Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

01_22

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5193

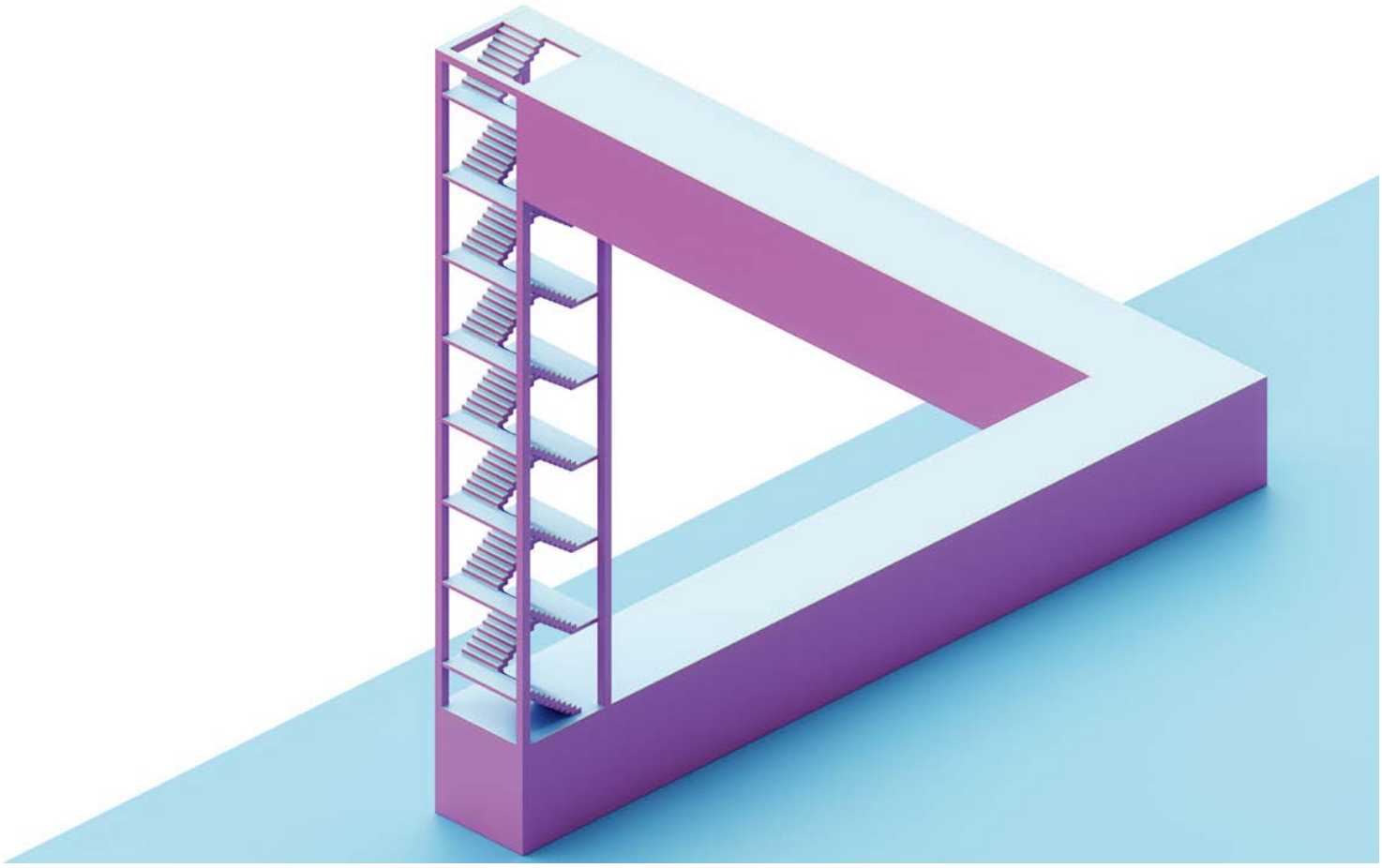
Führung_ Die sieben größten Fehler von Managementaufsteigern S. 30

Strategie_ Die höchste Entwicklungsstufe der PE S. 34

Coaching_ Das ausgezeichnete Konzept für „Digital Leader“ S. 38

Karriere ohne Aufstieg

Wie moderne Entwicklungswege verlaufen S. 18



HAUFE.
TALENT

DER NEUE RHYTHMUS IN TEAMENTWICKLUNG

Datengetriebene Teamentwicklung für mehr Performance und Zufriedenheit.

Für weitere Informationen QR-Code scannen.

Teams sind die Powerzellen erfolgreicher Unternehmen. Steigern Sie die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit von Teams, indem Sie regelmäßig die Entwicklung der 12 wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Zusammenarbeit messen. Nutzen Sie die Trendentwicklung und konkreten Empfehlungen zur aktiven Verbesserung ihrer Teamentwicklung.

- Mitarbeiter werben Mitarbeiter
- Bewerber-Management
- Onboarding
- Team-entwicklung
- Ziel-vereinbarung
- Vergütung
- Personal-Entwicklung
- Lern-Management
- Nachfolge-Planung

Liebe Leserinnen und Leser,

der Jahreswechsel ist die klassische Zeit zum Pläneschmieden. Ist die Feiertagslethargie überwunden, werden Karriereziele gesetzt. Dabei steht, wie die Titelgeschichte zeigt, das Streben nach mehr Budget- und Personalverantwortung sowie Entscheidungsbefugnissen nicht mehr an erster Stelle. „Karriere zu machen“ heißt für viele, einen individuellen berufs- und unternehmensübergreifenden Entwicklungsweg zu gehen – unabhängig von einem Führungsposten. Die Personalentwicklung ist einerseits Coach für Mitarbeitende auf diesem Entwicklungsweg. Andererseits sorgt sie für die Passung zwischen individuellen Bedürfnissen und Unternehmensanforderungen, um die richtigen Skills für die digitale Transformation dabei aufzubauen.

Wie wichtig es ist, dass die Transformation über Weiterbildung gelingt, haben wir im vergangenen Jahr häufig gelesen und geschrieben. Auch die neue Ampelkoalition weiß um diese Bedeutung: Bundesarbeitsminister Hubertus Heil gründet nun sogar in seinem Ministerium eine eigene Abteilung für „Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung sowie Fachkräftesicherung“, wie aus einem internen Schreiben an seine Mitarbeitenden hervorgeht.

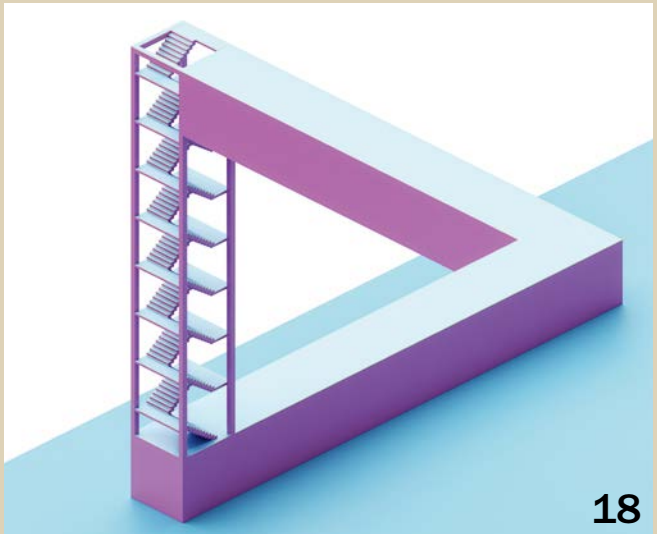
Doch ein Blick in den Koalitionsvertrag zeigt, dass die geplanten Maßnahmen an einem zentralen Akteur – der Personalentwicklung – vorbeigehen. So will Heil schnellstmöglich eine staatlich geförderte Auszeit für Weiterbildung nach österreichischem Vorbild einführen. Das ist aber weder innovativ (die „Bildungskarenz“ gibt es in Österreich seit 1998) noch förderlich für einen gezielten digitalen Skill-Aufbau. Arbeitgeberpräsident Rainer Dulger nennt dies eine „Qualifizierung ins Blaue hinein“.

Mein Wunsch für das neue Jahr: die bestehenden Förderinstrumente einfach flexibler gestalten und deutlich vereinfachen. Und die Weiterbildung in den Händen der Profis in den HR- oder Personalentwicklungsabteilungen belassen.

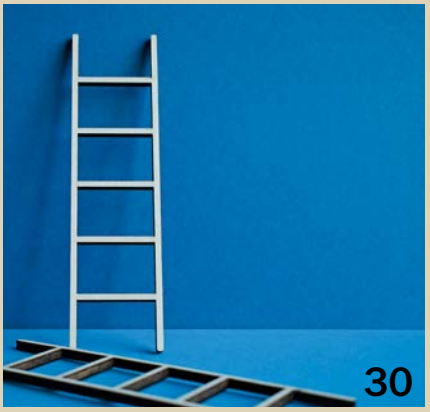
Ich wünsche Ihnen ich eine spannende Lektüre!

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

29. Internationale Fachmesse und Kongress
Europe‘s #1 in digital learning
LEARNTEC
NEUES DATUM
31. Mai – 2. Juni 2022
Messe Karlsruhe
Das Event des Jahres zum digitalen Lernen und Arbeiten.
Premium Partner:
HAUFE. AKADEMIE
learntec.de
messe karlsruhe



New Career. Wenn Hierarchien abgebaut werden, ist Karriere nicht mehr gleichbedeutend mit Aufstieg. Die Personalentwicklung ist gefordert, neue Entwicklungswege aufzuzeigen und zu ermöglichen, die zu den individuellen Ansprüchen der Mitarbeitenden passen.



Führung. Ganze 24 FÜhrungsthemen für Aufsteiger stellt Coach Gudrun Happich in ihrem ausgezeichneten Buch vor.

06 **blickfang**

aktuell

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

menschen

14 **„CHRO of the Year 2021“**
Jörg Staff wurde zum CHRO des Jahres 2021 gewählt. Im Interview bei der Preisverleihung gab der Vorstand People und Business Services der Atruvia AG Einblicke in die Transformation des IT-Unternehmens.

titelthema

18 **Karriere ohne Aufstieg**
Die klassische Führungskarriere kann die Anforderungen an die Entwicklungswege in der Vuca-Arbeitswelt nicht mehr erfüllen. Neben bekannten Alternativen sollten sich Unternehmen mit den Bausteinen der „New Career“ auseinandersetzen.

24 **Führungskarriere? Gestrichen**
Im Software-Beratungshaus Metafinanz gibt es nur noch wenige Führungspositionen. Das Beispiel zeigt, wie Mitarbeitende damit umgehen, wenn die Hierarchie nicht mehr die Karriere bestimmt.

personal- und organisationsentwicklung

30 **Herausforderungen für Führungskräfte**
24 Führungsthemen auf dem Weg ins Topmanagement hat Business-Coach Gudrun Happich in ihrem Buch identifiziert und dafür den Publikumspreis beim „21. International Book Award“ von Getabstract ergattert. Ein Auszug zeigt sieben typische Fehler von Management-Aufsteigern auf.

34 **Zuschauer oder Spielmacher?**
Im zweiten Serienteil zu den Ergebnissen der Studie „Next PE“ dreht sich alles darum, wie die Personalentwicklung sich selbst weiterentwickeln kann. Auf welcher Entwicklungsstufe steht sie heute und wie kann sie die höchste Stufe als Strategiegestalter erreichen?

training und coaching

38 **Mit Coaching zum „Digital Leader“**
Die Gewinnerinnen des diesjährigen Coaching & Training Awards des Deutschen Verbands für Coaching und Training (DVCT) sind sich sicher: Jede Führungskraft kann es lernen, den Mitarbeitenden auch online nah zu sein und virtuell in Resonanz zu gehen.

41 **Vorbericht: Strukturaufstellungen**
Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer werden auf einer DVCT-Online-Fachtagung neue Entwicklungen der lösungsfokussierten, systemischen Strukturaufstellungsarbeit vorstellen.

Coaching. Die DVCT-Jury hat ein neues Coaching für „Digital Leader“ ausgezeichnet.

Fernstudium. Der Markt boomt und die Angebote werden weiter digitalisiert. Von der Veränderungsagenda können Unternehmen lernen.

42 Die Stunde des Fernstudiums
Fernhochschulen machen das, was viele Unternehmen gerade erst begonnen haben, schon lange: Sie verbinden das Distanzlernen mit Präsenzelementen und Selbststudium mit Unterricht zu einem attraktiven Lernangebot. Doch auch hier sorgt die Digitalisierung für einen Wandel, der der Weiterbildung in Unternehmen als Vorbild dienen kann.

44 Fernstudienmarkt wächst weiter
Der „Branchenmonitor Digitale Bildung in Deutschland“, den das Umfrageinstitut Forsa erstellt hat, zeigt deutlich: Die Pandemie hat für einen Boom auf dem Markt gesorgt.

messen und kongresse

46 Mit Resilienz ins digitale Lernzeitalter
Die Coronabedingungen verkleinerten den Teilnehmendenkreis bei der Online-Educa 2021 stark. Doch inhaltlich konnte die Tagung ihr Niveau halten: Die Vorträge stellten den Zusammenhang von Lerntechnologie und Lern(er)bedürfnisse in den Vordergrund. Dem Thema „Resilienz“ widmeten die Veranstalter dabei besondere Aufmerksamkeit.

50 Branchen-Events 2022
Auch wenn die Coronapandemie den Veranstaltern jederzeit einen Strich durch die Rechnung machen kann: Im Jahr 2022 soll es wieder einige Messen und Kongresse für Weiterbildungsprofessionals geben. Ein Überblick zum Stand der Planungen.

Rubriken

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

HFU Akademie
Weiterbilden auf höchstem Niveau

Hochschule Furtwangen Akademie

Kurse und Seminare
- Experte/ -in für Neue Lerntechnologien
- Online-Tutoren Training
- Gesundheitswissenschaften
- Digitalisierung in der Praxis

Weiterbildungsbroker
- Bedarfsspezifische Inhouse Trainings

www.hfu-akademie.de
info@hfu-akademie.de

WER Das Foto zeigt die beiden Musiker Uwe Hartmann (rechts) und Bernd Haßmann (links), die zusammen als „die Rossinis“ ihr Publikum mit Italo-Schlagern und Rock´n Roll unterhalten.

WAS Die Rossinis zeigen großen (auch körperlichen) Einsatz, um die Gäste einer Gala aufzumuntern, auf der die „besten Tagungshoteliers des Jahres 2021“ ausgezeichnet wurden.

UND SONST Das Foto wurde am Sonntag, 14. November 2021, von Martin Pichler im Festsaal des Best Western Premium Hotels Rebstock in Würzburg aufgenommen.

Fürchtet euch nicht. Etwa 90 Tagungshoteliers, die sich strikt an die 2G-Plus-Regel hielten, trafen sich am 14. November 2021 zur Auszeichnung der „besten Tagungshotels 2021“ im Rebstock in Würzburg. Eigentlich sollte es ein Freudenfest werden, denn die Zimmerbelegung und der Umsatz waren seit Sommer besser als erwartet und der Überlebenskampf der Hotellerie schien mit dem seit langem erhofften Sieg zu enden.

Doch genau an diesem Wochenende, an dem man sich in Würzburg traf, war den Anwesenden seit zwei Tagen klar: Alle Weihnachtsfeiern und viele Firmenevents, die für den Rest des Jahres 2021 gebucht worden waren, wurden abgesagt. Schuld war eine neue Virusvariante. Die Rossinis zitierten zum Trost einen italienischen Heiligen: Wer die Kraft seiner Flügel kennt, fürchtet den Abgrund nicht.

HAUFE.
HR SERVICES

ALLE ÄNDERUNGEN ZUM JAHRESWECHSEL IM BLICK

Mit Haufe Personal Office Gold den Jahreswechsel rechtssicher gestalten

Mit dem Jahreswechsel stehen wieder **zahlreiche gesetzliche Änderungen** in den Bereichen Arbeitsrecht, Lohnsteuer und Sozialversicherung an. Doch das soll für Sie kein Hindernis sein, erfolgreich den Jahreswechsel zu meistern.

Mit Haufe Personal Office haben Sie alles im Blick und sind bereit für ein erfolgreiches 2022: Die marktführende HR-Software unterstützt Sie als Personaler:in bei der **rechtssicheren Umsetzung** aller gesetzlichen Neuerungen und Reformen.

Finden Sie jetzt die für Ihre Bedürfnisse **passende Version von Haufe Personal Office!**

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!

Mehr Infos unter:

www.haufe.de/personal-jahreswechsel

Oder rufen Sie uns einfach an
0800 50 50 445 (kostenlos)

AMPELKOALITION

Wir werden „Weiterbildungsrepublik“

Hubertus Heil (SPD), der alte und neue Bundesarbeitsminister, twitterte am 30. November 2021 über seine Pläne für die nächste Legislaturperiode: „Wir machen Deutschland zur Weiterbildungsrepublik“. „Wir führen in Deutschland ein System von Bildungszeiten und Bildungsteilzeiten wie in Österreich ein“, erklärte Heil außerdem. „Wer eine Vereinbarung mit seinem Arbeitgeber darüber trifft, dass er sich weiterbildet, wird dann auch die Zeit und das Geld haben, das zu tun.“

Heil führte konkret aus: „Wer bis zu einem Jahr eine Bildungszeit nimmt, bekommt in diesem Zeitraum von der Bundesagentur für Arbeit eine Unterstützung in Höhe des Arbeitslosengeldes. Möglich ist auch eine Bildungsteilzeit von bis zu zwei Jahren.“ Der Arbeitsminister betonte: „Die Bildungszeit muss so selbstverständlich werden wie die Elternzeit.“ Das Recht auf Bildungszeit könne im Lauf des Berufslebens immer wieder in Anspruch genommen werden, betonte der SPD-Politiker. „Es gilt für den Ende 20-Jährigen, der nach einigen Jahren Arbeit mit seiner Ausbildung nicht mehr weiterkommt, ebenso wie für den 55-Jährigen, dessen Betrieb in einer Branche ist, die vom Strukturwandel betroffen ist.“ Die Auszeit soll so finanziert werden wie die Elternzeit. Die Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg wird zuständig sein. Wie das konkret aussieht, muss das eingeleitete Gesetzgebungsverfahren zeigen.

„ELDER TRAINSMAN“

Max Meier-Maletz ist tot

Max Meier-Maletz, Meerbusch, ist am 4. Oktober 2021 im Alter von 94 Jahren gestorben. Er war einer der renommiertesten Verkaufstrainer Deutschlands und Ehrenmitglied im BDVT. In einem Gespräch mit dieser Zeitschrift betonte er mit Nachdruck: „Training ist nicht nur Lernen, sondern hauptsächlich Üben.“ Entsprechend forderte er mehr soziale Interaktion im Training.

Meier-Maletz entwickelte auch ein mediengesteuertes, branchenspezifisches Gruppentraining, mit dem Tausende von Verkaufskräften des Handels zugleich in ihren Räumen trainiert werden können. Sein Schüler Andreas Bornhäußer schrieb: „Wir nehmen Abschied vom Magier der Menschlichkeit“. Und BDVT-Präsident Stephan Gingter ergänzte: „Wir trauern um eine Person mit Charakter, Charme, Charisma.“

Max Meier-Maletz. Zu seiner Zeit ein einflussreicher Trainer.

AMPELKOALITION

Kritik an Arbeitsminister Hubertus Heil

Die deutschen Arbeitgeber wollen sich dagegen wehren, dass die Bundesagentur eine stärkere Rolle in der betrieblichen Weiterbildung bekommt. Die Unternehmen und ihre Beschäftigten wüssten selbst viel besser, welche Weiterbildungen in Sachen Digitalisierung und Umweltschutz sinnvoll seien. Außerdem gebe es bereits vielfältige staatliche Förderungen von Weiterbildungsmaßnahmen (gemeint ist hier das Anfang des Jahres 2019 in Kraft getretene Qualifizierungschancengesetz, das insbesondere Arbeitslose fördern soll und das Arbeit-von-morgen-Gesetz, das Lohnkostenzuschüsse regelt), sodass es keinen Bedarf an einem Qualifizierungsgeld gebe, sagte die „Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände“ in einer ersten Stellungnahme zum Koalitionsvertrag. Notwendig sei eine Vereinfachung der bisherigen Förderungen.

ICF-COACHING-AWARD

Robert Bosch GmbH ausgezeichnet

Die Robert Bosch GmbH in Stuttgart erhielt am 11. November 2021 den „Prism Award 2021“ der deutschen Sektion der International Coaching Federation (ICF).

Ausgezeichnet wurde die Initiative „We coach Bosch“. Sie ist eine Art „Klammer“ um die zahlreichen, weltweiten Coaching-Aktionen bei Bosch, die sich unabhängig voneinander als Graswurzelinitiativen gebildet haben. „We coach Bosch“ fördert gezielt Synergien.

Foto: Robert Bosch

Jens Maxeiner und Corinna Dornbusch. Große Freude in Stuttgart über den „Prism Award“ des ICF.

Im Rahmen einer virtuellen Preisverleihung wurde der Award an die internen Coachs Corinna Dornbusch (HR Expertise Owner Bosch Powertools) und Jens Maxeiner (Director Manufacturing Operations and Engineering Oxygen Sensors) überreicht. Neben der Zentrale in Stuttgart besteht die Bosch-Gruppe aus rund 440 Tochter- und Regionalgesellschaften, in denen sich in den letzten Jahren eigenverantwortlich und selbstgesteuert Coaching-Initiativen herausbildeten. Zwar werden bei Bosch auch externe Coachs eingesetzt, aber der Löwenanteil der weltweiten Coaching-Initiativen wird von firmeninternen Coachs getragen, die neben ihrem eigentlichen Beruf ihre Kollegen und Kolleginnen coachen.

ORACLE-UMFRAGE

Arbeitnehmende wollen Zukunftsperspektiven

71 Prozent der Deutschen fühlen sich persönlich und beruflich eingeengt, so lautet ein zentrales Ergebnis der vom Datenbankspezialisten Oracle durchgeführten Studie „AI@Work 2021“, an der global mehr als 14.600 Angestellte und Führungskräfte aus 13 Ländern teilgenommen haben, darunter 1.000 Befragte aus Deutschland.

Infolge der Coronapandemie und dem damit verbundenen Lockdown sei bei vielen Arbeitnehmenden das Gefühl entstanden, einen wichtigen Teil der Kontrolle über ihr Leben abgegeben zu haben. „Und genau diese Kontrolle wollen sie nun zurückgewinnen“, prophezeien die Studienautoren. Viele Arbeitnehmende haben offenbar die langen, wiederkehrenden Phasen von Kurzarbeit und Homeoffice genutzt, um ihre berufliche und private Situation neu zu bewerten und die berufliche Weiterentwicklung steht bei vielen Beschäftigten ganz oben auf der Prioritätenliste. Mehr als drei Viertel der Befragten wünschen sich, dass innovative Technologien ihnen dabei helfen, die Zukunft aktiv für ihr persönliches Weiterkommen zu gestalten. Wertvolle Unterstützung durch KI-Tools versprechen sich die Befragten insbesondere, wenn es darum geht, ihre Entwicklungspotenziale zu identifizieren.

Kurz und Knapp

Award. Die VDM Metals Group (vormals Vereinigte Deutsche Metallwerke) mit Sitz in Werdohl wurde mit dem „St. Galler Leadership Award 2021“ ausgezeichnet. Ziel des Awards ist es, erfolgreiche, mutige und kreative Leadership-Initiativen hervorzuheben. Die zum spanischen Acerinox-Konzern gehörende VDM Metals Group ist Weltmarktführer für Nickelbleche und beschäftigt rund 2.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

ICF. Der rein virtuell abgehaltene Coaching-Tag 2021 der deutschen Sektion der International Coaching Federation (ICF) lockte im Durchschnitt rund 150 Teilnehmende ins Internet. Insgesamt gab es Vorträge von 30 Referentinnen und Referenten. Der nächste Coaching-Tag ist für den 22. November 2022 in Frankfurt am Main geplant.

Trauerfall. Dr. Georg Schreyögg, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, starb am 30. November 2021 im Alter von 75 Jahren. Zu seinen Arbeitsgebieten gehörten das Personalmanagement und die Organisationstheorie. Seine Ehefrau, Astrid Schreyögg, ist eine bekannte Expertin für Business-Coaching und Sachbuchautorin.

Auch das noch. Für den Staat bedeutet jeder Studienabbruch im Schnitt eine negative Rendite von minus 5,9 Prozent, während ein erfolgreich abgeschlossenes Studium eine positive Rendite in Höhe von 6,6 Prozent bringt. Das errechnete das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. Ein Studienabbruch nach zwei Jahren in Verbindung mit einer anschließenden dreijährigen Berufsausbildung bringt auch den Betroffenen (mit 40 Berufsjahren) negative Renditen.

Foto: Learntec

MESSE KARLSRUHE

Learntec 2022 wurde auf Ende Mai verschoben

Die E-Learning-Fachmesse und der begleitende Kongress, die für Ende Januar geplant waren, finden jetzt voraussichtlich vom 31. Mai bis zum 2. Juni 2022 in den Messehallen der Stadt Karlsruhe statt.

Aufgrund des dynamischen Pandemiegeschehens mit der neuen Virusvariante Omikron und möglichen Verschärfungen, die auch die Messe- und Kongressbranche treffen könnten, hat sich die Messegesellschaft gemeinsam mit Ausstellenden, Beiräten und Partnern dazu entschieden, die Learntec vorausschauend neu in Richtung der Sommermonate zu terminieren.

Britta Wirtz, Geschäftsführerin der Messe Karlsruhe, erklärte Anfang Dezember: „Was vor einem Monat noch als realistisch galt und von unserer Community sehr gut angenommen wurde, hat sich aufgrund der stark gestiegenen Fallzahlen in den letzten Tagen, der neuen Virusvariante und der Ankündigung erneuter Lockdowns aber nun als zunehmend ungewiss gezeigt. Dem Wunsch unserer Branche nach einer Verschiebung kommen wir nun entgegen."

Die Messe Learntec sollte ursprünglich vom 1. bis 3. Februar 2022 in der Messe Karlsruhe stattfinden.

IAB-UMFRAGE

Homeoffice verschlechtert Produktivität fast überhaupt nicht

Sechs von zehn Betrieben in Deutschland sehen durch die Arbeit im Homeoffice keine Reduktion der Produktivität ihrer Beschäftigten.

Das zeigt eine im November 2021 durchgeführte Umfrage des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). 22 Prozent der befragten Betriebe bewerten die Auswirkungen auf die Produktivität sogar als positiv. Lediglich 13 Prozent sehen eine Verschlechterung durch Homeoffice. Gut 40 Prozent der Betriebe, die in der Pandemie mindestens einem Beschäftigten Homeoffice ermöglicht haben, bewerten ihre Erfahrungen damit seit Pandemiebeginn als sehr oder eher positiv und 17 Prozent als negativ. Trotz dieser Bilanz haben in einer vorherigen Befragungswelle im Juli 2021 zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland angegeben, das Homeoffice-Angebot nach der Pandemie auf das Vorkrisenniveau zurückbringen zu wollen.

Jeder zehnte Betrieb wollte laut der damaligen Befragung das Angebot sogar unter den Stand vor der Krise bringen. 70 Prozent der Großbetriebe mit 250 und mehr Beschäftigten geben an, die Ausweitung des Homeoffice-Angebots während der Pandemie habe den Austausch beeinträchtigt. Bei Kleinstbetrieben mit unter zehn Beschäftigten trifft das hingegen nur auf knapp 30 Prozent zu. Sehr ähnlich verhält es sich bei der Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskräften und bei der Anleitung und Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hier nehmen je knapp 50 Prozent der Großbetriebe eine Verschlechterung durch Homeoffice wahr. Bei Kleinstbetrieben sind es zum Vergleich jeweils rund 20 Prozent.

GLÜCKSATLAS 2021

Zufriedenheit sinkt leicht

Das Glücksniveau in Deutschland geht im zweiten Coronajahr nur sehr moderat zurück. Der aktuelle (wie immer von der Deutschen Post in Auftrag gegebene) „Glücksatlas" belegt, dass die Lebenszufriedenheit der Bevölkerung im Jahr 2021 nur um 2,4 Prozent gegenüber 2020 zurückgegangen ist und aktuell bei 6,58 Punkten liegt.

Vor Corona (also im Jahr 2019) konnte der Glücksatlas noch ein Rekordhoch von 7,14 Punkten ausweisen. Auch wenn der aktuelle Glückswert der niedrigste seit Beginn der Befragung im Jahr 1984 ist, ist der Rückgang im Vergleich zum ersten Pandemiejahr sehr gering. 2020 ging die Lebenszufriedenheit noch um bemerkenswerte sechs Prozent zurück. Die Lebenszufriedenheit in Ostdeutschland (6,51) und Westdeutschland (6,61) liegt in 2021 auf nahezu gleichem Niveau.

VIDEOKONFERENZTOOLS

Zoom wächst langsamer

Die weltweiten Umsätze des US-Videodiensts Zoom sind in den drei Monaten August, September und Oktober 2021 „nur“ um 35 Prozent gestiegen. Im Vierteljahr davor waren es noch 54 Prozent. Im ersten Quartal 2021 konnte Zoom noch mit 191 Prozent Umsatzwachstum glänzen.

