



# **+** wirtschaft weiterbildung

02\_17

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

**DVCT\_Coach & Trainer Award 2016** für Liscia Consulting s. 14

**Mediation\_Neue Ausbildungsverordnung** unbefriedigend s. 36

**E-Learning-Branche\_Wieder zweistelliges Wachstum** s. 44

## **Interkulturelles Führen**

Neu: Geert Hofstedes sechste Kulturdimension s. 18

Mat.-Nr. 00107-5144



# Kurz-Seminare: Praxiswissen BGM

## Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Betrieb gestalten

**Praxistipps für die Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements: Das bieten die beiden Kurz-Seminare „Praxiswissen BGM“ für BGM-Verantwortliche in Unternehmen. Erfahren Sie von BGM-Experten, wie Sie ein BGM aufbauen und Führungskräfte sowie Mitarbeiter dafür begeistern. Informieren Sie sich darüber hinaus, ob digitale Lösungen für Ihr BGM wirklich nutzbringend sind und wie Kennzahlensysteme zur Erfolgsmessung eines BGM aufgebaut werden können.**

### Bundesweite Termine

Für die Teilnahme an den beiden Kurz-Seminaren „Praxiswissen BGM“ bieten wir Ihnen, egal ob Sie in einem KMU oder größeren Unternehmen tätig sind, bundesweite Termine. So sparen Sie sich lange Anfahrtswege und längere Abwesenheitszeiten von Ihrem Arbeitsplatz.

### Folgende Termine stehen zur Auswahl:

- 03.05.2017: Köln
- 16.05.2017: Berlin
- 19.05.2017: Saarbrücken
- 13.06.2017: Frankfurt
- 20.06.2017: Hamburg
- 27.06.2017: München
- 28.06.2017: Stuttgart

### Diese Themen erwarten Sie



#### „Strategischer Aufbau und inhaltliche Gestaltung eines BGM“

- Aufbau einer Gesamtstrategie unter Einbezug des Arbeitsschutzes und des BEM
- Bausteine zur inhaltlichen Gestaltung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Hürden bei der Umsetzung meistern und den ökonomischen Nutzen darstellen

#### „Führungskräfte und Mitarbeiter für ein BGM begeistern“

- Motivationshemmende und fördernde Faktoren für Führungskräfte und Mitarbeiter
- Effektivität von Anreizsystemen
- Rolle und Aufgaben der Führungskraft



#### „Digitales BGM – echte Alternative oder nur Spaßfaktor ohne Nutzen?“

- Markt-Check und Bewertung digitaler Lösungen für ein BGM
- Einsatzszenarien/nutzbringende Integration
- Mit digitalen Lösungen Zielgruppen erreichen

#### „Mit den richtigen Kennzahlen ein BGM überwachen und steuern“

- Möglichkeiten und Grenzen der Messbarkeit von Gesundheit im Betrieb
- Übersicht von Kennzahlen und deren Datenschutz-Herausforderungen
- Aufbau eines BGM-Kennzahlensystems

#### Veranstalter von „Praxiswissen BGM“

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und die BSA-Akademie sind renommierte BGM-Bildungsinstitute und verfügen über eine 30-jährige Erfahrung in der Qualifikation von Fach- und Führungskräften für Unternehmen. Aktuell qualifizieren sich über 12.000 BSA-Teilnehmer pro Jahr und über 7.200 Studierende mit den nebenberuflichen BSA-Lehrgängen bzw. den Bachelor- und Master-Studiengängen der Hochschule.

#### Teilnahme an beiden Seminaren möglich

Sichern Sie sich mit Ihrer Anmeldung für 49,- Euro einen Platz in einem der beiden Kurz-Seminare und nehmen Sie kostenfrei am zweiten Seminar teil. So profitieren Sie von noch mehr Input für Ihre betriebliche Praxis.

Anmeldung unter [www.dhfgg.de/bgm-seminar](http://www.dhfgg.de/bgm-seminar)

„Ich bin bei Otto Bock zusammen mit unseren Personalverantwortlichen für die Implementierung des BGM zuständig. Hier helfen mir meine Kompetenzen aus dem Studium sehr gut weiter. Egal ob es um die Konzeption geht, das Abbauen von Vorurteilen gegen Neuerungen bei der Belegschaft oder die Implementierung eines langfristigen BGM in die Unternehmensstrategie.“

Jonas Treixler, BGM-Mitarbeiter Otto Bock HealthCare ([www.dhfgg.de/treixler](http://www.dhfgg.de/treixler))



## Gesundheitsmanagement - erfolgreich umsetzen!

### BGM-Konzept im Betrieb selbst gestalten

Durch die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie eigene Kompetenzen im Unternehmen auf und sind somit unabhängig. Ihre Mitarbeiter erarbeiten nicht nur ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept, sondern entwickeln dieses immer weiter.

### BSA-Lehrgänge

Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit regionalen Präsenzphasen. Staatlich geprüft, zugelassen und teilweise BBGM zertifiziert, z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager
- Gesundheitsexperte für KMU

### Bachelor-/Master-Studiengänge

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement mit über 7.200 Studierenden bietet dazu die passenden Studiengänge, z. B.

- Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts Prävention und Gesundheitsmanagement

Tel. +49 681 6855 143 • [dhfgg.de/personal](http://dhfgg.de/personal)



Deutsche Hochschule  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences



BSA-Akademie  
Prävention, Fitness, Gesundheit  
School for Health Management





## Sprachentraining für Fach- und Führungskräfte

- Seminare und Coaching
- Business- und Kommunikationstraining
- Mit Interkulturellem Training zum internationalen Erfolg



### KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

**(0 69) 75 60 73 - 90**

[info@kerntesting.com](mailto:info@kerntesting.com)

#### KERN AG Training Schulungszentren in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn  
 Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden  
 Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt am Main · Freiburg  
 Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt  
 Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig  
 Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster  
 Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt  
 Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg  
 International: Amsterdam · Dornbirn · Graz · Innsbruck · Linz · Lyon  
 Salzburg · Warschau · Wien

## Strategiearbeit der Zukunft

Wolfgang Mewes, der Erfinder der „engpasskonzentrierten Strategie“ (EKS), verstarb am 17. Dezember 2016 im Alter von 92 Jahren. Seine Fans loben die EKS als „die“ Methode, die Unternehmer erfolgreich mache. Sie sei der „Geheimtipp unter den Erfolgslehren“. Mewes empfahl Unternehmen eine konsequente Spezialisierungsstrategie. „Spitz statt breit“ war der Schlachtruf, an dem man die Mewes-Jünger erkannte.

Im Jahr 1996 veröffentlichte der Mainzer Professor Hermann Simon zum ersten Mal sein Buch „Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions)“. Darin schrieb er, dass jene Mittelständler, die es zum Weltmarktführer gebracht hatten, erstaunlich oft die EKS-Methode einsetzten.

Die dritte Version von Simons Hidden-Champions-Buch erschien im Jahr 2012. Jetzt war plötzlich keine Rede mehr von Mewes und der EKS. Dagegen beobachtete Simon, das etwa 15 Prozent der Hidden Champions einen „Strategiewechsel in Richtung weiche Diversifikation“ eingeleitet hätten. Zum Beispiel habe es sich gezeigt, dass sich unter bestimmten Bedingungen das verdiente Geld in einem angestammten Kernmarkt nicht profitabel reinvestieren lasse.

Gerade in der VUCA-Welt (nachhaltige Wettbewerbsvorteile fallen der digitalen Revolution zum Opfer) sollte man als Unternehmer nicht nur regelmäßig über seine Strategie nachdenken – man sollte auch offener in alle Richtungen denken und eine Diversifikation gleichermaßen ernsthaft in Erwägung ziehen wie eine Spezialisierung.

Der Reformier Deng Xiaoping meinte einmal: „Unverrückbare Grundsätze sind wie Scheuklappen. Man sieht zu wenig von der Wirklichkeit.“



Viele Inspirationen mit  
unserem neuen Heft  
wünscht



Martin Pichler, Chefredakteur



**Global führen.** Die interkulturelle Zusammenarbeit war „das“ Forschungsgebiet von Professor Geert Hofstede. Jetzt setzt sich der 88-jährige Holländer zur Ruhe und übergibt den Staffelstab an die nächste Forschergeneration (Seite 22).



**Change.** Ein Parfümhersteller strebt nach Qualitätsverbesserungen und findet zu einer neuen Unternehmenskultur.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

## 12 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

### menschen

## 14 „Ohne Vertrauen kann nichts gelingen“

Für ihr Konzept „Story Changing“ wurde die Liscia Consulting GbR in Paderborn mit dem „Coach & Trainer Award 2016“ des Deutschen Verbands für Coaching & Training e.V. (DVCT) ausgezeichnet

### titelthema

## 18 Interkulturelles Führen

Die Wissenschaft stellt interessante Ansätze zur Verfügung, die es Praktikern leicht machen, im globalen Führungsalltag zu bestehen. Dazu gehören die „Kulturdimensionen“ von Professor Dr. Geert Hofstede. Dieser Artikel zeigt die Praxisrelevanz des Ansatzes auf und erklärt die neue Dimension „Genuss versus Zurückhaltung“

## personal- und organisationsentwicklung

## 24 Jungbrunnen HR-Management

Das Personalmanagement kann dazu beitragen, dass Mitarbeiter aller Altersgruppen ihre Zukunft länger wie junge Menschen einschätzen, zeigt eine Studie: als Zeit voller Chancen und Möglichkeiten

## 28 Chef und Change Manager zugleich?

Chefs müssen neben dem Tagesgeschäft auch noch ein guter Change Manager sein. Welche speziellen Kompetenzen werden dafür benötigt?

## 32 Unternehmenskultur entwickeln

Um das Streben nach Qualität in der DNA des Unternehmens zu verankern, startete Mäurer & Wirtz, Köln, ein Entwicklungsprojekt in Sachen „Kultur“

## training und coaching

## 36 Was bringt der „zertifizierte Mediator“?

Mit der neuen Rechtsverordnung zur Zertifizierung von Mediatoren hat der Gesetzgeber versucht, Mindeststandards für Mediatoren und deren Ausbildung zu setzen

## 40 Digitalisierung zum Anfassen

Das Internet der Dinge selbst erleben und experimentieren – das verspricht eine „Internet-of-Things-Lernfabrik“ für Mitarbeiter und Führungskräfte

## 44 E-Learning-Branche wächst um 14 Prozent

Ende Dezember hat das MMB-Institut in Essen bekannt gegeben, dass nach seinen Berechnungen die deutsche E-Learning-Branche im Jahr 2015 um 14 Prozent gestiegen ist



36

**Mediator werden.** Zwei erfahrene Experten beurteilen die neue, staatliche Ausbildungsverordnung.



50

**Organisation.** Gibt es die „resiliente“ Organisation und wie kann man sie aufbauen? Ein Kongress verspricht Antworten.

**150 JAHRE Bethel**

**Herzlichen Dank!**  
Ihre Briefmarken schaffen Arbeit für Menschen mit Behinderungen – und das seit vielen Jahren!

[www.bethel.de](http://www.bethel.de)

Bethel

#### 48 Wie sich die Personalentwicklung ändern wird

„Quo vadis Personalentwicklung?“, diese Frage stellt sich 2017 so vehement wie noch nie. Denn eine strategische, also langfristig orientierte Personalentwicklung scheint kaum noch möglich

### messen und kongresse

#### 50 Resilienz-Modelle für Organisationen

Relativ jung ist das Interesse, die Resilienz von Organisationen zu untersuchen. Der „Coaching-Kongress 2017“ in Erding will sich am 16. und 17. Februar diesem Thema intensiv widmen

#### 54 „Technik ist nie neutral, sondern bildet Interessen ab“

Die Messe „Personal Süd“ findet in diesem Jahr vom 9. bis 10. Mai in Stuttgart statt. Renommiertere Redner werden erklären, worum es bei der Arbeiten-4.0-Debatte eigentlich geht

#### 56 „Flipped Classroom“ in Stuttgart

Vom 14. bis 18. Februar findet in Stuttgart die „Didacta“ statt. Es gibt einen großen Bereich „Bildung und Technologie“. Dort präsentieren Aussteller zum Beispiel den „Flipped Classroom“

#### 58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

#### 60 Weiterbildungs-Start-up

Diesmal in unserer Serie: das Start-up-Unternehmen „Blinkit“, das Lerntransferlösungen für Unternehmen anbietet

#### Rubriken

03 editorial	62 fachliteratur
61 vorschau	64 kolumne
61 impressum	66 zitate

[zweisicht.akademie](http://zweisicht.akademie)

**SOUVERÄN & GELASSEN IN KONFLIKTEN VERMITTELN.**

**WIR QUALIFIZIEREN SIE:**

- **Update Recht gem. ZMediatAusbV**  
Seminar: 24.–26.03.2017
- **23. Ausbildung in Wirtschaftsmediation**  
Start: 27.04.2017 (23 Tage/7 Module)
- **Innere Konflikte lösen mit „The Work“**  
Seminar: 07.–08.10.2017
- **Dynamic Facilitation**  
Seminar: 04.–06.10.2017

**Infomaterial kostenlos anfordern:**  
dialog@zweisicht.de  
Tel. +49 761 20 22 200

[www.zweisicht.de](http://www.zweisicht.de)





**WER** Professor Dr. Gunther Olesch, einer der Geschäftsführer der Phoenix Contact GmbH & Co. KG im westfälischen Blomberg, war Keynote-Speaker zum Thema „Unternehmen in der digitalen Revolution“.

**WAS** Olesch betonte, eine erfolgreiche Digitalisierung erfordere eine nachhaltige Personalentwicklung und strecke plötzlich begeistert sein Handy in die Luft: Für ihn das ideale Werkzeug zum Lernen.

**WAS NOCH** Olesch hielt seinen Vortrag am 23. November 2016 in Berlin im Bundesministerium für Wirtschaft. Das Foto stammt von Martin Pichler, dem Chefredakteur dieser Zeitschrift.

