aus Personalersicht wirklich wichtig war.

Die Herausgeber begannen im Februar 2020 mit der Zusammenstellung der Beiträge, sodass die Coronakrise durchaus Berücksichtigung findet. Außerdem enthält dieses Buch noch neue wissenschaftliche Grundsatzartikel, die von bekannten Vordenkern stammen und von neuen Methoden und innovativen Konzepten handeln. Im Einzelnen besteht das Buch aus folgenden Kapiteln:

- **HR-Strategie:** Hier geht es darum, wie nach Meinung unterschiedlicher Experten die künftige HR-Arbeit aussehen soll – und zwar jenseits des Business-Partner-Modells. Es geht also um Innovationen und wie HR die Unternehmen unterstützen kann, digitaler und agiler zu werden.
- **HR-Kultur.** Hier geht es um Führung und Verantwortung und insbesondere den Wandel, dem das Rollenverständnis einer Führungskraft unterliegt.
- **HR-Big Data.** Hier geht es um künstliche Intelligenz und die Arbeit 4.0, denn was vor Kurzem noch als Science Fiction anmutete, hält gerade Einzug in die HR-Arbeit.
- **HR-Diversity.** Hier geht es um Gender und Demografie. Beides hat eine strategische Relevanz für ein Unternehmen. Es geht letztlich um die Nutzung aller Potenziale der Mitarbeiter.

Seit 30 Jahren ist das Jahrbuch nicht nur ein nützliches Archiv für erfahrene Personaler, sondern es ist auch ein Arbeitsmittel, das den Einsteigern in die Personalentwicklung das Leben mit Hintergrundinformationen, Praxisbeispielen und Tools erleichtert. Außerdem bekommen die Leser mit dem Buch auch einen Onlinezugang zu 130 aktuellen HR/PE-Studien – zum Beispiel von großen, internationalen Beratungsgesellschaften.

HERAUSGEBER

Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann

Karlheinz Schwuchow ist seit 1999 Inhaber der Professur für Internationales Management an der Hochschule Bremen und leitet das CIMS Center for International Management Studies. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt in der Führungskräfteentwicklung.

Joachim Gutmann ist Experte im Bereich Personalmanagement und Senior Consultant bei der GLC Glücksburg Consulting AG.

„Leiste einen Beitrag zum größeren Ganzen“

Der Unternehmensberater Dr. Georg Kraus hat mit den beiden katholischen Ordensmännern (Jesuiten) Johann Spermann und Tobias Zimmermann einen Ratgeber veröffentlicht, der den Weg zu einem erfüllten Leben weisen soll.

Von zentraler Bedeutung ist den drei Autoren, dass jeder Mensch eine Aufgabe findet, die ihn erfüllt und die es ihm ermöglicht, an seinem Ort seinen sinnvollen Beitrag zu einer Gemeinschaft zu leisten. Niemand sollte aufhören, folgende Eigenschaften bei sich zu vervollkommnen:

1. **Empathie:** Entwickle ein Gespür für andere!
2. **Kompetenz:** Baue Wissen und Fähigkeiten auf!
3. **Gewissen:** Lerne, gut und schlecht zu unterscheiden!
4. **Engagement:** Lerne, die Zeichen der Zeit zu verstehen, und leite daraus dein persönliches Engagement für die Gesellschaft ab!
5. **Kreativität:** Hänge nicht am Alten! Sei neugierig! Schule deinen Geist, über den Rahmen des Aktuellen hinaus zu denken!

Das Buch ist eine gute Alternative zu jenen Ratgebern, die nur zur (narzisstischen) Selbstoptimierung raten.

Georg Kraus, Johann Spermann, Tobis Zimmermann:
Ein erfülltes Leben führen, Herder Verlag, Freiburg 2020, 176 Seiten, 18,00 Euro

Barrieren gekonnt abbauen

Das Buch ist zwar schon im Oktober 2019 veröffentlicht worden, aber es hat es sich redlich verdient, hier mit etwas Zeitverzögerung gelobt zu werden. „Fair führen“ wurde nämlich Ende des Jahres 2020 mit dem „Getabstract International Book Award 2020“ ausgezeichnet.

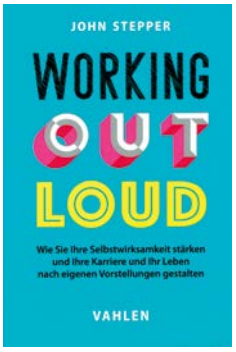
Damit ist klar geworden, dass das Buch Maßstäbe setzt, an denen sich Trainer, Berater und Coachs orientieren sollten, wenn sie in der freien Zeit, die die Coronakrise so mit sich bringt, auch ein Buch schreiben wollen.