Zoom war in der Coronakrise zunächst einer der großen Gewinner und hatte stark vom Trend zum Homeoffice profitiert. Die Software (es gab eine abgespeckte Gratisversion) überzeugte mit einfacher Handhabung - ein Link und ein Klick und das Meeting begann. Jetzt scheint aber die Konkurrenz von Zoom von den Unternehmen bevorzugt zu werden. Sie bietet mehr: Chatfunktionen, einen Ordner für gemeinsame Dateien und einen Kalender.

DELOITTE-STIFTUNG PRÄMIERT BILDUNGSINITIATIVEN

„Hidden Movers Award“ für Rap-Song und Escape Room

Die Initiative „Invest It!“ bietet in den sozialen Medien Finanzwissen für Jugendliche an. Das Besondere an diesem Projekt: Die Themen werden von jungen Erwachsenen für junge Erwachsene aufbereitet. Mit diesem Ansatz gewann das Projekt in diesem Jahr einen „Hidden Movers Award“ der Deloitte-Stiftung.

Ausgezeichnet wurde auch ein Projekt zur Stärkung der Medienkompetenz insbesondere zum Thema Cybermobbing. Mit Abenteuern in einem mobilen Escape Room und anschließender gemeinsamer Reflexion sensibilisierte der „Helden e.V.“ mit seinem Projekt „Pädagogische Escape Rooms“ Kinder und Jugendliche für das Thema Cybermobbing. Ein weiteres Projekt organisierte der Verein „Morus 14“. Er sorgte für die Unterstützung sozial benachteiligter Jugendliche, um sie auf dem Weg zum Berufseinstieg zu unterstützen.

Den Anspruch auf Chancengleichheit verfolgt das Projekt der „Rapper ohne Grenzen“. Dabei setzte die Initiative „Rap Buddies für Teilhabe“ auf ein musikpädagogisches Konzept: gemeinsam mit Menschen mit Migrations- und Fluchterfahrung schreiben, übersetzen und analysieren sie bekannte Rap-Songs. So stärken die Jugendlichen einerseits ihr Sprachgefühl, können ihre Erlebnisse aber auch kreativ verarbeiten. Die Kutscheit Stiftung thematisierte den Fachkräftemangel in der Pflege, der aktuell deutlich spürbar ist.

Das Projekt „Sprungbrett Pflege“ vom Bonner Verein für Pflege- und Gesundheitsberufe e.V. fördert die Integration geflüchteter Menschen in den Pflegeberufen. Der Schwerpunkt des Programms liegt auf der Vermittlung von Sprachkompetenz und Fachwissen zur Pflege.

REPRÄSENTATIVE UMFRAGE ZUM THEMA WEITERBILDUNG

Deutsche wollen sich weiterbilden, wissen aber nicht, wozu

65 Prozent der Menschen in Deutschland finden regelmäßige Weiterbildung wichtig bis sehr wichtig, aber ihnen fehlt der Durchblick, wozu sie sich in eigener Regie weiterbilden sollten.

Das ist das Ergebnis der Trendstudie „The Future of Upskilling“, die die IU Internationale Hochschule (IU) Ende November 2021 veröffentlichte. International sehen erstaunliche 85,6 Prozent der Befragten die eigene Weiterbildung als wichtig bis sehr wichtig an (in Deutschland sind es ganze 20 Prozentpunkte weniger). Knapp drei Viertel der Personen, die sich in Deutschland für Weiterbildung interessieren, möchten sich persönlich weiterentwickeln, nur etwa die Hälfte möchte sich im beruflichen Kontext weiterbilden. Die Mehrheit weiß nicht, wozu: 29,3 Prozent der an Weiterbildung Interessierten sind unsicher, 26,8 Prozent wissen überhaupt nicht, welche Qualifikationen und Kenntnisse sie erwerben wollen.

„Das Konzept des lebenslangen Lernens ist in Deutschland zwar bekannt, aber noch nicht in der Praxis angekommen. Menschen wollen sich weiterentwickeln, vor allem persönlich. Wir haben ein großes Potenzial, das wir besser nutzen müssen und können“, sagt Carolin Kreuder, COO Strategic Partnerships & Upskilling an der IU. Bei den Inhalten für Weiterbildung landet der Themenbereich Wirtschaft und Management international auf Platz eins (30,6 Prozent). Doch während Kompetenzen für IT (25,1 Prozent) und Datenwissenschaften (21,2 Prozent) international zu den Spitzenthemen gehören, rangiert die IT in Deutschland weiter hinten: In Sachen IT wollen sich nur 18,2 Prozent weiterbilden.

Gastkommentar

Hans-Peter Machwürth

Acht Thesen zum Weiterbildungsmarkt der Zukunft

Die Coronapandemie hat den Weiterbildungsmarkt nachhaltig verändert. Seine Zukunft lässt sich in alle Kürze durch folgende Thesen beschreiben:
These 1: Im Gefolge der Pandemie stieg die Akzeptanz von Onlinetrainings und -Coachings stark. Deshalb werden deren Anbieter künftig häufiger gefragt werden: Können wir die Trainings auch online durchführen? Ist bei ihnen auch ein hybrides Lernen, also

> **„Es werden neue Weiterbildungsanbieter kommen, deren Wurzeln eigentlich im IT-Bereich liegen.“**

eine Verknüpfung von Onlinelernen mit Präsenzveranstaltungen, möglich?
These 2: Viele Klienten und Klientinnen haben erkannt: Das Onlinetrainieren und -Coachen hat auch Vorzüge. So rechnen sich online oft auch kürzere Trainings- und Beratungssessions von zum Beispiel einer Stunde – auch weil die An- und Abfahrtszeiten der Trainer und Trainerinnen oder Berater und Beraterinnen entfallen. Außerdem lassen sich Onlinetrainings kurzfristiger realisieren.
These 3: Ohne eine valide Digitalkompetenz können Personalentwickler und -entwicklerinnen sowie Trainer und Trainerinnen mittelfristig ihren Job nicht mehr ausüben. Das heißt nicht, dass sie ein Informatikstudium absolvieren müssen. Sie müssen aber so viel IT-Know-how haben, dass sie qualifiziert beurteilen können, welche Lernarchitekturen sich mit der modernen Technik schmieden lassen und für welche Ziele diese eingesetzt werden können.
These 4: In den nächsten Jahren werden viele etablierte Weiterbildungsanbieter vom Markt verschwinden, weil es ihnen nicht gelingt, ihre Produkt- oder Leistungspalette so zu transformieren, dass diese den veränderten Kundenwünschen entspricht. An ihre Stelle werden nicht selten neue Anbieter treten, deren Wurzeln im IT-Bereich liegen und die sich das inhaltliche und pädagogische Know-how zum Entwickeln ihrer Produkte zukaufen.
These 5: Im Markt werden sich Anbieter etablieren, die auf das Entwickeln von Learning-Nuggets spezialisiert sind. Viele Weiterbildungsanbieter werden aus Zeit- und Kostengründen auf solche vorgefertigten digitalen Lernbausteine zurückgreifen.
These 6: Dem Online-Coaching gehört die Zukunft. Das Coaching-Geschäft wird zumindest im B2B-Bereich aus Zeit- und Kostengründen zunehmend ein virtuelles Business sein. Im Markt werden sich hybride Coaching-Konzepte etablieren, bei denen die Präsenz-Coachings primär dem Beziehungsaufbau dienen; ansonsten erfolgt das Coachen weitgehend online. Vor allem die auf Privatkunden spezialisierten Coachs werden zudem verstärkt die Konkurrenz von Coaching-Apps spüren.
These 7: In naher Zukunft werden noch viele neue Tools zum Digitalisieren von Lernprozessen auf den Markt kommen. In den Coronamonaten haben viele Investoren gemerkt, welch riesiges Marktpotenzial in der Digitalisierung von Dienstleistungen steckt. Entsprechend viele etablierte Unternehmen und Start-ups tüfteln zurzeit an neuen Problemlösungen – auch unter Zuhilfenahme von „künstlicher Intelligenz“. Trainer und Trainerinnen sowie Berater und Beraterinnen werden sich künftig in viele neue Tools zum Digitalisieren von Qualifizierungs- und Beratungsprozessen einarbeiten müssen, um „up-to-date“ zu sein. Das wird viele Solo-Unternehmer und -Unternehmerinnen überfordern.
These 8: Der Onlinetrainings- und -Coachingmarkt ist ein (Wachstums-)Markt im Entstehen. Deshalb haben sich in ihm noch kaum Qualitätsmaßstäbe und Preisniveaus etabliert. Diese werden sich aber zunehmend entwickeln, sobald dieser neue Markt einen höheren Reifegrad erreicht.

Hans-Peter Machwürth ist Geschäftsführer des international agierenden Trainings- und Beratungsunternehmens Machwürth Team International (MTI Consultancy), Visselhövede. Internet: www.mticonsultancy.com

HOTELLERIE

„Top-Tagungshotelier 2021“ ausgezeichnet

Markus Göbel, Geschäftsführer der Göbel Hotelgruppe sowie Inhaber des Schlosshotels „Prinz von Hessen“ in Friedewald ist „Top-Tagungshotelier 2021“. Die Auszeichnung wurde ihm im Kreis von etwa 90 Hoteliers bei der Veranstaltung „Top 250 Germany – Die besten Tagungshotels in Deutschland“ Mitte November in Würzburg überreicht.

Die Jury lobte Göbels Neugier und Tatkraft „im Verein mit planerischem Weitblick“. Jede neue Idee, „je verrückter desto besser“, werde ausprobiert. „Ich versuche alles, was für mich interessant und neu ist, wie ein Schwamm aufzusaugen“, sagte der 47-Jährige augenzwinkernd. Wenn auch mal eine Neuerung daneben gehe, so frage er sich nach dem Warum, um aus Fehlern zu lernen.

Eine Menge Göbelscher Innovationen haben sich bewährt: Etwa die Überraschungssäckchen für das Verzichten auf eine Zimmerreinigung, die bei Göbels schon vor fünf Jahren eingeführt wurden. Oder die „Wellnessliegen-Benutzungskarte“ – eine Art Parkscheibe für Wellnessliegen – als Antwort auf das „Reservieren“ von Liegen per Handtuch. Oder Handyladestationen im Tagungsraum. Aktuell stellt Göbel sich die Frage, welche Tagungstischgrößen wohl künftig zum Standard werden.

„Noch vor Corona war es normal, zwei Seminarteilnehmenden an einen 1,40 Meter breiten Tisch zu setzen“, so Göbel. Jetzt glaubt er, dass das so in Zukunft nicht mehr umsetzbar sei. „Der Platzbedarf wird auch nach Corona größer sein als vorher.“

Markus Göbel. Der Top-Hotelier und sein Schlosshotel.

MANAGEMENTBERATUNG IN DEUTSCHLAND

Rund vier Prozent Umsatzrückgang bei Beratungsunternehmen

Im Geschäftsjahr 2020 betrug das Marktvolumen der Managementberatungen in Deutschland (klassische Unternehmensberatungen à la Roland Berger) 34,6 Milliarden Euro. Dies entspricht einem Rückgang um 3,9 Prozent gegenüber 2019 (36,0 Milliarden Euro).

Die nach Umsatz 15 führenden Managementberatungen erzielten 2020 Gesamtumsätze in Höhe von 2,6 Milliarden Euro (2019: 2,8). Das sind Ergebnisse der aktuellen Lünendonk-Studie „Managementberatung in Deutschland“, die das Marktforschungsunternehmen Lünendonk & Hossenfelder Anfang Dezember 2021 veröffentlichte (www.luenendonk.de).

Die befragten Beratungsgesellschaften erwarten für 2021 ein Umsatzwachstum von 9,3 Prozent. 73 Prozent der Beratungsprojekte laufen remote. Die Beratungen erwarten, dass sich dieser Anteil auf lange Sicht etwas reduziert, aber weiterhin auf einem hohen Niveau bleibt.

Top 5 der deutschen Managementberatungen

Ranking. Beratungsunternehmen, die ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben, wurden nach dem Gesamtumsatz sortiert. (www.luenendonk.de)

		Gesamtumsatz in Mio. Euro		Mitarbeiterzahl insgesamt	
		2020	2019	2020	2019
1	Roland Berger Holding GmbH, München	590,0	642,0	2.400	2.400
2	Simon-Kucher & Partners Strategy Consultants GmbH, Bonn	361,5	358,0	1.400	1.381
3	Q_Perior AG, München	225,0	214,0	789	751
4	Horváth AG, Stuttgart*	196,0	211,0	832	910
5	Detecon International GmbH, Köln	193,5	201,0	1.124	1.230

*Rebranding 2021 von Horváth & Partners zu Horváth

Jörg Staff. Er ist Vorstand People und Business Services bei der Atruvia AG. Das Mittelstandsunternehmen ist der IT- und Digitalisierungsdienstleister der Volks- und Raiffeisenbanken.

Foto: Daniel Sturm

Auszeichnung für Jörg Staff als CHRO des Jahres

INTERVIEW. Jörg Staff wurde von den Leserinnen und Lesern unserer Schwesterzeitschrift „Personalmagazin“ zum „CHRO of the Year 2021“ gewählt. Im Interview bei der Preisverleihung gab der Vorstand People und Business Services der Atruvia AG Einblicke in die Transformation des Karlsruher IT-Unternehmens und sprach über den mitarbeiterzentrierten Organisationsansatz „Employee Experience“, den er vorantreibt.

Sie haben sich mit dem Thema „Employee Experience“ einen Namen gemacht. Was verstehen Sie darunter?

Jörg Staff: Das Thema steht im engen Zusammenhang mit der Transformation unseres Unternehmens. Wir haben uns entschieden, uns in dreifacher Hinsicht neu aufzustellen. Erstens haben wir unternehmensweit ein neues agiles Zusammenarbeitsmodell eingeführt und richten uns viel stärker am Kunden aus. Wir gehen weg von den funktionalen Silos hin zu einem End-to-End-Ansatz und erstellen unsere Lösungen in kleinen Teams – und zwar von der Beratung über die Entwicklung bis zur Implementierung. Zweitens haben wir ein anderes Führungsmodell inklusive einer gleichwertigen Fachkarriere eingeführt, weg von der hierarchischen Führung, hin zur mehr Eigenverantwortung der Teams und Stärkung der fachlichen Kompetenzträger und -trägerinnen in unserem Unternehmen. Wir haben neben den fachlichen Leads auch People Leads als Tandem eingeführt, die sich ausschließlich um alle personellen Themen kümmern. Und drittens haben wir die Business-Services, HR, IT, Nachhaltigkeit und Facility Management zu einem neuen integrierten Servicefeld zusammengefasst, das ein Gesamterlebnis für die Menschen schafft. Das ist die Employee Experience.

Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Staff: Nehmen wir den Prozess Onboarding. Jeder kennt das doch: neuer Mitarbeiter gefunden, Vertrag gemacht, erster Arbeitstag. Vielleicht kommt die Person schon mal gar nicht in das Gebäude oder an den Arbeitsplatz, dann funktioniert der Rechner nicht. Um einem neuen Mitarbeitenden einen perfekten ersten Arbeitstag zu bereiten, brauchen Sie Leistungen von Facility Management, IT und HR. Das ist unser Ansatz von einem integrierten Business Service, von der Schaffung einer Employee Experience.

Lassen Sie uns über die Trennung von fachlicher und Menschenführung sprechen. Sind People Leads auch die disziplinarischen Vorgesetzten der bis zu 50 Menschen, die zu ihrem Team gehören? Und geht das – disziplinarische Verantwortung ohne fachliche Involvierung?

Staff: Das geht sogar sehr gut. Wir haben im Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass die Teamführung immer wieder an Grenzen stößt und die Fachlichkeit die Betreuung der Menschen auffrisst. Bei Atruvia haben wir deshalb entschieden, die beiden Aufgaben zu trennen.

Die Rolle Tribe Lead deckt die ganze Fachlichkeit ab, das heißt, sie sorgt dafür, dass die Produkte entwickelt werden, die Qualität und die Kundenzufriedenheit passen. Die Rolle People Lead macht alles rund um den Menschen, ist disziplinarisch verantwortlich, kümmert sich ums Recruiting, um die Auslastung im Team, um die Entwicklung der Menschen, um Feedback und weitere Teamprozesse. Bei bis zu 50 Menschen in einem Team ist das ein Fulltime-Job.

Der People Lead ist quasi der neue HR Business Partner – mit dem Unterschied, dass er disziplinarische Verantwortung und damit mehr Einflussmöglichkeiten hat …

Staff: … und Bestandteil des Teams ist! Der People Lead führt das Team gemeinsam mit dem Tribe Lead und steuert die gesamte Entwicklung des Teams mit.

Und was sagt der CEO, was sagen Sie und Ihre Vorstandskollegen dazu?

Staff: Das Besondere an unserem agilen Zusammenarbeitsmodell ist, dass wir keinen CEO mehr haben. Wir sind in unserer Vorstandsarbeit alle gleichberechtigt und haben zwei Vorstandssprecher für die Kommunikation zu unseren Gremien und für die externe unternehmensweite Kommunikation. Wir im Vorstand fördern und unterstützen diese Transformation seit zwei Jahren. Wir lernen selbst, agil zu arbeiten, haben gelernt loszulassen, Eigenverantwortung in die Teams zu geben. Wir finden diese Entwicklung sehr gut.

Kennen Sie andere Unternehmen, die ähnlich konsequent ein mitarbeiterzentriertes Organisationskonzept umsetzen?

Staff: Nein, in dieser Größenordnung nicht. Ich habe vor drei Jahren mit Marc Levy in Amerika telefoniert, wie er das als Head of Employee Experience bei Airbnb umgesetzt hat. Von ihm habe ich einiges gelernt. Aber hier in Deutschland habe ich das bisher nicht in dieser Konsequenz gefunden. Fairerweise möchte ich darauf hinweisen, dass es durchaus schwierig ist, so ein Konzept in großen Unternehmen mit ihren oft funktionalen Machtstrukturen umzusetzen.

Ihre Botschaft für die HR-Community heißt heute aber: Es ist umsetzbar, wenn man es will.

Staff: Ja, es ist definitiv umsetzbar. In unserem Fall ist der Impuls sogar von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgegangen. Im Rahmen der Transformation haben sie in einer Initiative selbst diese Idee und dieses Modell entwickelt.

Herr Staff, Sie haben an der Hochschule Pforzheim Wirtschaft studiert und anschließend bei Topadressen der deutschen Wirtschaft gearbeitet: Debis Systemhaus, Daimler, Deutsche Post, SAP und jetzt acht Jahre bei Atruvia. Ihr Lebenslauf liest sich zielstrebig. Waren Sie schon in der Schule ein Streber?

Staff: Nein, ich war und bin überhaupt kein Streber. Ich arbeite, um gut zu leben. Das war immer mein Motto und das gilt bis heute.

Sie haben eine Aufstiegskarriere gemacht und es bis zum Vorstand gebracht. Und jetzt führen Sie flache Hierarchien ein. Ist das nicht ein Widerspruch?

Staff: Ja, das mag als Widerspruch erscheinen, aber ich empfinde heute die Distanz, die sich häufig zwischen Topmanagement und Mitarbeitenden aufbaut, als befremdlich. Ich erin- →

→ nere mich an ein Leadership-Meeting vor vielen Jahren, bei dem die Führungskräfte die Aufgabe bekamen, zu den Mitarbeitenden in die Büros zu gehen und in der Regel eine Stunde lang mit ihnen über die wichtigsten tagesaktuelle Themen zu sprechen. Alle kamen nach dieser Stunde wie berauscht zurück, weil sie dieses Erlebnis gar nicht mehr kannten. Wir als

„Manager müssen heutzutage auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden arbeiten – deshalb brauchen wir flache Hierarchien."

Jörg Staff

Vorstände oder Manager müssen heutzutage auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden arbeiten, deshalb brauchen wir flache Hierarchien.

Sie setzen sich auch für Diversity ein, daher möchten wir Ihnen Fragen stellen, die normalerweise nur Frauen beantworten müssen. Wie vereinbaren Sie Ihre Arbeit mit Familie und Privatleben?
Staff: Ich nehme gezielt Auszeiten und reserviere dafür Zeit. Ich habe meinen Jahresurlaub für 2022 schon geplant.

Werden wir noch ein bisschen konkreter: Mussten Sie sich zwischen Kind und Karriere entscheiden?
Staff: Karriere war früher ein großes Thema für mich, deshalb habe ich mich damals mehr für die Karriere entschieden. Leider habe ich damals zu wenig Zeit mit der Familie verbracht, muss ich heute ehrlicherweise sagen. Im Nachhinein versuche ich jetzt Dinge anders zu machen, die ich damals zum Beispiel mit meiner Tochter oder Familie versäumt habe.

Sie tragen viel Verantwortung. Warum trauen Sie sich das eigentlich zu?
Staff: Das ist eine gute Frage, über die ich noch nie nachgedacht habe. Aber meine spontane Reaktion: Man wächst mit der Aufgabe, man wächst über Erfahrungen und Erlebnisse in neue Aufgaben hinein und damit nimmt automatisch auch die Verantwortung zu.

Wie stehen Sie zu Deutschlands Frauenquote? Sind Zielvorgaben oder Quoten eigentlich ein gutes, brauchbares Instrument, um Präsenz von Frauen in der Führung zu stärken?
Staff: Zielvorgaben ja, Quote eher nein. Zielvorgaben sorgen für Transparenz, und sie sind ein Messkriterium, um das Thema voranzubringen. Diversity ist für mich aber mehr als Frauenförderung.

Wie ist es Ihnen gelungen, in Ihrer Position ernst genommen zu werden?
Staff: Indem ich immer zuhöre, indem ich versuche, den Standpunkt der oder des anderen zu verstehen, und indem ich mich auch für andere Themen interessiere.

Frauen werden auch oft gefragt, ob sie sich als Role Model für andere Frauen sehen. Würden Sie sagen, dass Sie ein Role Model für jüngere Männer sein können?
Staff: Das wäre vermessen. Aber eine gewisse Vorbildfunktion sehe ich schon. Ich würde lieber von einer Mentoring-Funktion sprechen.

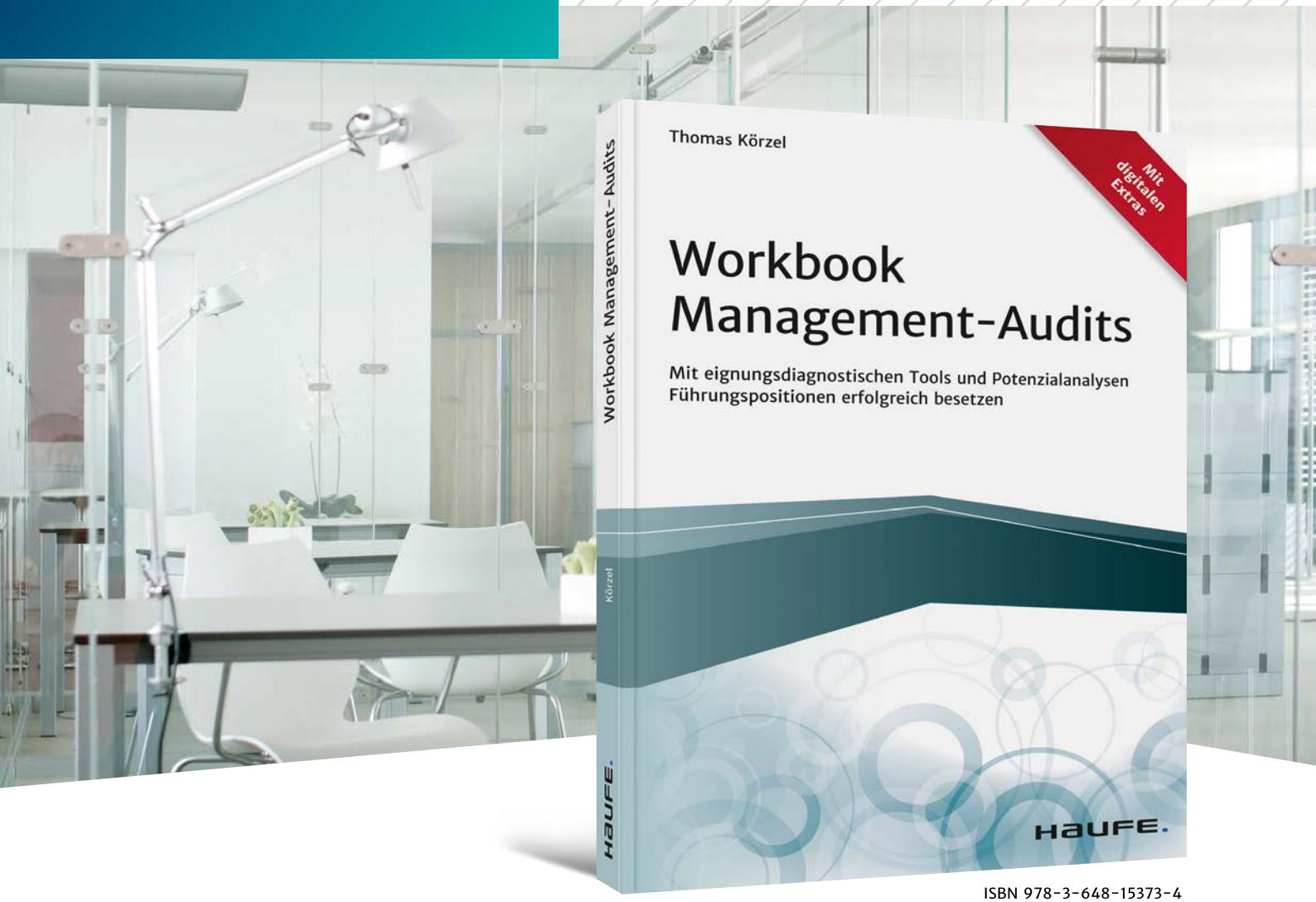
Entspricht Ihr heutiges Outfit dem, was Sie sonst in der Regel in Ihrem Büro tragen? Und wie kleiden Sie sich eigentlich in Ihrer Freizeit?
Staff: Ich kleide mich tatsächlich sehr oft so wie heute, immer seltener mit Anzug und Krawatte. Einen Anzug trage ich bei offiziellen Gelegenheiten, wie zum Beispiel Aufsichtsratssitzungen, aber selbst da trage ich den Anzug mittlerweile häufig ganz ohne Krawatte. Und privat kleide ich mich natürlich noch etwas legerer.

Interview: Kristina Enderle da Silva und Reiner Straub ●

Interview. MIt Kristina Enderle da Silva und Reiner Straub diskutierte Jörg Staff (ganz links) über die Trends im Personalmanagement.

HAUFE.

MANAGEMENT-AUDITS



ISBN 978-3-648-15373-4
216 Seiten | **69,95 €**

EIGNUNGSDIAGNOSTISCHE TOOLS UND POTENZIALANALYSEN

Lernen Sie anhand eines realen Praxisfalles, wie das Personaldiagnostik-instrument Management-Audits entwickelt, durchgeführt und ausgewertet wird, passgenau für Ihre Anforderungen. Mit diesem Buch können Sie auf das Know-how externer Beratung verzichten.

+ **Konkreter Praxisleitfaden mit Fokus auf Führungspositionen**
+ **Klassische Recruitingthemen (wie ACs od. Eignungsdiagnostik) aus einer anderen Perspektive**
+ **Digitale Extras: Methodenkatalog, Übungsbeispiele, Checklisten**

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

Karriere ohne Aufstieg

Foto: Jorg Greuel / gettyimages.de

DAS HEISST ...

... „Karriere“:

ÜBERBLICK. Unternehmen mit flachen Hierarchien und selbstverantwortlichen Teamworkern brauchen Entwicklungswege, die mehr bieten als den Aufstieg über die klassische Führungskarriere. Neben Fach- und Expertenlaufbahnen bieten sich weitere Bausteine an, die zusammen eine „New Career“ bilden. Die Personalentwicklung muss dies individuell fördern.

Jede Zeit bringt ihre Herausforderungen mit sich – die schnell als Trends mit einem Label versehen werden. Derzeit sind dies Begriffe wie Vuca, Agilität, Management 4.0 und New Work. Begriffe, um die sich alles zu drehen scheint. Wenn wir davon ausgehen, dass es sich hierbei nicht um schnelllebige Trends handelt, sondern um echte Einflussfaktoren, dann wird sich vor allem vor dem Hintergrund der Digitalisierung unsere Arbeitswelt weiter tiefgreifend verändern. Wir müssen unsere Belegschaften zügig auf ein höheres, technisches Skill-Level bringen, um das Potenzial der Digitalisierung zu heben. Auch das Lernen wird sich verändern – Schulungsangebote, die langwierig von der Personalentwicklung und der Fachabteilung erarbeitet und umgesetzt wurden, werden durch neue (KI-gestützte) Formate sowie selbstgesteuertes Lernen ergänzt oder sogar ersetzt. Dies hat auch auf das Verständnis von Karriere eine tiefgreifende Auswirkung. Die klassische Führungskarriere greift hier zu kurz. →

01.

Der französische Wortstamm **„Carrière“** bedeutet Rennbahn oder Reitplatz.

02.

„En pleine Carrière“ lässt sich mit **„im gestreckten Galopp“** übersetzen.

03.