**Zehn Jahre Smartphone.** Vor genau zehn Jahren präsentierte Steve Jobs, der damalige CEO von Apple, das erste I-Phone und nannte es vollmundig ein „revolutionäres Produkt“. Genauso euphorisch schwärmte Olesch auf der Tagung „Personalentwicklung und Qualifizierung 4.0 – Kompetenzen für die digitale Zukunft“ (Ende November 2016 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie in Berlin) vom Smartphone. Ihm sei es zu verdanken, dass das Lernen den Berufstätigen endlich leichter falle als früher und dass es dank eines Trends zur Gamification sogar richtig Spaß mache.

Deutschlands Unternehmen sollten aktuelle Lerninhalte in kurzen Intervallen an Smartphones anpassen. Olesch bestätigte mit seinen Aussagen aus Sicht eines Praktikers den schon seit Langem vorhergesagten Trend zu mobilen Lernanwendungen und Lern-Apps.

# 100 IMPULSE FÜR DIE FÜHRUNG VON MORGEN



ISBN 978-3-648-09647-5 | Bestell-Nr. E10224  
 Buch: € 24,95 [D] | eBook: € 21,99 [D]

## MITARBEITER BEGEISTERN UND VERÄNDERUNGEN UMSETZEN

Lernen Sie von erfolgreichen Frauen und Männern, wie Sie Ihre Persönlichkeit, Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter weiterentwickeln. 13 kluge Köpfe zeigen Wege an die Spitze und geben Ihnen Impulse für mehr Innovation, Motivation und eine moderne Führung.

- ✓ Profitieren Sie vom Know-how von Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Sport und Kultur.
- ✓ Lernen Sie von erfolgreichen Frauen und Männern.

**Jetzt versandkostenfrei bestellen:**  
[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)

0800 5050445 (Anruf kostenlos)  
 oder in Ihrer Buchhandlung



Foto: DGFP

**DGFP-Kongress.** Der jährliche Kongress des Verbands ist eine feste Institution für Personaler.

VERBÄNDE

## DGFP feiert 65. Geburtstag

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) feiert 2017 ihren 65-jährigen Geburtstag: Am 7. Januar 1952 wurde der Verband in Düsseldorf gegründet – und zunächst auf den Namen „Der Neue Betrieb“ getauft. Ziel der Gründer war, „dass der Mensch in den Mittelpunkt der Wirtschaft gehört und betriebliche Personalpolitik damit einen zentralen Stellenwert einnehmen muss“. „65 Jahre DGFP – das sind 65 Jahre Engagement für ein professionelles und starkes Personalmanagement in Deutschland und international“, lautet

**DGFP-Präsidentin.** Katharina Heuer ist seit 2013 im Amt.



Foto: philipp von recklinghausen / lux-fotografen.de

heute das Fazit von Präsidentin Katharina Heuer. Sie hat eine arbeitsreiche Zeit hinter sich: In wenigen Monaten hat sie das Reorganisationsprogramm des Verbands durchgeführt. Dies bedeutete die Schließung von fünf Regionalstellen, die Verlegung des Hauptsitzes von Düsseldorf nach Frankfurt, den Verkauf des repräsentativen „Hauses der Personalführung“ und die Reduzierung der Mitarbeiter von 70 auf 40.

Doch Heuer blickt optimistisch nach vorne. Sie beschwört die Stärken des Verbands: Die DGFP sei immer die Stimme des HR-Managements in Richtung Politik und Öffentlichkeit gewesen. „Diese Stärken wollen wir gemeinsam mit unseren Mitgliedern auch künftig weiter ausbauen.“ Gefeierte wird das Jubiläum bei der Mitgliederversammlung im Mai – als, Name ist Programm, „Neuentdecker“-Geburtstagsfeier“.

LMU MÜNCHEN

## Aus für HRM-Master

Der Studiengang „Human Resource Management“ (HRM-Master) an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) in München wird eingestellt. Die Gründe lägen sowohl in der zu geringen Nachfrage als auch in seinen persönlichen Präferenzen, so Professor Ingo Weller, Direktor des Institute for Human Capital für Personalwirtschaft an der LMU und für den Studiengang verantwortlich. Der Master sollte zu einer „Top-Weiterbildung für exzellente HR-Professionals“ in Deutschland werden. Er wurde maßgeblich initiiert von Thomas Sattelberger und der HR-Alliance. Seit 2011 gab es fünf Durchgänge mit durchschnittlich 15 bis 16 Teilnehmern.

KONZERNE

## Bahn ändert Führungs- und Karriereeregeln

Die Deutsche Bahn führt neue Führungs- und Karrierevorschriften ein. „Wir ändern die Spielregeln“, sagte Personalchef Ulrich Weber gegenüber dem „Handelsblatt“. „Wie beim Fußballspielen. Den Ball nach vorn zu

dreschen, wird wegen Abseits abgepfiffen, wenn der Mitspieler da allein vor dem Tor steht. Gemeinsames Kurzpassspiel wird dagegen honoriert.“ Seit Januar zähle demnach nur noch die Gemeinschaftsleistung bei der Bahn. Individuelle Ziele seien aus dem Bonus-Katalog gestrichen. „Ab jetzt zählt nur noch der Erfolg des Gesamtsystems Eisenbahn in Deutschland“, zitiert das „Handelsblatt“ Weber.

Die Bewertung von Führungskräften aufgrund von Teamleistung ist jedoch offenbar nicht das einzige Novum: Auch die Karriereeregeln sollen nach dem Bericht des „Handelsblatts“ geändert werden. Laut Weber wird die sogenannte „Kaminkarriere“ abgeschafft. „Wir haben neue Karriere- und Rotationsregeln eingeführt, die mehr Leben in die Firma bringen sollen“, so der HR-Chef. Niemand solle länger als sieben Jahre auf ein und demselben Posten sitzen.



Foto: Deutsche Bahn AG

**Ulrich Weber.** Der Bahn-Personalchef hat Änderungen angekündigt,



## TEAMBUILDING

# Kollegen stürzen gemeinsam ab

Im Bereich Teambuilding gibt es ja schon viele spektakuläre Ideen: Mitarbeiter müssen zusammen ein Rennauto oder ein Boot bauen, im Wald überleben oder sich gemeinsam aus einem abgeschlossenen Raum befreien. Nun hat es eine noch extremere Methode an den Markt geschafft: Bei einem neuen Teambuilding sitzen die Mitarbeiter gemeinsam in einem abstürzenden Hubschrauber. Der Absturz findet zum Glück nur in einem Flugsimulator statt –



für Nervenkitzel dürfte die Methode aber trotzdem sorgen. Ursprünglich hatte der Anbieter, die US-Firma Survival Systems USA, ihre Simulationen fürs FBI und für Flugschulen konzipiert, berichtet Spiegel Online. Inzwischen können demnach auch Mitarbeiter mit regulären Bürojobs daran teilnehmen. Ob die Methode ihnen aber neben Nervenkitzel auch einen besseren Teamgeist beschert? Das ist bislang nicht überliefert.

## BGM

# Telekom setzt auf Deskbikes

Mehr Bewegung – so lautet alle Jahre wieder der gute Vorsatz vieler Arbeitnehmer. Die Deutsche Telekom unterstützt ihre Angestellten nun dabei: Seit Mitte November stellt das Unternehmen seinen Mitarbeitern im neuen Konzernhaus in Hamburg und in der Bonner Service-Zentrale 220 Deskbikes bereit. Die sportliche Alternative zum klassischen Bürostuhl erinnert an einen Fahrradheimtrainer. Mitarbeiter können damit während ihrer Tätigkeit am Schreibtisch in die Pedale treten und ihre Fitness verbessern. Die Wahl auf den stationären Drahtesel fiel nach einer sechswöchigen Pilotphase, in der 60 Mitarbeiter am Standort Köln verschiedene mobile Bewegungsgeräte testeten. Am meisten überzeugt hat sie dabei das Deskbike. Die Telekom hörte jedoch nicht nur auf dieses Urteil, sondern ließ die Pilotphase durch eine Studie der Berufsgenossenschaft Verkehr, des Instituts für Arbeitsschutz der Deutschen gesetzlichen Unfallversicherung und der Deutschen Sporthochschule Köln begleiten. Die Wissenschaftler untersuchten die Akzeptanz und das Wohlbefinden der Probanden sowie physiologische Aktivitätskennwerte, Energieumsätze und Körperhaltungen.



**Fitness.** Magentafarbene Deskbikes bewegen die Mitarbeiter.

## BDU-STUDIE

# Was Consultants pro Tag abrechnen

Die Tagessätze von Unternehmensberatern sind zwischen 2015 und 2016 um durchschnittlich 1,3 Prozent gestiegen. Auch dem Jahr 2017 blicken die Consultants optimistisch entgegen: Sie glauben, dass ihre Honorare dieses Jahr weiterhin ähnlich steigen werden, berichtet der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) in seiner Studie „Honorare in der Unternehmensberatung 2015/2016“. Die Honorare differieren demnach stark nach Auftragsgröße, Spezialisierung, Komplexität oder strategischer Bedeutung der Projekte und steigen je nach Unternehmensgröße und Hierarchieebene. So verdienen etwa Strategieberater als Projektleiter (Hierarchiestufe Manager und Senior Manager) zwischen 1.150 und 2.275 Euro. Weniger verdienen etwa IT-Berater: nämlich zwischen 950 und 1.800 Euro. Je nach Projektsituation könnten die Honorare aber in allen Beratungssegmenten auch deutlich höher liegen.

## Kurz und Knapp

**Masterstudium.** Die ISM International School of Management (ISM) startet zum Wintersemester 2017/2018 erstmals den Master-Studiengang „Personal- und Organisationspsychologie“. Dieser soll in drei Semestern praxisorientierte psychologische Kenntnisse über die Interaktion von Menschen, das Zusammenspiel von Mensch und Maschine, Leistungsprozesse und Personalstrategien vermitteln. Mehr dazu unter [www.ism.de](http://www.ism.de).

**Lean-Konferenz.** Zu einer Konferenz rund ums Thema „Lean Management“ laden die Berater Kudernatsch Consulting & Solutions und die Weka Akademie am 15. und 16. März 2017 nach München. Als Speaker mit dabei ist der Lean-Experte Jeffrey K. Liker. Mehr Informationen sowie die Konferenzbroschüre finden Sie unter [www.kudernatsch.com](http://www.kudernatsch.com).

**Gehirnforschung.** „Gehirnforschung meets Leadership“: Das ist der Titel eines Seminars, das der Weiterbildungsanbieter Train Consulting Ende Februar in Berlin durchführt. Der Workshop soll Führungskräften, Beratern, Coaches und Personalentwicklern Einblicke in den Stand der Forschung und praktische Hinweise bieten. Details dazu gibt es unter [www.trainconsulting.eu](http://www.trainconsulting.eu).

**Auch das noch.** Am 4. Januar haben britische Aktivisten den „Fat Cat Wednesday“ ausgerufen, wie die „Süddeutsche Zeitung“ berichtet: Sie hatten berechnet, dass die Topverdiener unter den britischen Managern an diesem Tag – zweieinhalb Arbeitstage nach Jahresbeginn – bereits so viel verdient hätten wie ein durchschnittlicher Arbeitnehmer in Großbritannien im ganzen Jahr, nämlich 28.000 Pfund (circa 33.000 Euro).

TRENDS

## Führen über Twitter: Zeitgemäß oder zu kurz gefasst?

Im Januar ist Donald Trump als 45. US-Präsident vereidigt worden. Wie wohl kein Präsident vor ihm versucht Trump, seine Landsleute über den Kurznachrichtendienst Twitter zu führen. Knapp 20 Millionen Follower scheinen seinen Erfolg dabei zu bestätigen – doch kann Führungskommunikation per Tweet tatsächlich gelingen? Der Schweizer Speaker, Coach und Trainer Stefan Häseli kann der Idee durchaus Positives abgewinnen. An Trumps Art zu kommunizieren kritisiert er zwar, dass der Neu-Präsident sehr oft sämtliche Regeln einer konstruktiven Kommunikation und eines wertschätzenden Feedbacks ignoriere. „Das ist

ohne Frage etwas, das mir missfällt“, so der Kommunikationsexperte. „Das andere ist, dass er, wie kaum ein anderer, versucht, mit 140 Zeichen aus dem ‚Twitter-Fenster‘ heraus die Welt zu regieren.“ Rein kommunikationstechnisch, glaubt Häseli, könne man daraus nämlich eine Menge lernen: Denn dabei gehe es darum, eine Sache auf den Punkt zu bringen. Bei komplexen Zusammenhängen funktionieren dies hingegen nicht. Das kritisieren auch andere an Trumps Führungskommunikation. „Trump denkt und kommuniziert in Überschriften“, kommentiert Lars Klingbeil, netzpolitischer Sprecher der



Foto: Stefan Häseli

Stefan Häseli. Der Speaker hält Twittern für ein gutes Kommunikations-training.

SPD-Bundestagsfraktion, in einem Beitrag auf Xing. Das sei zwar medial effektiv. Allerdings bezweifelt er, dass in diesem Format ein echter politischer Diskurs stattfinden kann. Ähnlich sieht es auch Dorothee Bär, Staatssekretärin beim Bundes-

minister für Verkehr/digitale Infrastruktur: „Kommunikation nach dem Prinzip ‚Bing-Bing-Bing‘ lässt Kooperation nicht mehr zu und kündigt den Diskurs auf“, schreibt sie auf Xing. Dies sei ein „Totengesang auf das Erbe der Rhetorik“.



Foto: Lego

Legobauten. Der gesuchte Professor soll die Rolle des Spielens beim Lernen erforschen.

MITARBEITERMOTIVATION

## „Montagsblues“ ist weit verbreitet

Die große Mehrheit der deutschen Berufstätigen leidet unter dem sogenannten „Montagsblues“. Um den Wochenbeginn dennoch durchzustehen, haben viele von ihnen einen ziemlich pragmatischen Weg gewählt: Ihre Devise lautet „Augen zu und durch“, sagen 41 Prozent der 1.040 Deutschen, die der Personaldienstleister Manpower für eine Studie zur Mitarbeitermotivation befragt hat. Die Studienautoren fragten auch, wie sich die Beschäftigten morgens motivieren. Die meisten sind recht genügsam: Für 57 Prozent ist einfach die morgendliche Tasse Kaffee Pflicht. Auch ein ruhiges Frühstück, ein liebevoller Abschied von der Familie und die Dusche am Morgen wurden oft genannt.