Zuerst braucht man glaubwürdige Fallbeispiele und dann wissenschaftliche Studien und Theorien, die die Fallbeispiele in einen größeren Rahmen stellen. Die Autorin überzeugt auch mit Ratschlagslisten am Ende jedes Kapitels. Außerdem liefert sie sechs Seiten Glossar, zwei Seiten Literaturhinweise und 23 Seiten Anmerkungen.

Inhaltlich liefert das Buch viel Wissenswertes und Nützliches über Stereotype, Diskriminierungen und allgemeine Vorurteile, die ein faires Führen in vielen Unternehmen leider komplett verhindern.

Veronika Hucke:
Fair führen, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 252 Seiten, 24,95 Euro

Beziehungen aufbauen und stärken



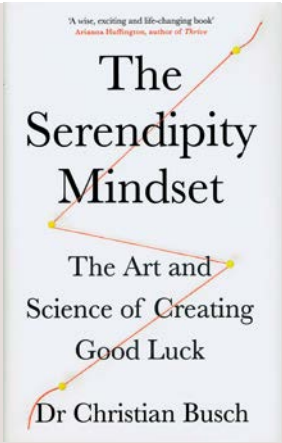
Der New Yorker John Stepper ist der Erfinder der „Working Out Loud“-Methode (WOL). Dazu hat er im Jahr 2015 in den USA ein Buch veröffentlicht, das jetzt auch auf Deutsch erschienen ist.

Der Kern der Methode besteht darin, dass zum Beispiel ein Konzernangestellter sich mit mindestens vier anderen Kollegen (egal aus welchen Abteilungen) trifft, um 12 Wochen lang jeweils eine Stunde in der Woche anhand schriftlicher Unterlagen zu lernen und Aufgaben umzusetzen. Das Ziel dieser Selbstlerngruppen besteht darin, dass der Einzelne erkennt, was er anderen zu bieten hat und wie es ihm gelingen kann, sich über seinen Tellerrand hinaus (mittels sozialer Medien natürlich) zu vernetzen.

Stepper schildert, wie er diese Methode (erinnert etwas an frühere Dale-Carnegie-Abende) erfunden hat und wie die Übungen, die er vorgibt, von unterschiedlichen Menschen gewinnbringend bearbeitet werden können.

John Stepper:
Working Out Loud - Wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken und Ihre Karriere und Ihr Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten, Verlag Franz Vahlen, München 2020, 259 Seiten, 24,90 Euro

Dr. Christian Busch:
„The Serendipity Mindset – The Art and Science of Creating Good Luck“, Penguin Books, New York 2020, 376 Seiten, 17,70 Euro



Gudrun Porath

Ratgeber

Cultivating Serendipity

Als vor langer Zeit Ceylon (heute: Sri Lanka) noch Serendib hieß, lebte dort ein König, der seine drei Söhne auf eine lange Wanderung durch sein Reich schickte. Der Nachwuchs sollte Lebenserfahrung sammeln. Die drei Prinzen beobachteten zufällig, wie jemand ein Problem löste, und im nächsten Moment hatten sie eine Idee, wie sie diese Problemlösungsstrategie auch in einem ganz anderen Zusammenhang nutzen könnten. Wenn heute jemand zufällig etwas Innovatives entdeckt, was er nicht aktiv gesucht hat, dann nennt man diesen Glücksfall „Serendipity“.
Wir kennen alle die Geschichte eines Hobbychorleiters, der sich darüber ärgerte, dass die Lesezeichen ständig aus seinem Notenbuch herausfielen. Dieser Mann erinnerte sich an einen Arbeitskollegen, der gescheitert war, als er für den gemeinsamen Arbeitgeber einen Klebstoff entwickeln sollte. Der Klebstoff war zu schwach, um irgendeinen Nutzen zu haben, aber der Chorleiter hatte die Idee, die Lesezeichen mit dem Ausschuss zu bestreichen, weil die behandelt Lesezeichen auf glattem Papier doch irgendwie haften blieben und noch dazu wieder leicht entfernt werden konnten. Die Erfindung der „Post-its“ ging so in die Geschichtsbücher ein. Bekannte Beispiele für Serendipität sind außerdem die Entdeckung der Röntgenstrahlung und des Penicillins oder der kosmischen Hintergrundstrahlung. Andere Beispiele sind der Klettverschluss oder das Linoleum.
Christian Busch ist Wissenschaftler an der New York University und an der London School of Economics und gibt dort Kurse zu Themen wie „Innovation“ und „Kreativität“. Für ihn ist „Serendipity“ kein Glücksfall, auf den man geduldig warten muss, sondern Serendipity ist quasi ein Schwein, das man mästen kann. Der Zufall begünstigt nur einen vorbereiteten Geist, könnte man auch sagen.
Der Autor verwendet so gut wie alle seiner fast 400 Buchseiten dazu, nachvollziehbar und sehr fundiert darzulegen, wie man seine Wahrnehmung auf einen Geistesblitz à la Serendipity vorbereitet. Jedes Buchkapitel bietet am Ende eine Liste von Ratschlägen und kleinen Experimenten, wie man es wahrscheinlicher machen kann, von einem Serendipity-Gedanken im richtigen Moment „getroffen“ zu werden. Trainer könnten aus den Informationen, die dieses Buch bietet, locker das Konzept für ein dreitägiges Seminar (Titel: „Serendipity Workout“) ableiten.
Wer von einer überraschenden Entdeckung heimgesucht werden will, muss gut beobachten können und in der Lage sein, das Beobachtete kritisch auf der Basis von Fachwissen zu würdigen. Außerdem darf auch die Fähigkeit zum Assoziieren nicht unterentwickelt sein. Man muss Verbindungen sehen können, wo andere nur Löcher sehen. Sehr hilfreich ist es auch, Tagebuch zu führen und sich mit schlauen Leuten seines Fachs zu vernetzen und mit ihnen regelmäßig darüber zu fachsimpeln, was das „Unerwartete“ sein könnte.