Das Wort „Karriere“ assoziiert **Schnelligkeit, Reihenfolge, Vorwärtsdrängen.**

→ Ganz neu ist diese Entwicklung natürlich nicht: In den vergangenen 40 Jahren haben sich Personalentwickler und Personalentwicklerinnen intensiv Gedanken darüber gemacht, welche alternativen Karrierewege es neben der klassischen Linienlaufbahn geben kann. Denn für gute Fachleute gab es lange kaum attraktive Karrierechancen außerhalb der Hierarchie. Wer sichtbar Karriere machen, Anerkennung in den Organisationen und der Gesellschaft haben will, muss Führungskraft werden. Dabei weiß fast jeder über einen Fall zu berichten, in dem genau dieses Prinzip dazu geführt hat, dass eine gute Fachkraft verloren ging und eine schlechte Führungskraft dazukam.

Der Klassiker: die Führungskarriere

Trotzdem ist die Führungslaufbahn der Klassiker unter den Karrierewegen und gilt in einigen Unternehmen heute noch als Nonplusultra, wenn es um beruflichen Aufstieg geht. Der hohe Stellenwert der Führungskarriere beruht auf dem Grundgedanken, dass eine zielgerichtete Steuerung von Unternehmen möglich ist.
Eine Folge aus der starken Positionierung des Führungskarrierepfads in vielen Unternehmen war der Funken Glamour, der damit einherging: Führungskräfte wurden zu großen Firmenveranstaltungen eingeladen, sie genossen Ansehen, zu Führungskräften wurde aufgeschaut, sie konnten hohe Gehälter einstreichen, sich mit Vielfliegerkarten und begehrten Statussymbolen schmücken. Nachdem die Führungskarriere eben häufig der einzige Weg für beruflichen Aufstieg war, ist die Motivation für den Aufstieg nicht immer die Mitarbeiterführung, sondern zum Beispiel auch eine größere Entscheidungsfreiheit oder mehr Budget.

Die Alternativen: Fach- und Projektleiterlaufbahnen

Die Arbeitswelt hat sich allerdings massiv gewandelt. Heute wird – mehr denn je – von Mitarbeitenden ein hohes Maß an Flexibilität im Hinblick auf das Tätigkeitsgebiet, die organisatorische Eingliederung und den Einsatzort verlangt. Eine Führungskraft ist in vielen Fällen schon lange nicht mehr der ehemals beste Sachbearbeiter oder die beste Sachbearbeiterin. Zudem werden häufiger Aufgaben in Form von Projekten bearbeitet. Dadurch sind Positionen entstanden, die von hoch qualifizierten Mitarbeitenden wahrgenommen werden, die häufig viel Verantwortung übernehmen, aber keine disziplinarische Führungsverantwortung haben – und auch nicht entsprechend gewürdigt werden, weder in Form von Geld und Anreizen noch in der Außenwirkung hin zu anderen Unternehmen oder im gesellschaftlichen Ansehen.
Immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie Alternativen brauchen, um die wettbewerbsentscheidenden Mitarbeitenden zu gewinnen und zu halten. Sie greifen in diesem Zusammenhang die Möglichkeit der alternativen Laufbahnkonzepte auf. Eine Folge ist die Entstehung von Fach- und Projektleiterlaufbahnen.

Mehr Selbstbestimmung: die proteische Karriere

Schaut man auf heutige Einflussfaktoren, wird schnell klar, dass es eine weitere Notwendigkeit gibt, Karriere neu zu denken. Die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft und die Bedürfnisse der sinnsuchenden heutigen New-Work-Generation, die unter Umständen einen unverbindlicheren Deal im Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis sieht, stellen die Bedeutsamkeit und Selbstbestimmtheit von Karriere in den Vordergrund.
Im letzten Kapitel seines Buchs „Careers in Organizations“ von 1976 hat Douglas Hall den Begriff „Proteische Karriere“ eingeführt. Seine Beschreibung der proteischen Karriere kann hier als Blaupause für den Ansatz einer „New Career“ gelten: „The protean career is a process which the person, not the organization, is managing. It consists all of the person's varied experiences in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, etc. The protean career is not what happens to the person in any one organization. The protean person's own personal career choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his or her life. The criterion of success is internal (psychological success). Not external. In short, the protean career is shaped more by the individual than by the organization and may be redirected from time to time to meet the needs of the person.“
Was bedeutet dies nun konkret? Dem reinen Bildungsangebot und der klassischen Aufwärtsbeförderung werden eine abnehmende Bedeutung zugeschrieben. Hall formuliert den Wandel der primär durch die Organisation gesteuerten Karriere hin zu einer konstruktivistischen, selbstgesteuerten Karriere. Diese Entwicklung wird gekennzeichnet sein durch einen Paradigmenwechsel, den er mit drei Aspekten kennzeichnet:

- von der Arbeitsplatzsicherheit zur Beschäftigungssicherheit

04.

Umgangssprachlich ist mit Karriere im Deutschen der **berufliche Aufstieg** gemeint.

05.

Im Englischen wird „Career“ eher als **beruflicher Werdegang** benutzt.

06.

Künftig ist mit Karriere auch **das Wachsen der persönlichen Kompetenzen** gemeint.

- vom Arbeits-Ich („Work-Self“) zum ganzheitlichen Ich („Whole Self“)
- vom Know-how zum Learn-how

Der Mittelweg: die Kompetenzkarriere

Werfen wir neben der proteischen Karriere noch einen Blick auf die Kompetenzkarriere anhand des Kompetenzrads nach Jürgen Fuchs. Die Kompetenzkarriere ist nicht brandneu, jedoch gerät sie unter dem zwischenzeitlich geschärften Verständnis des Kompetenzbegriffs und den Entwicklungen mit Blick auf die Digitalisierung mehr in den Fokus, als dies bislang der Fall war.

Die Pyramide war – und ist – das vorherrschende Bild von Karriere in Organisationen. Es zeigt durch die geometrische Form die Verteilung von Macht und Aufstieg, wobei mit zunehmender Höhe der Platz geringer wird. Der bestechende Aspekt beim Kompetenzrad nach Fuchs besteht vor allem in einer visualisierten Dekonstruktion des Bildes dieser Pyramide. Es entsteht eine Kreisfläche, in der die Kompetenzen der Mitarbeitenden abgebildet werden. Es geht darum „Fläche“ in diesem Kreis zu gewinnen. Dabei ist es zunächst einmal nachrangig, ob es sich um eine Vertiefung in einem bestehenden Kompetenzfeld handelt oder um eine Erweiterung des gegenwärtigen Kompetenzprofils um zusätzliche Segmente. Diese Komponente kann mit Blick auf die Implementierung eines neuen Karriere-Mindsets – weg von der Hierarchie – gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Dabei müssen Mitarbeitende und Unternehmen nicht nur für die Entwicklung der Kompetenzen, die für eine Know-how-Karriere notwendig sind, Sorge tragen. Vielmehr braucht es einen Orientierungsrahmen über die Kompetenzen, die einen Mitarbeitenden für das Unternehmen wertvoll machen – die Verzahnung mit Unternehmenszielen und -strategien.

Als Ausgangspunkt für die Kompetenzkarriere skizziert Fuchs das Unternehmen der Zukunft. Hier ist der Kunde Arbeitgeber, und Mitarbeitende sowie Vorgesetzte agieren auf Augenhöhe. Die Führungskraft steht somit nicht mehr über den Mitarbeitenden, sondern hinter ihnen und stärkt den Rücken. Die Führungsarbeit ist Dienstleister und nicht mehr Hierarch. Und in diesem Verständnis ist auch Karriere nicht mehr auf die zehn Prozent Führungshierarchie innerhalb eines Unternehmens beschränkt, sondern bietet Optionen für alle Mitarbeitenden, „wertvoller“ zu werden, zum Beispiel, weil man einen größeren Wert für den Kunden schafft oder eine größere Komplexität beherrscht und somit einen Mehrwert für das Unternehmen darstellt.

Und doch handelt es sich bei der Kompetenzkarriere ebenso wie bei den Alternativen wie Experten- oder Projektleitungskarrieren um Derivate der klassischen Führungslaufbahn. Gerade unter dem Blickwinkel sich ändernder Organisationsstrukturen (zum Beispiel hin zu Holacracy) und Prozesse sowie Verfahren (zum Beispiel agiles Projektmanagement) und veränderten Werthaltungen der Menschen weltweit braucht es eine radikalere Sicht auf Karriere als nur alten Wein in neuen Schläuchen. Kommen wir nun also zu den Komponenten von „New Career“.

Bausteine einer „New Career“

Für das Grundverständnis von „New Career“ ist es bedeutsam, den grundlegenden Wunsch nach Entwicklung nicht zwingend mit einem Wunsch nach Karriere gleichzusetzen. Die Erwartungen von Menschen an eine Karriere zeigen eine große Bandbreite, die mit Sicherheit eine hohe Ambiguitätstoleranz fordert. Im Ergebnis handelt es sich allerdings oft nicht um unvereinbare Positionen. Bei „New Career“ geht es also darum, nicht den einen Karriereweg zu suchen, sondern verschiedene Komponenten ausgerichtet an den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeitenden zusammenzustellen.

Für Organisationen lassen sich aus unserer Sicht folgende Arbeitshypothesen für New Career formulieren:

Es hat sich bewährt, die klassische Führungslaufbahn als Ausgangspunkt für die Strukturierung eines Karrierepfads und entsprechende Karriere- beziehungsweise Entwicklungsanreize als Grundlage heranzuziehen, das heißt, diese mit Blick auf Verantwortung, Entscheidungsbefugnisse et cetera zu beleuchten. Eine klassische Führungskarriere ist für viele nach wie vor attraktiv und – wo sinnvoll – kann diese beibehalten werden.

Sofern es einen organisatorischen Bedarf für eine vergleichbare Laufbahn als Experte oder Expertin oder in der Projektleitung gibt, kann auch dieser Neoklassiker entsprechend ergänzt werden. Eine strikte Kontingentierung und gleichwertige Ausgestaltung dieses Karrieretyps ist für einige Menschen eine sinnvolle und attraktive Alternative zur Führungskarriere. Der Aufwand für die relativ geringe Zahl an potenziellen Stellen sowie das Erosionsrisiko des Konzepts ist dennoch als sehr hoch einzuschätzen.

Der Ansatz des Kompetenzrads bietet gerade mit Blick auf die gleiche Wertigkeit der verschiedenen Karrieren eine für die Organisation nachvollziehbare Logik. Entscheidend ist auch hier die vergleichbare Ausgestaltung von Anreizen.

Gerade dann, wenn eine Organisation

- bereits durch neuere Organisationsformen strukturiert ist (zum Beispiel durch Kreisstrukturen) oder →

AUTOREN

Frank Sieber Bethke
ist geschäftsführender Gesellschafter von Toolbox & Services GmbH, einem Beratungsunternehmen für PE/OE. Er ist Autor sowie Berater und Trainer für Personal- und Organisationsentwicklung.
fsb@toolbox-services.de
www.toolbox-services.de

Anja Klein
ist Führungskraft im HR-Management und besitzt internationale Erfahrung aus verschiedenen Branchen und HR-Bereichen, darunter Personalentwicklung, Compensation & Benefits, HR-Strategy und Labor Relations.
www.linkedin.com/in/anja-klein-4404a2147

- überwiegend holokratische oder soziokratische Ansätze als Organisationsmodell verfolgt beziehungsweise
- überwiegend oder ausschließlich in agilen Strukturen arbeitet und
- hoch volatil in der Zusammensetzung von Teams und der Übernahme von Rollen ist,

würde sich das Kompetenzrad ebenso anbieten. Die bislang formalen Stellen oder Positionen können unproblematisch durch die verschiedenen Rollen (wie „Scrum Master“ und „Product Owner“) ersetzt werden.

Wenn es sich um reine Entwicklungswünsche der Mitarbeitenden handelt (ohne vorrangigen Anspruch auf Anreize), sollte eine konsequente Begriffsdifferenzierung stattfinden. Entwicklungsmaßnahmen sollten systematisiert und strukturiert in Form von Entwicklungspfaden gestaltet werden. Sollte aus der Entwicklung die Übernahme einer Stelle oder Rolle mit einer höheren Verantwortung resultieren, ist der Bedingungsrahmen für diese Tätigkeit abzustecken. Dies kann sowohl geplant als auch prozessual und opportunistisch geschehen. Das heißt, im Kontext der individuellen Entwicklungspläne und „Learning Journeys“ ergeben sich in der Praxis Entwicklungsgelegenheiten durch neue Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Rollen oder Stellen, die situativ ergriffen und zeitgleich für die individuelle Entwicklung aufbereitet werden. Mit dem Begriff der „Kletterwand-

Mehr als ein Trostpflaster

Wichtig. Ein zentraler Aspekt bei der Planung von Entwicklungswegen ist die Frage nach den Anreizen und Benefits, die damit verbunden sind – mehr Geld, größerer Dienstwagen, mehr Befugnisse. Lassen sich diese allein durch die Chance auf Entwicklung in der „New Career“ ersetzen?

Werfen wir bei der Frage nach den Benefits zunächst einen Blick auf die klassische Führungskarriere: Wie kommt es, dass höhere Hierarchieebenen besser bezahlt werden als niedrigere? Im Kern gibt es drei grundsätzliche Aspekte der Gehaltsfindung: Markt-, Leistungs- und Anforderungsgerechtigkeit. Gerade die Anforderungsgerechtigkeit ist dabei entscheidend. Dies wird üblicherweise in Form von Stellenbewertungen systematisch erfasst, anhand von Kriterien wie der „Impact“, den eine Stelle auf den Unternehmenserfolg hat, die Freiheit des Handelns oder der zu verantwortenden Ressourcen. Diese Klassifizierung ist also nicht exklusiv an Personalführungsaufgaben gebunden. Somit lassen sich Führungs-, Projektleitungs- oder Expertentätigkeiten gleichermaßen in ihrer Wertigkeit für die Unternehmung vergleichen – und in der Konsequenz innerhalb einer Entgeltbandbreite bezahlen oder mit Benefits ausstatten. Gleiches gilt für Befugnisse wie Entscheidungsvollmachten oder die Einbindung in Entscheidungsprozesse. Gerade diese Aspekte sind von hoher Bedeutung für Menschen, die sich für alternative Karrierewege entscheiden.

Die Vorstellung, dass allein die Chance auf Entwicklung zu kurz greift, verkennt die Lage allerdings. Nicht jeder ist auf eine monetäre Maximierung ausgerichtet. Der Wert, den ein Mensch seiner Karriere beimisst wird zunehmend individueller beschieden. So gilt Freizeit inzwischen als ultimatives Statussymbol. Auch die Chance bei besonders interessanten Aufgaben zu arbeiten, die großes Lernpotenzial haben oder in der Fach-Community bedeutsam sind, kann ein attraktiver Aspekt sein.

Unsere Sichtweise ist, dass das Heischen um Anerkennung zutiefst menschlich ist und – allem ökologischen Bewusstsein und Minimalismustrend zum Trotz – bleibt. Es wird

keine statussymbolfreie Welt entstehen. Sie verlagern sich nur: Statussymbole werden sehr viel individualisierter und politisch korrekter.

Entscheidend ist hier eine genaue Kenntnis der Interessen und Motive der Mitarbeitenden sowie eine flexible, maßgeschneiderte Gestaltung von Anreizen und Befugnissen adäquat zu den Möglichkeiten der Organisation. Wer nur nach einem schnellen Trostpflaster sucht, sieht sich mittelfristig getäuscht. Wer eine alternative Karriere anbietet, sollte sich darauf einstellen, dass eine offene und ehrliche Kommunikation darüber, was Sie als Organisation anbieten (und was nicht), aufzeigt, wie gut es gelungen ist, diese individuellen Aspekte zu berücksichtigen.

Um es klar zu sagen: Wir sprechen hier über eine Disruption. Es geht nicht mehr um die Frage, was bietet die Organisation an, um Menschen in vorgezeichneten Karrierepfaden der Führung zu belohnen. Vielmehr geht es um konsequente Orientierung am Mitarbeitendeninteresse – auch (oder gerade) bei den individuell bedeutsamen Benefits.

karriere“ werden eher agile und iterative Vorgehensweisen der persönlichen Karriere- und Entwicklungsplanung in einen modernen konzeptionellen Rahmen gepackt. Dies ist aber weit mehr als nur viel „Tamtam“ mit einem neuen Begriff. Trägt doch gerade die Verwertung der natürlichen Lernräume für die Entwicklung dem 70-20-10-Ansatz Rechnung.

Für die einzelnen Personen lassen sich folgende Arbeitshypothesen für „New Career“ formulieren:

Mit Blick auf die zu erwartende hoch volatile Arbeitsmarktsituation und die veränderte Erwartung künftiger Generationen sowie den Wertewandel in den bestehenden Belegschaftsstrukturen ist das Paradigma der proteischen Karriere handlungsleitend – in welchem Ausmaß auch immer. Der „Besitzer“ der Karriere ist das Individuum. Das breite Angebot der Organisation erlaubt es dem Individuum, aus einer Vielzahl von Entwicklungsopportunitäten zu wählen. Die Person formuliert subjektive Ziele und Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen. Ihr allein obliegt die Deutungshoheit einer erfolgreichen Karriere – auch wenn das manchmal bedeutet, dass er sie dann als erfolgreich ansieht, wenn andere das auch sagen.

Die Konstruktion einer Patchworkkarriere wird zu einer Kompetenz der Zukunft. Den roten Faden in der eigenen (Berufs-) Vita zu finden und zu kommunizieren gehört zu den zentralen Aspekten einer künftigen Karriere und führt zu Zufriedenheit in einer proteischen Karriere.

Auch Kompetenzen, die außerhalb des originären Arbeitskontextes oder des Unternehmens erworben wurden, sind zentrale Bestandteile des persönlichen Wachstums und der beruflichen Professionalisierung. Dafür sind Möglichkeiten der offiziellen Anerkennung nötig, damit sie strukturierter in die individuelle Karriere eingebunden werden können.

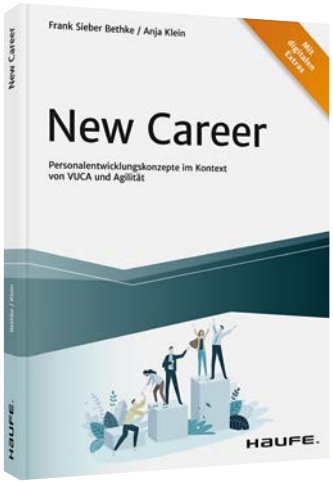
Die „New Career“ fördern

Wie kann also so ein neues Karrierekonzept für das Unternehmen entwickelt werden und welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Personalentwicklung? Die Implementierung eines „New Career“-Ansatzes ist für die meisten Organisationen ein sehr tiefer Eingriff in bestehende Strukturen und unternehmenskulturelle Habitualisierungen. Für eine professionelle Konzeption, Implementierung und in der Folge für eine gelebte Umsetzung von „New Career“ im Unternehmen sollten die Personalentwicklung (PE) unbedingt zwei Dinge vorab sicherstellen: ausreichende Recherche und den Entwurf eines groben Masterplans. Ein weiterer – nicht minder bedeutsamer – Aspekt ist die kulturelle Bereitschaft und Fähigkeit einer Organisation und der darin tätigen Menschen, sich auf einen Paradigmenwechsel in Sachen Karriere einzulassen.

Eine gute Vorarbeit kann anhand folgender Leitfragen geschehen:

- Auf welche Mitarbeitertypen sind Karriere und Entwicklung im Unternehmen derzeit am stärksten ausgerichtet?
- Welche Typen sind/wären von dem tatsächlichen Karriere- und Entwicklungsangebot begeistert?
- Wie hoch ist im Unternehmen die tatsächliche Zufriedenheit mit den Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten?
- Welcher Typus prägt das Unternehmen heute?
- Welche Mitarbeitertypen werden in naher Zukunft als Bewerbende erwartet?

Natürlich wird es immer Befürworter und Gegner geben. Alle mitzunehmen ist ein nahezu unerreichbares Ziel, wobei der hybride Ansatz der „New Career“ für viele Mitarbeitende gute Antworten parat hat und mittels geeigneter Unterstützung durch Instrumente, Beratung und Schulungen ein großer Teil der Akzeptanz geschaffen werden kann.



„New Career“. In ihrem Buch beschreiben die Autoren weitere Karrieremodelle und die Erwartungen von Mitarbeitenden an ihre Entwicklung (Haufe, 2021, 39,95 Euro).

Für die Personalabteilung und speziell die Personalentwicklung lassen sich folgende Arbeitshypothesen für „New Career“ formulieren:

HR/PE ist der Impuls- und Taktgeber für eine eigenverantwortliche Entwicklung und Karriere. Neben der eigenen Haltung muss die Entwicklungsphilosophie, der oben genannte Bedingungsrahmen und die eigene Kompetenz konsequent in diese Richtung entwickelt werden.

Alle entwicklungsverantwortlichen Personen müssen zum Beispiel mithilfe von Trainings mit der Handhabung der Instrumente und mit den Prozessen, die für eine eigenverantwortliche Karriere notwendig sind, vertraut gemacht werden.

HR/PE muss insbesondere die Kompetenz für Karriere- und Entwicklungsberatung professionalisieren: Es gilt, die natürlichen Lernräume einer systematischen Entwicklung zugänglich zu machen.

Als Impuls- und Taktgeber muss HR/PE den Bedingungsrahmen für eine konsequent eigenverantwortliche Karriere ausrichten. Dazu gehört es, Allianzen zu schmieden und die Beteiligten und Betroffenen für diesen Gedanken zu gewinnen und sie zu befähigen, ihre Karriere selbst in die Hand zu nehmen. Die Expertise von HR/PE wird zunehmend darin bestehen, entsprechende Entwicklungsangebote vorzuhalten. Die subjektiven Karriere- und Entwicklungswünsche vorbehaltlos zu unterstützen, ohne die Bedürfnisse und Bedarfe der Organisation in den Vordergrund zu rücken, wird zu einer der größten Herausforderungen.

Insbesondere die im Feld der Karriere- und Entwicklungsberatung verantwortlichen Personen werden zunehmend die Kompetenz aufbauen müssen, Menschen bei der Formulierung ihrer Karriere- und Entwicklungsziele zu unterstützen, „Learning Journeys“ auszuarbeiten und alle Gelegenheiten „on the Job“ und „off the Job“ für eine individuelle Entwicklung nutzbar zu machen und bei der Standortbestimmung und Evaluation im Prozess ihrer eigenen Karriere zu professionalisieren. Der Auf- oder Ausbau einer professionellen Beratungskompetenz wird weiterhin das zentrale Thema für HR- und PE-Professionals sein.

Anja Klein, Frank Sieber Bethke

PRAXIS. Mehr Personalverantwortung, Senioritätslevel und statusbehaftete Jobtitel sind für viele Beschäftigte entscheidende Merkmale einer Karriereentwicklung. Was passiert, wenn ein Unternehmen Hierarchien abbaut und Karriere nicht mehr mit Führungsjobs einhergeht, zeigt das Beispiel des Software-Beratungshauses Metafinanz in München.

Führungskarriere? Gestrichen

Mal nennt er sich HRevoluzzer, mal Agile Coach oder Klimawandler – je nachdem, was gerade am besten passt. Den Jobtitel kann er frei wählen, dieser sollte nur das ausdrücken, was er auch tatsächlich tut: Thomas Resch ist interner Coach bei Metafinanz und Agilitätsberater für Kunden des Software-Beratungshauses. Für Amway, einen multinationalen Direktvertrieb in Familienbesitz, agierte er jahrelang als Vergütungsexperte. „Wenn ich in Kontakt mit Menschen bin, sie begeistern kann und unvorhergesehene Dinge passieren – dann geht mein Herz auf. Ich liebe Komplexität. Als Personaler musste ich aber früher vor allem Excel-Sheets und SAP-Datenblätter hin und her schieben“, erzählt er mit verschmitztem Blick. Er hatte es zum Beispiel mit der Frage zu tun, ob vor dem Jobtitel eines Beschäftigten Executive oder Senior zu stehen habe. Oft waren dies „Alibi-Titel“, die mit der Realität wenig zu tun hatten. Er habe mitgespielt und Karriere gemacht. Dann kam ein Anruf von einem Headhunter, der ihm einen Job im Umfeld von Digitalisierung und Agilität anbot. „Im Vorstellungsgespräch erzählte man mir, es gebe eine Karriereberatung, die ganz individuell sei. Da war ich skeptisch.“ Doch er ließ sich darauf ein und heuerte bei Metafinanz an.

Eine holistische Karriere

Die Personalabteilung heißt „Staff Development“ (SD) und versteht sich als Serviceeinheit. Beschäftigte können sich ein Sparring für ihre Karriereorientierung holen – beispielsweise in Form von Feedback, Coaching oder einer Stärkenanalyse. Viele HRler haben sich für diese neuen Kernaufgaben zum Coach ausbilden lassen – auch Thomas Resch durchläuft gerade eine mehrjährige Ausbildung. „Karriere betrachten wir ganzheitlich. Dazu gehört die Wahl der passenden Tätigkeit, aber auch ein Jobzuschnitt, den man mit Familie und Privatleben vereinbaren kann. Beruflichen Aufstieg gibt es, aber nicht im üblichen Sinne.“

Die Karriere bei Metafinanz verläuft auf allen Ebenen nahezu horizontal. Das kommt einer kleinen Revolution gleich. Denn Karriere zu machen bedeutet in der Regel, möglichst schnell die Karriereleiter hochzusteigen. Es herrscht die Vorstellung, dass es immer aufwärts gehen muss in der Hierarchie. „Man zieht den Karren nach oben und weil das so anstrengend ist, gibt es ordentlich Schmerzensgeld, wenn man es geschafft hat. Dabei ist man nicht im Team, sondern allein oben auf dem Gipfel. Und muss aufpassen, dass man nicht runtergeschubst wird“, so Thomas Resch.

Ein verordneter Karriereknick

Dieses Bild sitzt tief und prägt die berufliche Identität vieler Menschen. Das weiß auch der CEO von Metafinanz, Rainer Göttmann. Er hat selbst eine klassische Karriereentwicklung durchlaufen: Vor 30 Jahren fing er in einem Versicherungsunternehmen an, war sofort im Talentprogramm, durchlief die üblichen Assessments. Die Ergebnisse stimmten und er hatte die nötige Sichtbarkeit als 1995 eine Geschäftsführungsstelle bei Metafinanz frei war. Er erinnert sich noch gut: Sein Name war im Rennen, abends um acht Uhr schickte er seine Bewerbung, am nächsten Morgen hatte er die Zusage.

Fotos: Metafinanz

Evi Friedenbacher. „Wir alle haben das intrinsische Bedürfnis, besser zu werden. Und wenn das gelingt, ist das für mich Karriere – egal, ob es um Generalisierung, Spezialisierung oder gute Zusammenarbeit geht.“

Fast 20 Jahre lief das Business in gewohnten Bahnen. Es gab Umstrukturierungen, aber keine einschneidenden. Doch langsam wurden die Stimmen der Kunden lauter, dass andere Dienstleister schneller und flexibler reagierten und einen smarteren Prozessfluss hätten. „Der Druck des Markts war enorm. Wir hatten echte Schmerzen“, so Rainer Göttmann. Er ließ mal wieder ein Change-Konzept ausarbeiten von der üblichen Managementrunde, es war solide, aber folgte dem alten Muster. Dann hatte er diesen einen mutigen Moment, ein Bauchgefühl. Er schlug vor, den Wandel radikal anzupacken.

Im Dezember 2017 verkündete er der Belegschaft, dass sie sich fortan in sogenannten „Business Areas“ (BA) organisieren würden: autonome Teams, die ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung anbieten und eigenständig am Markt agieren. Die rund 70 Führungskräfte im Unternehmen sollten sich in den kommenden fünf Monaten in die Teams eingliedern und für sich eine neue Aufgabe finden. Nur ein kleiner Nukleus von etwa 16 Personen in Schlüsselrollen vom CEO über HR bis hin zu disziplinarischen Funktionen blieb bestehen – und zwar in fünf Serviceeinheiten, die bei Metafinanz als „Shops“ bezeichnet werden.