GAMIFICATION

## Cambridge sucht Lego-Professor

Der geeignete Bewerber soll ein herausragender Wissenschaftler aus dem Bereich Erziehungswissenschaften oder Entwicklungspsychologie sein und idealerweise auch Erfahrungen aus dem Spielbereich mitbringen: Das sind zwei der Anforderungen, die die Universität Cambridge an Kandidaten stellt, die sich für eine dort ausgeschriebene Stelle als „Lego-Professor“ bewerben möchten. Das Jobprofil dieser außergewöhnlichen Professur geht weit über Bauten mit Legosteinen hinaus: Der

„Professor of Play in Education, Development, and Learning“, so der volle Jobtitel, soll das Forschungszentrum für Spiel in Bildung, Entwicklung und Lernen („Pedal“) leiten, die das Unternehmen Lego ins Leben gerufen hat. Das berichtet das „Handelsblatt“. Dort soll die Rolle des Spielens und des Spieltriebs beim Lernen erforscht werden. Das Forschungszentrum ist vor einem Jahr gegründet worden; die nun zu besetzende Professur wird ebenso wie das Zentrum selbst von Lego finanziert.

# Bleiben Sie beweglich!

Besuchen Sie uns!  
CeBIT Halle 6, Stand B 36



**iACADEMY –**  
**DIE MOBILE LERNPLATTFORM**  
**FÜR EXECUTIVE EDUCATION**

Sie haben ein Angebot im Bereich Executive Education. Sie möchten sich Ihre Ordner sparen und auf eine digitale Lösung umstellen?

Nutzen Sie unsere mobile Lernplattform iAcademy um die Digitalisierung Ihres Bildungsangebots zu starten.

[www.iacademy.mobi](http://www.iacademy.mobi)

 **Fraunhofer**  
ACADEMY

## HR-SYMPOSIUM

### Wie gelingt die Führung 4.0?

Wie wirkt sich die Industrie 4.0 auf die Führung aus, und wie kann in Zukunft eine dazu passende „Führung 4.0“ aussehen? Mit diesen Fragen werden sich Referenten und Teilnehmer eines HR-Symposiums der Hochschule Düsseldorf in Zusammenarbeit mit der Hochschule Fresenius beschäftigen, und zwar am 2. März 2017 von 8:30 Uhr bis 16:45 Uhr. Um diese Fragen zu beantworten, werden Experten aus Praxis und Wissenschaft über aktuelle Entwicklungen und Lösungsansätze berichten. Variierende Formate sollen die Teilnehmer zur aktiven Beteiligung ermutigen. Zudem sollen sie auch die Möglichkeit haben, sich untereinander informell auszutauschen. Das HR-Symposium wendet sich vor allem an Teilnehmer aus der Praxis, insbesondere auch an Geschäftsführer, Personalleiter,



**Düsseldorf.** Hier findet im März ein Symposium statt.

Personalentwicklungsleiter, HR Business Partner sowie an Führungskräfte mit oder ohne Personalverantwortung. Veranstaltet wird das Symposium am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf.

Alle Informationen zu Ablauf und Inhalten des Symposiums stehen hier bereit: [wiwi.hs-duesseldorf.de/forschung-transfer/veranstaltungen/hr-symposion](http://wiwi.hs-duesseldorf.de/forschung-transfer/veranstaltungen/hr-symposion).

## VERANSTALTUNGEN

### Virtual Reality in der Weiterbildung

In ihrer Freizeit nutzen schon viele Menschen Virtual-Reality-Technologien – etwa, um sich mit einer passenden Brille oder einem Aufsatz auf ihrem Smartphone Drei-D-Videos anzuschauen oder in Spielen realitätsnah mitzumischen. In der Weiterbildung fristet die virtuelle Realität aber bislang noch ein Schattendasein. Was die Technologie in der betrieblichen Qualifizierung leisten kann, ist nun das Thema einer eintägigen Veranstaltung. Unter dem Titel „Viwis meets at Otto-bock Science Center Berlin“ lädt der E-Learninganbieter Viwis am 6. April von 10 Uhr bis 16:30 Uhr in die Hauptstadt. Dort erwarten die Teilnehmer unter anderem Vorträge von Torsten Fell, Head of Business Transformation bei Axa Win-

terthur, und Professor Bodo Urban vom Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung (IGD). Die Veranstaltung richtet sich an Personalentwickler, Aus- und Weiterbildner, E-Learning-Verantwortliche und Pädagogen. Interessierte finden Programm und Anmeldeformular hier: [www.viwis.de/messen-events](http://www.viwis.de/messen-events).

**VR-Brillen.** Eine Veranstaltung widmet sich der Frage, was virtuelle Realität in der Weiterbildung leisten kann.





UNTERNEHMENSKULTUR

## Siezt Du noch oder duzt Du schon?

Volkswagen hat gerade Englisch zur Unternehmenssprache gemacht und damit indirekt auch die formale Ansprache in der „Sie“-Form abgeschafft. Welches Standing das Siezen in der Unternehmenskultur deutscher Betriebe allgemein noch hat, zeigt nun eine Studie, die die Online-Jobbörse Stepstone und die Managementberatung Kienbaum durchgeführt haben. Demnach siezen sich nur noch in drei Prozent aller Unternehmen ausnahmslos alle Mitarbeiter untereinander. Knapp zwei Drittel (63 Prozent) der insgesamt 17.000 befragten Fachkräfte sind mit einigen Kollegen per „Du“, während sie die Führungsebene mit „Sie“ ansprechen.



**Auf Du und Du.** Das Duzen unter Kollegen ist auf dem Vormarsch, so eine Studie.

Wie oft Kollegen geduzt werden, hängt der Studie zufolge sowohl von der Größe des Unternehmens als auch von der Branche ab: Es sind vor allem die ganz großen und ganz kleinen Unternehmen, in denen die Mitarbeiter miteinander oder auch mit ihren Chefs per Du sind. Bei Arbeitgebern mit 500 bis 1.000 Mitarbeitern steigt die Duz-Quote auf 70 Prozent, Konzerne mit Mitarbeiterzahlen zwischen 20.000 und 50.000 kommen auf 71 Prozent. Tenden-

ziell herrscht in größeren Unternehmen meist eine Mischkultur vor: Kollegen werden geduzt, Chefs gesiezt. In kleineren Unternehmen geht es im Schnitt auch über Hierarchieebenen hinweg informeller zu: Sie setzen zu einem höheren Anteil auf die reine Du-Form. Während im Gesamtschnitt der Befragten jeder Dritte alle Kollegen und Vorgesetzten duzt, ist in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern jeder Zweite mit seinem Boss per Du.

LERNKULTUR

## Wie sich Mitarbeiter Weiterbildungen wünschen



knapp jeder Zehnte findet, sein Chef unterstütze ihn (sehr) gut beim Lernen.

**Hebel 2: Weiterbildungen anbieten, die zum vom Mitarbeiter bevorzugten Lernstil passen**

Die Studie hat Unterschiede in den Lernstilen nach Alter, Geschlecht und Bildungsstand festgestellt, die Weiterbildner berücksichtigen sollten.

**Hebel 3: digitale Medien altersgruppenspezifisch einsetzen**

Je nach Alter unterscheiden sich die digitalen Kompetenzen: Bei den Ü-60-Mitarbeitern ist nur jeder Vierte digital fit.

**Hebel 4: Mitarbeitern helfen, Lernkompetenz aufzubauen**

Weil ihnen die nötige Lernkompetenz fehlt, fragen zwei Drittel der Mitarbeiter gar nicht erst nach Weiterbildungsangeboten.

Welche betriebliche Lernkultur wünschen sich Mitarbeiter, und mit welchen Hebeln können Weiterbildner diese etablieren? Dies zeigen die Ergebnisse einer Studie der Hochschule für angewandtes Management:

**Hebel 1: Mitarbeiter besser bei der Weiterbildung unterstützen**

Nur acht Prozent sehen die Lernkultur in ihrem Unternehmen als (sehr) gut an, und nur

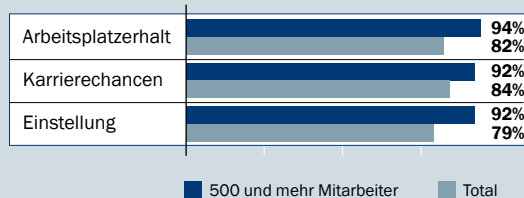
WEITERBILDUNG

## Eigeninitiative, bitte!

Neun von zehn Personalentwicklern in großen Unternehmen fordern von Mitarbeitern die Bereitschaft ein, sich selbst um ihre Weiterbildung zu kümmern. Das hat die Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2017“ der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) ergeben, für die TNS Infratest 300 Personaler befragt hat. Der Trend hin zu mehr Selbstverantwortung in der Weiterbildung zeichnet sich bereits seit einigen Jahren ab: Seit der ersten Befragung 2009 zeigt sich, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich selbst um Weiterbildung zu kümmern, für Personaler aller Unternehmensgrößen immer wichtiger wird.

### Wofür Eigeninitiative wichtig ist

**ERGEBNISSE.** Laut der SGD-Studie ist die Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter wichtig für ...



Quelle: TNS Infratest/ Studiengemeinschaft Darmstadt



# Reiserecht: Wenn Kunden mit auf Reisen gehen

Am Strand auf Sylt, unter dem Matterhorn in Zermatt oder auf dem Broadway in New York – überall lassen sich Seminare veranstalten. Dabei spielt das Thema bei einem Workshop vor allem im Ausland oft nur eine Nebenrolle. Schon der Ort macht die Teilnahme glamourös und exklusiv. Für den Inhalt spielt der Ort oft keine Rolle.

So schön solche Seminare auch sein mögen: Mit ihnen sind oft erhebliche Probleme verbunden.

## „Der Veranstalter muss die Mängel bereits während der Reise beheben.“

Hier gilt in vielen Fällen das Reiserecht. Nach dem Gesetz ist unter einer Reise eine Mehrzahl von Reiseleistungen zu verstehen. Was sich kompliziert anhört, ist jedoch einfach: Bucht der Kunde mindestens zwei Reiseleistungen beim Veranstalter, handelt es sich damit um eine Reise. Das liegt etwa dann vor, wenn die Anreise und die Hotelübernachtung in einem Paket gebucht werden können. Die Geltung des Reiserechts ist mit einer Vielzahl von Verpflichtungen verbunden. Die wichtigste für den Teilnehmer ist die Ausstellung eines sogenannten Sicherungsscheins. Dieser soll im Falle einer Insolvenz des Veranstalters dafür sorgen, dass der Kunde seinen Reisepreis beziehungsweise etwaige Anzahlungen hierauf zurückerhält und bei einer bereits begonnenen Reise die Kosten einer Rückreise nach Deutschland übernommen werden. Solche Sicherungsscheine werden durch Versicherer, die sogenannten Kundengeldabsicherer, ausgestellt. Hierzu muss der Veranstalter eine entsprechende Versicherung abschließen. Gleichzeitig ist er

verpflichtet, dem Kunden bei der ersten Anzahlung diesen Sicherungsschein auszuhändigen. Weiterhin gelten bei einer Reise besondere Regelungen, sollte sie mangelhaft sein. Der Veranstalter muss bereits während der laufenden Reise dafür sorgen, dass etwaige Mängel behoben werden. Das kann die Verpflichtung bedeuten, die Teilnehmer in ein anderes Hotel zu bringen. Kommt der Veranstalter dieser Auflage nicht nach, so können die Kunden selbst für Abhilfe sorgen und sich etwa in ein anderes Hotel einmieten. Die Kosten hierfür trägt der Veranstalter. Selbst nach der Reise kann sich der Anbieter noch nicht sicher sein, dass er aus der Haftung

entlassen ist: Die Reisetilnehmer haben innerhalb einer Frist von einem Monat die Möglichkeit, beim Veranstalter Schadenersatz geltend zu machen. Gründe hierfür können etwa ein schlechtes Hotel oder ein verspäteter Rückflug sein. Die einzige Möglichkeit, das Reiserecht zu umgehen, besteht darin, dass die Teilnehmer lediglich die reine Seminarleistung beim Veranstalter buchen. Darüber hinausgehende Elemente – wie beispielsweise die Hotelübernachtung oder die Anreise – sind dann auf eigene Rechnung und individuell zu organisieren. Damit entzieht sich der Veranstalter dem Problem, mehr als eine Reiseleistung anzubieten. Um dennoch dem Kunden einen gewissen Service zu bieten, kann etwa beim Hotel ein Kontingent reserviert werden, dass die Teilnehmer abrufen können.

Sollte dennoch eine Reise als Seminar durchgeführt werden, so empfiehlt sich, die Reiseleistungen nicht direkt, sondern in Kooperation mit einem Reisebüro anzubieten, wo der Teilnehmer sie dann bucht.

Haben Sie Fragen zu rechtlichen Themen rund um Training und Coaching? Dann schicken Sie uns eine E-Mail an [redaktion@wuw-magazin.de](mailto:redaktion@wuw-magazin.de). Ausgewählte Fragen beantwortet unser Kolumnist Achim Zimmermann monatlich an dieser Stelle.

Dr. Achim Zimmermann ist mit rechtlichen Fragen rund um Training und Coaching in Theorie und Praxis vertraut: Er arbeitet als Rechtsanwalt und Mediator. Zudem führt er juristische Schulungen für Trainer und Coaches durch.

**Siegerlächeln (von links).** Marcello Liscia, Geschäftsführer, Gianni Liscia, Geschäftsführer, Tina Vogel, Consultant, und Jan Liscia, Geschäftsführer.

# „Ohne solide Vertrauensbasis kann nichts gelingen“

**AWARD.** Für ihr Konzept „Story Changing“ wurde die Liscia Consulting GbR in Paderborn mit dem „Coach & Trainer Award 2016“ des Deutschen Verbands für Coaching & Training e.V. (DVCT) ausgezeichnet. Bisherige Change-Modelle betrachten entweder nur die organisationale Durchführung oder nur die emotionalen Reaktionen. „Story Changing“ verknüpft beide Aspekte.