> **„Man muss Verbindungen sehen, wo andere nur Löcher sehen.“**

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

HAUFE.

INSPIRIEREND.
PRAXISNAH.
UNABHÄNGIG.

PFLICHTLEKTÜRE FÜR HR-FANS

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »**personalmagazin**« das **meistgelesene Fachmagazin** in deutschen Personalabteilungen. Hier erhalten Sie jeden Monat Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt. Verständlich aufgearbeitet, modern präsentiert – für alle mit Gestaltungsanspruch.

Informieren Sie sich unter
www.haufe.de/personalmagazin
Tel. 0800 50 50 445 (kostenlos)

Boris Grundl

Paragraf 91

Werde zum konsequenten Anfänger!

Disziplin wird gern als Allheilmittel gepriesen. Mit Disziplin geht alles. Und ohne eben nichts. Interessant, wie die Komplexität mentaler Haltungen zu einer scheinbar einfachen Lösung kommt. Lassen Sie uns das Thema „Disziplin“ doch genauer unter die Lupe nehmen.
Disziplin ist die Kraft des Dranbleibens. Des „zu Ende Bringens“. Festbeißen und durchziehen. Wie ein Terrier. Für viele scheint das eine lohnenswerte Energie zu sein. Wir bewundern Menschen, die mit Disziplin und Fleiß ihre Ziele erreichen. Viele empfinden beim „Durchziehen“ aber auch eine gewisse Schwere. Es fühlt sich engstirnig und verbohrt an. Für mich ist Disziplin folgender mentaler Zustand: Ich muss es tun, will es aber eigentlich nicht. Ich habe mir etwas vorgenommen, von dem ich denke, dass ich es tun sollte. Im Grunde fehlt mir aber die innere Überzeugung. Ich kämpfe gegen Widerstände.

> **„Wer überzeugt ist, braucht keine Disziplin mehr.“**

Zum Konzept der Disziplin passt der innere Schweinehund. Er soll unser Scheitern sympathischer machen. Damit wir mehr Verständnis für unsere Misserfolge bekommen. Doch dieses mentale Programm führt uns eher Niederlagen als Siege ins Bewusstsein. Disziplin ist ein mentaler Muskel. Wenn ich Dinge tue, die ich eigentlich nicht will, braucht es mentale Anstrengung. Und diese ist sowohl trainier- als auch erschöpfbar. Disziplin hilft somit temporär, ist jedoch kein starker täglicher Zustand. Menschen brauchen sie nur so lange, bis Überzeugung da ist. Wer überzeugt ist, muss nichts mehr beweisen, sondern kann sich hingeben. Alles fließen lassen. Dann bringe ich Dinge nicht zu Ende, sondern fange immer wieder neu an – jeden Tag, jede Woche, jedes Jahr, ja sogar jeden Moment. Ich beginne so lange neu, bis ich das erreiche, was ich mir vorgenommen habe. Dieses Mindset ist eine ganz andere Qualität im Denken.
Es ist die Seite der Konsequenz. Konsequent sein heißt also, so lange Fehlschläge in Kauf zu nehmen, bis das Vorhaben gelingt. Scheitern hat somit eine ganz andere Bedeutung. Es ist Teil des Erfolgs. Eine Normalität, die keine schlechten Gefühle und Ängste auslöst. Dieser ständige Anfängergeist gibt wesentlich mehr Energie als Disziplin. Wer konsequent neu beginnt, kann jederzeit zupacken und loslassen. Konsequenz heißt „Ich will“, Disziplin „Ich sollte wollen.“
Diese beiden Denkmodelle gehen sehr tief. Sie sind fest in unsere DNA einprogrammiert. Doch vielleicht ist genau jetzt die Zeit für einen Wandel. Wie wäre es, 2021 zum Jahr der Konsequenz auszurufen? Vielleicht überlegen Sie sich, was sie dieses Jahr erreichen wollen. Und zwar so genau wie möglich. Reflektieren Sie dabei nicht, was Sie sich vornehmen, sondern woran Sie am Ende des Jahres erkennen, dass 2021 für Sie besonders war. Holen Sie sich dieses innere Bild so präzise wie möglich vor ihr geistiges Auge.
Laden Sie das Szenario jeden Tag neu auf. Mit vielen, schönen Emotionen. Ganz entspannt. Ohne Angst. Voller Zuversicht. So als wäre jeder Tag Silvester. Gehen Sie jeden Tag auf dieses Bild zu. Zupacken und loslassen. Anfangen und aufhören. Verlieren und gewinnen. Scheitern Sie konsequent, bis Ihr Bild real wird. In Form von klaren, messbaren Ergebnissen. Ich bin mir absolut sicher, Sie wissen jetzt, um was es 2021 geht. Denn auch im neuen Jahr schlägt Konsequenz die Disziplin um Längen. Wetten?