Thomas Resch. „Können wir es uns leisten, Menschen zu gewinnen, die auf Titel Wert legen? Wir suchen Leute, die Selbstverantwortung und Teamwork lieben.“

Zwischen Schock und Chance

„Mich hat die Neuausrichtung ziemlich überrascht“, sagt Jasmin Karbach. Die studierte Betriebswirtin war lange bei Accenture in der Beratung und fing vor rund sieben Jahren als Projektmanagerin bei Metafinanz an. Sie startete mit einer Führungsposition im Account-Management – mit Kunden, Mitarbeitenden und Budget. Der typische Karriereweg in der Beratung, hinterfragt habe sie das nicht. Zunehmende Erfahrung und Lust auf Führung kamen bei ihr zusammen. „2017 musste ich hier mit dem Umbruch praktisch noch einmal von vorne anfangen.“ Die IT-Beraterin saß mit ein paar Kollegen und Kolleginnen zusammen, und sie schnappten sich mutig ein neues Thema, das damals im Unternehmen noch nicht so attraktiv erschien. „Ich hatte keine Angst vor Veränderung, denn notfalls wäre ich selbstbewusst genug gewesen, andere Wege zu gehen.“

Evi Friedenberger erlebte die Umbruchphase anders. Die studierte Informatikerin fing 1997 bei Metafinanz als Softwareentwicklerin an. Sie durchlief den klassischen Entwicklungspfad von einer Projektleitung in diverse Führungsrollen. Kurz vor der Transformation hatte sie sich entschieden, dass sie zu weit vom Fachlichen weg war und wieder in Kundenprojekte zurückwollte. Als sich dann die Business Areas bildeten, wurde sie einem Team zugeordnet. Die ehemaligen Bereiche schnitt man nach Themen zu, sodass etwa 40 BAs dabei herauskamen. So hatten zunächst nicht alle die freie Wahl und auch die Teamleitungsposition wurde noch von oben bestimmt. „Für mich hat sich das zunächst gar nicht nach Agilität angefühlt, sondern nach totaler Hierarchie“, erinnert sie sich. In der Zeit waren aus ihrer Sicht die Rollen noch unklar. Eigentlich sollten alle Verantwortung übernehmen, und trotzdem gab es eine formale Führungsrolle, die den Prozess der Selbstorganisation erschwerte. Als der „Business Area Lead“ in Elternzeit ging, übernahm das Team die Führung. „Dann waren wir plötzlich selbstbestimmt und haben richtig an Fahrt aufgenommen.“

Manager in der Identitätskrise

Auch für Rainer Göttmann selbst war die Transformation einschneidend. „In der hierarchischen Struktur war ich der Bestimmer, nun saß ich plötzlich vor einem leeren Schreibtisch“, sagt der CEO. Früher hatte er zwar Vertrauen gepredigt, aber immer alles kontrolliert. Nun waren die Alltagsthemen auf einmal weg. Vier Coachs hat er gebraucht, um mit der neuen Situation klarzukommen. Zum einen war da die Angst zu scheitern. Hätte die Transformation nicht funktioniert, hätte er als Erster gehen müssen. Zum anderen musste auch er seine Aufgaben neu definieren. „Ich habe die Verantwortung dafür, dass die Menschen hier auch morgen noch einen Job haben und wir ein nachhaltiges Unternehmen werden. Das heißt, ich arbeite nicht mehr im System, sondern am System“, sagt er heute.

In der ersten Zeit beobachtete er, wie zahlreiche Führungskräfte in eine Art Schockstarre verfielen, nachdem ihnen plötzlich ihr Lebensziel „Karriere machen“ abhanden gekommen war. Manche waren sich sehr sicher, dass ihre Teams sie brauchten und dass es ohne sie nicht ginge. Als niemand bei ihnen anklopfte, war die Enttäuschung groß. Viele Beschäftigte legten ohne sie ganz engagiert los. Doch die Abwanderungswelle blieb aus – nur eine Handvoll Führungskräfte kündigte. „Die Neugierde war größer als der Fluchtreflex. Menschen möchten wissen, wie sich Dinge entwickeln“, fasst Göttmann die Situation zusammen. Und die Entwicklung ging weiter: Nach zwei →

Das Unternehmen Metafinanz

Stichwort. Als Forschungsbetrieb wurde Metafinanz 1990 im Schwarzwald gegründet. Das Unternehmen bot damals vor allem Software zur Unterstützung von Prozessen im Versicherungswesen an. 1994 übernimmt ein Kunde der Anfangszeit 100 Prozent der Gesellschaftsanteile der Metafinanz und holt damit die technologische und branchenfachliche Kompetenz in den Konzern. 1995 gründet Metafinanz den Standort München, der fünf Jahre später zum Hauptsitz wird. Heute hat das Unternehmen 800 Mitarbeitende in München, Stuttgart sowie Frankfurt und erwirtschaftet einen Umsatz von 235 Millionen Euro. Neben der Softwareentwicklung haben sich auch Consulting-Lösungen als zweitgrößter Umsatzträger etabliert. Geschäftsführer der „Meta", wie die Mitarbeitenden das Unternehmen nennen, sind Rainer Göttmann, Axel Kummer und Jürgen Kalkbrenner. (Das Praxisbeispiel ist zunächst auf newmanagement.haufe.de erschienen.)

→ Jahren Transformation änderte sich das Führungsverständnis noch einmal stark. Die „Team Leads" wurden ganz abgeschafft. Nun gibt es weiterhin Führungsaufgaben in Sales, Businessentwicklung oder Personalentwicklung, aber sie ist in den Teams verteilt. Seither ist niemand mehr für alle Tätigkeiten in einem Bereich zuständig und keiner kann sich mehr hinter einem Titel verstecken. „Früher haben wir in Positionen gedacht, jetzt in Ambitionen", so Göttmann.

Viele Ex-Führungskräfte merkten schnell, dass ihre Führungskompetenz weiterhin gebraucht werde, berichtet Thomas Resch. Doch der Personaler ist auch selbstkritisch: Wie man Führungskräfte entwickelt, ist eine bekannte HR-Disziplin, wie man sie aus starren Positionen rausholt, noch Neuland. „Da hätten wir mehr machen müssen", findet er. Viele Führungskräfte waren die größten Skeptiker des Wandels. „Für sie war es ein Gesichtsverlust, dass sie nicht mehr sagen konnten, ich führe hundert Leute." Mögliche Widerstände hat Metafinanz allerdings umschifft und sich auf diejenigen konzentriert, die mitmachen wollten. Das Ende der Karriereleiter und der Statusverlust – das war kein Thema. Inzwischen haben viele eine passende Aufgabe gefunden, aber auch der Umgang damit ist ein anderer geworden.

Teams im Zentrum

Es gibt weiterhin eine kleine Compliance-Struktur, da das regulatorisch nötig ist: etwa 20 Personen, darunter die Geschäftsführer und Mitarbeitende, die sich um Datenschutz und Legal-Themen kümmern, sowie die sogenannten „Staff Development Manager". Letztere nehmen vor allem die arbeitsrechtlich notwendige Fürsorgepflicht wahr. Beschäftigte können wählen, von wem sie disziplinarisch geführt werden möchten. Es geht dabei etwa um den Arbeitsvertrag, das Gehalt oder die Kündigung. Und auch die persönliche Entwicklung kann Thema sein.

Erleichtert hat die Entwicklung der Fokus auf die Teams. Sie standen schnell im Zentrum, denn sie leisten die Wertschöpfung beim Kunden. Die Mindestanforderung für neue Business Areas ist, dass sich mindestens fünf Personen finden, die ein Geschäftsfeld gemeinsam bearbeiten möchten. Sie definieren einen Purpose und stellen einen einfachen Businessplan auf. Dann können sie auch schon loslegen – ganz ohne Freigabeprozess. Anfangs loteten manche die Grenzen aus: Einen Hightech-Bauernhof gründen – warum nicht? Doch spätestens nach drei Jahren soll das Produkt marktfähig sein. Das Controlling ist für alle transparent und wenn Teams nicht performen, steigt der soziale Druck. Letztlich sind die BAs Teams aus Intrapreneuren.

Auch Thomas Resch hat eine neue Business Area mit aufgebaut: für agile Begleitung von Organisationen. Leute von außerhalb wollten mehr über die Transformation bei Metafinanz erfahren. Man trank gemeinsam einen Kaffee, Interessierte kamen zu Besuch nach München und erste Workshops waren am Start. Es entstand eine kleine Koalition von Gleichgesinnten, die Lust hatten, mitzumachen. Der Entschluss, es mit einer eigenen BA zu versuchen, war nicht mehr weit. Die Resonanz ist bisher sehr positiv – das Team ist nach eineinhalb Jahren von fünf auf acht Personen gewachsen. „Wir sind Unternehmer im Unternehmen. Dieses Intrapreneurship ist genial: Es bringt uns eine steile Lernkurve."

(Zu) viele Möglichkeiten

Letztlich können alle Beschäftigten ihr Team frei wählen und gestalten, solange es eine Nachfrage dafür gibt. Diese hohe Selbstbestimmtheit hat ihren Preis: Es ist nicht immer leicht, angesichts der Vielfalt an Möglichkeiten die Entscheidung zu treffen, die für einen persönlich am besten passt. „Manchmal fühle ich mich wie ein Kind vor dem Süßigkeitenregal: Wenn man sich zu viel herausnimmt, hat man hinterher Bauchweh", sagt Jasmin Karbach. Außerdem bestehe die Gefahr, dass Aufgaben, die nicht so attraktiv sind, zu lange liegen bleiben. Wenn jemand nicht so gern Vorstellungsgespräche führt oder Controlling macht, fände sich zwar meist jemand. „Aber wäre ich noch Führungskraft, würde ich viel früher die Aufgaben verteilen. Unser Problem ist: Wir sind oft zu nett, weil wir alle Peers sind", meint die IT-Beraterin.

Menschen, die gern zusammenarbeiten und sich persönlich mögen, trauen sich oft nicht, in Konflikte zu gehen – das ist ein bekanntes Phänomen. Die Gefahr dabei: Teams können auseinanderdriften. Coach Thomas Resch kennt sich mit dieser Dynamik aus. Er und seine SD-Kolle-

gen und -Kolleginnen sind auch dafür da, die Konfliktfähigkeit der Teams im Blick zu behalten und „ruinierende Empathie“ zu verhindern. Sie bieten zum Beispiel einen Workshop an, in dem es darum geht, Teams auf der Suche nach ihrem Sinn und Zweck zu unterstützen. An einem Tag dreht sich alles um die Frage, was das geilste Projekt wäre, für das Teammitglieder alles stehen und liegen lassen würden. Was als Teamreflexion gedacht ist, wird häufig zur leidvollen Selbsterkenntnis. Da fließen auch Tränen, wenn jemand merkt, dass persönliche Wünsche nicht mit dem Team oder der Firma vereinbar sind. „Erst wenn man weiß, wer man ist, kann man etwas verändern. Das ist eine Form von Karriereberatung“, kommentiert Resch.

Fehlende Messbarkeit

Doch allein eine passende Tätigkeit, die man gerne tut, macht noch keine erfolgreiche Karriere – auch in agilen Organisationen nicht. Menschen möchten sehen, dass sie sich entwickeln, auch im Vergleich zu anderen. Was bleibt als Gradmesser, wenn Status, Positionen und Feedback der Führungskraft wegfallen? „Anfangs war ich irritiert, als unser Geschäftsführer Rainer sagte, er sei nicht dafür zuständig, dass Mitarbeitende Wertschätzung bekommen“, erzählt Jasmin Karbach. Heute weiß sie, dass sie ihren Selbstwert nicht an einer Führungskraft festmachen muss. „Ich merke ja selbst, ob meine Arbeit auf Gefallen stößt.“

Ein weiterer Orientierungspunkt für persönliche Entwicklung ist das Gehalt. Die Mitarbeitenden können jederzeit einen Prozess der Gehaltsüberprüfung anstoßen. Neben einem SD-Kollegen oder einer SD-Kollegin wählen sie jemanden aus ihrem Team als „Compensation Responsible“. Gemeinsam geht es in die Aushandlung: Wie komme ich bei Kunden an? Habe ich neue Auftraggeber akquiriert? Wie liegt mein Gehalt im Marktvergleich? Und wie viel mehr ist überhaupt angesichts des Gehaltsgefüges im Unternehmen möglich? Thomas Resch berichtet, dass sich in Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen niemand für absolute Gehaltstransparenz ausgesprochen habe, bei der jeder sehe, wie viel andere verdienten. „Das würde zu langen Diskussionen führen.“ Wichtiger sei vielmehr, dass Mitarbeitende eine realistische Selbsteinschätzung vornähmen.

Die Gehälter der ehemaligen Führungskräfte hat Metafinanz mit dem Wandel nicht nach unten korrigiert – in Deutschland ist das ein Tabu. Auch eingefroren hat das Beratungshaus die Gehälter nicht. Jede ehemalige Führungskraft soll dafür eine Aufgabe finden, in der sie genauso viel Wertschöpfung bringt wie vorher. Ob das immer gelingt? Jasmin Karbach wagt das zu bezweifeln. „Ich fühle mich schon entlastet dadurch, dass ich keine Führungsverantwortung mehr habe. Warum sollte jemand, der Projektarbeit macht wie andere auch, deutlich mehr verdienen, nur weil er oder sie mehr Führungserfahrung hat?“, fragt sie. Meistens bringen ehemalige Führungskräfte den Kunden durch ihre Erfahrung einen größeren Mehrwert, kontert Thomas Resch.

Klar ist jedenfalls, dass das Gehalt nicht das alleinige Maß für Entwicklung sein kann. Das findet auch Evi Friedenberger. Dass sie nicht mehr so große Gehaltsschritte mache wie Berufsanfänger, sei in Ordnung. „Aber wir alle haben das intrinsische Bedürfnis, besser zu werden. Und wenn das gelingt, ist das für mich Karriere – egal, ob es um Generalisierung, Spezialisierung oder gute Zusammenarbeit geht“, meint die IT-Beraterin. Sie weiß, bei Metafinanz kann sie sich entwickeln, aber es bleibt ein Gefühl. Es gibt nichts, woran sie konkret ablesen kann, welche Kompetenzen sie erworben hat. „Wir haben hier eine Herausforderung, die Entwicklung sichtbar zu machen.“

Rainer Göttmann (CEO von Metafinanz). „Für mich heißt ‚Karriere machen‘, wenn es mir gelingt, Dinge zu verändern und Wert zu schaffen.“

Druck aus der Gesellschaft

Das individuelle Karrierecoaching kann helfen, aber nicht alles abfangen. Deshalb ist es vermutlich so schwer, die Positionsfixierung abzulegen. Immer wieder beobachtet Evi Friedenberger, dass in Vorstellungsrunden Kolleginnen und Kollegen ihre Führungsrollen aus der Vergangenheit hervorkramen. Das kann auch Jasmin Karbach bestätigen, die neuen Mitarbeitenden gerne als eine Art Veteranin mit Führungserfahrung präsentiert wird. Sie lege zwar keinen Wert auf Statusdenken. In ihrem Freundeskreis müsse sie sich für ihre Arbeit auch nicht rechtfertigen. Aber noch immer nutzt sie die Position „Business Area Lead“ auf ihrem Linkedin-Profil. Denn bei Kontakten in die Business-Welt tue sie sich oft schwer. Viele ihrer ehemaligen Kollegen und Kol- →

→ leginnen seien inzwischen „Vice President“ oder „Head of Irgendwas“. Neulich fragte sie ein Kunde, mit wem er reden müsse, wenn er sich beschweren wolle. Dass sie hier die verantwortliche Person ist, genügte ihm nicht. Zum nächsten Termin nimmt sie deshalb einen der Geschäftsführer mit. Sie müsse erst noch Vertrauen aufbauen und dem Kunden zeigen, dass sie die richtige Ansprechpartnerin sei, auch ohne wohlklingenden Titel. „Manchmal wäre es schon einfacher, wenn ich sagen könnte, ich bin hier die Chefin. Das pikst mich immer wieder“, gibt Karbach zu. Und auch Göttmann weiß um dieses Problem: „Der soziale Druck kann groß sein, wenn der Nachbar oder die Eltern nicht verstehen, was man bei der Arbeit macht. Da fehlt die ‚Social Connectivity‘.“ Menschen möchten den Anschluss an gesellschaftliche Konvention nicht verpassen.

Jasmin Karbach. „Manchmal wäre es schon einfacher, wenn ich sagen könnte: Ich bin hier die Chefin.“

Bestätigung in Zahlen

Aber offenbar lohnt es sich dennoch, einen anderen Weg zu gehen – gerade, weil diesen bisher so wenige Unternehmen beschreiten: Die Fluktuationsrate von Metafinanz liegt bei etwa zehn Prozent – im Branchenvergleich guter Durchschnitt. Team- und Projektleitungen, Auslandserfahrung oder ein neuer Standort, die Gründe sind vielfältig. Einige lockt die klassische Karriere beim Mutterkonzern. „Manche Menschen schreckt unsere Karrierevorstellung ab, andere zieht sie besonders an“, so Resch. Auf die Frage, ob Metafinanz es sich leisten kann, auf manche Fachkräfte zu verzichten, fragt der Personaler zurück: „Können wir es uns leisten, Menschen zu gewinnen, die auf Titel Wert legen? Wir suchen Leute, die Selbstverantwortung und Teamwork lieben.“ Wichtig sei, dies in den Vorstellungsgesprächen deutlich zu sagen, um keine falschen Erwartungen zu wecken.
Diese klare Haltung speist sich auch aus den Erfolgen. Angetreten, um schneller und agiler zu werden, hat Metafinanz sich von knapp 40 auf 60 Business Areas herangepirscht. Der Gewinn hat sich seit Beginn der Transformation mehr als verdreifacht. Die Kundenzufriedenheit nimmt zu: Der „Net Promoter Score“, eine Kennzahl, die misst, inwiefern Konsumenten ein Produkt oder eine Dienstleistung weiterempfehlen würden, kletterte zuletzt um vier Punkte von 87 auf 91. Auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist gestiegen oder auf hohem Niveau geblieben. Das Unternehmen hat diverse Arbeitgeberpreise abgeräumt – darunter Platz 1 von „Deutschlands Beste Arbeitgeber in der ITK 2021“ in der Größenklasse 501 bis 1.000 Mitarbeitende.
„Das hätten wir nicht erreicht, wenn wir heute immer noch in Positionen und Budgets denken würden“, ist der CEO überzeugt. Budgets seien dazu da, sie auszugeben. Aber bei Metafinanz haben die Teams ihre eigene Gewinn- und Verlustrechnung, entscheiden in einem vorgegebenen Rahmen eigenverantwortlich über Gelder, neue Mitarbeitende oder Vertriebsaktivitäten. Dazu gehört ein hoher Grad an Transparenz, den die Beschäftigten auch leben können. Sie müssen verstehen, welche Zusammenhänge sich hinter Geschäftszahlen verbergen.

Eine gemeinsame Vision

Das alles ist anstrengend, gerade wenn es um eine nachhaltige Zukunft geht. Eine Gefahr besteht darin, dass alle ihrer eigenen Agenda folgen, anstatt in die gleiche Richtung zu marschieren. Rainer Göttman versucht immer wieder, persönliche Präsenz zu zeigen und mit den Beschäftigten in Dialog zu kommen. „Die Identifikationsarbeit ist mein Thema: Ich möchte eine starke Vision vorgeben, der alle gerne folgen.“ Er erzählt von Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Das sei ein Angebot, sich passende Produkte und Projekte dazu an Land zu ziehen und darin den Sinn für die eigene Karriere zu entdecken. „Wir sind alle ein bisschen wie ein Start-up“, sagt Jasmin Karbach. Sie und Evi Friedenberger ertappen sich oft in Gesprächen mit Freunden und Freundinnen oder ehemaligen Kollegen und Kolleginnen über deren Job dabei, dass sie sich nicht mehr recht vorstellen können, einen Chef oder eine Chefin zu haben und um Jobtitel kämpfen zu müssen. „Es ist total schön, dass in vielen Projekten auch junge Kolleginnen und Kollegen ganz begeistert in die Verantwortung gehen. Wir können hier etwas bewirken“, erklärt Evi Friedenberger.
Karrierewege sind wie Verkehrslinien im Stadtplan, meint Rainer Göttmann. Man könne irgendwo einsteigen, zum Beispiel die U-Bahn nehmen und was Neues lernen. Dann biege man auch mal ab oder steige in den Bus um. Das Gegenteil – Stufe für Stufe, immer ein bisschen höher – passe für ihn nicht mehr in die heutige Zeit. „Mit einem Managementjob im Konzern hätte ich mehr soziale Anerkennung erlangt“, weiß der CEO. „Für mich ist Karriere aber, wenn es mir gelingt, Dinge zu verändern und Wert zu schaffen.“

Stefanie Hornung

HAUFE.

TOPWISSEN IN DER WEITERBILDUNG

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

ISBN 978-3-648-15760-2
Buch: **24,95 €** [D]
eBook: **21,99 €** [D]

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

ALLES WISSENSWERTE ZUM EINSATZ VON SPIELEN IN SEMINAREN

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

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

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

Herausforderungen für Führungskräfte

FÜHRUNGSTIPPS. Im Rahmen des „21. International Book Award“ von Getabstract, einem Schweizer Spezialisten für Buchzusammenfassungen, wurde dem Ratgeber „Herausforderungen im Führungsalltag“ von Business-Coach Gudrun Happich der Publikumspreis zuerkannt. Das Buch gehört somit zu den „wichtigsten wirtschaftsrelevanten Buchtiteln des Jahres 2021“.

Foto: luismcmoreno / 500px / gettyimages.de

„Happichs Handbuch zu Führungsfragen in der Wirtschaft gehört zum Besten, was der deutschsprachige Markt zu diesem Thema zu bieten hat. Wer eine Laufbahn als Führungskraft anstrebt oder bereits Führungsverantwortung trägt, findet hier geballtes Praxiswissen, wie es in dieser Form wohl an keiner Universität gelehrt wird“, heißt es in der Pressemitteilung von Getabstract. „Der Titel vermittelt genau die Art von Wissen, die im Alltag so wertvoll ist.“

Dass „Herausforderungen im Führungsalltag“ ein vorbildlicher Ratgeber ist, sieht man auf den ersten Blick daran, dass der theoretische Inhalt nicht nur mit vielen Beispielen, Grafiken, Fotos und prägnanten Zusammenfassungen ansprechend aufbereitet wurde, sondern dass via QR-Code auch noch Arbeitshilfen angeboten werden.

QR-Codes führen zu fünfminütigen Audio-Coachings

Insbesondere handelt es sich um Online-Checklisten und kurze Audio-Coachings mit Hinweisen für den Führungsalltag. Außerdem bekommt man über den QR-Code sogar ein eigenständiges E-Book zum Thema „Nie wieder scheitern“. Die Botschaften, die Happich überzeugend verbreitet, stehen unter dem Motto: „Es ist nicht leicht, eine Führungskraft zu sein – aber man kann es lernen.“

Das aktuelle Preisträgerbuch baut übrigens auf dem Fachbuch „Ärmel hoch!“ auf, das Happich bereits im Jahr 2011 bei Orell Füssli, Zürich, veröffentlichte. Kein Wunder also, dass die Autorin genug Zeit hatte, sich eine spannende Gliederung für ihre „24 wichtigsten Führungsthemen“

auszudenken. Das Buch ist vom ersten Tag als Führungskraft bis zum Karriereende als erfolgreicher „Vorstand“ sehr gut durchkomponiert und bietet folgende (stark verkürzte) Schwerpunkte:

- Vom Mitarbeiter zur Führungskraft
- Ein leistungsfähiges Team aufbauen
- Delegieren lernen
- Veränderungsprozesse als unvermeidlich akzeptieren und managen
- Den eigenen Führungsstil finden und weiterentwickeln
- Zwischen Team und Chefetage handlungsfähig bleiben
- Hidden Agenden entschlüsseln
- Souverän mit nicht erfüllbaren Vorgaben umgehen
- Chefs überzeugen (auch emotional)
- Mit entscheidungsschwachen Chefs umgehen lernen
- Dauerhaft leistungsfähig bleiben
- Selbst gute Entscheidungen fällen lernen
- Mitarbeiter zur Ergebnisverantwortung bewegen
- Beziehungen knüpfen
- Zwei Vollzeitaufgaben parallel managen
- Komplexität bearbeiten
- Topmanagement: Traum oder Albtraum?
- Den richtigen Coach und Sparringspartner finden.

Happich stammt aus einer mittelständischen Unternehmerfamilie und kommt offenbar in Vorstandskreisen gut an. Ihre wertvollsten und exklusivsten Tipps beziehen sich deshalb wohl auch auf den Aufstieg vom Mittel- ins Topmanagement. In ihrem Buch beschreibt sie zum Beispiel die sieben häufigsten Fehler von Newcomern im Topmanagement. Es sei erstaunlich, wie unvorbereitet „normale Führungskräfte“ oft in die für sie völlig neue Welt eintreten – und wie häufig sie am Anfang auf dem politischen Parkett der obersten Etage ausrutschten. Anhand der Erfahrungen aus zahlreichen Coaching-Sitzungen hat Happich die folgenden sieben häufigsten Fehler der Newcomer im Topmanagement zusammengestellt, die wir beispielhaft für ihre Art Ratschläge aufzuarbeiten, hier wiedergeben. Zuvor eine Anmerkung: Diese Tipps beziehen sich auf eine Kultur, die in der mittleren und obersten Hierarchieebene von Unternehmen vorherrscht. Das traditionelle Topmanagement wird zunehmend durch Führungskräfte abgelöst, die einen moderneren Führungsstil pflegen. Selbstverständlich gibt es laut Happich heute bereits viele Unternehmensleitungen, in denen offenes Feedback und Kritik nicht nur erlaubt, sondern sogar ausdrücklich erwünscht sind. Ein Neuankömmling im Topmanagement sollte daher sorgfältig prüfen, welche ungeschriebenen Regeln in seinem konkreten Umfeld gelten. In jedem Fall ist es jedoch sinnvoll, die klassischen Gesetze des Topmanagements zu kennen. Denn nur in Kenntnis der Regeln können Neueinsteiger im Topmanagement austesten, wo ihr Unternehmen steht.

Nun aber der nähere Blick auf die sieben von Happich postulierten Fehler eines Aufsteigers ins Topmanagement.

Fehler 1: Sich auf vertraute Werte, Erwartungen und Regeln verlassen. Im mittleren Management sind ehrliches Feedback und konstruktive Kritik entscheidende Erfolgsfaktoren. Es zählen Werte wie Berechenbarkeit, offene Kommunikation und Klarheit – denn damit, so hat sich nun einmal erwiesen, lassen sich die hier anstehende Aufgaben am effektivsten lösen. Auf diese Weise lässt sich eine Mannschaft am besten führen und zu Leistungen und Ergebnissen bringen. Auch wenn es nun naheliegt, diese vertrauten und über viele Jahre erfolgreichen Regeln weiterhin anzuwenden, kann dies beim Aufstieg ins Topmanagement ein Fehler sein. Denn Leistung wird hier – wie beschrieben – anders definiert.

Fehler 2: Mit dem Vorgesetzten das Gespräch auf Augenhöhe suchen. Im Mittelmanagement ist man es wahrscheinlich gewohnt, auch mit dem Vorgesetzten das Gespräch auf Augenhöhe zu suchen. In der obersten Etage kann das ein gravierender Fehler sein und das Gegenüber wird vor den Kopf gestoßen. Der hier gültige Verhaltenskodex verlangt es, den höheren Rang des Anderen in besonderem Maße zu respektieren. Gespräche auf Augenhöhe finden daher in der Regel nur zwischen gleichrangigen Partnern statt. Anders verhält es sich, wenn ein Vorstand mit dem Vorstandsvorsitzenden spricht. Auch Führungskräfte der zweiten Führungsebene, deren Vorgesetzte der obersten Ebene angehören, sollten den Rangunterschied beachten und nicht wie selbstverständlich den Kontakt auf Augenhöhe suchen.

Fehler 3: Offenes und direktes Feedback geben. So angebracht es im mittleren Management ist, in der Topetage ist es ein Fehler: das offene, direkte Feedback. Und unaufgefordert ist es sogar ein Tabubruch. Es ist wie seinerzeit am Hofe: Im Topmanagement kritisiert man nicht, das gehört sich nicht. Ein ungeschminktes Feedback ist hier tabu, wohl auch deshalb, weil sich das Gegenüber dadurch →

→ häufig gleich angegriffen fühlt. Erkennbar ist der Fauxpas meist sehr schnell: Anstatt auf das Feedback einzugehen, steigt der Gesprächspartner sofort aus der Situation aus. Die Regel lautet: Vermeiden Sie im Topmanagement direktes Feedback, kritisieren Sie niemals Ihren Vorgesetzten. Versuchen Sie, sein Verhalten durch Empathie zu beeinflussen. Versetzen Sie sich in seine Lage, versuchen Sie, seine Wünsche zu erkennen und sprechen Sie mit ihm über seine Anliegen.

Fehler 4: Ausschließlich fachlich argumentieren. Im Topmanagement zählt emotionale Überzeugungskraft – erst dann folgen die Argumente. Ein Fehler ist es deshalb, ausschließlich durch Zahlen, Daten und Fakten überzeugen zu wollen. Wieder (wie bei Fehler 3) kommt es darauf an, die Wünsche und Anliegen des Gegenübers zu erkennen – und dann die Argumentationsstrategie mit Blick auf dessen Bedürfnisse aufzubauen. Um ein Ziel zu erreichen, formulieren Sie also zuerst das Anliegen des Gesprächspartners, das Sie dann mit sachlichen Argumenten untermauern: Ein Geschäftsführer sagte einmal: „Egal, was ich meinem Vorstandsvorsitzenden gegenüber zu kommunizieren habe: Ich brauche eine Story."

Fehler 5: Die eigene Person über die Rollenerwartung stellen. Im Topmanagement wird konsequent zwischen Rolle und Person unterschieden. Wer sich hier bewegt, hat sich an die Regeln seiner Rolle zu halten – so verlangt es der ungeschriebene Verhaltenskodex. Ein Fehler ist es deshalb, die eigene Person über die Erwartungen zu stellen, die mit der Rolle verbunden sind. Natürlich zählt auch im Topmanagement die Person – und es wäre falsch, sich nun verbiegen zu wollen und die eigene Authentizität aufs Spiel zu setzen. Dennoch ist es wichtig, die Rollenerwartungen zu kennen und sich – so weit es geht – damit zu arrangieren.