Gianni Liscia, Jahrgang 1968, verbrachte prägende Jahre seines Berufslebens beim Bertelsmann Direktvertrieb. Dort erhielt er die Chance, Verhaltens- und Verkaufstrainer zu werden und arbeitete als interner Trainer und Berater für die Bertelsmann AG. Er absolvierte dort auch noch weitere Ausbildungen – darunter eine zum Business Coach und zum Experten für Führungskräfteentwicklung. „In dieser Zeit bemerkte ich, dass ich als Trainer und Coach etwas in Menschen und Organisationen bewirken kann“, erinnert sich Liscia. „Meine Gesprächspartner sagten mir, dass ich ein Talent dafür hätte, die richtigen Fragen im richtigen Moment zu stellen.“ Eine außergewöhnliche und vor allem schnelle Auffassungsgabe für Situationen zeichnet ihn auch heute noch aus.

## Beratung und Training in 16 Ländern

Im Laufe der Jahre kam es, wie es kommen musste: Im Jahr 2000 gründete Gianni Liscia mit seinem Bruder Marcello ein eigenes Beratungs- und Trainingsunternehmen in Paderborn. Es hieß zuerst Team Liscia GbR. Aufgrund einer immer stärkeren Internationalisierung (die Liscias beherrschen mehrere Fremdsprachen und arbeiten in 16 Ländern) wurde am 1. März 2015 in „Liscia Consulting GbR“ umfirmiert. Es gibt jetzt mit Jan Liscia mittlerweile drei Gesellschafter, eine Beraterin und drei Mitarbeiterinnen im Backoffice. Gianni Liscia engagierte sich auch mehrere Jahre lang als stellvertretender Vorstands-

vorsitzender im Deutschen Verband für Coaching und Training (DVCT). Er war für die Bereiche Marketing und Kooperation zuständig und half mit, dass der Verband – den sozialen Medien sei dank – auf inzwischen 1.400 Mitglieder anwachsen konnte. Nachdem Liscia aus seinen Verbandsposten ausgeschieden und eine gewisse „Schamfrist“ vergangen war, gab es für ihn die Möglichkeit, sich mit seinem Konzept „Story Changing“ um den „Coach & Trainer Award 2016“ des DVCT zu bewerben. Am 19. November 2016 fand in Hamburg die Finalrunde dieses Wettbewerbs statt und Liscia Consulting konnte sich als Sieger durchsetzen.

Im Konzept „Story Changing“ haben die Liscias ihre langjährigen Erfahrungen mit dem Thema „Change im Unternehmen“ zusammengefasst: Die Bausteine der „organisationalen Durchführung“ von Veränderungen und die Vielfalt der „emotionalen Reaktionen“ auf Veränderungen werden zu einem einzigartigen Konzept zusammengeführt, das obendrein noch situativ an die Besonderheiten einzelner Unternehmen angepasst werden kann.

Bevor ein Changeprozess starten kann, besteht Liscia Consulting darauf, dass die Unternehmensleitung eine solide Vertrauensbasis zur Belegschaft aufbaut. „Ist diese nicht vorhanden, ist jeglicher Veränderungsprozess bereits so gut wie zum Scheitern verurteilt“, so Gianni Liscia, der aufgrund seiner Erfahrung die traditionelle Grundannahme ablehnt, dass jede Veränderung mit einer Schockphase (das „Auftauen“) beginnen

Foto: Martin Synowzik







Foto: Pichler

**Marcello Liscia.** Die „zwölf Schritte“ werden leicht nachvollziehbar mit dem Change Board visualisiert.

müsse. Vielmehr sei es eine Frage der Persönlichkeit, ob man Veränderungen ablehne, ihnen skeptisch gegenüberstehe oder Veränderungen geradezu begrüße.

Außerdem setzen die Paderborner auf einen hybriden Ansatz: Sie verbinden bei ihrer Arbeit in schneller Abfolge die Disziplinen „Coaching“ (zum Beispiel zur Selbstreflexion), „Training“ (zum Beispiel interaktives Training in der Führungskräfteentwicklung), „Beratung“ und „Workshop-Moderation“ (zum Beispiel, um firmenspezifische Lösungen zu erarbeiten). So spiegelt sich das berufliche Selbstverständnis der Liscias in ihrem Konzept wider: „Wir verstehen uns weniger als reine Coaches, Trainer oder Moderatoren. Dabei handelt es sich lediglich um Rollen, die wir einnehmen. Von Beruf sind wir coachende, trainierende, beratende und moderierende Sparringspartner für unsere Kunden.“

### Von vier Phasen zu zwölf Schritten

Um den organisationalen Ablauf einer Veränderung leichter erklären zu können, entwickelte Liscia Consulting das T.O.M.A.S.-Prinzip. Das ist ein Akronym, das für „Trust“, „Orientation“, „Motion“, „Action“ und „Self-Evidence“ steht. Mit diesen Begriffen wird beschrieben, welche Phasen der Veränderung zu beachten sind und worauf Führungskräfte in der jeweiligen Phase den Schwerpunkt ihres Handelns legen sollten. Die „Phase Trust“ ist die Phase, in der es gelingen

muss, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Das wird als die „Phase Null“ bezeichnet, da sie streng genommen nicht zur eigentlichen Veränderung dazu gehört. Wichtig ist, dass zu Beginn eines Veränderungsprozesses eine Orientierung („Phase 1“) geschaffen wird. Führungskräfte sollten den Mitarbeitern sagen, wohin die Reise geht und die Mitarbeiter zu Reisegefährten machen. Die „Phase 2“ erzeugt Motion – also Bewegung. In dieser Phase werden die ersten Schritte der Veränderung initiiert. Aber es treten auch die ersten konkreten Widerstände auf. Diesen Widerständen gilt es in „Phase 3“ mit Handlungen (Action) zu begegnen. Jeder Handlung geht jedoch eine Entscheidung voraus. In der Phase Action werden somit auch bewusste Entscheidungen getroffen und die Verantwortung für die Konsequenzen dieser Entscheidungen getragen. In „Phase 4“ geht es darum, aus der Vision eines Unternehmens eine gelebte Kultur entspringen zu lassen. Diese gelebte Kultur wird in der letzten Phase zur Selbstverständlichkeit jeder Veränderung. Diese Self-evidence wird maßgeblich von der Führungskultur und den Führungsprinzipien geprägt. Dieses T.O.M.A.S.-Prinzip mit seinen „Phasen“ ist quasi der Überbau eines Change-Prozesses, der im Detail in 12 Stufen abläuft (siehe Tabelle auf Seite 16).

Ein befreundeter Filmregisseur hat die Liscias darauf aufmerksam gemacht, dass ihre Art, die emotionale Seite des „Changes“ zu bearbeiten, Parallelen zum Stilmittel der „Herodes Journey“ aufweist: Jeder Mensch will aus seinem Leben →

→ etwas machen, aber er schätzt andererseits das Vertraute sehr und weigert sich, Neues anzupacken. Der Konflikt zwischen Sehnsucht und Sicherheit muss gelöst werden. Profis tun das, indem sie Abenteuerlust und Sicherheitsbedürfnisse integrieren. Das Ritual der „Heldenreise“, das auf Paul Rebillot zurückgeht, hilft Change-Managern dabei, die individuellen Widerstände und Blockaden in einer Belegschaft abzubauen.

Als Prozessbegleiter steht Liscia Consulting seinen Kunden während des gesamten Veränderungsprozesses zur Seite. Zur Transfersicherung nutzt man unter anderem folgende Tools:

- regelmäßige Lessons-Learned-Workshops mit den Mitarbeitern. So wird festgestellt, ob der gewünschte Effekt auch wirklich an der Basis erzielt wird

- regelmäßige Lessons-Learned-Workshops mit den Führungskräften, um rechtzeitig gegensteuern zu können
- regelmäßiges Einzelcoaching zur Transfersicherung. Dazu wurde eine monatliche Coaching-Flatrate „erfunden“
- ab 2017 wird zusätzlich die Nutzung einer Coaching-App (ähnlich wie Whatsapp) ermöglicht
- die Definition von Kennzahlen stellt zusätzlich sicher, dass auf den Tranfer geachtet wird.

Aktuell arbeitet man bei Liscia Consulting an einem Lizenzierungsmodell für Kooperationspartner. Die DVCT-Jury zeigte sich besonders angetan davon, dass das Zwölf-Schritte-Konzept auch auf individuelle Coaching-Prozesse anwendbar ist.

Martin Pichler ●

## In zwölf Schritten durch den Change-Prozess

Liscia Consulting. Mit ihrem „Story-Changing“-Konzept zeigt Liscia Consulting wie Unternehmen, Teams und Einzelpersonen durch Veränderungsprozesse hindurch begleitet werden können.

12 Stufen	Das zentrale Thema ...	... und was es bedeutet
Stufe 1	„Well tried beliefs“ (Trust)	Diese Stufe beschreibt den Status quo vor der Veränderung. Die Betrachtung von außen erlaubt den Blick auf vorherrschende Verhaltensmuster und Überzeugungen, die derzeit nicht infrage gestellt werden.
Stufe 2	„Call of foreign“ (Trust)	Anstehende Veränderungen werden angekündigt. Da Veränderungen Paradigmen infrage stellen, reagieren die Menschen je nach Typus unterschiedlich.
Stufe 3	„Wall of doubts“ (Orientation)	Bei den Betroffenen wachsen die Zweifel, die zu Mauern werden. Es zeigen sich ... · Zweifel an der eigenen Kompetenz, anstatt die Lösung des Problems aktiv anzugehen · Zweifel an der Umsetzbarkeit (ständiges Widersprechen und Kritisieren) · Zweifel an der Sinnhaftigkeit (Sturheit, Uneinsichtigkeit und Insistieren auf Stabilität) · Zweifel am Motiv der Führungskraft (Misstrauen herrscht vor).
Stufe 4	„Searching for mentors“ (Orientation)	Auf dieser Stufe wandelt sich die Ablehnung in eine Befürwortung der Veränderung um. Dazu muss eine Person die Führung übernehmen. Das ist der „Mentor“, eine Person, die Begeisterung verbreitet.
Stufe 5	„Getting started“ (Motion)	Auf dieser Stufe werden die ersten Schritte auf dem neuen Weg unternommen. Dadurch erscheint der Veränderungsprozess in einem neuen Licht. Erfolge sind da, aber es gibt keine Gewinner ohne Verlierer.
Stufe 6	„Againers and allies“ (Motion)	Es zeigt sich, wo sich die Bremser und die Widersacher im Unternehmen befinden. Aber auch, wer die Befürworter und die Reisegefährten sind.
Stufe 7	„Polarity of deciding“ (Motion)	Auf dieser Stufe bestätigt sich, dass die getroffene Entscheidung auf den richtigen Weg führt. Aber es zeigt sich eine Polarität: Es gibt nur die Entscheidung für oder gegen die Veränderung.
Stufe 8	„Clearing up the puzzlement“ (Action)	Auf dieser Stufe werden die letzten Zweifel aus dem Weg geräumt. Es wird Verantwortung für das Schicksal übernommen. Die inneren Werte werden deutlich.
Stufe 9	„Aiming for the common goal“ (Action)	Auf dieser Stufe werden von den Zweiflern die Bemühungen, den Veränderungsprozess aufzuhalten, eingestellt. Aus Kontrahenten werden Reisegefährten.
Stufe 10	„Last obstacles“ (Action)	Außenstehende, auf die wir angewiesen sind, werden von der Notwendigkeit der Verwirklichung unserer Vision überzeugt.
Stufe 11	„Anticipation of goal“ (Self-evidence)	Niemand kann sich vorstellen, den eingeschlagenen Weg nicht bis zum Ende zu gehen. Sie müssen diesen Weg einfach gehen. Die Veränderung wird emotional so erlebt, als sei sie schon abgeschlossen.
Stufe 12	„Change completed“ (Self-evidence)	Die Veränderung ist abgeschlossen. Es wird ein „Lessons-Learned-Prozess“ eingeleitet: „Was hat funktioniert?“, „Was hat nicht funktioniert?“ und „Worauf müssen wir beim nächsten Mal achten?“.

# DIE WICHTIGSTEN ÄNDERUNGEN AUF EINEN BLICK!



**NEU:**

nur 26,90 €  
inkl. MwSt.

## DIESE ÄNDERUNGEN ZUM JAHRESWECHSEL MÜSSEN SIE KENNEN

Mit der Broschüre Personalrecht 2017 verschaffen Sie sich einen schnellen Überblick:

- ✓ Die wichtigsten Änderungen im Arbeitsrecht und bei Lohnsteuer & Sozialversicherung.
- ✓ Alle wichtigen Tabellen, Übersichten und Daten.
- ✓ Wertvolle Praxistipps – täglich griffbereit!

Jetzt vorbestellen und bis zu 20 % Mengenrabatt sichern!

[www.haufe.de/personalrecht](http://www.haufe.de/personalrecht)

0800 72 34 247 (kostenlos)



# Interkulturelles



Foto: FotolEdnar / AdobeStock

Foto: FotolEdnar / AdobeStock

**GEERT HOFSTEDES  
KULTURDIMENSIONEN**

als Kontinuum ...

# Führen

**GLOBALISIERUNG.** In den verschiedenen Ländern unserer Erde leben Menschen, die unterschiedlich denken, fühlen und handeln. Trotz der enormen Vielfalt müssen Grenzen überwunden und die Zusammenarbeit gefördert werden. Mit den sogenannten „Kulturdimensionen“ wurde von Geert Hofstede eine Struktur geschaffen, die dem gegenseitigen Verstehen dient.



**01.**

**Machtdistanz:** von der hierarchischen Orientierung zur partizipativen Orientierung

**02.**

**Individualismus:** von der individuellen Orientierung zur Gruppenorientierung

**03.**

**Maskulinität/Femininität:** von der reinen Leistungsorientierung zur Lebensqualität





# titelthema

→ Wir sind Exportweltmeister! Und nicht nur unsere Konzerne tummeln sich fern der Heimat, sondern auch immer mehr Mittelständler sind im Ausland aktiv. Im Jahr 2016 stieg ihr Anteil auf stolze 54,2 Prozent der mittelständischen Wirtschaft. Interkulturelles Wissen ist in den letzten Jahren für die ganze deutsche Wirtschaft überlebenswichtig geworden.