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

Berliner Ideenlabor

DESIGN THINKIT

Pascal Ackerschott
Katharina Böhnke
Hannah Robold

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

ISBN 978-3-7910-5034-8
89,95 € [D]

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

INHALT

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

SCHÄFFER
POESCHEL

Foto: Martin Pichler

„Ich war immer diejenige, die für Restrukturierungen zuständig war. Wer behauptet, der Personalbereich sei ein ‚weiches' Ressort, der weiß nicht, was zu dessen Aufgaben gehört."

Janina Kugel, ehemalige Personalvorständin von Siemens, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung" vom 30. November 2020. Sie widerspricht, dass es „weiche" und „harte" Vorstandsressorts gibt.

„Dass die Hälfte der Amerikaner diesen Menschen wählen, lässt tief blicken. Ich fürchte, er wird von vielen Leuten unterstützt, die nicht in der Lage sind, ihn zu durchschauen. Er verspricht ihnen hier und da ein paar Dollar und schon stimmen sie für ihn."

Wolfgang Grupp, Trigema-Chef, über Donald Trump, in der „Wirtschaftswoche" Nr. 46 vom 4. November 2020

„Ich halte nichts vom ständigen Arbeiten zu Hause. Für mich ist das Arbeiten eine soziale Sache … Wenn alle immer zu Hause arbeiten, entsteht keine Gemeinschaft."

Kasper Rorsted, Adidas-Chef, in der „Welt am Sonntag" vom 6. Dezember 2020

„Für eine verlässliche Intuition brauchst du langjährige Erfahrung mit einem bestimmten Thema. Wenn dir diese Erfahrung fehlt, dann solltest du deinem Bauch nicht trauen. Besitzt du allerdings Erfahrung in einem Bereich, dann ist Intuition nützlich."

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer, Risikoforscher, in den „NWX New Work News" vom 27. November 2020

„Denke lieber an das, was du hast, als an das, was dir fehlt."

Marc Aurel, 161 bis 180 nach Christus römischer Kaiser und Stoiker („Philosophenkaiser")

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

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

„Ich fürchte, dass wir uns (mit dem Impfstoff) alle etwas herbeiwünschen, das es nie geben wird: eine verlässliche Kontrolle über das Lebendige."

Gerald Hüther, Neurobiologe, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung" vom 5. Oktober 2020

„Wir werden künftig für Kreativität und Innovation ins Büro kommen, weil wir den Austausch mit unseren Kollegen suchen, sowie einen Raum für Workshops, Projekte oder kleine Konferenzen brauchen … Wir werden das Büro als Alternative nutzen, wenn uns zu Hause mal die Decke auf den Kopf fällt. Aber wir werden nicht mehr ins Büro gehen, weil wir es müssen."

Elke Frank, Personalchefin der Software AG, auf www.netzpiloten.com am 28. November 2020

„Die Medien leben vom Auf und Ab. Eine Zeitlang werden Manager raufgeschrieben und dann irgendwann vom Sockel gestürzt."

Dieter Zetsche, ehemaliger Daimler-Vorstandsvorsitzender, in der FAS vom 27. September 2020

HAUFE. AKADEMIE

Alles wird leicht.

FERNKURSE UND FERNLEHRGÄNGE

Lernen, wann und wo Sie wollen.

www.haufe-akademie/fernlernen

WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

macht erfolgreicher

Werde Experte.

wings.de/experte

★★★★½ Sehr Gut 4.5 / 5.0

97% Weiterempfehlungen bei www.fernstudium-direkt.de