Daher spricht Happich im Zusammenhang mit dem Topmanagement auch weniger von authentisch – was eher auf die Person bezogen ist. Sie nutzt die Formulierung „stimmig" – damit ist gemeint „passend zur Rolle".

Fehler 6: Ausbleibende Kritik als Zustimmung interpretieren. In der Topetage kritisiert man nicht. Diese unausgesprochene Regel kann für den Betroffenen unangenehm sein. Er ahnt womöglich nicht, dass er längst in Ungnade gefallen ist. Keiner informiert ihn – und es liegt nahe, die ausbleibende Kritik als Zustimmung zur eigenen Leistung zu interpretieren. „Wenn man mit mir unzufrieden wäre, würde man es mir doch sagen", lautet der manchmal gefährliche Trugschluss. Es ist deshalb ein Fehler, ausbleibende Kritik unbedacht als Zustimmung zu interpretieren. Die Wertschätzung des Vorgesetzten erkennt man zum Beispiel daran, dass er sich Zeit für Sie nimmt. Happichs Tipp an die Aufsteiger: „Achten Sie auf das Verhalten der „Chef-Flüsterer" beziehungsweise dem näheren Umfeld desjenigen, von dem Sie wissen wollen, wie es um Sie selbst steht. Vermeiden diese Personen den Kontakt zu Ihnen – oder sind sie höflich zugewandt und versuchen sich mit Ihnen zu verbinden?"

Fehler 7: Davon ausgehen, dass ein Topmanager stets meint, was er sagt. Im mitt-

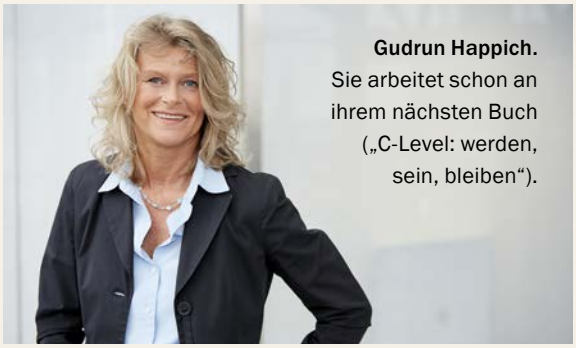
Die häufigsten Fehler der Newcomer im Topmanagement

Überblick. Im Topmanagement ist Offenheit nicht immer angebracht. Gudrun Happich rät, immer mindestens zwei Kommunikationsebenen zu beachten. Als Neuling sollte man mit einer Botschaft hinter den gesprochenen Worten rechnen.

Fehler	Warum falsch?	Regel
Sich auf vertraute Werte, Erwartungen und Regeln verlassen	Das Topmanagement ist eine andere Welt. Es gelten oft andere Regeln als im mittleren Management	Lassen Sie sich auf die Metamorphose von der Führungskraft zum Topmanager ein
Mit dem Vorgesetzten das Gespräch auf Augenhöhe suchen	Die Missachtung von Rang und Hierarchieunterschied empfindet ein Manager der obersten Ebene als mangelnde Wertschätzung	Respektieren Sie in besonderem Maße den höheren Rang Ihres Gegenübers
Offenes und direktes Feedback geben	Das offene Wort wird auf der Topebene eher als undiszipliniert denn als konstruktiver Beitrag gewertet	Vermeiden Sie direktes Feedback, formulieren Sie stattdessen Wünsche
Ausschließlich fachlich argumentieren, weil es auf Zahlen, Daten und Fakten ankommt	Im Topmanagement zählt emotionale Überzeugungskraft, erst dann folgen die Argumente	Beachten Sie die Interessen, Bedürfnisse und Motive Ihres Gegenübers, bevor Sie sachlich argumentieren
Die eigene Person über die Rollenerwartung stellen	Zuerst kommt die Rolle, dann die Person: Es wird erwartet, dass man den im Topmanagement gültigen Verhaltenskodex einhält	Unterscheiden Sie zwischen Ihrer Person und Ihrer Rolle - und halten Sie die für Ihre Rolle gültigen Regeln ein
Ausbleibende Kritik als Zustimmung interpretieren	Im Topmanagement wird nicht mehr offen kritisiert	Achten Sie auf schwache Signale, die auf Kritik schließen lassen - und überlegen Sie, ob Sie gegen eine Regel verstoßen haben
Davon ausgehen, dass ein Topmanager stets meint, was er sagt	Sagen und Meinen können zweierlei sein - denn in den Topetagen gibt es zwei Kommunikationsebenen	Vertrauen Sie nicht blind dem Gesagten, sondern rechnen Sie auch mit einer Botschaft hinter den Worten

Die Biologin und das Management

Porträt. Insgesamt drei Bücher hat Gudrun Happich schon (mit-)geschrieben. Für ihr viertes Buch „Herausforderungen“ erhielt sie jetzt einen Getabstract-Award.



Gudrun Happich. Sie arbeitet schon an ihrem nächsten Buch („C-Level: werden, sein, bleiben“).

Gudrun Happich ist Diplombiologin und arbeitete sich nach dem Studium in einem Unternehmen für ökologische Bausanierung zum Mitglied der Geschäftsleitung hoch. Dann wechselte sie als Trainerin und Beraterin zu einer internationalen Management-Akademie. Vor rund 20 Jahren gründete sie dann als Selbstständige ihr „Galileo Institut für Human Excellence“ in Köln.
Sie ist Senior Coach (DBVC) und gleichzeitig auch Master Certified Coach MCC (ICF). Happich kann drei abgeschlossene systemische Berater- und Coaching-Ausbildungen vorweisen: eine bei Fritz B. Simon, eine bei der Münchner Akademie für Business Coaching und eine beim Berliner Institut für Familientherapie.

Von der Biologie kommend nutzt Happich gerne Metaphern aus der Natur, um ihren Managern Zusammenhänge klarzumachen.
Ein Beispiel: Führungskräfte sind mehrfach in ihrem Leben im Rollenwechsel, von der Fach- zur Führungskraft, vom mittleren ins oberste Management. Happich: „Ich vergleiche das gerne mit der Metamorphose der Raupe zum Schmetterling: Wenn eine Raupe zum Schmetterling wird, ist das eigentlich super, ein absoluter Schritt nach vorne. Diese Freiheit, die der Schmetterling hat. Er kann jetzt sogar fliegen. Von außen betrachtet also ein Erfolg. Aus Sicht der Raupe wird so ein Wechsel mit Sicherheit zunächst als existentiell bedrohlich empfunden, weil sich aus ihrer Sicht alles radikal ändert. Damit baue ich als Coach die Brücke zur Führungskraft.“

Buchtipp. Gudrun Happich: „Herausforderungen im Führungsalltag. 24 Führungsthemen für den Weg ins Top-Management, Haufe Verlag, Freiburg 2021, 256 Seiten, 29,95 Euro

leren Management kann man üblicherweise davon ausgehen: Was der Andere sagt, meint er auch so. Die Kommunikation ist auf Vertrauen ausgerichtet, offen und transparent. Auf der Topebene hingegen gibt es, wie beschrieben, zwei Kommunikationsebenen. Das besondere Problem liegt darin, dass eine Botschaft hier beides sein kann – ehrlich gemeint oder doppelbödig. Daher gilt die Regel: Nie blind dem Gesagten vertrauen – immer auch auf den Zusammenhang, das Umfeld, achten.
Was Führungskräfte in den Medien lesen oder auf Seminaren lernen, ist laut Happich in der Regel aufs mittlere Management abgestimmt. So kommt es, dass die meisten Aufsteiger völlig unvorbereitet ins Topmanagement gelangen. Vor allem eines ist ihnen nicht bewusst: Während sich Leistung und Erfolg im Mittelmanagement vor allem an guter Mitarbeiterführung festmachen, definiert sich Leistung im Topmanagement völlig anders – nämlich durch strategisch kluge Einflussnahme. Im Mittelpunkt stehen jetzt Strategien, um Einfluss zu gewinnen und Einfluss zu nehmen. Das hat zur Folge, dass auch Arbeitsweise und Umgangsformen andere sind als im Mittelmanagement. Wer ins Topmanagement aufsteigt, muss im Extremfall damit rechnen, dass politische Taktik, Misstrauen und doppelbödige Kommunikation das Geschehen bestimmen.

Den tatsächlich gelebten Werten auf die Spur kommen

Wie ist es nun möglich, sich auf diesem hochpolitischen Parkett souverän zu bewegen? Man gehe wie beim Arbeitsbeginn in einem neuen Unternehmen vor: erst einmal beobachten und schauen, wie man sich hier verhält. Man schnuppert die Unternehmenskultur, versucht den tatsächlich gelebten Werten und Spielregeln auf die Spur zu kommen. Auch wenn man ins Topmanagement gelangt, sollte man zunächst in aller Ruhe und Gelassenheit beobachten, welche Gepflogenheiten hier herrschen – selbst dann, wenn man dem Unternehmen seit vielen Jahren angehört.
Happich rät: „Analysieren Sie die für Sie relevanten Personen hinsichtlich Einfluss, Interessen und Zielen sowie die Beziehungen dieser Personen untereinander. Nehmen Sie auch Ihr Bauchgefühl ernst: Ist Ihr Gegenüber echt? Stimmen Handlung und Stimme überein? Was sagt seine Körpersprache? Je mehr Sie Ihre Intuition trainieren, desto verlässlicher sind diese von innen kommenden Informationen.“ Wenn man dann noch die typischen, in diesem Text beschriebenen Fehler vermeidet, stehen die Chancen gut, dass man die Metamorphose von der Führungskraft hin zum strategisch denkenden und politisch handelnden Topmanager hinbekommt.

Martin Pichler

STUDIE. Die Bedeutung des Lernens für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen scheint Konsens zu sein. Weniger klar ist allerdings, wie die Rolle einer zukunftsfähigen Personalentwicklung aussehen könnte. Sitzen die Personalentwickler und -entwicklerinnen künftig mit am Entscheidungstisch? Und was müssen sie dafür tun, um gestaltend mitzuwirken? Antworten auf diese Fragen liefert die Studie „Next PE“.

Zuschauer oder Spielmacher?

Wie kann und muss sich die Personalentwicklung selbst weiterentwickeln? Um das herauszufinden, haben wir in unserer Studie „Next PE“ zunächst einmal das Zielbild einer zukunftsfähigen Personalentwicklung (PE) durch zehn Miniszenarien abgebildet, die jeweils Teilaspekte beschreiben. Die Miniszenarien wurden aus zwei Perspektiven bewertet: aus der Perspektive der Lernenden sowie der Personalentwickler und -entwicklerinnen. Die Antworten der fast 500 Befragten zeigen, dass sich die Miniszenarien zu drei Faktoren gruppieren lassen, die alle bei der Entwicklung der Zukunftsfähigkeit der PE zu berücksichtigen sind: die Lernenden selbst, die PE-Arbeit und der organisationale Rahmen. Die Ergebnisse zum Faktor der Lernenden haben wir im ersten Teil der Serie dargestellt. In diesem zweiten Beitrag der Serie stellen wir zentrale Ergebnisse zum Faktor Personalentwicklungsarbeit vor. Die Ergebnisse zum organisationalen Rahmen werden Inhalt des dritten Serienteils in Ausgabe 2/2022 der „Wirtschaft + Weiterbildung“ sein. Der gesamte Studienbericht ist ab Januar auf persoblogger.de/nextpe verfügbar.

Was ist nötig für eine zukunftsfähige Personalentwicklung?

Insgesamt fünf Szenarien zahlen auf den Faktor der Personalentwicklung ein, die die folgenden Aspekte beinhalten.

Strategische Einbindung (Szenario 3): Die Personalentwicklung muss frühzeitig in strategische Entscheidungsprozesse der Geschäftsbereiche eingebunden werden, die Lernstrategie gestalten und den eigenen Wertbeitrag für die Organisation verdeutlichen.

Digitalisierung (Szenario 9): Die Personalentwicklung positioniert sich als Treiber der Digitalisierung. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Fähigkeit der Personalentwicklung Digitaltrends zu erkennen, Lernprozesse zielgerichtet digital zu unterstützen und der Organisation in Abstimmung mit der IT sinnvolle technologische Anwendungen zur Verfügung zu stellen.

Lernökosystem (Szenario 4): Die Personalentwicklung gestaltet ein zukunftsfähiges, lernerzentriertes Lernökosystem. Hierunter fällt die Begleitung der Lernenden, die Gestaltung von Lernräumen, -formaten sowie das Kuratieren von Inhalten. Also all das, was es braucht, um den Lernenden eine optimale Lernerfahrung zu ermöglichen.

Lerndesign (Szenario 10): Das Lerndesign ist so ausgerichtet, dass Lernen im Moment des Bedarfs erfolgen kann, nachfragegesteuert und basierend auf dem Bedürfnis der Lernenden. Erfahrungsorientiertes Lernen im Austausch mit anderen, Experimentieren und Reflexion stehen dabei im Vordergrund.

Vorbildfunktion (Szenario 5): Um glaubhaft handeln zu können, sollte die PE als Vorbild agieren, das heißt neue Lernformen und das Zielbild der lernenden Organisation selbst vorleben.

All diese Aspekte zeigten sich bedeutsam für eine gelingende zukunftsfähige Personalentwicklung und sollten daher in der Praxis Berücksichtigung finden. Vertiefend wollen wir an dieser Stelle auf einen Aspekt eingehen, der sich in den Diskussionen der PE-Community als Dauerbrenner zeigt: die Frage nach Relevanz und Wertbeitrag der Personalentwicklungsarbeit und der Einbindung der PE in strategische Entscheidungsprozesse. Ist die PE Zuschauer in der eigenen Organisation

Strategieumsetzung (Szenario 3)

Ergebnis. Die Studienteilnehmenden haben bewertet, inwiefern Szenario 3 (Strategieumsetzung durch PE) in ihrem Unternehmen bereits Realität ist. Die 471 Antworten fallen sehr heterogen aus: Alle Stufen der Skala (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 6 = „trifft voll und ganz zu“) sind dabei.

Studienteilnehmende	Mittelwert	Minimum	Maximum
Fachposition in PE	3,70	1	6
Führungsposition in PE	3,89	1	6
Fachposition in anderem Bereich	3,21	1	6
Führungsposition in anderem Bereich	3,61	1	6

oder steigt sie aufgrund der Bedeutung des Themas „Lernen“ zum Spielmacher auf? Was muss sie dafür tun?

Bestandsaufnahme: Ist PE bei der Strategie beteiligt?

Um herauszufinden, wie es um die aktuelle strategische Rolle der PE steht, müssen wir das Miniszenario 3 mit dem Titel „Strategieumsetzung“ näher betrachten. In der Studie wurde es aus Sicht der Personalentwicklung wie folgt beschrieben: „Als Personalentwicklung sind wir frühzeitig in strategische Entscheidungsprozesse der Geschäftsbereiche eingebunden, gestalten die Lernstrategie und die Lernkultur so, dass sie den Mitarbeitenden den optimalen Rahmen für effektiven und effizienten Kompetenzerwerb bieten. So leisten wir einen wichtigen Wertbeitrag für die Organisation.“

Insgesamt deuten die Einschätzungen zum aktuellen Ausprägungsgrad dieses Miniszenarios darauf hin (siehe Kasten auf Seite 34), dass in den Organisationen zwar jede Ausprägungsstufe vorhanden ist, sich die PE im Mittel jedoch auf den Weg zum strategischen Partner gemacht hat – auch wenn es noch einiges zu tun gibt. Die Personalentwickler und -entwicklerinnen sehen sich dabei selbst als etwas fortgeschrittener als dies die Vertreterinnen und Vertreter des Business tun. Wobei jeweils die Führungskräfte eine etwas stärkere Ausprägung wahrnehmen. Einbindung in die strategischen Prozesse, Gestaltung der Lernstrategie und Wertbeitrag der PE scheinen somit eher auf der Führungsebene wahrgenommen zu werden als auf Ebene der Experten und Expertinnen sowie Fachkräfte. Bereits die Reflexion dieser Erkenntnis in der Organisation könnte einen Beitrag zur Weiterentwicklung leisten: Hat die PE ein Wahrnehmungsproblem bezüglich des eigenen Wertbeitrags bei den Mitarbeitenden?

Konkrete Praxistipps

Über die Einschätzung des aktuelles Ausprägungsstands hinweg hatten die Befragten die Möglichkeit, in offenen Antworten konkrete Maßnahmen vorzuschlagen, wie die Organisation sich in dem jeweiligen Szenario weiterentwickeln könnte. In diesen Antworten liegt der große Praxiswert der Studie. Die Teilnehmenden schlugen insgesamt circa 2.500 Maßnahmen vor. Aus den erhaltenen Vorschlägen ließen sich vier Ansatzpunkte identifizieren, wie sich ein PE-Team in diesem Szenario weiterentwickeln kann: die Einbindung in strategische Entscheidungsprozesse, die Gestaltung der Lernstrategie und die Erbringung eines sichtbaren Wertbeitrags sowie die eigene Professionalisierung und strategische Ausrichtung.

Einbindung in strategische Entscheidungsprozesse

Der Ruf nach Einbindung in die strategischen Entscheidungsprozesse scheint seit Jahren weitgehend ungehört zu verhallen. Was also kann die Personalentwicklung aktiv tun, um einen Platz an dem Tisch zu erlangen, an dem die Weichen gestellt werden? Die Tipps der Befragten zeigen, dass es hier auf zwei Dinge ankommt: zum einen auf die Gestaltung des Kontakts mit den Fachbereichen, also das Etablieren von tragfähigen Beziehungen, und zum anderen auf den Beitrag relevanter Inhalte und Erkenntnisse, die die Strategieentwicklung unterstützen können. Beziehungs- und Inhaltsebene müssen also zusammengedacht werden.

Um zu starten, ist es erforderlich, mit den Fachbereichen überhaupt erst Kontakt aufzunehmen. Der erste inhaltliche Beitrag liegt hier aus Sicht der Teilnehmenden darin, den Status Quo der vorhandenen Entwicklungsbedarfe transparent zu machen, bevor sich die Personalentwicklung im nächsten Schritt darauf fokussieren kann, frühzeitige Austauschprozesse mit den Fachbereichen zu initiieren, zum Beispiel dadurch, dass sie sich Verbündete sucht oder politischer agiert und zum Beispiel Steuerkreise implementiert. Inhaltlich sollte auf dieser Entwicklungsstufe der Fokus darauf liegen, über die Relevanz der Personalentwicklung aufzuklären. Dies kann aus Sicht der Teilnehmenden vor allem dadurch erreicht werden, dass die Personalentwicklung aufzeigt, welche Kompetenzen für die Organisation zukünftig relevant sein werden. Der nächste Entwicklungsschritt passiert durch die Intensivierung des Austauschs mit den Führungsebenen und Fachbereichen und die eigene Positionierung bei Schlüsselpersonen. Inhaltlich →

→ gilt es hier strategische Bedarfsanalysen durchzuführen. Durch die Identifizierung und Förderung strategisch notwendiger Kompetenzen wird die PE zum strategischen Mitgestalter. Ein Hebel zum Erreichen der nächsten Entwicklungsstufe liegt gemäß der Befragten in der Ausweitung des Stakeholdermanagements, um sich durchgängig besser positionieren zu können: kontinuierliche Gespräche mit der Geschäftsleitung etablieren, enger mit Betriebsrat sowie mit internen und externen Experten und Expertinnen zusammenarbeiten. Wichtig ist hier also sowohl die Intensivierung und Verstetigung des bereits etablierten Kontakts als auch eine Ausweitung des Kontakts auf andere Personengruppen. Inhaltlich liegt die Weiterentwicklungsmöglichkeit hier in der stringenteren Ausrichtung der eigenen Angebote an den Unternehmenszielen, den Geschäftsentscheidungen und der strategischen Personalplanung. Um die Verbindung zum Business weiter stärken zu können, rücken auf der nächsten Stufe die PE-Strukturen in den Fokus. Hier gilt es zu prüfen, wie die Strukturen angepasst werden können, um noch näher an das Business heranzurücken. Der inhaltliche Entwicklungsschritt liegt hier darin, kundenrelevante und zukunftsrelevante Themen proaktiv zu identifizieren beziehungsweise zu antizipieren und diese so aufzubereiten, dass die Fachbereiche sie für ihre strategischen Entscheidungen nutzen können. Der höchste Entwicklungsschritt liegt in der unternehmensweiten Vernetzung. Inhaltlich ermöglicht dies eine noch differenziertere Erhebung der Bedarfe, bei der auch die individuellen Bedarfe und Vorstellungen von Lernen detailliert erhoben werden können. Mögliche Diskrepanzen können dadurch aufgedeckt und thematisiert werden, um damit Vision und Strategie zu schärfen.

Gestaltung Lernstrategie

Eine weitere wichtige Aufgabe zukunftsfähiger Personalentwicklungsarbeit liegt in der Gestaltung der Lernstrategie. Hier wiesen die Befragten daraufhin, dass der erste Schritt darin liegt, sich als Personalentwicklung selbst für neue Vorstellungen von Lernen zu öffnen und in die Zukunft zu blicken. Die Weiterentwicklung im zweiten Schritt liegt darin, ins Tun zu kommen und direkt Greifbares zu schaffen, wie zum Beispiel geeignete Rahmenbedingungen: PC-Arbeitsplätze einrichten, Lernzeiten definieren. Erst im nächsten Entwicklungsschritt empfehlen die Befragten dann die Formulierung einer expliziten Lernstrategie und die Verankerung von Lernen in der Unternehmensstrategie. Die Arbeit an der Lernstrategie wird im folgenden Schritt weiter professionalisiert und um kulturelle Aspekte erweitert. Handlungsansätze bestehen hier zum einen in der langfristigen Ausrichtung der Strategie und der Bündelung der Strategiearbeit. Zum anderen aber auch auf der Ausweitung des Geltungsbereichs der Lernstrategie auf alle Lernenden in der Organisation: Auf dieser Entwicklungsstufe wird deutlich, dass Fortschritte nur dann erzielt werden können, wenn auch Unterstützungsfunktionen und der Blue-Collar-Bereich inkludiert werden. Dieser Entwicklungsschritt beinhaltet auch die ersten Ansätze zur Förderung der intrinsischen Lernmotivation, Selbststeuerung und Selbstverantwortung der Lernenden. Zur Weiterentwicklung auf der nächsthöheren Stufe muss dieser Fokus der Selbstverantwortung der Lernenden weiter ausgebaut werden, ergänzt um die Erhöhung der Freiheitsgrade. Auf höchster Entwicklungsstufe liegt dann der Fokus auf einer Lernstrategie, die das soziale Lernen in den Vordergrund rückt: Peer-Lernen und -Beratung verdeutlichen, dass organisationales Lernen über den in-

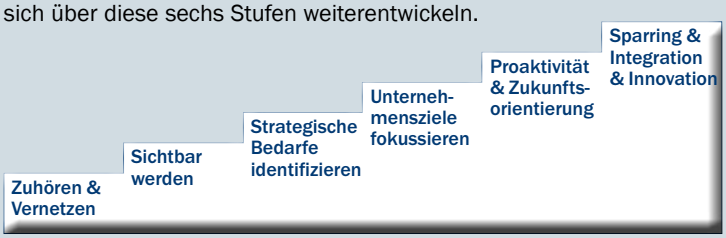
Die Entwicklungsstufen

Überblick. Die Professionalisierung der Personalentwicklung lässt sich stufenweise in vier Dimensionen vorantreiben. Die Studienteilnehmenden haben dafür konkrete Praxistipps geliefert, mit welchen Maßnahmen sich die jeweils nächst höhere Entwicklungsstufe erreichen lässt.

Dimension	Von 1 auf 2	Von 2 auf 3	Von 3 auf 4	Von 4 auf 5	Von 5 auf 6	Nach 6
Einbindung in strategische Entscheidungsprozesse	Kontaktaufnahme & Status Quo	Initiierung Austausch & Zukunftskompetenzen	Intensivierung Austausch & Strategische Bedarfsanalysen	Stakeholdermanagement & Unternehmensziele	Strukturanpassung & Antizipation	Vernetzung & Visionsschärfung
Gestaltung Lernstrategie	Eigene Offenheit	Rahmenbedingungen	Lernstrategie entwickeln	Lernstrategie verstetigen & Umgang mit Fehlern	Selbstverantwortungskultur	Peer-Learning fördern
Wertbeitrag	PE einführen	Angebote & transparente operative Prozesse	Strategische Angebote & Beratung	Nutzenorientierte Formate & schnelle Prozesse	Strategische Entwicklung im Lebenszyklus	Effektives individualisiertes Lernen
Eigene Professionalisierung	Bewusstsein	Kompetenz & Kapazität	Rollenreflexion	Erkenntnisgeleitet & Harmonisierung	Beratungsfokus	PE Community of Practice (intern & extern)

Strategische Einbindung der PE: Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung

Zusammenfassung. Damit die Personalentwicklung ihr höchstes Entwicklungsziel, die Mitgestaltung der Strategie, erreicht, muss sie sich über diese sechs Stufen weiterentwickeln.



dividuellen Kompetenzzuwachs hinausgeht und Lernen organisational verstanden wird.

Erbringung Wertbeitrag

Die Tipps zur Entwicklung im Bereich des Wertbeitrags der PE zeigen, dass es erst einmal darum geht, eine PE einzuführen, bevor ein Wertbeitrag im engeren Sinn geleistet werden kann. Der erste Wertbeitrag liegt dann in der Etablierung transparenter, operativer Prozesse und der Bereitstellung von Angeboten. Die nächste Stufe besteht im Aufsetzen strategischer Angebote und der aktiven Beratung der Führungskräfte. Darauf aufbauend kann der Wertbeitrag durch den Beleg des Nutzens der Lernangebote sichtbar gemacht werden: Zum Beispiel kann die PE die Strategie auf konkrete Maßnahmen herunterbrechen, die das Erreichen der Unternehmensziele fördern und dies kommunizieren. Ein weiterer möglicher Beitrag liegt in der Beschleunigung der Prozesse, zum Beispiel durch engere Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Auf nächsthöherer Stufe steht die Realisierung des lebenslangen Lernens, das heißt der Verankerung der strategischen PE im Lebenszyklus der Mitarbeitenden. Auf höchster Ausprägungsstufe liegt der Wertbeitrag darin, die Effektivität individuellen Lernens als Grundlage organisationalen Erfolgs sicherzustellen.

Eigene Professionalisierung

In den freien Antworten trat ein weiteres wichtiges Thema zutage: Damit die Personalentwicklung die bisher genannten Aspekte umsetzen kann, muss sie aus Sicht der Befragten ihre eigene Professionalisierung vorantreiben. Dafür muss sie zuerst ein Bewusstsein für ihre strategische Rolle entwickeln, um dann ihre eigenen Kompetenzen und Kapazitäten für strategisches Arbeiten aufzubauen. Der nächste Entwicklungsschritt liegt in der Reflexion der eigenen Rolle, insbesondere in Bezug auf die eigenen Kompetenzen, Praxisnähe und Governance-Funktion. Ist dies geschehen, kann die Professionalisierung durch ein erkenntnisgeleitetes und harmonisiertes Vorgehen weiter vorangetrieben werden. Das eigene Handeln der PE muss auf dieser Stufe stärker in Daten und daraus gewonnenen Erkenntnissen verankert werden. Hier geht es zum einen darum, aktiv Daten zu den Bedarfen der Organisation zu sammeln, zum Beispiel in Bezug auf Upskilling- und Reskilling-Bedarfe, und zum anderen, sich differenziertes Feedback zur eigenen Arbeit einzuholen. Darüber hinaus ist auf dieser Entwicklungsstufe auch die Harmonisierung der möglicherweise existierenden unterschiedlichen Personalentwicklungsansätze in der Organisation relevant. Zur Erreichung der nächsten Stufe trägt die Entwicklung eines ausgeprägten Beratungsfokus bei. Die Personalentwicklung wird zur Beratungsorganisation für die Fachbereiche in zukunftsrelevanten Themen, zum Beispiel beim Thema „Digitalisierung“. Auf der höchsten Entwicklungsstufe liegt der nächste Professionalisierungsschritt in der Entwicklung einer „PE Community of Practice“.

Höchste Entwicklungsstufe: Gestaltung der Strategie

Personalentwicklung hat es selbst in der Hand, Spielmacher in Sachen organisationaler Zukunftsfähigkeit zu werden. Dabei ist es nicht der laute Ruf nach Anerkennung, der die Personalentwicklung an den Strategietisch holt, sondern vielmehr ein schrittweises und kombiniertes Vorgehen in den Bereichen aktive Beziehungsgestaltung und strategische Vorarbeit, Gestaltung der Lernstrategie und Ausdifferenzierung des eigenen Wertbeitrags. Hierzu muss die Personalentwicklung auch in ihre eigene Professionalisierung investieren. In der Gesamtschau lässt sich ein gemeinsames Muster erkennen (siehe Grafik oben): erst zuhören und sich vernetzen, dann sichtbar werden durch adäquate Dienstleistung, dann Strategie entwickeln und professionalisieren, dann zukunftsorientierte strategische Teilhabe und schließlich die Integration als Sparringspartner.