Im Sommer 2017 wird die „Bibel“ der „interkulturellen Zusammenarbeit“ in der sechsten Auflage erscheinen. Sie trägt den Titel „Lokales Denken, globales Handeln“ und wird im Deutschen Taschenbuch Verlag (DTV), München, erscheinen. Autoren sind die Professoren Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede und Michael Minkov. Die renommierten Professoren und Experten für internationales Management haben aktuelle Forschungsergebnisse, Validierungsstudien sowie die Länderindizes zu Hofstedes Kulturdimensionen (inklusive der neuen Dimension „Genuss versus Zurückhaltung“) in die neue deutsche Auflage eingearbeitet.

„Kulturdimensionen“ sind in jedem Land unterschiedlich ausgeprägt, weil in jedem Land unterschiedliche Werte, Denkweisen und Handlungsmuster vorherrschen. Als Begründer der statistisch belegten interkulturellen Forschung hatte der Holländer Geert Hofstede Ende der Sechzigerjahre des letzten Jahrhunderts die Idee, eine weltweit bei 116.000 IBM-Mitarbeitern durchgeführte Mitarbeiterbefragung faktorenanalytisch nach ländertypischen Antwortmustern zu durchsuchen. Dabei stieß er zunächst auf vier Kulturdimensionen. Später kamen zwei weitere hinzu. Obwohl Hofstede in den vergangenen Jahren häufig attackiert wurde, gilt seine Forschung inzwischen wieder als hoch aktuell. In zahlreichen internationalen

Studien wurden in den letzten fünf Jahren die meisten seiner Aussagen untermauert. Demnach täuscht der Eindruck, dass das Internet nach und nach für eine einheitliche „Weltkultur“ Sorge. Die grundlegenden, tief verankerten Werte einer Kultur, die in den ersten zehn Lebensjahren verinnerlicht werden, steuern das Verhalten lebenslang. Unterschiede zwischen den Ländern überdauern nach neuesten Studien ganze Generationen. Folgende sechs Kulturdimensionen (nach Geert Hofstede) sind für Unternehmen, die weltweit aktiv sind oder deren Belegschaft „zu Hause“ kulturell divers zusammengesetzt ist, im Alltag relevant:

### Kulturdimension

#### „Machtdistanz“

Helmut Kohl und Jacques Chirac waren etwa zeitgleich in Skandale verwickelt. Chirac blieb im Amt, Kohl musste gehen. In Ländern, die wie Deutschland einen partizipativen Führungsstil mit eher niedriger Machtdistanz für gut und richtig halten, gilt: Als Vorgesetzter erfüllst Du eine Funktion und wenn Du die schlecht erfüllst, akzeptieren wir Dich nicht mehr als Chef. Die Mitarbeiter erwarten außerdem, in Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden. Frankreich weist im Mittel eine deutlich höhere Machtdistanz als Deutschland auf. Vorgaben von oben und die Person des Chefs werden insgesamt weniger infrage gestellt.

Diese Kulturdimension dreht sich letztlich um die Frage: „Wie viel Ungleichheit darf und kann zwischen den Menschen sein?“ Die Dimension erklärt, warum ein guter „deutscher“ Chef im Ausland ein schlechter Chef sein kann und umgekehrt. Prof. Dr. Felix Brodbeck, LMU München, belegt in seinem Buch „Internationale Führung“

(Springer Verlag, 2016), wie bedeutsam kulturelle Werte und Normen für die Effizienz von Führung und damit die Produktivität von Unternehmen sind. Nur wenige Eigenschaften eines Chefs werden demnach global gleichermaßen gutgeheißen und führen zum Erfolg. Wer zum Beispiel in einem skandinavischen Land (Machtdistanz niedrig) die Mitarbeiter nicht ausreichend einbezieht, ist schnell ein schlechter, weil autoritärer Chef. Bezieht ein Vorgesetzter in Ländern mit hoher Machtdistanz (zum Beispiel Russland oder China) die Mitarbeiter zu sehr und an der falschen Stelle ein, ist er ebenso schnell ein schlechter, weil schwacher Chef.

### Kulturdimension

#### „Individualismus versus Kollektivismus“

In jeder Kultur ist zu beobachten, dass jeder vom anderen abhängig ist. Wie sehr diese Abhängigkeit ausgeprägt ist, ist von Land zu Land verschieden. Definiere ich mich als total eigenständiges Individuum (Ich-Denken) oder als Teil einer Gruppe, meist einer Familie im tatsächlichen oder übertragenen Sinn (Wir-Denken)? Etliche Studien wie zum Beispiel die 2004 erstmals veröffentlichte „Globe-Studie“ (16.000 Manager wurden in 62 Ländern befragt) konnten die Gültigkeit der Dimension „Individualismus versus Kollektivismus“ eindrucksvoll belegen.

Beispielsweise dauern in Teams mit überwiegend individualistischer Werterhaltung der Teilnehmer Entscheidungsprozesse oft länger, weil jeder seine Idee durchsetzen will. Aufeinander hören, ausreden lassen oder Sachlichkeit gehören nicht zu den Primärtugenden von Teams, die aus Individualisten bestehen. Studien

04.

Unsicherheitsvermeidung: vom Sicherheitsbedürfnis zur Toleranz der Uneindeutigkeit

05.

Zeitperspektive: von der Langzeitorientierung zur Kurzzeitorientierung

06.

Genussseite des Lebens: von der Genussorientierung zur Selbstbeschränkung







Foto: Twiist

**Prof. Dr. Geert Hofstede.** Er begründete in den siebziger und achtziger Jahren die empirische, interkulturelle Forschung und steht weltweit auf Platz 17 der am häufigsten zitierten Sozialforscher.

belegen, dass bei einer Aufgabe, die im Team gelöst werden muss, Teilnehmer aus östlichen (meist kollektivistisch geprägten) Ländern überlegen sind. Wird dieselbe Aufgabe als Einzelaufgabe vergeben, schneiden individualistisch geprägte, westliche Teilnehmer besser ab. Lässt man individualistische und kollektivistisch geprägte Mitarbeiter ohne Reflexion dieser Unterschiede gemeinsam auf eine Aufgabe los, ist ziemlich sicher, dass das Ergebnis zunächst nicht optimal sein wird und darüber hinaus Abwertungen im Raum stehen werden: „Der andere trägt ja gar nichts bei!“ oder „Die redet ja dauernd und macht alle platt!“. Brodbeck weist daher auf die Relevanz der Dimension (sie heißt in der Globe-Studie „gruppenbasierter Kollektivismus“) für die Führung von Teams hin. Ein Beurteilungssystem, die Instruktion bei Aufgabenstellungen, das Feedback – beinahe jede Führungsintervention muss anders gestaltet werden – je nachdem, ob sich die Mitarbeiter als Teil der Gruppe oder primär für den eigenen Erfolg verantwortlich verstehen.

#### **Kulturdimension**

##### **„Maskulinität versus Femininität“**

In dieser Kulturdimension geht es um die Frage, wie sich ein Mann und wie sich eine Frau fühlen und verhalten sollten. Wer ist in einer Kultur für welche Aufgaben und Gefühle zuständig? In femininen Kulturen (zum Beispiel in den meisten skandinavischen Ländern) teilen



**Buchtip.** „Lokales Denken, globales Handeln“ beschreibt ausführlich die diversen Kulturdimensionen Hofstedes. Die gründlich aktualisierte 6. Auflage wird im Sommer bei Beck/DTV in München erscheinen.

sich Männer und Frauen die Aufgaben eher paritätisch. Auch Männer sind für Liebe, Nähe, Haushalt und Familie zuständig. Auch Frauen dürfen sich durchsetzen, stark sein, Karriere machen. Ein Chef erfährt mehr Akzeptanz, wenn er die Erwartungen seiner Kultur an einen Chef erfüllt. Klaffen die Erwartungen an eine Frau und die Erwartungen an einen Chef auseinander, wie das in maskulinen Ländern wie Deutschland oder England nach wie vor der Fall ist, wird dasselbe Verhalten (zum Beispiel „laut werden“) bei Männern als Stärke und bei Frauen als „Stresssymptom“ interpretiert.

Genau dieses Phänomen stellte sich in einer Studie als Ursache dafür heraus, dass in internationalen Talent Assessments Frauen schlechter abschnitten. Verantwortlich war, wie eine akribische Untersuchung zeigte, die Definition des Merkmals „Durchsetzungsfähigkeit“. Diese Kompetenz war so definiert, dass Frauen nur verlieren konnten: Entweder sie setzten sich nicht durch, was negativ bewertet wurde, oder sie setzten sich durch, was (nur bei Frauen) ebenfalls negativ bewertet wurde. Eine Erweiterung und Um-Definition des Kriteriums „Durchsetzung“ um subtilere Formen des Sich-Behauptens schaffte Abhilfe.

#### **Kulturdimension**

##### **„Unsicherheitsvermeidung“**

Die Freude war wirklich sehr groß. „Bitte rollen Sie unser internationales Training zum Thema Risikomanagement in

Deutschland aus“, lautete der Auftrag, den eine Münchner Unternehmensberatung aus den USA erhielt. Das Handbuch für Risikomanager lag zunächst nur in englischer Sprache vor und musste als erster Schritt von den Beratern übersetzt werden. Diese stutzten, als sie sahen, dass die Anordnung „Think Twice“ die zentrale Botschaft für die Belegschaft sein sollte. „Denkt zweimal nach, bevor ihr loslegt“, sollte den deutschen Mitarbeitern eingepflegt werden, denn durch die Überprüfung von Entscheidungen könne jedes Risiko leicht reduziert werden. Den Trainern kam diese Botschaft seltsam vor. Ängstlich abwarten und lange und gründlich nachdenken konnten die deutschen Mitarbeiter doch schon perfekt. Die deutsche Zögerlichkeit war seit Jahren ein Konfliktfeld zwischen der Firmenzentrale in den USA und den deutschen Töchtern. Die Absicht, die für unreflektierte amerikanische Haudegen formulierten Ratschläge auch den Deutschen mit auf den Weg geben zu wollen, war unüberlegt und zeugte von geringem interkulturellem Verständnis. Die Übersetzung der amerikanischen Vorschriften und deren Rollout an zwölf deutschen Standorten wäre rausgeworfenes Geld gewesen, wenn diese Unterschiede zwischen Deutschland und den USA nicht offengelegt worden wären.

Dieses Beispiel ist typisch dafür, dass in unterschiedlichen Ländern die Frage „Wie gehen wir mit dem Unbekannten um?“ ganz unterschiedlich beantwortet wird. In Deutschland versucht die Mehrzahl der Menschen, Unwägbarkeiten durch akribisches Analysieren und Planen vorhersagbar und durch Regeln kontrollierbar zu machen. Man phantasiert mit einer gewissen Hingabe, was schief laufen könnte und macht dann einen Plan „B“. Sicherheitsvorschriften werden eher genau eingehalten als ignoriert. In den USA ist dagegen für die Mehrzahl der Menschen das Prinzip „Try and Error“ völlig in Ordnung und die Unsicherheit, nicht genau zu wissen, was kommt, wird im Allgemeinen gut ausgehalten. Man handelt sehr viel flexibler und schneller und sagt mit einer gewissen Unbekümmertheit: „Let’s just do it.“ Fehler, die bei dieser Vorgehensweise passieren, werden eher verziehen. →

## titelthema

### → Kulturdimension

#### „Langzeit- versus Kurzzeitorientierung“

Diese Dimension liefert erhellende Ein-sichten, wenn man sich für Firmenstrategien, Investitionen, Nachhaltigkeit sowie Belohnungs- und Bewertungssysteme interessiert. Die Frage lautet: „Welcher Zeithorizont bestimmt das Handeln der Menschen?“ Das Prinzip des „Shareholder Value“ zielt auf eine Gewinnmaximierung der Anteilseigner und funktioniert mit einem permanenten, kurzfristigen Ist-Soll-Abgleich. Deutschland, mit einem großen Anteil familiengeführter, mittelständischer Unternehmen, denkt (wie die Überarbeitung der Hofstede-Länderwerte 2007 richtigstellt), insgesamt eher langzeitorientiert. Ein traditionelles Familienunternehmen investiert oft mit Blick auf künftige Generationen und nimmt dafür auch mal eine Durststrecke in Kauf. Fusionieren zwei Unternehmen, die hier unterschiedlich ticken, sind Probleme vor-

programmiert. Auch ein Börsengang stellt nicht selten das gesamte Wertesystem eines Unternehmens auf den Kopf und führt zu massiven internen Konflikten und einer schlagartig erhöhten Fluktuationsrate der Mitarbeiter.

Wie schwierig es sein kann, bei einer Fusion gegen die Kräfte der kulturellen DNA eines Unternehmens agieren zu wollen, beschreibt Gert Jan Hofstede im Jahr 2015 in einem wissenschaftlichen Beitrag. Geschildert wird der Fall eines langzeitorientierten holländischen Unternehmens, das nach der Übernahme durch einen kurzzeitorientierten englischen Konzern auch dessen Belohnungssystem übernehmen musste. Die Holländer bezeichneten das UK-Incentive-System abfällig als „Kassenkultur“. Eigene Werte, wie Nachhaltigkeit und die Barmherzigkeit, einen vorübergehenden Leistungsabfall einzelner Mitarbeiter auszuhalten, wurden im neuen System nicht mehr wertgeschätzt. Beim

englischen Käufer mag man umgekehrt wenig Verständnis dafür gehabt haben, dass jemand „durchgefüttert“ wird. Beide Sichtweisen haben ihre Berechtigung und sollten bewusst diskutiert werden.