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

AUTOREN

Prof. Dr. Nele Graf leitet das Competence Centre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL) und lehrt Personal an der Hochschule für angewandtes Management. Als Geschäftsführerin der Mentus GmbH berät sie zu Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung.
ng@mentus.de

Prof. Dr. Anja Schmitz ist Professorin für Human Resource Management an der Hochschule Pforzheim und Studiendekanin des Masterstudiengangs Human Resources Management. Sie begleitet Organisationen in der Weiterentwicklung ihrer Lernansätze.
anja.schmitz@hs-pforzheim.de

Mit der „Führungsrolle vorwärts“ zum Digital Leader

DVCT-AWARD 2021. Viele Führungskräfte fragen sich, ob sie auch dann gute Chefs sein können, wenn sie ihr Team nur online zu Gesicht bekommen. Die Gewinnerinnen des diesjährigen „Coaching & Training Awards“ des Deutschen Verbands für Coaching und Training (DVCT) sind sich sicher: Jeder Vorgesetzte kann es mit ihrem Siegerkonzept „Führungsrolle vorwärts“ lernen, seinen Mitarbeitenden auch auf Distanz nah zu sein.

Foto: ZoneCreative / AdobeStock

Empathie als unverzichtbare Schlüsselkompetenz von Führungskräften kann auf die Herausforderungen im hybriden New Working übertragen werden, sagen die Trainerinnen und Coachs Corinna Waffender und Sabine Hellwig, die gemeinsam das Konzept „Führungsrolle vorwärts“ erarbeitet haben und dafür Mitte November 2021 vom DBVC mit dem „Training & Coaching-Award“ ausgezeichnet wurden. Die kombinierte Trainings- und Coaching-Maßnahme findet nur online statt. Die angehenden „Digital Leaders“ erarbeiten werte- und rollenrelevante Haltungsfragen, bearbeiten ihre persönliche digitale Challenge und erleben Selbsterfahrung mit allen Sinnen. Außerdem stellen sie sich ihre eigene Toolbox zusammen, die zu ihrem Leadership-Stil und ihrer jeweiligen digitalen Kompetenz passt.

Ein guter Kontakt ist trotz Distanz möglich

Durch den Sprung ins Homeoffice haben sich die meisten Führungskräfte autodidaktisch und eher unstrukturiert „das Nötigste“ an digitaler Führungskompetenz selbst so gut es ging angeeignet und aus den gerade zufällig vorhandenen Ressourcen das Beste gemacht. Aber: Kontakt im digitalen Raum findet nur noch anlassbezogen statt, klassische Flur- und Pausengespräche fallen weg, spontane Begegnungen fallen aus. Instrumente wie digitale Kaffeerunden greifen nur begrenzt und bringen keine emotionale Nähe, wenn sie nicht wirklich vorbereitet oder methodisch passend moderiert sind.

Neue Kommunikationsmuster, Umgang mit Kontrollverlust, stetige Veränderung, Kontakt auf Distanz, Fehlen von sozialem Austausch und heterogene digitale Kompetenz - alle diese Sachen schaden den Teams und schwächen leider auch die Führungskräfte. Selbst „gestandene“ Managerinnen und Manager sind verunsichert. Wichtige Change-Prozesse mündeten so ohne klare Führung in unerwarteten Sackgassen oder in der Bewegungslosigkeit.

Die DVCT-Siegerinnen wollen im Gegensatz dazu Managerinnen und Manager dazu bringen, selbstbewusst und authentisch im virtuellen Raum zu agieren: „Wir befähigen Führungskräfte, ihre Teams auch auf Distanz souverän und emphatisch zu führen. Dazu kombinieren wir sechs individuelle Coaching-Einheiten mit drei Trainingsmodulen, in denen wir nachhaltig den sicheren und zielgruppengerechten Umgang mit digitalen Tools schulen und individuell die Transformation zum Digital Leadership begleiten. Wir

stärken Führungskräfte in ihrer digitalen Wirksamkeit und in ihrem Gefühl, sich auch online auf die eigenen Kompetenzen und Ressourcen jederzeit verlassen zu können."

Um ein Gefühl von Präsenz zu verbreiten, muss sich eine Führungskraft laut Waffender aber zuerst einmal in ihrem Körper wohlfühlen.

Nackenschmerzen als echtes Problem der Onlinearbeit

Das sei aber im Homeoffice immer schwerer geworden. Die Meetings seien immer enger getaktet, Pausen gebe es zwischendurch nur noch selten und selbst die Zeit, die man früher für den Weg zur Arbeit gebraucht habe, werde als Onlinearbeitszeit genutzt. Das Gefühl für den eigenen Körper sei im digitalen Stress verloren gegangen. Eine Abteilungsleiterin, die ein Team von 17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu führen hatte, fühlte sich laut Waffender wie in einem Korsett und kurz vor einem digitalen Burn-Out. Kein Wunder, dass den beiden Preisträgerinnen zufolge, eine schmerzhafte Nackenmuskulatur ein weit verbreitetes Phänomen bei online arbeitenden Führungskräften sei. Im Coaching arbeiten Waffender und Hellwig an Problemlösungen wie zum Beispiel der Tatsache, dass es für Führungskräfte Sinn macht, sich bei der Moderation eines Meetings von einem technisch versierten Assistenten helfen zu lassen oder durch regelmäßige Pausen die eigene Arbeitsgeschwindigkeit zu bremsen. Letztlich gehe es darum die Meetings pro Tag, die Minuten pro Meeting und eventuell auch die eigene Sprechgeschwindigkeit zu reduzieren.

Letztlich gehört es zum Konzept der „Führungsrolle vorwärts" aber auch dazu, dass jede Führungskraft sich mit ihren sogenannten „Antreibern" auseinandersetzt. Das sind unsere Überzeugungen, die uns antreiben, Dinge zu tun oder zu lassen. Haben wir etwa das „Mach-es-allen-recht"-Motto verinnerlicht, dann wird es uns eher schwerfallen, für unsere eigenen Interessen einzustehen. Wenn wir bei dem, was wir tun, denken: „Beeil dich!", dann gehen wir wahrscheinlich nur noch gestresst durch die Welt. Folgen wir oft der inneren Aufforderung: „Streng dich an!", dann gehört Ausruhen wohl nicht zu unseren Stärken. Vor jeder Verhaltensänderung steht deshalb die Frage: Welche Gedanken bestimmen eigentlich mein Handeln? Erziehung, Religion, Bildung – von klein auf hören, sehen und lesen wir Überzeugungen, die uns prägen. Taibi Kahler, amerikanischer Psychologe und Transaktionsanalytiker, hat fünf innere „Antreiber" identifiziert, die menschliche Verhaltensdynamik auslösen.

Auch innere Antreiber können ganz schön stressen

Je nachdem, wie stark sie ausgeprägt sind und in welchem Verhältnis sie zueinanderstehen, können unsere inneren Antreiber uns nützen oder stressen. Mitunter können uns die Aufforderungen an uns selbst auch schaden: sei schnell, streng dich an, mach's allen recht, sei perfekt und sei stark!

Stress entsteht also auch durch Druck, den wir uns selbst machen. Wenn es uns gelingt, zusätzlich „Urlauber" zu aktivieren, gewinnen wir an Handlungsfreiheit. Waffender meint: „Gönnen wir uns mal ein „Du-darfst-ruhig-langsam-machen". Gestatten wir uns und anderen doch öfter, Fehler zu machen oder Schwächen einzugestehen. Das entspannt alle merklich und wir machen es uns zur Abwechslung einfach selbst recht." Welche Antreiber in einem Menschen besonders aktiv sind, kann man mit einem Antreibertest →

→ herausfinden. Danach kann man mit einem Coach entscheiden, ob ein Update in Sachen Selbststeuerung nötig ist und wo ein Nachjustieren an den eigenen Überzeugungen sinnvoll sein könnte. In jedem Fall gewinnt man ein Stück Selbsterkenntnis.

Das Beherrschen der digitalen Tools ist die Voraussetzung

Gute technische Ausstattung und passende Hard- und Software gehören aber auch zur Bekämpfung von digitalem Stress dazu. Coachs sollten außerdem ihre persönlichen digitalen Skills ausbauen. Trainiert werden müssen digitale Kommunikation und die Fähigkeiten, um Mitarbeitende digital unterstützen zu können. Wer in Sachen Coaching oder Supervision auch online gute Arbeit machen will, sollte sich in den digitalen Bereichen weiterbilden. Zwar ist der erfolgreiche Transfer bewährter Methoden in digitale Umgebungen kein Kunststück. Aber eine echte Kompetenz muss erworben werden - auch angesichts zukünftiger Herausforderungen.

Der „Coaching & Training Award 2021“ des Deutschen Verbands für Coaching und Training (DVCT), Hamburg, wurde am 20. November 2021 in der ehemaligen Kaffeebörse in der Hamburger Speicherstadt verliehen. Etwa 80 Coaching-Interessierte waren zusätzlich zur Jury anwesend.

Sieger mit Sprungkraft. Corinna Waffender (links) und Sabine Hellwig.

Fotos: Martin Pichler

„Qualifiziertes Produkt 2021“. Sissis Kamarianakis mit „Scale-Coaching-Prozess“ und Petra Isabel Schlerit mit ihrem Virtual-Reality-Werkzeug.

Auch zwei „zertifizierte Produkte“ vorgestellt

Gleichzeitig wurden noch zweimal die Auszeichnungen „zertifiziertes Produkt“ überreicht. Eine dieser Auszeichnungen erhielten in diesem Jahr Petra Isabel Schlerit und Sandra Mareike Lang für ihr Konzept „Technologieinnovation für Trainer und Trainerinnen und Coachs: Virtual Reality Wieso? Weshalb? Warum?“. Gezeigt wird, wie VR (Virtual Reality) gewinnbringend in Training und Coaching genutzt werden kann und warum es sich lohnt, diese Zukunftstechnologien kennenzulernen. Der wichtigste Schritt hierfür ist das Erleben von VR.

Dazu bieten Schlerit und Lang einen Workshop an. Hier erhalten die Teilnehmenden eine VR-Brille und erleben exemplarisch den Ablauf und den Einsatz von Virtual Reality in Soft-Skill-Seminaren und -Coaching. Sie erfahren, was es für Voraussetzungen und Grundlagen braucht und wie mit und in Virtual Reality gearbeitet werden kann. Trainer und Coachs erfahren, wie sie selbst dieses hochwirksame Tool anwenden können. Das Erleben setzt starke verhaltensverändernde Impulse, die die Teilnehmenden nachhaltig und besonders erfolgreich in ihrem beruflichen Alltag einbringen können. Die andere Auszeichnung ging in diesem Jahr an den Trainer und Berater Sissis Kamarianakis, der einen „Scale Coaching Process“ entwickelt hat. Dabei handelt es sich um ein computergestütztes Bewertungsverfahren, das Entscheidungsprozesse transparent machen soll. Teams legen offen, welche Alternativen sie in die engere Wahl ziehen und anhand welcher Kriterien sie dann wie entscheiden würden. Die Möglichkeit zur Kontrolle, Steuerung und Nachvollziehbarkeit einer Entscheidung ist Voraussetzung für einen effizienten Teamentwicklungsprozess, sagt Kamarianakis. Ein Ziel des Scale Coaching Process (SCP) ist die einfache Erarbeitung eines solchen transparenten Bewertungsverfahrens bei der Entscheidung zur Bestimmung der bestmöglichen Option.

Ein effizienter und nachvollziehbarer Prozess erfolgt dann, wenn Teams oder Einzelpersonen ein Instrument zur Verfügung steht, das die heterogenen Zielvorgaben unter Beachtung ökonomischer, ökologischer, technischer, sozio-kulturelle sowie persönlicher Randbedingungen bündelt. Die Nutzung des Tools ermöglicht im Nachgang die vollständige Einsicht in die erarbeiteten Kriterien und deren Gewichtung bei der Entscheidungsfindung. Dieser Kontrollmechanismus einer solchen Methodik fördert die Transparenz und die Akzeptanz einer Entscheidung innerhalb eines Teams.

Martin Pichler

Systemische Strukturaufstellungsarbeit für Coachs

Vorbericht. Professor Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer präsentieren auf einer DVCT-Fachtagung, die am 10. und 11. Januar 2022 als Onlineveranstaltung stattfinden soll, neueste Entwicklungen der lösungsfokussierten Strukturaufstellungsarbeit.

Um die große Bedeutung Varga von Kibéds für die Aufstellungsarbeit zu erkennen, muss man sich zuerst mit der „klassischen Familienaufstellung" nach Bert Hellinger (1925–2019) befassen. Hellinger sah beim Blick auf eine „aufgestellte" Familie nicht nur das subjektiv erlebte Beziehungsgeflecht des Aufstellenden, sondern er erkannte auch, ob die Beziehungen in dieser speziellen Familie einer Ordnung entsprachen, die Hellinger (fußend auf einem sehr konservativen Weltbild") als „richtig" definierte.
So sah Hellinger das Gefühl von uneingeschränkter Dankbarkeit der Kinder gegenüber ihren Eltern als Voraussetzung für ein zufriedenes Leben der Kinder. Kritisiert wurde Hellinger aber hauptsächlich dafür, dass er behauptete, beim Anblick einer aufgestellten Familie zeigten sich die Missstände dieser Familie (die verdrängten Leichen im Keller der Sippschaft) dem Leiter der Aufstellung als objektive Wahrheit.

Es geht bei Varga von Kibéd um Strukturen

Matthias Varga von Kibéd und seine Ehefrau Insa Sparrer vermeiden ganz und gar jede respektlose Attitüde eines Allwissenden. Sie sehen eine Aufstellung als ein Beziehungsgeflecht und wenn sie Änderungen vorschlagen, interessieren sie sich nur dafür, ob sich für die betreffenden Menschen, die Teil einer Aufstellung sind, etwas verändert hat und verzichten auf Einteilungen in gut oser schlecht.
Im Unterschied zu traditionellen Aufstellungen wird bei systemischen Strukturaufstellungen (Syst) davon ausgegangen, dass keine Systeme, sondern nur Strukturen aufgestellt werden können. Grundlage der Arbeit sind folglich Formate, die auf typische Strukturen Bezug nehmen wie zum Beispiel Glaubenspolaritätenaufstellung oder Tetralemma-Strukturaufstellung. In systemischen Strukturaufstellungen werden neben menschlichen auch abstrakte Systemelemente (wie Ziele, Hindernisse oder auch Ideen) berücksichtigt.

Buchtipp. „Ganz im Gegenteil" erklärt die wesentlichen Tools.

Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd. Beide Eheleute bereichern die Aufstellerszene sehr.

So lassen sich Organisationen verbessern

Anwendungsgebiete für systemische Strukturaufstellungen sind Familienthemen ebenso wie Organisationsthemen (zum Beispiel über Teamstrukturaufstellungen). Für jedes Anwendungsgebiet gibt es unterschiedliche Formate und Grammatiken. Neben Personen als Repräsentanten für Elemente können Symbole oder Anker auf den Boden oder auf das Systembrett gelegt werden.
Systemische Strukturaufstellungen können auch in Unternehmen eingesetzt werden, um Verbesserungen bei der Organisationsstruktur zu finden und auszuprobieren. Systemische Strukturaufstellungen öffnen laut Varga von Kibéd einen Blick nicht nur für Unstimmigkeiten in formalen Bereichen, sondern zeigen auch informelle Aspekte einer Organisation. Im persönlichen Bereich können sie bei Entscheidungsproblemen, Konflikten oder Familienproblemen neue Lösungswege aufzeigen. Über die Empfindungen der aufgestellten Personen (Phänomen der sogenannten „repräsentierenden Wahrnehmung") können Problembereiche in dem „System" erkannt werden. Durch „Stellungsarbeit" (Veränderung der Anordnung der Personen) können die Auswirkungen von Veränderungen im System getestet werden. Durch „Prozessarbeit" (zum Beispiel das Durchführen von Ritualen) können weitere Veränderungen erreicht werden.

Hier gibt es Tickets

Im Mittelpunkt der Fachtagung sollen laut DVCT kleine, systemische Aufstellungsformate stehen, die schnell erlernbar und in die eigene Arbeit integrierbar sind. Dazu lernen die Teilnehmenden Werkzeuge kennen, mit denen sie die Prinzipien der Aufstellungsarbeit auch jenseits jedes Aufstellungssettings für die Coaching- und Beratungsarbeit nutzen können. Die Veranstaltung findet nur online (!) am 10. und 11. Januar 2022 von 10:00 bis 17:30 Uhr statt. Weitere Informationen und Tickets gibt es unter www.dvct.de/verband/dvct-fachtagung-2022.

Die Stunde des Fernstudiums

VORBILDER. In Pandemiezeiten erlebt das Fernstudium als „First Mover“ der Onlinelehre einen regelrechten Boom. Doch auch Fernhochschulen sind im Wandel – organisatorisch, technologisch und didaktisch. Von dieser Veränderungsagenda können auch Unternehmen einiges lernen.

Kein Campus, keine Vorlesungen, alles online: Was für viele Hochschulen in der Pandemie eine Notlösung ist, stellt für die Minerva University in San Francisco die Quintessenz des künftigen Lernens dar. Ben Nelson gründete 2012 das „Minerva Project“ – mit dem Ziel, die Hochschulbildung zu revolutionieren. Gemeinsam mit dem Keck Graduate Institute baute er ein Hochschulprogramm auf, das neue Maßstäbe setzen soll.

Konzept aus den USA: „Fully Active Learning“

Das Studium, das die volle Akkreditierung der Senior College and University Commission WASC trägt und nur etwa zwei Prozent der Bewerbungen zulassen kann, gilt als Karrieresprungbrett. 2019 machten die ersten 103 Studierenden ihren Abschluss. 94 Prozent hatten nach einem halben Jahr eine Vollzeitstelle oder ein Graduiertenprogramm ergattert, häufig in Technologiefirmen wie Google, Twitter oder Uber. Dennoch beträgt die Studiengebühr mit rund 37.900 Dollar nur etwa ein Drittel dessen, was andere Topuniversitäten aufrufen. „Man lernt Dinge, von einem Kontext auf einen anderen zu übertragen“, erklärt Nelson in einem Podcast. Dies gelinge durch eine praxisnahe Ausbildung, die Studierende auf mehrere Kontinente schickt. Im ersten Jahr leben sie gemeinsam in San Francisco. In den Einstiegskursen geht es um vier Lernaspekte:

1. Formelles Lernen mit Statistik und KI.
2. Empirisches Lernen, um zu verstehen, was die Daten tun
3. Komplexitätslernen, das sich um die Zusammenhänge in der Welt dreht
4. Rhetorisches Lernen, um all das zu erklären und mit anderen Menschen interagieren zu können

Erst im zweiten Jahr wählen die Studierenden ihre Fachrichtungen. Die folgenden Semester verbringen sie in Seoul, Hyderabad (Indien), Berlin, Buenos Aires, London und Taipeh, leben dort auch weiterhin zusammen – Campusstrukturen gibt es nicht. „Die internationale Erfahrung hilft ihnen zu verstehen, wo kulturelle Konzepte für die Problemlösung entscheidend sind“, so Nelson.

Prägend ist außerdem der didaktische Ansatz „Fully Active Learning“: In den Kursen auf einer Online-Live-Videoplattform wird die Aktivität der maximal 20 Studierenden getrackt – mithilfe eines Ampelsystems auf Basis der Rededauer. Auch den Lehrkräften wird angezeigt, wie lange sie schon sprechen – länger als ein paar Minuten am Stück ist nicht erwünscht. Darüber hinaus arbeiten die Professorinnen und Professoren viel mit Fragen, die zum Beispiel ein Student beantwortet und dessen Ausführungen der nächste weiter ausführt oder denen er widersprechen soll. Für alle Seiten ist das Studium damit extrem fordernd und setzt ein hohes Maß an Engagement in Diskussionen und Gruppenarbeiten voraus. Ein Vorbild, auch für Fernhochschulen und Unternehmen in Deutschland?

Ein echter Fernstudienboom

Hierzulande haben Fernstudiengänge derzeit Hochkonjunktur. Das belegt der „Branchenmonitor Digitale Bildung in Deutschland“ (siehe Seite 44). Auch das Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund (ZFH), in dem 21 staatliche Hochschulen mit Fernlernangebot kooperieren, verzeichnete im Wintersemester 2020/21 einen Immatrikulationsrekord. Im Sommersemester 2021 lagen die Immatrikulationszahlen in den weiterbildenden Studiengängen 18 Prozent über dem Vorjahr. Zum Wintersemester 2021/22 hat sich zwar der Andrang beruhigt, allerdings auf hohem Niveau. „Fernstudiengänge hatten es leichter als andere, sich auf die pandemische Lage einzustellen, da sie schon lange weitgehend digitalisiert sind“, erklärt Margot Klinkner, stellvertretende Geschäftsführerin beim ZFH. Die Lehre erfolgt im Fernstudium vorwiegend asynchron, um zeitliche Flexibilität zu ermöglichen. Per Definition spricht man von einem Fernstudium, wenn das Angebot mehr als 50 Prozent Selbststudium und E-Learning umfasst.

Die Fernhochschulen haben in der Coronazeit ihr Angebot technisch und methodisch ausgebaut. Die Vor-Ort-Lehre, die einen geringeren Anteil am Studium umfasste, wanderte ins Digitale. Die Fernhochschulen konzipierten neue digitale Lehr-Lern-Formate, verlagerten Klausuren ins Netz und erprobten neue Kollaborationstools. „Schnelle Rückfragen, Erklärungen und nonverbale Kommunikation, die im Seminar ganz selbstverständlich und mühelos stattfinden, werden ohne persönlichen Kontakt erschwert“, weiß Klinkner. Lehrende bekämen dadurch weniger von ihren Studierenden mit, vor allem wenn diese nicht selbst aktiv werden. Das ZFH konzipiert deshalb aktuell in dem von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre geförderten Verbundprojekt „H3“ (Hy Flex, High Tech & High Touch) einen digitalen Lernassistenten, der die Studierenden beim Selbststudium unterstützt – vom Zeitmanagement über die Visualisierung des Lernfortschritts bis hin zu interaktiven Wissenstests.

Förderung digitaler Kompetenzen im Onboarding

Die Studierenden starten nicht immer mit gleich guten digitalen Kompetenzen. „Je

mehr Erfahrung Studierende mit Onlinelehre bereits mitbringen, desto gleichbleibender sind ihre Studienleistungen“, betont Margot Klinkner. Doch gleichzeitig bestehe die Gefahr, dass die stilleren und weniger digital-affinen Studierenden im Onlineunterricht weiter zurückfallen. In Präsenzphasen klärten sich vor der Pandemie viele Fragen, ob inhaltlicher oder

Foto: Bundesverband der Fernstudienanbieter

organisatorischer Natur, informell im Austausch mit Kommilitonen. Hier sind neue Ansätze gefragt, denn die Gespräche mit den Peers tragen auch zum Gemeinschaftsgefühl und zur Lernmotivation bei.

Die Hochschule Trier hat sich deshalb vorgenommen, den Kontakt zwischen Lehrenden und Studierenden zu intensivieren und die Neustarter bei technischen und organisatorischen Fragen des Onlinestudiums zu unterstützen. Zum Sommersemester 2021 führte die Hochschule ein neues Onboarding-Konzept ein – mit einer Reihe von Live-Onlinekonferenzen vor Beginn der eigentlichen Lehrveranstaltungen. An jedem Abend finden einstündige virtuelle Sessions statt. In Kick-off-Events wird informiert, wie man das Studium organisieren kann, wie die Lernplattform und Tools in den Fernstudienablauf eingebunden sind oder welche Chancen und Herausforderungen der Austausch in Lerngruppen bringt.

Teil des Onboarding-Programms ist auch ein Begleitkurs, der auf der eingesetzten Lernplattform läuft und unter anderem vertiefende Informationen zum Studienablauf sowie eine Material- und Methodensammlung zum wissenschaftlichen Arbeiten bereithält. Dieses Angebot ergänzt die Hochschule mit Onlineworkshops rund um Themen wie Selbstmotivation, Prüfungsangst oder Lern- und Lösungsstrategien. Laut Romy Thomm, Koordinatorin des Fernstudiums für Informatik, haben im Schnitt 75 Prozent der Erstsemesterstudierenden an den abendlichen Onlineveranstaltungen teilgenommen. Deshalb soll das Konzept in Trier unabhängig von der pandemischen Lage weiterlaufen.

Lernen als Plattform

Auch die stark wachsende IU Internationale Hochschule, die sich als Vorreiter für digitales Lernen sieht, hat in Pandemiezeiten die Lernunterstützung verstärkt. Ihre rund 200 staatlich zertifizierten Studienprogramme lassen sich wahlweise als Fernstudium, duales Studium oder als flexible Kombimodelle belegen. Um die mehr als 75.000 Studierenden beim Selbstlernen zu unterstützen, können diese auf „Study Coaches“ und Tutoren zurückgreifen oder sich in Lerncommunitys vernetzen. In der Coronazeit hat die IU zusätzlich sogenannte „Learning Sprints“ in ihr Portfolio aufgenommen: Es gibt feste Check-ins und einen Zeitplan, um ein Modul in einem bestimmten Zeitraum zu absolvieren. „Das ist stärker durchgetaktet und eignet sich für Menschen, die Schwierigkeiten haben, sich selbst zu organisieren“, sagt COO Strategic Partnerships & Upskilling Carolin Kreuder. Ergänzend kommen spielerische Elemente wie ein Quiz und Lernfragen hinzu, die die Lernenden ermutigen sollen, am Ball zu bleiben. So erhalten sie etwa Stupser zur „Next Action“, wenn sie einen Kurs abgeschlossen haben.

Die IU betreibt auch ein Weiterbildungsangebot. Sie setzt dabei auf Kooperationen mit Unternehmen, deren Mitarbeitende oder neue Beschäftigte die für sie passende Qualifizierung aus einem kuratierten Bildungsangebot auswählen können – Weiterbildung fungiert so auch als Recruiting- und Bindungsinstrument. „Oftmals sind die Unternehmen unsicher, welche Kompetenzen die Beschäftigten in Zukunft brauchen“, berichtet Carolin Kreuder. Die IU arbeitet dann mit Personas, um ein Zukunftsszenario zu erstellen. So hat etwa Volkswagen Financial Services Bereiche identifiziert, in denen die Mitarbeitenden künftig neue Kompetenzen in Digitalisierung, IT und Technik brauchen. Die Deutsche Bahn fördert in Zusammenarbeit mit der IU, dass Menschen in Ausbildung sich hin zu einem Bachelorstudiengang entwickeln – etwa in den Themenfeldern Data Science, Informatik oder digitale Geschäftsmodelle.

„Wir sehen uns als offenes System und beziehen auch Inhalte von Partnern ein“, sagt Carolin Kreuder. So arbeite man jetzt schon mit Linkedin-Learning zusammen. Auch Microsoft Viva Learning, das bald in Deutschland starten soll, hat die IU auf dem Radar. Schließlich werden heute schon alle Studierenden mit einer MS-Office-Lizenz ausgestattet. Zudem lassen sich eigene Weiterbildungsinhalte von Unternehmen in die IU-Plattform integrieren. Zum asynchronen Lernen stehen interaktive Skripte, Videos und Podcasts →

Fernstudienmarkt wächst weiter

Forsa-Umfrage. Die Nachfrage nach Fernstudienangeboten wächst weiter, begleitende Präsenzseminare und Prüfungen werden immer mehr digitalisiert. Fernstudierende begrüßen diese Entwicklung. Das ergab der „Branchenmonitor Digitale Bildung in Deutschland“, den das Umfrageinstitut Forsa im Auftrag des Bundesverbands der Fernstudienanbieter erstellt hat.

„Würde es Fernunterricht nicht schon geben, wäre er sicher mit Beginn der Covid-Krise erfunden worden“, ist sich Mirco Fretter, Präsident des Bundesverbands der Fernstudienanbieter, sicher.

Doch es gibt dieses Konzept der Wissensvermittlung auf Distanz schon seit vielen Jahrzehnten. „Es ist etabliert und brilliert geradezu in den vergangenen Monaten, da im Angesicht der Coronapandemie einmal mehr deutlich wird, dass es vor allem digitale Angebote und Lösungen sind, die Wirtschaft und Gesellschaft Möglichkeiten aufzeigen, der Krise zu begegnen!“ Wie erfolgreich der deutsche Fernstudienmarkt ist, belegen aktuelle Zahlen: So erwartet eine große Mehrheit von 73 Prozent der Fernlehranbieter mittelfristig stärkere Auswirkungen durch die Coronakrise und diese fallen meist positiv aus.

49 Prozent der Fernschulen erwarten Umsatzplus

Die Nachfrage nach Fernstudienangeboten ist in den vergangenen Monaten extrem angestiegen. Viele Berufstätige haben im Homeoffice festgestellt, was Fernstudierende schon lange wissen: nämlich, wie gut Arbeit und Kommunikation auch über die Distanz funktionieren können. Sie nutzen nun diese Erkenntnis für ihre berufliche Weiterentwicklung, indem sie sich für ein Fernstudium entscheiden, das sich als krisensicher erwiesen hat. 49 Prozent der befragten Institute erwarten durch den Anstieg der Teilnehmerzahlen auch eine Umsatzsteigerung für das eigene Unternehmen.

Die Zahlen des Branchenmonitors belegen die gestiegene Nachfrage nach Fernstudienangeboten. Etwa die Hälfte der Institute (51 Prozent) ging schon für 2020 von etwas oder deutlich steigenden Kursteilnehmer- beziehungsweise Studierendenzahlen aus. „Diese Erwartungen wurden in der Ergänzungsbefragung im Frühjahr 2021 sogar noch einmal übertroffen, in der 59 Prozent der befragten Institute berichten, dass die Zahl der Kursteilnehmer im Jahr 2020 gegenüber dem Vorjahr etwas (25 Prozent) oder sogar deutlich (34 Prozent) gestiegen ist“, berichtet der Verbandspräsident. Gleichzeitig gehen fast alle Anbieter (92 Prozent) davon aus, dass die Nachfrage nach Distance-Learning-Angeboten auch zukünftig als Folge der Coronapandemie weiter steigen wird. Vor allem nicht akademische Fernunterrichtsanbieter erwarten weiterhin „stark“ steigende Nachfragen.

Welche Themenbereiche in der beruflichen Weiterbildung sind derzeit besonders gefragt? An erster Stelle mit 56 Prozent stehen „nicht akademische“ BWL-Kurse und Kurse zur kaufmännischen Praxis. An zweiter Stelle folgen mit jeweils 29 Prozent Kurse in den Bereichen „Gesundheit“, „Informatik“ sowie „Sozialwesen“. Erst später folgen in diesem Ranking Fernlernangebote aus den Bereichen „Technik/Logistik/Bauen“ sowie „Kommunikation/PR“. Noch abgeschlagener sind Weiterbildungen in Sachen „Psychologie/Verhaltenstraining“ und „Sprachen“.

Besonders gefragte Fernstudienangebote

Auch bei den Hochschulen liegen Fernstudienangebote im Bereich der „Wirtschaftswissenschaften“ (50 Prozent) an erster Stelle – gefolgt von akademischen Studiengängen in „Informatik“, „Ingenieurwissenschaften“ und „Sozialwissenschaften“.

Seit Beginn der Coronapandemie wird der Themenbereich „Informatik“ besonders stark nachgefragt. „Zu erklären ist dies wohl mit dem Digitalisierungsschub, der durch die Pandemie ausgelöst wurde“, wagt Professor Ralf Haderlein, Vorsitzender der Fachgruppe Fernstudium im Bundesverband, eine Interpretation der Ergebnisse. „Die Bewerberinnen und Bewerber vermuten wahrscheinlich zu Recht, dass der Bereich der Informationstechnologie auch künftig weite Bereiche der Wertschöpfungsketten beeinflussen wird und sehen daher hier die größten Chancen, sich durch eine Weiterbildung fit für diese zukünftige Entwicklung zu machen.“

Martin Pichler

→ bereit – neuerdings auch in einer eigens entwickelten IU-App, in der die Studierenden zusätzlich Karteikarten erstellen oder Bookmarks setzen können.

Hybride Kollaborationstools

Da sich vor allem Berufstätige für ein berufsbegleitendes Fernstudium entscheiden, versuchen die Fernhochschulen die Flexibilität weiter voranzutreiben. „Da haben sie noch eine Schippe draufgelegt. Studierende werden vermutlich in Zukunft noch stärker die Wahl haben, ob sie Kurse lieber online oder in Präsenz absolvieren“, meint Margot Klinkner von der ZFH. Auch hybrides Lernen ist eine gute Option – zumindest, wenn alle Teilnehmenden online und vor Ort das Gefühl haben, im gleichen Lernraum zu sein. Die Frankfurt International School hat sich deshalb für ein Kollaborationstool für hybrides Lernen von Owl Labs entschieden. Die „Meeting Owl“, eine 360-Grad-Kamera mit integriertem Mikrofon und Lautsprecher, verfolgt mithilfe einer KI-gesteuerten Technologie automatisch die Lehrkraft oder die Lernenden, wenn sie sich durch den Raum bewegen. Zudem ist ein Panoramablick über den gesamten Raum möglich.

„Zeitverzögerte Übertragungen sind die größte Störquelle bei hybriden Meetings“, meint Owl-Labs-CEO Frank Weishaupt. Auch gute Lichtverhältnisse, eine Platzierung in Mikrofonnähe oder schallabsorbierende Mittel seien wichtig. Aber mit der entsprechenden Technologie könne die Lehrkraft so unterrichten wie immer – egal, wo sie sich im Raum befinde. Nur didaktisch ist laut Weishaupt ein anderer Fokus gefragt. Es gelte, eine gesunde Diskussionsroutine zu schaffen – etwa indem man diejenigen aktiv einbinde, die zugeschaltet seien. Zudem sollte man virtuell erhobene Hände sichtbar machen und darauf achten, sich gegenseitig ausreden zu lassen.

Fernstudienerfahrung schwappt zurück in Präsenz

Professor Jan Eickelberg, Juraprofessor an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, ist sich sicher, dass im Studium immer stärker die Nutzerperspektive zählt. Es komme nicht darauf an, möglichst viel Stoff durchzunehmen, sondern laufend zu kontrollieren, was tatsächlich in den Köpfen der Studierenden ankomme. Auch in juristischen Studiengängen, die klassischerweise in Präsenz stattfinden, musste er zuletzt häufig auf Onlineunterricht ausweichen.

An der HWR Berlin, die sechs explizite Fernstudiengänge und eine Reihe von berufsbegleitenden Studiengängen anbietet, gilt Eickelberg als Spezialist für Blended Learning. Der Autor der Bücher „Didaktik für Juristen“ und „Digitale Lehre“ versucht Studierende auf eine sich schnell verändernde Gesellschaft vorzubereiten. Man könne nicht exakt die Fälle vermitteln, die später in der Praxis auf dem Schreibtisch der Juristinnen und Juristen landen. Eickelberg vermittelt deshalb vor allem den methodischen Handwerkskoffer, die Studierenden müssen diesen dann an konkreten Normen und Gesetzen anwenden.

Der Professor produziert Videos und Podcasts zu Themen, die zunächst etwas sacken müssen. Diese können die Studierenden zu Hause als Vorbereitung auf die Kurse anschauen. „Die Erwartungshaltung und das Vorwissen der Studierenden ist häufig sehr heterogen“, so Eickelberg. Deshalb setzt er online oder in Präsenz zusätzlich ein Quiz mit Multiple-Choice-Fragen ein, um den Lernstand abzufragen. „So kriege ich auch Antworten aus den hinteren Reihen von den etwas stilleren Studierenden.“ Er glaubt, dass es ein hohes Maß an Interaktion braucht. Doch anders als an der Minerva University erlaubt er den Studierenden, dass sie ihre Kamera während der Lehrveranstaltungen ausschalten. Er spreche die Studierenden auch nicht aktiv an, um sie nicht unter Druck zu setzen oder zu verunsichern. „Die Lernenden sollten Spaß haben und ihre intrinsische Motivation entdecken können.“

Der Didaktikexperte spricht sich dafür aus, auch künftig Blended-Learning-Elemente an Hochschulen und in Organisationen in die Lehre und Fortbildung zu integrieren. Doch er ist sich auch sicher: „Je interaktiver die Stoffvermittlung sein muss, desto besser ist die Präsenzlehre geeignet.“

Stefanie Hornung

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

Machen Sie 2022 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

SOS KINDERDORF

Dauerflimmern statt Gute-Nacht-Geschichten. Toastbrot und Pommes statt Obst und Gemüse. Geschrei statt Kinderlachen.

Viele Kinder in Deutschland leiden unter Vernachlässigung, Streit und Gewalt.

DZI Spenden-Siegel

Jetzt helfen: sos-kinderdorf.de

Mit Resilienz ins digitale Lernzeitalter

ONLINE EDUCA. Nur rund 650 Teilnehmende (statt der sonst üblichen 2.000) kamen im Jahr 2021 Anfang Dezember zur E-Learning-Konferenz „Online Educa Global“ (OEB) nach Berlin. Die internationale Veranstaltung, die im Hotel Interkontinental komplett auf Englisch abgehalten wurde, stellte das Thema „Resilienz“ in den Vordergrund.

Foto: Gudrun Porath

Treffpunkt Berlin. Traditionell fand die Online Educa auch in 2021 wieder im Fünf-Sterne-Hotel Intercontinental in Berlin statt. Eröffnet wurde die Veranstaltung vom Kongressvorsitzenden Chair Donald H. Taylor, einem Berater für Lerntechnologien.

Keynote. Speaker Trompenaas stellte sich diskussionsfreudig den Fragen des Publikums.

Aussteller. Der Kongress wurde von einer Ausstellung mit dem Schwerpunkt Virtual Reality begleitet,

Plenum. Trotz Pandemie kamen rund 650 Teilnehmer nach Berlin, die sich streng an die 2-G-plus-Regeln halten mussten.

„Wenn Gesellschaften resilienter werden wollten oder auch nur einzelne Führungskräfte, dann sollten sie immer darauf achten, eine Art goldenen Mittelweg zu wählen“, empfahl Alfons Trompenaars, ein niederländisch-französischer Experte für interkulturelle Kommunikation und ein Schüler von Geert Hofstede. Trompenaars war als Keynotespeaker zur Konferenz „Online Educa Berlin“ eingeladen und sollte unter anderem auch Tipps geben, wie man Lernprogramme für viele Länder gleichzeitig kulturell „erträglich“ designen könnte.

Trompenaars verdeutlichte seine Forderung, die Extreme zu meiden und Synthesen zu finden anhand einiger selbsterlebter Beispiele: „In Amerika hatte eine gute Führungspersönlichkeit vor zehn Jahren Mut, heute soll sie vorsichtig und zurückhaltend sein“, berichtete der Niederländer und meinte: „Ich habe gute Nachrichten für Sie: Mut funktioniert nicht und Vorsicht funktioniert auch nicht. Mut ohne Vorsicht führt zu Leichtsinn und Vorsicht ohne Mut ist feige.“ Also plädierte der Referent für eine Art „mutige Vorsicht“, mit der man in unsicheren Zeiten voranschreiten sollte. Es geht Trompenaas also darum, Gegensätze zusammenzubringen.

Eine Entmystifizierung jeder Art von Technologie gefordert

Der Niederländer hatte noch ein weiteres Beispiel: Vor 20 Jahren hatte eine gute Führungspersönlichkeit eine motivierende Vision formulieren zu können und jetzt kommt es eher darauf an, dass man eine erfolgreiche Praxis in der Umsetzung von Visionen vorweisen kann. Ein Dilemma besteht laut Trompenaars aus zwei Gegensätzen, die miteinander kämpfen. Der goldene Weg bestehe darin, aus beiden Gegensätzen eine harmonische Synthese zu bauen.

Eine weitere Keynote Speakerin, die Professorin Marleen Stikkers, Gründerin des Waag Future Lab in Amsterdam, forderte eine Entmystifizierung der Technologie, um mehr Resilienz auf die Welt zu bringen: „Offenheit und Transparenz jeder Technologie sind eine Voraussetzung für Resilienz.“

Irina Matthews von der europäischen Bildungsorganisation Géant beschrieb Resilienz als dynamisches System, das von den Menschen immer wieder neue Anstrengungen erfordere. Sie beschrieb die ver-

schiedenen Level von Resilienz anhand der Resilienzkurve. Der unterste Level besteht demnach darin, sich in jeder Situation auf seine Lernfähigkeit verlassen zu können. Im obersten Level herrscht ein stabiles Vertrauen und die Zuversicht in sich selbst, sich trotz Stress entwickelt zu haben.

Der finnische Futurist Perttu Pölönen aus Helsinki forderte seine Zuhörerinnen und Zuhörer dazu auf, sich in einer sich stetig verändernden Welt mit allem Nachdruck, zu dem sie in ihrer beruflichen Situation fähig seien, auf die professionelle Entwicklung von Soft Skills wie Kreativität, Empathie, Mut, Ausdauer und Führung zu konzentrieren.

„Tatsächlich reicht weder das Bildungssystem noch die Möglichkeiten der Arbeitgeber aus, die Fähigkeiten in jener Geschwindigkeit zu entwickeln, die wir zukünftig benötigen“, rechnete Richard Hewitt vom britischen Arbeitsmarktanalysten Emsi Burning Glass seinem Publikum vor. In Großbritannien zeige die Auswertung der Stellenanzeigen bereits deutlich, dass traditionelle Bildungsabschlüsse weniger wichtig seien, in Deutschland zeichne sich diese Entwicklung langsam ab. Das traditionelle Bildungssystem sei zudem nicht darauf ausgerichtet, dass sich Berufsbeschreibungen alle drei Jahre änderten und die übertragbaren Fähigkeiten (transferable skills) immer wichtiger würden. Dazu gehörten sowohl die sogenannten Hard Skills wie das Programmieren, aber auch die Kommunikationskompetenz oder die Flexibilität und die Problemlösungskompetenz. Eine Möglichkeit, auf diese Anforderungen zu reagieren, sei eine nationale Bildungsplattform, wie sie etwa für Deutschland geplant sei.

In Österreich gehe ein ähnliches Projekt unter dem Dach der österreichischen Wirtschaftskammer WKO bereits Anfang des Jahres 2022 an den Start, berichtete WKO-Geschäftsführer Klemens Riegler-Picker. Allen 540.000 Mitgliedern und Mitgliedsunternehmen der Kammer sollen auf die Plattform als „One-click provider“ zugreifen können, ihre Lerninhalte dort einstellen und teilen können oder vorhandenen Standard-Content von Drittanbietern wie Linkedin-Learning nutzen. Die Refinanzierung erfolge per Abo. Laut Riegler-Picker sind pro Jahr und Nutzer 150 Euro zu zahlen.

Lerntechnologien sind keine Ergänzung, sondern das Herz

Moderne Lerntechnologien seien keine „Ergänzung zur Bildung“, sondern das „Herzstück der künftigen Bildung“, davon gingen so gut wie alle Redner der diesjährigen Online Educa aus. Die Technologie ermögliche nicht nur neue Formen des Lernens und zielgerichtetere E-Learning-Kurse, sondern auch neue Formen der Dokumentation der erworbenen Fähigkeiten – zum Beispiel in Form von Certified Credentials.

Lerntechnologien sind keine Ergänzung, sondern das Herz

Wenn Qualifikationen immer schneller verfallen, Lernen gleichzeitig immer flexibler und wichtiger wird und Organisationen auch informelles Lernen nachverfolgen möchten, stellt sich die Frage, wie Berechtigungsnachweise oder Zertifikate in Zukunft aussehen müssen.

Der TÜV Rheinland stellt überall auf der Welt hunderttausende von verifizierten Zertifikaten aus und nutzt dafür mittlerweile die digitale Version dieser Zertifikate, üblicherweise bestehend aus einem Bild mit integrierten Daten, die einer vorgegebenen Struktur entsprechen und sowohl Auskunft über den Inhaber, den Aussteller des Zertifikats und die erbrachte Leistung geben. Sue Martin vom TÜV Rheinland fasste die Vorteile digitaler Zertifikate für ihre Organisation zusammen: Digitale Zertifikate seien eine gemeinsame Währung in Form eines einheitlichen Formats für die Erfassung von Fähigkeiten und Leistungen. Sie seien flexibel, indem sie eine bessere Abstimmung der Anforderungen zwischen Ausbildern und Arbeitgebern ermöglichten, etwa indem Mikro-Zertifizierungen sich bündeln ließen und später zu traditionellen Abschlüssen führten. Sie könnten genutzt werden, um formales und informelles Lernen anzuerkennen. Die Standards könnten kontinuierlich überprüft werden, um mit dem technologischen Wandel Schritt zu halten. Sie seien transparent, weil die hinterlegten Daten den Arbeitgebern helfen würden, die zugrundeliegenden Fähigkeiten besser einzuschätzen.

Die Onlie-Educa-Keynotes aus den großen Konferenzräumen wurden live in die Veranstaltungs-App gestreamt, Speaker, vornehmlich aus den USA, die nicht angereist waren, wurden per virtueller Konferenztechnologie in die Workshop-Räume zugeschaltet, um ihre Vorträge halten und Fragen beantworten zu können.

Gudrun Porath ● →

„Lerntechnologien besser didaktisch einbinden“

Learntec 2022. Die „Learntec“ in Karlsruhe („Europe‘s Number 1 in Digital Learning“) wurde wegen der immer noch akuten Coronapandemie verschoben und soll jetzt vom 31. Mai bis 2. Juni 2022 stattfinden. Sünne Eichler vom Learntec-Kongresskomitee berichtet von den Vorbereitungen des nächsten Learntec-Kongresses.

Ist es noch zeitgemäß, eine Präsenz-Learntec zu planen, wenn es dort um rein digitale Themen geht?
Sünne Eichler: Als wir angefangen haben, das Konzept für die Learntec 2022 zu entwickeln, haben wir natürlich einen digitalen Strang mitgedacht. Das wäre richtig cool geworden, hätte aber auch einen enormen Aufwand an Technik und Personal erfordert, aber auch rechtliche Rahmenbedingungen mussten geprüft werden. Wir fokussieren uns nun ganz auf eine Präsenzveranstaltung und erfahren dafür von den Ausstellern auch viel Unterstützung. Denn letztendlich ist es genau das, was die Learntec so auszeichnet: Den persönlichen Fachaustausch vor Ort zwischen Ausstellern, Speakern und Teilnehmenden als auch untereinander sowie die vielen spontanen Begegnungen mit ihrem Networking-Charakter. Mittlerweile möchte man sich einfach mal wieder von Angesicht zu Angesicht sehen.

Das Kongressmotto „New Work – New Learning“ deckt ein sehr breites Feld ab …
Eichler: Für mich ist die Klammer über allem das Thema „Learning Ecosystem“. Wir haben lange Zeit nicht berücksichtigt, wie sehr in der Organisation alles zusammenhängt: Die Menschen, die Technologie, die Organisation, die Lernumgebung, aber auch die Lernkultur. Weiterbildung in der Organisation ist ein ganzheitlich zu denkendes Thema, das eine kulturelle Entwicklung erfordert. Deshalb ist der Wandel der Lernkultur ebenso ein Schwerpunktthema wie neue Technologien, virtuelle Lernwelten, künstliche Intelligenz, Robotik und die Learning Experience.

Die Pandemie gilt als Treiber des E-Learning. Aber oft wurden einfach nur Präsenzformate in den virtuellen Klassenraum verlagert. Woran liegt das?
Eichler: An technischen Möglichkeiten fehlt es uns nicht. Es sind heute eher die didaktischen Konzepte, die noch ausgebaut werden können. Lange Zeit ging es vor allem darum, was man machen könnte, wenn nur die Technologie bereitstünde. Jetzt haben wir eine Vielzahl von Möglichkeiten, von Virtual Reality, über Künstliche Intelligenz bis hin zur Robotik. Ich kann beispielsweise meinen persönlichen Trainer per Hologramm über eine App direkt in mein Arbeitszimmer beamen. Jetzt müssen wir diese neuen Technologien in didaktisch aufbereitete Lernangebote einbinden und zugänglich machen. Vor allem aber müssen wir die Menschen mitnehmen und das Thema Weiterbildung als strategischen Erfolgsfaktor ganzheitlicher betrachten.

E-Learning für Einsteiger ist ein Thema, das die Learntec seit langem begleitet. Warum ist es immer noch wichtig?
Eichler: Unser Workshop E-Learning für Einsteiger ist schon seit Jahren Teil des Kongresses, einen ganzen Vormittag lang. Die Pandemie ist tatsächlich ein Treiber für das Thema und es gibt immer noch sehr viele Einsteiger. Die wollen wir abholen und sie dabei unterstützen, Lernen mit digitalen Technologien neu zu denken. Mir begegnen auch viele größere Unternehmen, die beim Thema E-Learning noch am Anfang stehen oder bisher wenig gemacht haben.

Wie sehen Sie persönlich die Zukunft von „New Work – New Learning“?
Eichler: Die Learntec hat den Vierklang von Didaktik, Technologie, Design und Management. Diese vier Aspekte greifen in das Thema digitales Lernen ein und die bringen wir auf der Learntec, insbesondere im Kongress, zusammen. Die Herausforderung ist, die verschiedenen Perspektiven zu berücksichtigen. Lernen und Arbeiten wächst zusammen. Darauf liefern wir Antworten. Die Zukunft des Lernens ist so vielseitig, dass wir lernen müssen, sie ganzheitlich und strategisch zu denken. Und dann einfach machen …

Interview: Gudrun Porath

Foto: Messe Karlsruhe

Sünne Eichler. Auf der Learntec 2020 moderierte sie einen Einsteiger-Workshop.

Schnellstart digitales Lernen im Unternehmen

In Zeiten kontinuierlichen Wandels sind am Arbeitsmarkt neben neuen Fähigkeiten auch digitale Methoden gefragt, um diese zu vermitteln. Denn: Lebenslanges Lernen muss ein selbstverständlicher Bestandteil der Arbeitswelt werden – das geht nur innovativ und digital.

Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit sichern

Laut einer Studie von McKinsey werden in den nächsten fünf Jahren 50 Prozent aller Beschäftigten Weiterbildungen oder Umschulungen benötigen, um ihre Arbeit im digitalen Wandel weiterhin effektiv verrichten zu können. Aktuell erleben wir eine noch nie da gewesene Beschleunigung dieses Wandels. Damit Unternehmen also auch in der postpandemischen Zukunft wettbewerbsfähig bleiben, müssen sie ihre Fachkräfte stets weiterentwickeln.

Mitarbeitende mit E-Learning-Kursen zum digitalen Wandel befähigen

Unternehmen können den digitalen Wandel vollziehen, wenn sie ihre Mitarbeitenden nachhaltig dazu befähigen. Voraussetzung dafür sind eine offene Lernkultur, eine passende Infrastruktur und attraktive Lernformate und -inhalte. E-Learning-Formate eignen sich aufgrund ihrer zeitlichen und räumlichen Flexibilität besonders gut, denn sie lassen sich optimal in den Arbeitsalltag integrieren. Zusätzlich sollten digitale Lernangebote auf die unterschiedlichen Bedarfe an Themenvielfalt und Lernvolumen einer Organisation abgestimmt sein. Je nach Branche, Größe und Struktur können diese schnell variieren. Auf diese Herausforderung antwortet die Haufe Akademie mit den E-Learning-Modellen FLEX und FLAT.

Den Schnellstart bedarfsgerecht ermöglichen

Unternehmen mit unterschiedlichen Bedarfen in puncto gewünschtem E-Learning-Volumen oder benötigter Themenvielfalt finden jetzt leicht das passende Lizenzmodell und profitieren von mehr als 110 Kursen aus 8 Zukunfts- und Trendthemen.

Das Haufe Akademie FLEX-Modell ist optimal, wenn Sie gezielt einzelne Entwicklungsthemen zuweisen wollen. Ausgesuchte E-Learning-Kurse werden mit der gewünschten Anzahl an Nutzungslizenzen zur Verfügung gestellt. So können z. B. für 50 Lernende 50 Nutzungslizenzen für einen bestimmten E-Learning-Kurs erworben werden.

Mit dem FLAT-Modell bieten Unternehmen ihren Mitarbeitenden die Freiheit, unbegrenzt auf ein vielfältiges Themenportfolio zuzugreifen und zu lernen. Über einen persönlichen Zugang können die Lernenden selbst entscheiden, welche Themen und wie viele Kurse für ihren Arbeitsalltag relevant sind. Die Kosten pro Userlizenz und Lerner:in bleiben dabei konstant.

Starten Sie jetzt durch und qualifizieren Sie Ihre Mitarbeitenden heute für die Zukunft.

HAUFE. AKADEMIE

Haufe Akademie GmbH & Co. KG
digitales-lernen@haufe-akademie.de
haufe-akademie.de/el

Branchen-Events 2022

TERMINE. Auch wenn die Coronapandemie den Veranstaltern jederzeit einen Strich durch die Rechnung machen kann: Im Jahr 2022 soll es wieder einige Messen und Kongresse für Weiterbildungsprofessionals geben. Wir berichten über den Stand der Planungen.

18. Januar 2022. „GSA Business Forum" in Dortmund. Die German Speakers Association (GSA) lässt öffentlich aus Speaker-Novizen die „Newcomer des Jahres" wählen. **https://germanspeakers.org/event/gsa-business-forum-2021/**

27. bis 28. Januar 2022. „Change-Tagung" in Basel. Die Change-Tagung der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW dreht sich um Verlässlichkeit in Zeiten der Digitalisierung, Vertrauensaufbau im virtuellen Raum, Resilienz und Beziehungen in der Plattformökonomie. **www.changetagung.ch**

4. bis 5. Februar. „Coach Camp" in Köln. Das Motto des Barcamps für kontaktfreudige und an Austausch interessierten Coachs, Trainern und Beratern lautet: Wissen/Teilen/Inspirieren. Veranstalterin ist Annette Bauer Coaching & Training, Köln. **www.coachcampkoeln.de**

4. bis 5. März 2022. „Kongress für psychodynamisches Coaching" in der Universität Kassel. Es geht um „Coaching-Forschung und -Praxis im kritischen Dialog". **www.inscape-international.de**

22. bis 26. März 2022. Bildungsmesse „Didacta" – in diesem Jahr in Köln. Nach drei Jahren ohne Präsenzveranstaltung soll „Europas größte Bildungsmesse" erstmals hybrid stattfinden. Neben dem Angebot für Lehrerinnen und Lehrern gibt es Foren für die Aus- und Weiterbildung und die berufliche Bildung. Sonderthemen sind unter anderem die digitale Transformation der Arbeitswelt und Strategien gegen den Fachkräftemangel. **www.didacta-koeln.de**

5. bis 6. April 2022. „Zukunft Personal Süd" in Stuttgart. HR-Messe für Süddeutschland mit Best-Practice-Lösungen für das Personalmanagement mit einem Schwerpunkt auf die speziellen Herausforderungen in der Automobilwirtschaft und dem Maschinenbau. **www.zukunft-personal.de**

7. April 2022. „Learning Innovation Conference" in Bern. Unter dem Motto „Post-Covid-Learning" gibt es Best-Practice-Beispiele aus Unternehmen und von Hochschulen sowie einen moderierten Austausch vor Ort im SwissCom Brain-Gym. **www.learning-innovation.ch**

3. bis 4. Mai 2022. „Zukunft Personal Nord" in Hamburg. Die HR-Messe (Schwesterveranstaltung der „Zukunft Personal Süd") bietet Best-Practice-Lösungen für das Personalmanagement mit einem Schwerpunkt auf den speziellen Herausforderungen in der Logistikbranche. **www.zukunft-personal.de**

24. bis 25. Mai. „Corporate Learning Camp" in Hamburg und gleichzeitig in Walldorf. Das legendäre Barcamp der Corporate Learning Comunity (CLC) soll erstmalig an zwei Standorten gleichzeitig stattfinden. So will man den CO2-Fußabdruck verringern, weil die Teilnehmenden in ihrer Region bleiben können. **https://colearn.de**

31. Mai bis 2. Juni 2022. „Learntec" (Internationale Fachmesse und Kongress für digitales Lernen in Schule, Hochschule und Beruf) in Karlsruhe. Im Mittelpunkt soll das Thema „New Work – New Learning" stehen. **www.learntec.de**

8. bis 10. September. „Internationale GSA Convention" in Stuttgart. Die Konferenz steht unter dem Motto „Sprezzatura" (das ist die Fähigkeit, anstrengende Tätigkeiten mühelos erscheinen zu lassen). Das genaue Vortragsprogramm wird Anfang März 2022 bekannt gegeben. **https://germanspeakers.org/veranstaltungen/convention-2022-programm/**

13. bis 15. September 2022. „Zukunft Personal Europe" in Köln. Das ist „die" branchenübergreifende HR-Messe in Deutschland. Vorträge gibt es zu den Themenbereichen Future of Work, Recruiting, Learning und Development, Corporate Health. Verleihung des „HR Innovation Award" am 14. September. **www.zukunft-personal.de**

29. bis 30. September. „Personalmanagementkongress" in Berlin. Das ist das große Jahrestreffen des Bundesverbands Deutscher Personalmanager. Den Veranstaltern gelingt es bestimmt wieder, Bundesarbeitsminister Heil und namhafte Personalvorstände als Keynote-Speaker zu verpflichten. **www.personalmanagementkongress.de**

13. Oktober 2022. „L&D pro Expofestival für Learning & Development Professionals" in München. Die eintägige Messe für Personalprofis soll wieder im Münchner Straßenbahnmuseum (MVG Museum) stattfinden. Veranstalter ist das HRM Institute GmbH & Co. KG, Mannheim, von Alexander Petsch. **www.lnd-pro.de**

11. bis 12. November 2022. „DBVC Coaching-Kongress" in Berlin. Der fünfte DBVC Coaching-Kongress hat das Motto „Business Coaching: Next level of Culture and Transformation". Die Pandemie hat verändert, wie Coachs arbeiten und wo sie arbeiten. Der Kongress will klären, wie sich das auf den Coachingmarkt auswirkt. **www.dbvc.de/events/dbvc-coaching-kongress**

22. November 2022. „ICF-Coachingtag" in Frankfurt am Main. Das ist die Jahrestagung der deutschen Abteilung der International Coaching Federation (ICF). Am 23. November findet ein Barcamp für Coachs statt. Auf dem Kongress wird ein bedeutender Coaching Award verliehen. **www.coachingtag.com**

23. bis 25. November 2022. „Online Educa Berlin" in Berlin. Die interkontinentale Bildungskonferenz für digitales Lernen und Training in Hochschule und Beruf lockt jedes Jahr bis zu 2.000 Menschen aus Europa an, um über E-Learning zu diskutieren. **www.oeb.global**

Gudrun Porath

Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2022 ERSCHEINT AM 4. FEBRUAR 2022

EIGNUNGSDIAGNOSTIK

Wer darf aufsteigen?