### Neue (!) Kulturdimension

#### „Genuss versus Zurückhaltung“

Gesellschaften, die bei dieser Dimension im internationalen Vergleich auf der „Genussseite“ liegen, erlauben ihren Mitgliedern, ihre Bedürfnisse weitgehend nach eigenem Gutdünken frei auszuleben. Eine genussorientierte Freizeitgestaltung, offenere Sexualität, buntere Kleidung und ein insgesamt optimistischer Blick auf die Welt herrschen vor. In Gesellschaften mit hoher Zurückhaltung wird dagegen ein allzu lockerer Umgang mit Lust eher kritisch gesehen und allzu optimistische Aussagen werden skeptisch betrachtet („Ja, aber ...“). Die Freizeit ist oft reglementiert durch familiäre Verpflichtungen

## Gipfeltreffen mit Hofstede, Minkov und Brodbeck

**Event.** Am 17. Februar findet in der Ludwig-Maximilians-Universität in München ein interkulturelles Gipfeltreffen von namhaften Experten des globalen Managements statt.

Folgende Professoren haben ihre Teilnahme an dem Workshop ([www.twist.de](http://www.twist.de)), der unter dem Motto „Wissenschaft trifft Praxis“ steht, zugesagt:

• **Geert Hofstede** (Der 88-jährige Wissenschaftler begründete vor rund 40 Jahren die empirische interkulturelle Forschung mit seiner legendären IBM-Studie)

• **Gert Jan Hofstede** (Geert Hofstedes Sohn hat sich unter anderem mit PC-Simulationen zu den Wirkmechanismen in unterschiedlichen Kulturen befasst)

• **Michael Minkov** (Er forscht an der Varna Management Universität Sofia und half mit, die „Länderwerte“ von Hofstede zu validieren und teilweise zu aktualisieren)

• **Felix Brodbeck** (Der Lehrstuhlinhaber für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität wurde unter anderem als Co-Autor der „Globe Studie“ bekannt. In seinem neuen Buch „Internationale Führung“ (Springer, 2016) bereitet er die interkulturelle Forschung für Praktiker auf).

Die von Hofstede gefundenen „Kulturdimensionen“ wurden in den letzten Jahren weiterentwickelt, an neuen, sehr großen Stichproben erprobt, geschliffen und vertieft. Brodbeck konzentrierte sich dabei auf den Führungsaspekt. Hofstede junior untersuchte kulturstabilisierende Mechanismen. Minkov setzte auf die Analyse großer, international verfügbarer Datensätze und stieß auf neue Phänomene. Nach einem Professoren-Input werden Personaler genug Zeit haben, mit den Wissenschaftlern zu diskutieren, welche Forschungsergebnisse besonders relevant für HR sind.



**Location.** Hier im Zentralgebäude der LMU – Ludwig-Maximilians-Universität München (Geschwister-Scholl-Platz 1) werden Kulturforscher auf HR-Praktiker treffen.



**Prof. Dr. Felix Brodbeck.** Er ist Lehrstuhl-inhaber für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität (LMU).

(„Ich muss mich um die kranke Tante kümmern“). Wer am Arbeitsplatz zum Beispiel einen allzu lockeren Stil in einer Präsentation pflegt, gilt schnell als wenig seriös. Der Genusswert für Deutschland ist im internationalen Vergleich eher auf der Seite seriöser „Zurückhaltung“. Dabei weisen aktuelle Ergebnisse einer Studie der Twist Consulting Group, München, darauf hin, dass junge, internationale Städte durchaus aus dem deutschen Gesamtbild fallen können und im Durchschnitt mehrheitlich dem Genuss frönen. Die im Jahr 2007 von Minkov entdeckte (und mit Vater und Sohn Hofstede gemeinsam veröffentlichte) Dimension trägt zum Beispiel gut zur Erklärung der Ereignisse in der Silvesternacht 2016 in Köln bei. Minkov meint hierzu: Im Mittleren Osten und den arabischen Ländern (im Mittel allesamt hohe Zurückhaltung) denkt man, dass die europäische Kultur dekadent ist und man Frauen (und allen jungen Leuten) zu viele sexuelle Freiräume gestattet. Die Westeuropäer (die meisten eher auf der Seite Genuss) sagen dagegen, dass die Kulturen des Mittleren Ostens die Menschen unterdrücken. „Diese Konfrontation wird jetzt in der Flüchtlingskrise zum ernstesten Problem“, so Minkov. Aus einer sehr zurückhaltenden Kultur stammend (Burka, Alkoholverbot) und mitten im fröhlichen Silvestertaumel Kölns angekommen, ließen sich junge Männer aus dem Mittleren Osten erst volllaufen und gingen dann auf Grapsch- und Selbstbedienungstour. Die deutsche Kultur wurde gründlich missverstanden. „Hier geht ja offenbar alles!“, dieser Eindruck ist falsch, denn statt strikter Regeln haben die Menschen



**Prof. Dr. Gert Jan Hofstede.** Der Sohn von Geert Hofstede befasst sich an der Universität Wageningen, Holland, mit PC-Simulationen zu interkulturellem Verhalten.

in den westlichen Kulturen gelernt, die Bedürfnisse anderer als die Grenzen der eigenen Lust zu akzeptieren. Relevant dürfte Minkovs neue Dimension aber auch für eine Reihe von Situationen im Arbeitsalltag werden. Präsentationen in den USA müssen locker und positiv aufgebaut werden, in anderen Ländern wie zum Beispiel in den osteuropäischen Ländern müssen sie dagegen seriös und logisch sein. Stichwort Marketing: Während es in den USA reicht, das Schlankheitsmittel im Fernsehspot mit fröhlichen jungen Leuten am Strand zu bewerben, muss in Deutschland eine Apothekerin die Seriosität des Produkts belegen. Wenn Chefs über die Einführung von Incentives nachdenken, sollten sie Folgendes beachten: Was in einem Land motivierend wirkt (zum Beispiel die Motorradralley zum Gardasee) wird in anderen Ländern als nutzlose Geldverschwendung betrachtet.

Die Kulturdimensionen lassen sich messen. Auf einer Skala von null bis hundert kann man jedem Land einen Wert zuordnen, der das betreffende Land dann innerhalb einer Grafik eindeutig positioniert. Die Grafik, die zur Dimension „Machtdistanz“ gehört, zeigt zum Beispiel, dass in Schweden die Mitarbeiter eines Unternehmens vom Chef mit Nachdruck erwarten, an den Entscheidungsfindungen beteiligt zu werden. In China dagegen präferieren die Mitarbeiter hierarchische Strukturen mehr als in allen anderen befragten Ländern. Ein Kritikpunkt an Hofstede lautet, er verbreite so nur Stereotype. Tatsache ist: Die „Länderwerte“ erfassen nur, wie die Mehrzahl (!) der Mitglieder einer Kultur eine grundlegende Lebensfrage beant-



**Prof. Dr. Michael Minkov.** Er ist Professor an der Varna Management Universität Sofia und half mit, Geert Hofstedes Forschung zu aktualisieren.

wortet. Diese Werte (es sind Mittelwerte innerhalb einer Gaußkurve) dürfen nicht als Vorhersage für das Verhalten einzelner Personen missverstanden werden. Die Länderwerte sind zum Beispiel sehr hilfreich, wenn internationale Unternehmen Schulungsprogramme oder Incentives an unterschiedliche Länder anpassen müssen.

Wenn Unternehmen einzelne Mitarbeiter ins Ausland schicken wollen, macht es Sinn, diesen Mitarbeitern die Chance zu geben, herauszufinden, wie sie kulturell ticken. Das entsprechende Testverfahren heißt „Culture in the Workplace Questionnaire“ (CWQ). Damit kann jeder seine Präferenzen in Bezug auf die Kulturdimensionen erfahren und bekommt so einen Kompass für sein Verhalten in bestimmten Ländern.

**Dr. Claudia Harss** ●

AUTORIN



**Dr. Claudia Harss** ist Inhaberin der Twist Consulting Group. Die Diplom-Psychologin ist seit 1988 im In- und Ausland selbstständig als Trainee und Beraterin tätig. Einer ihrer Schwerpunkte ist die Organisation, Durchführung und Supervision von (internationalen) PE/OE-Maßnahmen.

**Twist Consulting Group**  
**Siegfriedstraße 8, 80803 München**  
**Tel. 089 8905194-0**  
**www.twist.de**



# Jungbrunnen HR-Management

**STUDIE.** Das Personalmanagement kann dazu beitragen, dass Mitarbeiter aller Altersgruppen eine jugendliche Sicht der Dinge bewahren und hoffnungsvoll in die Zukunft blicken. Laut einer Studie beeinflusst das Arbeitsumfeld nämlich auch die Zukunftsperspektiven der Mitarbeiter – und damit die Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung.

Die wissenschaftliche Forschung der vergangenen 25 Jahre hat auf beeindruckende Weise gezeigt, dass das Personalmanagement erheblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen hat. Als wissenschaftlich gesichert gilt, dass der intensive Einsatz von HR-Instrumenten einhergeht mit einer verbesserten Produktivität und einer höheren finanziellen Leistung von Unternehmen. Die jüngere Forschung hat zudem nachgewiesen, dass die Arbeitseinstellungen von Mitarbeitern für diese Zusammenhänge eine wichtige Zwischengröße darstellen. HR ist mitverantwortlich für die Arbeitszufriedenheit und die Unternehmensbindung von Mitarbeitern, die beide in der Folge wiederum merklich zum Unternehmenserfolg beitragen.

Wie aber gestaltet sich der Prozess genau, an dessen Ende Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung von Erwerbstätigen stehen? Und wie kann das Personalmanagement diese Ziele mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln konkret erreichen? Diese Fragen standen im Mittelpunkt einer Untersuchung, deren Antworten eine wichtige Orientierungshilfe für die Ausrichtung und Weichenstellung eines aufgeklärten und wirkungsvollen Personalmanagements sind. Der wichtigste Befund vorab: Die Zukunftsperspektive der Mitarbeiter, also die individuelle Vorstellung von Mitarbeitern gegenüber ihrer eigenen Zukunft, spielt für Beschäftigte eine zentrale Rolle. Ob Menschen ihre eigene Zukunft als Zeit voller Möglichkeiten und Chancen oder

als Zeit drohender Einschränkungen wahrnehmen, wird auch von der Arbeitswelt mitgeprägt – und hier besonders vom Personalmanagement. Positive Zukunftsperspektiven der Mitarbeiter münden dabei in hohe Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung. Das ist ein zentrales Ergebnis einer gemeinsamen Studie der Universität Mannheim und der Jacobs University Bremen.

## Perspektivwechsel im Alter

Bereits seit geraumer Zeit ist bekannt: Wenn Menschen älter werden, verändert sich das Erleben des eigenen zeitlichen Horizonts und damit die Perspektive auf die eigene Zukunft. Bei allen individuellen Unterschieden sehen jüngere Menschen im Vergleich zu älteren Vergleichsgruppen in der Regel keine oder kaum zeitliche Beschränkungen in ihrer Vorstellung über ihre eigene Zukunft. Zeit wird als eine nahezu unbegrenzte Ressource betrachtet, die typischerweise vorbehaltlos investiert wird, um Neues kennenzulernen und um verschiedene Dinge auszuprobieren. So gewonnene Kenntnisse und Erfahrungen sind in der Regel hilfreich, um zukünftig Aufgaben erfolgreich zu bewältigen und die Herausforderungen des Lebens zu meistern. Mit zunehmendem Alter engt sich der zeitliche Horizont jedoch ein und Zeit wird in der subjektiven Erfahrung immer kostbarer. Menschen bekommen ein Gefühl für ihre eigene Vergänglichkeit – Zeit wird nun weniger bemessen als Zeit ab der Geburt,

Foto: Kalle Kolodziej / Adobe Stock

**Personalarbeit.** Sprudeln bei der HR-Arbeit gute Ideen, kann dies verjüngend auf die Mitarbeiter wirken.



also am Lebensalter, sondern vermehrt als Zeit, die im eigenen Leben noch zur Verfügung steht. Vor dem Hintergrund einer sich so wandelnden Perspektive verändern sich die Prioritäten im Umgang mit der sich langsam erschöpfenden Ressource: Zeit damit zu verbringen, sich für Zukünftiges vorzubereiten, verliert zusehends an Bedeutung. Wesentlicher wird hingegen, die Zeit mit Bedeutung zu füllen und sie möglichst so zu verbringen, dass das eigene Wohlbefinden maximiert wird. Ziele, die im eigenen Leben verfolgt werden, geraten zusehends in Zweifel

– sie werden überprüft und angepasst. Soziale Kontakte zu pflegen und Zeit mit nahestehenden Menschen zu verbringen, wird deutlich wichtiger. Es lässt sich festhalten, dass das Lebensalter das Verhältnis zur eigenen Zukunftsperspektive merklich beeinflusst.

### **Eine Frage der Umstände**

Tatsächlich ist es aber nicht nur das Lebensalter, das die subjektive Zukunftsperspektive bestimmt. Vielmehr sind es auch die Umstände und Gegebenheiten im

eigenen Leben, die für die Entwicklung der wahrgenommenen Zukunftsperspektive maßgeblich sind. Zurückliegende Forschung aus den USA hat gezeigt, dass junge Menschen in lebensbedrohlichen Extremsituationen, wie beispielsweise infolge von HIV- oder SARS-Infektionen, oder in Situationen extremer Ungewissheit, etwa jene der Bewohner von Hongkong zum Übergabezeitpunkt der Metropole von Großbritannien an China, motivationale Prioritäten zeigen, die denen von Greisen gleichen: Droht die Lebenszeit akut zu enden oder geht die →

# personal- und organisationsentwicklung

→ eigene Perspektive verloren, ziehen sich Menschen ins Private zurück. In solchen Fällen konzentrieren sie sich in der Regel darauf, die ihnen noch verbleibende Zeit so angenehm und sinnstiftend wie möglich zu verbringen. Die typischen Muster motivationaler Prioritäten, wie sie bei jungen und gesunden Menschen mit einer uneingeschränkten Zeitperspektive zu beobachten sind, verlieren merklich an Bedeutung. So investieren Menschen in potenziell lebensbedrohlichen Situationen etwa kaum noch Zeit, um sich auf

zukünftige Aufgaben und Herausforderungen vorzubereiten.