Jeden Tag werden Tausende von Testverfahren durchgeführt, um für bestimmte Stellen die passenden Menschen zu finden. Bei der Auswahl eines konkreten Tests haben es die Entscheidungsträger nicht leicht. Sie sollten sich dabei an den Qualitätskriterien für die psychologische Personaldiagnostik orientieren.

AKADEMIEN

Der Content der Krise

Mitarbeiterentwicklung – vor allem in Form von Re- und Upskilling-Programmen – sind „der“ Erfolgsfaktor für den zukünftigen Geschäftserfolg. Welche Themen werden derzeit in Online-Kursen oder Präsenztrainings besonders häufig geschult?

EXECUTIVE EDUCATION

Business Schools gefragt

Akademische Weiterbildungshäppchen für Führungskräfte und Topmanager („Executive Education“) verhelfen vielen Business Schools in Europa dazu, sich gegenüber der immer noch mächtigen Konkurrenz aus den USA abzugrenzen.

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 35. Jahr

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Nele Graf, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Anja Klein, Hans-Peter Machwürth, Gudrun Porath, Anja Schmitz, Frank Sieber Bethke, Reiner Straub

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

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

Titelbild
Jorg Greuel / gettyimages.de

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;
Abopreis 120 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 139 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden. Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.

haufe.

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

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

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

Friedemann Schulz von Thun
Erfülltes Leben - Ein kleines Modell für eine große Idee, Carl Hanser Verlag, München 2021, 213 Seiten, 20,00 Euro

LEBENSRÜCKBLICK

Wann war es erfüllend?

„Dieses Buch war nicht geplant“, sagte Friedemann Schulz von Thun (77), der große Kommunikationspsychologe („Vier Seiten einer Nachricht“), in einem Interview mit dem NDR. Er sei während der Coronakrise oft auf dem Sofa gesessen und habe darüber nachgedacht, ob er eigentlich auf ein erfülltes Leben zurückblicken könne. Um diese Frage beantworten zu können, entwickelte Schulz von Thun ein anschauliches Denkmodell, das aus vier Quadranten und einem Kreis in der Mitte besteht:

- Der erste Quadrant trägt die Überschrift „Wunscherfüllung“. Wir können von einem erfüllten Leben sprechen, wenn sich ein Teil unserer Wünsche ans Leben erfüllt hat.
- Der zweite Quadrant heißt „Sinnerfüllung“. Wir wollen auch einen Beitrag leisten zum Gelingen des Ganzen, von dem wir ein Teil sind. Die (Sinn-) Frage lautet: Was wurde durch mich besser?
- Der dritte Quadrant heißt „biografische Erfüllung“. Das Auf und Ab unserer Biografie macht unser Leben mehr oder weniger zu einem Abenteuer. Es gibt Höhepunkte, aber auch Krisen, Niederlagen und Tiefpunkte. Und genau diese Abwechslung trägt zur biografischen Erfüllung bei.
- Der vierte Quadrant heißt „Daseinserfüllung“. Hier geht es darum, ergriffen zu sein von dem Mysterium, dass wir in eine Welt hineingeboren wurden, die eine Entstehungsgeschichte von Millionen von Jahren vorweisen kann. Dieses Mysterium wird leider oft als Selbstverständlichkeit hingenommen. „Das staunende und ehrfürchtige Innewerden dieses Mysteriums, nenne ich Daseinserfüllung“, sagt Schulz von Thun.

In der Mitte der vier Quadranten befindet sich ein Kreis, dem der Begriff „Selbsterfüllung“ im Sinne von „Selbstverwirklichung“ zugeordnet wird. Er schwebt über allem. Allein der Selbstverwirklichung werden knapp 50 Seiten gewidmet – was zu einer sehr tiefschürfenden und kritischen Auseinandersetzung mit dem populären Trainerspruch „Werde die beste Version deiner selbst“ führt.

Der Autor hilft seinen Leserinnen und Lesern, ihre Wünsche, ihre Sinnsuche, ihre Erfahrungen und ihre Spiritualität unter einen Hut zu bringen, sodass sich alles zu einem erfüllten Selbst zusammenfügen kann. Mit dem Leben versöhnt einem das Buch schon deshalb, weil man immer wieder erkennt, wie aus einem selbstverschuldeten Misthaufen nach einiger Zeit ein Komposthaufen für Neues wurde.

AUTOR

Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun
studierte in Hamburg Psychologie, Pädagogik und Philosophie und promovierte über die Verständlichkeit bei der Wissensvermittlung (!). Sein wissenschaftlicher Weg führte ihn auf eine Professur für Pädagogische Psychologie in Hamburg (1976 – 2009). Heute leitet er das „Schulz von Thun Institut für Kommunikation“ in Hamburg (www.schulz-von-thun.de).

Coaches als Arbeiter im Weinberg?

Der Autor war Psychologieprofessor an der Pädagogischen Hochschule in Heidelberg und ist Mitbegründer und Leiter des Instituts für lösungsorientierte Beratung und Supervision. Von ihm stammt auch das Carl-Auer-Buch „Einführung in die systemische Pädagogik“.
Offensichtlich ist Holtz aber auch ein leidenschaftlicher Winzer, der im Alter eine überraschende Verbindung von Wein und Coaching entdeckt hat: Wer oder was bestimmt eigentlich einen angemessenen Preis des Weines oder des Coachs, wie alt sollten beide bestenfalls sein? Welche gemeinsamen Elemente verbinden den Coaching-Prozess und die Weinproduktion?
Lassen sich aus der Diskussion über die Züchtung resilienter Weinstöcke Hinweise auf die Probleme des psychologischen Resilienzbegriffs ableiten? Und was ist häufiger: die Zahl der Weinirrtümer oder die Irrtümer über theoretische Vorannahmen zum Coaching-Prozess?
Karl Ludwig Holtz wirft auf enorm kenntnisreiche Weise viele Fragen auf, die sich am besten bei einem guten Glas Rotwein überdenken

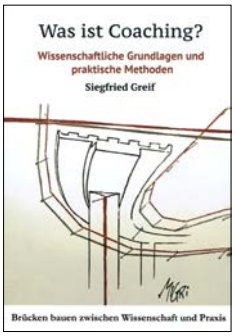
Karl L. Holtz:
A votre santé: Der Coach im Weinberg, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2021, 223 Seiten, 24,95 Euro

Die Fleißgesellschaft wiederbeleben

Unsere Gesellschaft scheint gelähmt durch ihren Wohlstand. „Noch nie haben die Menschen so wenig gearbeitet wie heute, und noch nie, so scheint es, waren sie dabei so erschöpft“, schreibt Lotter, einer der Gründer von „Brand eins“.
Das Buch ist ein ziemlich penetrantes Plädoyer dafür, Leistung neu zu denken. Es geht um mehr Selbstverantwortung und noch mehr Leistungsbereitschaft und darum, wie wir wieder lernen, uns richtig anzustrengen.
Lotters Tipp: Das geht nur, indem jeder Einzelne die Schubkraft der intrinsischen Motivation nutzt. „Arbeiten aus innerem Antrieb statt äußerem Zwang: So gelingt es“, verspricht der Autor. „Wir befinden uns am Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft und diese Wissensgesellschaft braucht selbstmotivierte Hochleister, für die Engagement keine Last, sondern eine Lust ist.“ Wenn man diese Art von Phrasendrescherei ignoriert, bleibt viel Stoff für kontroverse Diskussionen.

Wolf Lotter:
Strengt euch an! Warum sich Leistung wieder lohnen muss. Ecowin Verlag, München und Salzburg 2021, 125 Seiten, 18,00 Euro

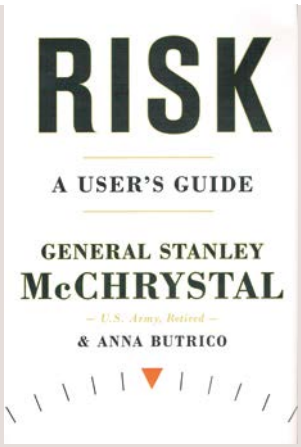
Brücken zwischen Theorie und Praxis gebaut



„Coaching braucht mehr wissenschaftliche Fundierung“, fordert Siegfried Greif, ehemaliger Psychologieprofessor an der Universität Osnabrück seit Jahren. Mit diesem Buch liefert er genau das!
Alte und neue Coaching-Methoden werden beschrieben, wissenschaftlich unter die Lupe genommen und neu fundiert. Kriterien zur Abgrenzung gegenüber moderner Scharlatanerie gibt es auch.
Greifs fasst seine Erkenntnisse zu einer (für Veränderungen offenen) integrativen, systemischen Theorie des ‚ergebnisorientierten Coachings‘ zusammen. Den Abschluss bildet ein Kapitel über Online-Coaching und Chatbot-Coaching sowie die allgemeine Zukunftsentwicklungen des Coaching-Markts („Die Bedeutung von Coaching als reflexivem Raum wird zunehmen“). Greif schreibt lebendig und bringt ansprechende Beispiele und er ist experimentierfreudig. Bei diesem Buch probiert er Amazon Kindle als bevorzugten Vertriebsweg aus. Das gedruckte Buch gibt es nur bei www.amazon.de.

Siegfried Greif:
Was ist Coaching?
Eigenverlag in Kooperation mit Amazon 2021,
216 Seiten, 21,50 Dollar
ISBN: 978-3-9823347-1-4

Stanley McChrystal, Anna Butrico:
Risk - a users guide, Penguin Random House, New York 2021,
343 Seiten, 21,00 Euro



Gudrun Porath

Risiken handhaben

Wir sind nicht ohne Einfluss

Im Jahr 2010 musste der damalige US-Präsident Barack Obama den Oberbefehlshaber der Nato-Truppen in Afghanistan, Stanley McChrystal, wegen abfälliger Äußerungen über die (zu massiven Truppenreduzierungen neigende) US-Regierung („Weicheier“) abrupt entlassen. Seite 2010 ist der heute 67-jährige McChrystal im Ruhestand und hat sich im Laufe der Jahre darauf spezialisiert, Führungskräfte im Umgang mit Risiken zu trainieren. Seine Botschaft lautet: „Wir haben mehr Einfluss auf widrige Umstände, als wir denken.“ Als Beweis führt er Studien an, die besagen, der Ausbruch von Covid-19 in den USA hätte deutlich milder verlaufen können, wenn staatliche Stellen innerhalb ihrer Zuständigkeiten nicht so viele Fehler gemacht hätten. Seine Trainingsinhalte hat McChrystal jetzt in einem Handbuch veröffentlicht. Darin stellt er ein „Immunsystem“ vor, das helfen soll, Risiken zu minimieren. Dieses System besteht aus zehn „Faktoren“:

> „Es gibt ein erprobtes Risiko-Immunsystem aus zehn Faktoren.“

1. **Kommunikation.** Organisationen wehren sich am besten gegen Risiken, indem kluge Kommunikationsabläufe definiert werden.
2. **Narrative.** Es gibt eine gemeinsame Geschichte, die alle verbindet und zu Höchstleistungen anspornt. Zum Beispiel erzählen sich Elitesoldaten, dass sie bei einem Kommandoeinsatz noch nie einen Kameraden tot zurückgelassen hätten.
3. **Struktur.** Eine Organisation hat nicht nur ein Organigramm, sondern jeder kennt die tatsächlich gelebten Abläufe.
4. **Technologie.** Technologien müssen beobachtet und ständig neu feinjustiert werden, um eine echte Unterstützung für Menschen zu sein.
5. **Diversity.** In Krisenzeiten zahlt es sich aus, unterschiedliche Problemlösungen zu bekommen, die aus der Verschiedenheit der Teammitglieder hervorgehen. Oft sind Altersunterschiede im Team wichtige Quellen für Lösungsstrategien.
6. **Vorurteile.** Jeder hat Vorurteile und sollte sich dessen bewusst sein. Führungskräfte müssen wissen, wie sie verhindern, dass Entscheidungen auf Basis von Vorurteilen getroffen werden.
7. **Handlung.** Die Schwerfälligkeit einer Organisation führt direkt in den Untergang. Führungskräfte müssen Organisationen regelmäßig wachrütteln.
8. **Timing.** Es gibt einen Zeitpunkt, um entschlossen zu handeln, den man nicht verpassen darf.
9. **Anpassungsfähigkeit.** Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich Organisationen durch frühzeitige Change-Programme an die Märkte anpassen.
10. **Führung.** Das „Risiko-Immunsystem“ wird durch Führungskräfte am Laufen gehalten. Echte „Leader“ füttern das Immunsystem täglich mit Aufmerksamkeit.

McChrystal redet in seinen Analysen oft vom „System“, aber dann steht plötzlich wieder das Individuum im Mittelpunkt: „Das größte Risiko ist jeder selbst“ (... wenn er nicht gegen das ansteckende Gefühl der Hilflosigkeit ankämpft).

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“.

Lebensphasenorientierte, ganzheitliche Personalpolitik

Betriebliches Übergangsmanagement wird immer wichtiger. Dieses Buch unterstützt Sie dabei, Maßnahmen zu ergreifen, um Wissenstransfer auszubauen, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und eine lange Beschäftigungsmotivation zu erzeugen.

MIT ARBEITSHILFEN AUF SP-MYBOOK.DE

- Mit konkreten Tools für den Führungsalltag und das Betriebliche Übergangsmanagement (BÜGM)
- Praxishandbuch: Methoden und Werkzeuge zur Planung und Selbstdurchführung von BÜGM
- Integration von BÜGM-Projekten in Managementprozesse

Baier/Gruber
Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement
Arbeitsfähigkeit erhalten, Wissen sichern, Menschen begleiten
2021. 171 S. Kart. € 39,95
ISBN 978-3-7910-5124-6

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

SCHÄFFER
POESCHEL

Boris Grundl

Paragraf 101

Fördere Führungskompetenz!

Debatten zum Thema „Führung“ werden schnell ideologisch, entfernen sich von der Realität und der praktischen Umsetzung. In der täglichen Entwicklungsarbeit haben wir im Institut bei diesem Thema daher eine Einstiegshürde, über die selten gesprochen wird.
Lassen Sie mich dazu etwas ausholen. Natürlich gibt es einen Unterschied zwischen Fach- und Führungskompetenz. Erstere definiert sich über die Expertise zu einer bestimmten Thematik. Menschen erweitern ihr Wissen, zum Beispiel im Bereich der Chemie, im Maschinenbau oder bei Dienstleistungen. Wie klug sie diese Kompetenzen im Alltag in Lösungen transformieren, steht auf einem anderen Blatt. Fachkompetenz ist jedenfalls die Voraussetzung dafür. Sie ist eine Einstiegshürde für alle, die beruflich wirken wollen. Als Pragmatiker würde ich sie eher als Kompetenzverdacht bezeichnen. Weder die Anwendungsintelligenz im Alltag noch die Wettkampfhärte im Konkurrenzdruck sind bisher bewiesen.

> **„Führungskompetenz heißt: Ich will andere entwickeln.“**

Gelingt der Einstieg, führt der Ehrgeiz irgendwann zum Aufstieg. Hier gehört automatisch Führungskompetenz dazu. Also fängt der Manager oder die Managerin an, sich mit den Werkzeugen der Führung zu beschäftigen. Dabei geht er oder sie mit der gleichen Haltung an die Sache wie bei der Entwicklung des fachlichen Know-hows. Was bei der Wissensaufnahme funktioniert, stößt beim Thema Führung jedoch schnell an seine Grenzen.
Folgendes passiert: Bei der Fachkompetenz interessiert sich das Individuum für das eigene Wachstum. Die Devise „Ich möchte mich entwickeln“ steht im Vordergrund. Doch sobald es um Führung geht, drängt ein anderes Motiv um die Ecke. So einfach es klingt, so grundlegend ist es in der täglichen Führungskräfteentwicklung: Ab sofort geht es nicht mehr nur um die eigene Karriere, sondern um das Wachstum anderer. Die Einstiegshürde zur Führungskompetenz ist somit das ehrliche Interesse, andere Menschen zu entwickeln. Stellen Sie sich vor, Sie sind Vater oder Mutter und bringen Ihrem Kind Fahrradfahren bei. Sie üben gemeinsam voller Lust. Irgendwann nehmen Sie die Stützräder ab und das Kind fährt allein. Um diesen Stolz, den Eltern in dem Moment spüren – darum geht es mir. Zu oft wird Führungskompetenz zu einer ungewünschten Notwendigkeit von Karrieristen. Viele täuschen Interesse nur vor, weil es zur Karriere „nun mal dazugehört“. Mitarbeitende spüren diese Haltung. So entstehen Schwierigkeiten. Deswegen unterscheiden wir zwischen Fachkompetenz „Ich will mich entwickeln“ und Führungskompetenz „Ich will andere entwickeln“. Dieser Unterschied definiert die große Einstiegshürde, von der ich anfangs sprach. Dabei geht es nicht um eine moralische Anklage, sondern darum, eine alltägliche Herausforderung in der Praxis professionell zu beschreiben. Denn echtes Interesse an anderen Menschen kann entwickelt werden – wenn man um die Problematik weiß. Es geht um die wirkliche Lust, dass andere die Besten werden, die sie sein können. Dass sie stark werden, starke Ergebnisse produzieren und Unternehmen nach vorne bringen.
Gleichzeitig wird in der Praxis schnell klar, dass sich diese mentale Haltung bei anderen nur transformieren lässt, wenn sie zuvor bei einem selbst transformiert wurde. So kann aus der Lust nach eigenem Wachstum die Lust entspringen, andere zu entwickeln. Dann wird das Ganze rund.

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber des Grundl Leadership Instituts, das Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Er gilt bei Managern und Managerinnen sowie Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Jüngst wurde von ihm die Neufassung des Buchs „Leading Simple“ (Gabal Verlag) auf den Markt gebracht. Die aktuelle Website findet sich unter www.grundl-institut.de.

HAUFE.

BESSER FÜHREN UND ARBEITEN

Mit positiver Psychologie das Beste aus dem Management herauskitzeln
ISBN 978-3-648-15580-6
230 Seiten | **39,95 €** [D]

Besseres Arbeiten und mehr Freude im Job: Wann stiftet Arbeit Sinn?
ISBN 978-3-648-14288-2
252 Seiten | **24,95 €** [D]

Als Führungskraft die Positive Psychologie zum Wohl der Mitarbeitenden nutzen
ISBN 978-3-648-13668-3
128 Seiten | **9,95 €** [D]

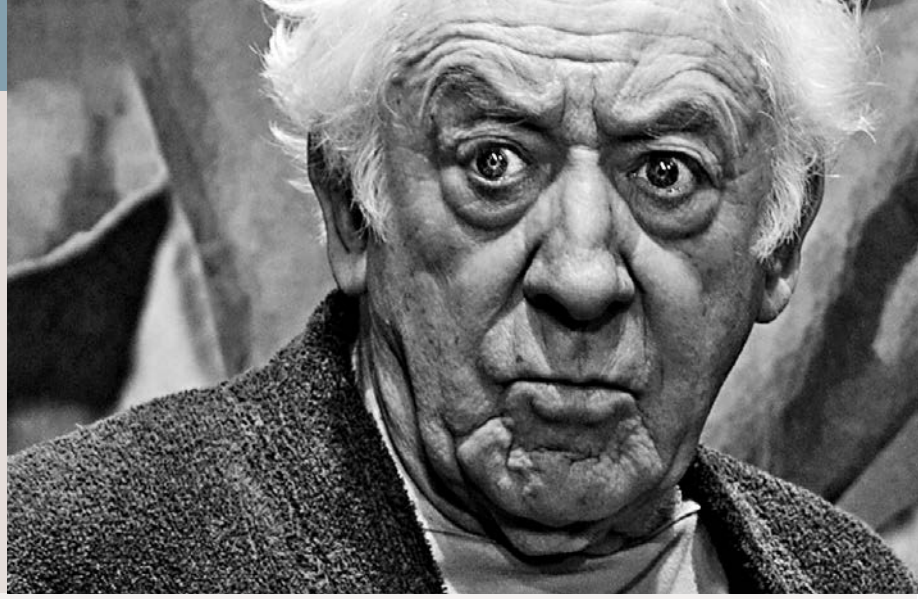
PROF. DR. NICO ROSE: DER SINNPUT-GEBER

Positive Psychologie in Unternehmen: Wozu soll das gut sein? Studien zeigen: Vielen Organisationen geht es schlecht, wirtschaftlich und menschlich betrachtet. Mitarbeitende gehen nur mäßig motiviert ans Werk, der Krankenstand aufgrund von psychischen Problemen hat ein Rekordniveau erreicht, die Leistungsträgerinnen und -träger resignieren. Was also tun? Nico Rose zeigt, wo Sie ansetzen können.

+ **Führungskräfte: Mitarbeitende wachsen lassen und besser machen.**
+ **Unternehmenskultur: Arbeitsfreude und Exzellenzstreben.**
+ **Sinn-Horizont: Eigennutz und Kurzfristdenken überwinden.**

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

zitate



> „Es kommt nicht darauf an, wie alt man wird, sondern wie man alt wird: Aktivität, Neugier und Lernbereitschaft sind Bausteine dafür, dass die Party noch mal so richtig Fahrt aufnimmt.“

Dieter Hallervorden (86), Kabarettist, Schauspieler und Sänger, bei Bosbach & Rach („Die Wochentester“), einem Podcast, der am 19. November 2021 aufgenommen wurde.

„Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass das Hören entspannender Musik Ängste erfolgreich bekämpfen kann. Sogar Reduktionen von 65 Prozent ließen sich nachweisen.“

Prof. Dr. Borwin Bandelow, Experte für Angststörungen an der Universität Göttingen, im „Focus“ Nr. 51 vom 18. Dezember 2021

„Digitale Meetings sind mittlerweile so eng getaktet, dass man manchmal Schwierigkeiten hat, sich kurz die Beine zu vertreten … Hinzu kommt, dass die eingesparte Pendelzeit häufig zur Arbeitszeit geworden ist.“

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, Soziologin, über die Entzauberung des Homeoffice in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 18. Dezember 2021

„Kippt die Stimmung im Kollegenkreis, droht die Gefahr, dass wertvolle Mitarbeiter kündigen. Auf die Stimmung im Betrieb zu achten, würde ich unbedingt zu den Top drei der Führungsaufgaben zählen.“

Henryk Lüderitz, Karrierecoach in Düsseldorf, im „Handelsblatt“ vom 17. Dezember 2021

„Hierarchie wird es immer geben, sie muss ja auch die Nichthierarchie organisieren.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementguru, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 50 vom 10. 12. 2021

„Und so fasse ich die Essenz der Führungsqualitäten von Nicola Leibinger-Kammüller mit einem Kästner-Zitat zusammen: Erst wenn die Mutigen klug und die Klugen mutig geworden sind, wird das zu spüren sein, was irrtümlicherweise schon oft festgestellt wurde: ein Fortschritt der Menschheit.“

Nina Ruge, TV-Moderatorin, über die Chefin des Familienunternehmens „Trumpf“ im „Managermagazin“ Nr. 11/2021

„Erfolg ist Leistung plus Glück. Mindestens aber die Abwesenheit von Pech.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementguru, in seiner Kolumne „Sprengers Spitzen“ in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 44 vom 29. Oktober 2021

„Hohe Offiziere zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur methodisch sicher handeln, sondern auch ihre eigene Rolle im System begreifen und reflektieren können.“

Generalmajor Oliver Kohl, Leiter der Führungsakademie der Bundeswehr, auf „Spiegel online“ am 2. Dezember 2021

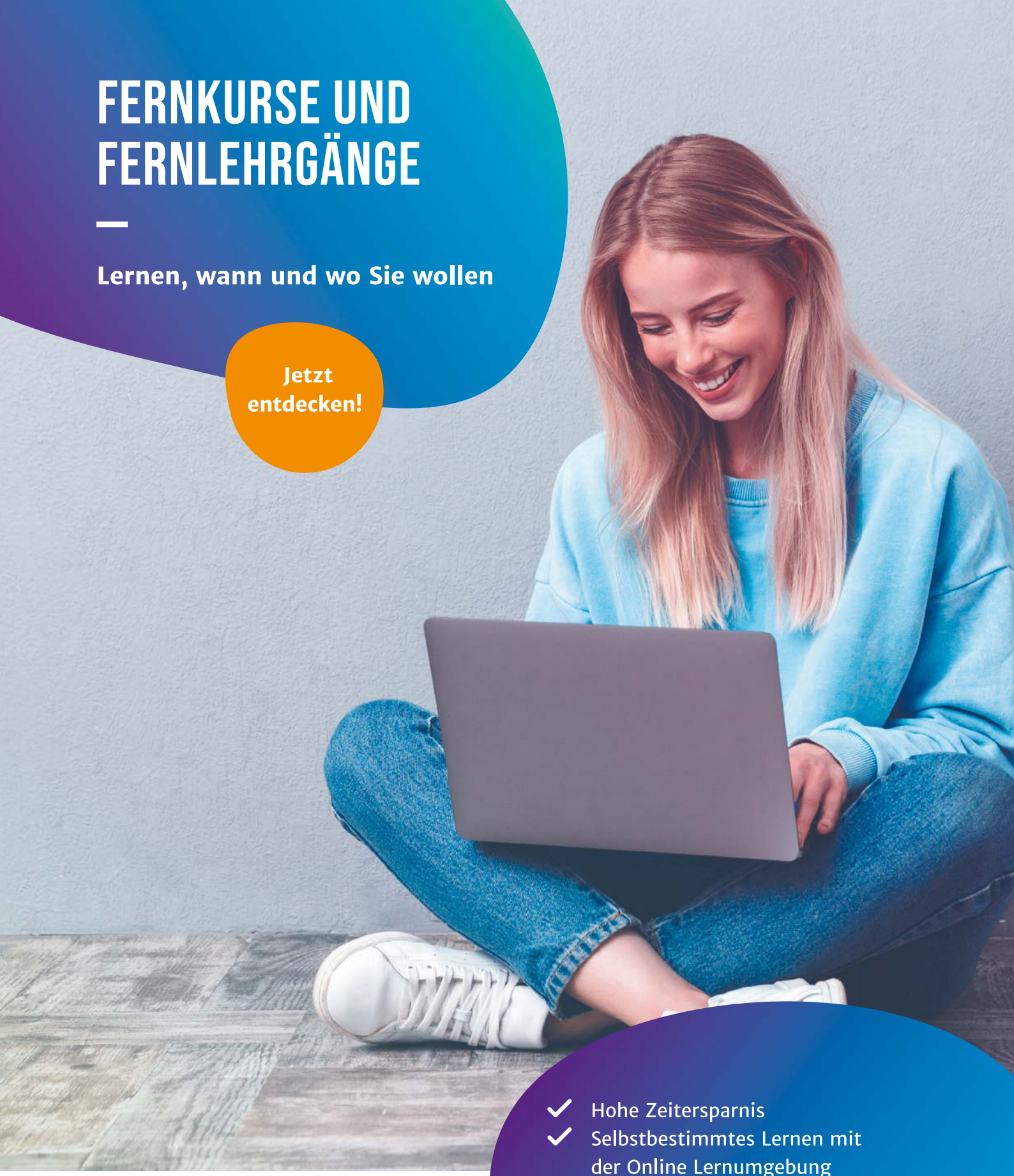
„Ein Floh, der unkontrolliert durch die Gegend springt, kann einen Löwen zum Wahnsinn treiben. Aber es dauert lange, bis ein Löwe einen Floh zum Wahnsinn treiben kann.“

Jean-Claude Juncker, luxemburgischer Politiker

FERNKURSE UND FERNLEHRGÄNGE

Lernen, wann und wo Sie wollen

Jetzt entdecken!



- Hohe Zeitersparnis
- Selbstbestimmtes Lernen mit der Online Lernumgebung
- Austausch in der Lern-Community LUX
- Anerkennung & Zertifikat

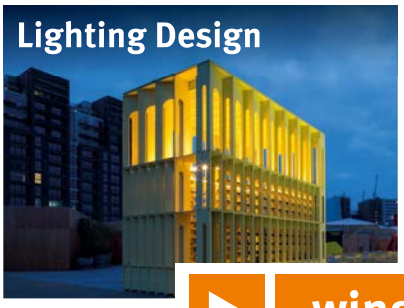
www.haufe-akademie.de/fernlernen

HAUFE. AKADEMIE

WINGS-FERNSTUDIUM

☑ online ☑ flexibel ☑ praxisnah

Werde Expert:in



▶ wings.de/experte

★★★★½ Sehr gut 4.5 / 5.0

97 % Weiterempfehlungen auf FernstudiumCheck.de