## Faktoren in der Arbeitswelt

Für die Arbeitswelt sind erste substantielle Hinweise aus zurückliegenden Untersuchungen von größerer Bedeutung. Sie legen nahe, dass sich verschiedene Arbeitseigenschaften im Arbeitsablauf positiv auf die wahrgenommene Zukunftsperspektive auswirken. Beispiele hierfür sind etwa die Aufgabenschwierigkeit oder

die gewährte Entscheidungsfreiheit. Die individuellen Zukunftsperspektiven der Mitarbeiter, die mit solchen Variablen zusammenhängen, beeinflussen wiederum verschiedene Faktoren der Arbeitsmotivation und Arbeitsleistungen.

Um diese Zusammenhänge und etwaige Implikationen für das Personalmanagement besser zu verstehen, haben wir in einer Studie 913 Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen in 76 Geschäftseinheiten von 15 Unternehmen aus verschiedenen Branchen befragt. Das Alter der Befragten lag zwischen 19 und 64 Jahren. Neben der Zukunftsperspektive und diversen Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter standen hierbei vor allem die Aktivitäten des Personalmanagements im Mittelpunkt. Die untersuchten Themenfelder waren dabei: Aus- und Weiterbildung, Entgelt, Personalauswahl, Beförderungsmöglichkeiten, Mitarbeiterbeurteilung, variable Vergütung, Arbeitsplatzsicherheit, Mitarbeiterbeteiligung, Arbeitszeitflexibilität, Beschwerdewesen sowie die Informationspolitik im Unternehmen (siehe Grafik „Untersuchte HRM-Praktiken“). Mit der vorliegenden Untersuchung konnten wir somit erstmals wichtige Einflussmöglichkeiten auf diese sonst alterstypischen Veränderungen von motivationalen Prioritäten nachweisen und davon abhängige Wahrnehmungsmuster in täglichen Situationen der Arbeitswelt belegen.

## Untersuchte HRM-Praktiken

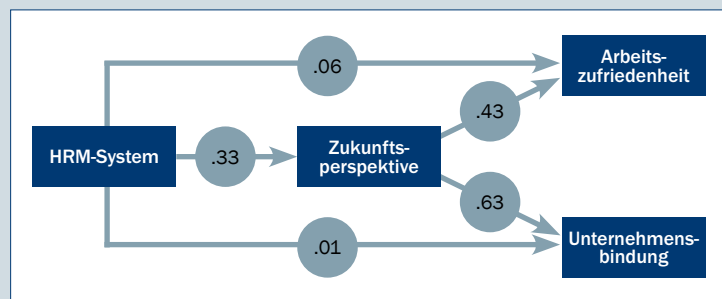
**Wirkverhältnisse.** In der Studie wurde der Zusammenhang zwischen den genannten HR-Praktiken und der Zukunftsperspektive sowie der Arbeitseinstellung von Mitarbeitern untersucht.



Quelle: Korff, Biemann und Voelpe, angelehnt an Liu, Combs, Ketchen & Ireland, 2007

## Ergebniszusammenfassung

**Stufenmodell.** Die Ergebnisse zeigen: Das HRM-System wirkt sich positiv auf die Zukunftsperspektive der Mitarbeiter aus – und diese sich wiederum auf Arbeitszufriedenheit und Bindung.



Quelle: Korff, Biemann und Voelpe

## HR formt Zukunftsaussichten

Die überraschend klaren Ergebnisse der durchgeführten statistischen Analysen (Mediationsanalyse mit Mehrebenenregressionsmodellen) belegen, dass die Zukunftsperspektive der Erwerbstätigen durch das Personalmanagement maßgeblich mitbestimmt wird – und zwar deutlich über das durch Lebensalter und Schwierigkeit der Arbeitsaufgaben zu erwartende Maß hinaus. Grundsätzlich gilt: Je mehr und je stärker Unternehmen aus Mitarbeitersicht die verschiedenen Instrumente des Personalmanagements einsetzen, desto positiver entwickelt sich die auf die Zukunft gerichtete Perspektive der Mitarbeiter – das heißt, sie nehmen die Zukunft stärker als Zeit voller Möglichkeiten und Chancen und weniger als Zeit der



Einschränkung und Begrenzungen wahr. Diese Wahrnehmung wirkt sich wiederum positiv auf Arbeitseinstellungen wie Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung der Mitarbeiter aus (siehe Grafik „Ergebniszusammenfassung“). Konkreter: Die Belegschaft von Unternehmen, die ihre Mitarbeiter beispielsweise transparent und nach objektiven Kriterien auswählen, die ihnen Möglichkeiten zur Weiterbildung bieten, sie in Entscheidungsprozesse einbinden und Vergütungsmodelle nicht nach dem Se-

## „Je mehr und je stärker Unternehmen geeignete HR-Instrumente einsetzen, desto positiver entwickelt sich die Zukunftsperspektive ihrer Mitarbeiter.“

nioritätsprinzip, sondern nach dem Leistungsprinzip ausrichten, weisen motivationale Prioritäten auf, die man gewissermaßen als „verjüngt“ bezeichnen könnte, wenn man so will. Dieser Effekt hängt nicht mit dem biologischen Alter zusammen: Die Mitarbeiter solcher Unternehmen sehen in ihrer persönlichen Zukunft mehr Chancen und Möglichkeiten und erwarten häufiger, sich zukünftig neue Pläne und Ziele zu setzen – unabhängig vom tatsächlichen Lebensalter. Sie sehen typischerweise ihre Zukunft heller und aussichtsreicher und erwarten weniger Einschränkungen, Grenzen und zeitliche Restriktionen. Das wirkt sich in der Folge wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung der Mitarbeiter aus.

Die beschriebenen Ergebnisse sind besser verständlich, wenn man einen Blick auf die Funktion von Personalmaßnahmen aus Sicht der Mitarbeiter wirft. Die Instrumente des Personalmanagements lassen sich so als Ressourcen begreifen, die – soweit sie vom Unternehmen angeboten werden – den Mitarbeitern dabei behilflich sein können, grundlegende psychologische Funktionen wie zum Beispiel die Informationsbeschaffung sicherzustellen oder die konsistente Vorstellung über die eigene Person, das Selbstkonzept, aufrechtzuerhalten. Hierbei fungieren manche Personalpraktiken (zum Beispiel Leistungsbeurteilung oder Mitarbeiterbeteiligung) aus Mitarbeitersicht als sozio-

emotionale Ressourcen, die fundamentale menschliche Anliegen wie etwa das Selbstwertgefühl oder den Wunsch nach Anerkennung bedienen.

Reichen die vorgefundenen Ressourcen nicht (mehr) aus, um die beschriebenen Grundfunktionen zu erfüllen, werden Alternativen gesucht. Erwerbstätige, die ihr Selbstwertgefühl und den Wunsch nach Anerkennung, ihren Informationsbedarf sowie ihr Selbstkonzept nicht hinreichend mithilfe von Ressourcen in ihrer Arbeitsumgebung bedienen können,

sehen hier keine günstigen Bedingungen für ihre Zukunft und erfahren so eine eingeschränkte Zukunftsperspektive. Derart verminderte Aussichten werden wahrgenommen, bewertet und führen letztlich zu einer entsprechenden Anpassung der Einstellungen – beispielsweise zu geringerer Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung. Diese Einstellungen sind individuelle Anpassungsleistungen, die Menschen bei ihrer Auseinandersetzung mit der Umwelt – hier mit der Arbeitsumgebung – helfen, das eigene Verhalten zu steuern.

### Praxisrelevanz der Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Untersuchung tragen dazu bei, die Wirkungsweise des

Personalmanagements in den Grundmechanismen besser zu verstehen. Damit zeigen die Studienergebnisse Handlungsmöglichkeiten für eine angepasste Entwicklung und Ausrichtung von HR-Praktiken in Unternehmen. Das ist neu für das Personalmanagement. So können Unternehmen die Zukunftsperspektiven ihrer Mitarbeiter im Hinblick auf ihre grundlegende Motivation beeinflussen, sie gewissermaßen „jünger“ machen – eine Vorstellung, die gerade in Zeiten des demografischen Wandels überaus interessant und relevant erscheint. Die Zukunftsperspektive auch und gerade älterer Mitarbeiter sollte deshalb von Unternehmen ernsthaft berücksichtigt werden. Personalabteilungen, die sich mit den Folgen des demografischen Wandels für die Zukunftsfähigkeit ihrer Belegschaft auseinandersetzen, sind gut beraten, wenn sie auch ältere Mitarbeiter eng in ihre Personalmanagementsysteme einbinden. Unternehmen, die älteren Mitarbeitern keine Weiterentwicklungsmöglichkeiten, keine Aufstiegschancen und keine leistungsabhängige Vergütung bieten, vermitteln, dass deren Zeit im Unternehmen abgelaufen ist. Die Folge ist, dass sich solche Mitarbeiter zurückziehen und im Extremfall innerlich kündigen, lange bevor sie tatsächlich altersbedingt ausscheiden. Die wahrgenommene Zukunftsperspektive von Mitarbeitern stellt somit eine wichtige Orientierungshilfe für die strategische Ausrichtung von Personalmanagementsystemen für unterschiedliche Altersgruppen der Mitarbeiter dar.

Jörg Korff, Torsten Biemann ●



### AUTOREN

#### Dr. Jörg Korff

ist Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL, Personalmanagement und Führung an der Universität Mannheim und Geschäftsführer von PAM – People Analytics Mannheim.

Universität Mannheim  
Schloss, 68161 Mannheim  
Tel. 0621 1811504  
www.bwl.uni-mannheim.de



#### Prof. Dr. Torsten Biemann

ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL, Personalmanagement und Führung an der Universität Mannheim und Geschäftsführer von PAM – People Analytics Mannheim.

Universität Mannheim  
Schloss, 68161 Mannheim  
Tel. 0621 1811502  
www.bwl.uni-mannheim.de

# Gleichzeitig als Chef und Change Manager Erfolg haben

**FÜHRUNGSKOMPETENZEN.** Chefs stehen heute vor der Herausforderung, dass neben der Alltagsarbeit in ihren Bereichen noch Change-Projekte laufen. Deshalb müssen sie neben dem Tagesgeschäft auch noch ein guter Change Manager sein. Welche speziellen Kompetenzen sie dafür benötigen, sagt unser Experte Michael Schwartz.

Die speziellen Kompetenzen, die künftig von Führungskräften erwartet werden, sind laut Michael Schwartz:

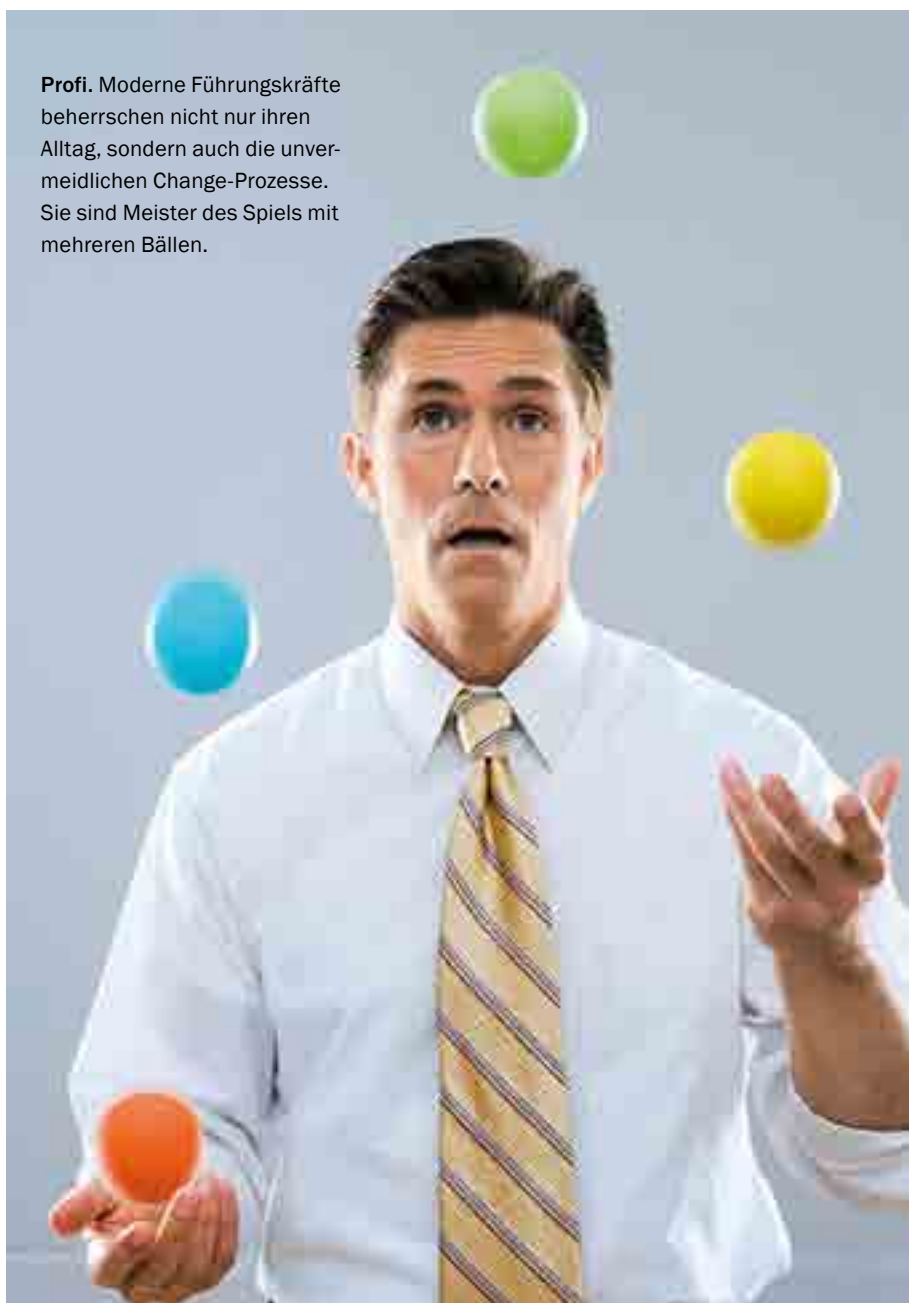
## **Kompetenz 1: „Change“ als Normalität begreifen**

Die technische Entwicklung schreitet rasant voran; ebenso die (digitale) Vernetzung in den Unternehmen sowie zwischen den Unternehmen und ihrer Umwelt. Deshalb ist das Thema Change, sprich Veränderung, heute ein Dauerthema im Betriebsalltag. Das heißt, die Notwendigkeit, das eigene Verhalten zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern, um in neue Rollen hineinzuwachsen, ist ein elementarer Teil der Alltagsarbeit. Und die Aufgabe, Change-Prozesse zu initiieren, zu managen und zu steuern? Sie hat sich zu einer Kernaufgabe von Führung entwickelt.

## **Kompetenz 2: mit Komplexität umgehen können**

Infolge der technologischen Innovation und wachsenden Vernetzung werden die Strukturen in den Unternehmen und deren Märkte stets komplexer. Das heißt, die Führungskräfte müssen mit veränderlichen Zielen rechnen, immer mehr Einflussfaktoren beachten sowie mehr experimentieren und Risiken eingehen. Trotzdem müsse sie entscheidungsbereit und -fähig sein – selbst auf die Gefahr hin, mögliche Fehlentscheidungen zu treffen. Zugleich müssen sie bereit sein, ihre Entscheidungen zu revidieren – zum Beispiel, wenn sich gewisse Annahmen, unter denen sie ihre Entscheidungen trafen, als unzutreffend erweisen oder sich Umfeldfaktoren ändern. Das setzt eine

**Profi.** Moderne Führungskräfte beherrschen nicht nur ihren Alltag, sondern auch die unvermeidlichen Change-Prozesse. Sie sind Meister des Spiels mit mehreren Bällen.



hohe Selbst-Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft seitens der Führungskräfte voraus.

### Kompetenz 3: mit Unsicherheit und begrenzter Planbarkeit leben können

Wie sieht in fünf oder gar zehn Jahren unser Markt aus? Welche (technischen) Problemlösungen sind dann möglich? Das weiß heute kein Unternehmen. Deshalb haben die Entscheidungen der obersten Unternehmensführer eine immer geringere Halbwertszeit. Das heißt für die Führungskräfte: Sie agieren häufiger in einem Umfeld, das von Unsicherheit geprägt ist. Zudem stehen sie und ihre Bereiche häufiger vor Herausforderungen und Aufgaben, mit deren Lösung sie noch keine Erfahrung haben. Deshalb müssen sie sich von der Fiktion verabschieden, komplexe Aufgaben und Change-Vorhaben seien von Anfang bis Ende planbar. Stattdessen gilt es, sich mit anfangs kleinen, wohl überlegten Veränderungsschritten allmählich an die mögliche Problemlösung heranzutasten und die Auswirkungen jedes Schritts zu reflektieren, bevor die nächsten Schritte geplant und ergriffen werden. Das Bewusstsein für ein solch iteratives Vorgehen gilt es auch den Mitarbeitern zu vermitteln. Ebenso das Bewusstsein: Pläne sind keine „heiligen Kühe“. Sie müssen oft „geschlachtet“ werden.

### Kompetenz 4: den typischen Verlauf von Change-Prozessen kennen

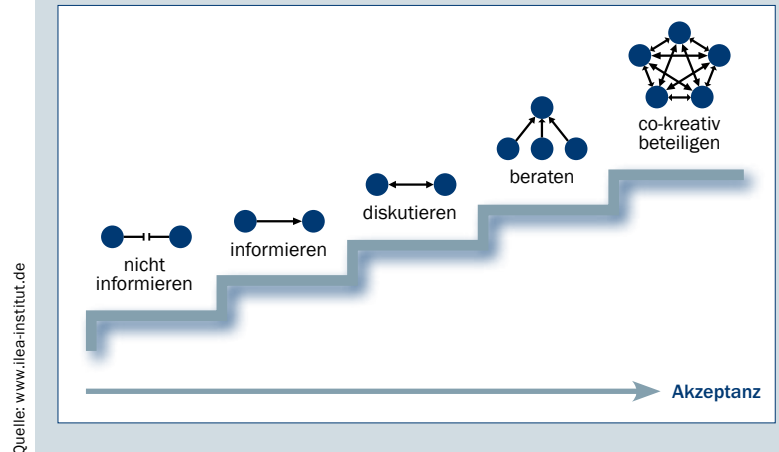
In jedem Change-Projekt gibt es verschiedene Phasen. Auf eine Anfangseuphorie folgt oft das sogenannte „Tal der Tränen“. Das heißt, die Mitarbeiter erkennen zum Beispiel: Die Auswirkungen für uns sind größer als gedacht. Oder: Das neue Vorgehen ist schwieriger als gedacht. Die typischen Phasen eines Change-Prozesses müssen Führungskräfte kennen – nicht nur, damit sie nicht völlig überrascht und unvorbereitet sind, wenn ihre Mitarbeiter plötzlich klagen, sondern auch, weil diese gerade in den schwierigen Phasen eines Change-Projekts Unterstützung brauchen.

### Kompetenz 5: sensible Kommunikatoren sein

Mitarbeiter reagieren – zum Beispiel aufgrund ihrer Persönlichkeit, beruflichen Erfahrung und Position – auf dieselbe

## Den „Change“ beflügeln

**Mitarbeiterbeteiligung.** Um einen Change-Prozess zum Erfolg zu führen, sollten Mitarbeiter nicht nur regelmäßig informiert, sondern geradezu stetig um Rat gefragt werden. Ideal wäre es, sie vertrauensvoll in einen co-kreativen Prozess einzubinden.



Information verschieden. Erlebt zum Beispiel der eine die Nachricht „Wir führen ein neues IT-System ein“ als Herausforderung, ist diese für einen anderen eine Bedrohung. Entsprechend sensibel sollten Führungskräfte ihre Botschaften verpacken und vermitteln. Sie müssen zudem darauf achten, dass sie ihre Mitarbeiter nicht überfordern – zum Beispiel, weil sie die Informationsflut, die auf sie einprasselt, ungefiltert weitergeben. Sie sollten das Relevante vom Irrelevanten trennen und die Einzelinfos so verdichten, dass hieraus klare und packende Botschaften werden. Zudem sollten sie mit ihren Kollegen in den anderen Bereichen vereinbaren, welche Infos sie wann ihren Mitarbeitern geben, damit diese keine unterschiedlichen Infos erhalten. Außerdem dürfen sie ihren Mitarbeitern keine Versprechen geben, von denen sie nicht 100-prozentig sicher sind, dass sie diese einhalten können – selbst wenn die Mitarbeiter sie noch so sehr bedrängen.

### Kompetenz 6: Sinn vermitteln und stiften können

Betriebswirtschaftliche Ziele wie „Wir wollen den Ertrag um 10 Prozent erhöhen“ oder „Wir wollen die Bearbeitungszeit um 30 Prozent verkürzen“ sind zum Steuern von Unternehmen wichtig, doch sie vermitteln den Mitarbeitern keinen Sinn. Also motivieren sie diese auch nicht, sich für das Erreichen der Ziele zu engagieren. Hierfür ist Übersetzungsarbeit seitens der Führungskräfte nötig.

Zum Beispiel: „Wenn wir den Ertrag erhöhen, können wir mehr Geld für die Forschung ausgeben, sodass die Existenz unseres Unternehmens und somit ihr Arbeitsplatz langfristig gesichert ist.“ Oder: „Wir wollen die Bearbeitungszeiten verkürzen, damit unsere Kunden zufriedener sind. Das wirkt sich auch positiv auf die Atmosphäre in den Gesprächen aus, die wir mit ihnen führen.“ Wichtig ist, dass der Sinn in einem direkten Bezug zu den betroffenen Mitarbeitern steht; des Weiteren, dass der konstruierte Sinnzusammenhang glaubhaft ist, denn die Mitarbeiter sind nicht dumm. Zudem müssen die Führungskräfte, die ihn vermitteln, selbst daran glauben. Sonst wirken ihre Aussagen unglaubwürdig – unter anderem, weil dann ihre Körpersprache und ihre gesprochenen Worte divergieren.

### Kompetenz 7: die Klaviatur der Akzeptanzbildung spielen können

Wenn Mitarbeitern eine geplante Veränderung verkündet wird, dann fällt es ihnen oft schwer, diese zu akzeptieren – nicht nur, weil sie an deren Sinnhaftigkeit, sondern auch Realisierbarkeit zweifeln. Dann stehen ihre Führungskräfte vor der Herausforderung, ihnen außer der Sinnhaftigkeit des Vorhabens auch zu vermitteln, dass das Erreichen des angestrebten Ziels realistisch ist – selbst wenn sie selbst noch nicht wissen, wie dies möglich ist. Am einfachsten gelingt ihnen dies, wenn sie ihre Mitarbeiter in das Erarbeiten der Problemlösung integrieren – →



→ unter anderem, indem sie ihre Mitarbeiter nicht nur informieren, sondern auch mit ihnen diskutieren. Des Weiteren, indem sie sich von ihnen beraten oder die Mitarbeiter gemeinsam Lösungen erarbeiten lassen. Dabei sollte den Führungskräften jedoch klar sein: Bei komplexen Change-Vorhaben, bei denen es neben Gewinnern auch Verlierer gibt, gelingt es in der Startphase (fast nie), einen Konsens für das Neue zu schaffen. Entscheidend ist es, ausreichend Mitstreiter für das Vorhaben zu finden, die sich für das Erreichen der Ziele engagieren, sodass das Projekt voller Energie starten kann. Denn dann können mit der Zeit immer mehr „Fence-sitter“, also Mitarbeiter, die dem Projekt zunächst abwartend distanziert gegenüberstehen, als Mitstreiter gewonnen werden. Und die wenigen Personen, die das Projekt sozusagen „boykottieren“? Sie sind zunehmend isoliert.

## **Kompetenz 8: Menschen für Veränderung motivieren können**

Gerade ältere, berufserfahrene Mitarbeiter stehen geplanten Veränderungsvorhaben häufig zunächst skeptisch gegenüber – oft weniger, weil sie an deren Sinnhaftigkeit, sondern weil sie an deren Realisier-

barkeit zweifeln. Viele Führungskräfte neigen dazu, die Bedenken dieser Mitarbeiter nicht ernst zu nehmen, sondern hierin einen Ausdruck mangelnder Veränderungsbereitschaft zu sehen. Entsprechend schnell werden oder fühlen sich die Mitarbeiter in die „Ecke“ gedrängt, weshalb aus ihnen echte „Widerständler“ werden. Das hat für Projekte häufig fatale Konsequenzen, unter anderem, weil diese erfahrenen Mitarbeiter in den Augen ihrer Kollegen „etwas zu sagen“ haben. Entsprechend wichtig ist es, die Bedenken dieser Mitarbeiter ernst zu nehmen und sie soweit möglich als Mitstreiter zu gewinnen – zum Beispiel, indem man sie in das Ausarbeiten möglicher Lösungen integriert. Zuweilen stecken hinter scheinbar sachlich begründeten Bedenken aber auch Ängste, Besitzstände zu verlieren. Dann gilt es, Konsequenz zu zeigen, indem man den Betroffenen vermittelt: Die Veränderung ist unumgänglich. Wer nicht bereit ist, sich auf das Neue einzulassen, zählt zu den Verlierern.

## **Kompetenz 9: Individualisten und Spezialisten integrieren können**

Je komplexer ein Change-Vorhaben ist, umso stärker sind Führungskräfte auf das Spezialwissen und die aktive Mitarbeit von Spezialisten angewiesen – da ihnen selbst häufig das Know-how zum Entwickeln der Problemlösung fehlt. Deshalb müssen sie nicht nur bereit sein, auf die Empfehlungen der Spezialisten zu hören, sie müssen diese auch in die Arbeitsteams integrieren. Das erfordert häufig viel Fingerspitzengefühl, unter anderem, weil die Spezialisten meist um die Bedeutung ihres Wissens für den Erfolg wissen. Entsprechend selbstbewusst sind sie. Entsprechend schwierig lassen sie sich häufig auch führen. Deshalb sollten Führungskräfte ein besonderes Augenmerk auf das Gewinnen dieser Mitarbeiter als Mitstreiter legen. Zum Beispiel, indem sie regelmäßig das Gespräch mit ihnen und den Rat von ihnen suchen und ihnen so ihre Wertschätzung signalisieren. Oder indem sie ihren Beitrag zum Erfolg bei Teambesprechungen öffentlich loben; des Weiteren, indem sie diese gezielt in die Projektteams einbinden, die für den Projekterfolg von zentraler Bedeutung sind.

## **Kompetenz 10: den energetischen Prozess im „Change“ lenken können**

In Change-Projekten, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, ist es normal, dass die anfängliche Aufbruchsenergie abnimmt – zum Beispiel, weil Erfolge auf sich warten lassen. Dann ist es die Aufgabe der Führungskräfte, Zuversicht zu verbreiten. Ähnlich wie dies angeblich Thomas Edison nach dem 1000sten Fehlvorversuch, eine Glühbirne zu entwickeln, tat, als ein Mitarbeiter zu ihm sagte: „Wir sind gescheitert.“ Daraufhin soll Edison erwidert haben: „Wir sind nicht gescheitert. Wir kennen nun 1.000 Wege, wie man eine Glühbirne nicht entwickeln kann.“

Wichtig ist es in solchen Situationen, dass die Führungskräfte auf ein attraktives Zielbild zurückgreifen können, das sie ihren Mitarbeitern vor Augen führen – also eine Vision davon, wie sich ihr Arbeitsalltag, ihre Arbeitssituation usw. gestaltet, wenn die angestrebte Veränderung realisiert ist – verknüpft mit der Frage, ob sich hierfür die Anstrengung nicht lohnt. Wichtig ist es zudem, gerade bei Change-Vorhaben, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, immer wieder Teilerfolge zu kommunizieren und zu „feiern“. Denn Kulturveränderungen vollziehen sich in Unternehmen oft so langsam, dass die Beteiligten das Gefühl haben, „Da bewegt sich ja gar nichts“, selbst wenn die Organisation sich auf einem guten Weg befindet.

## **Kompetenz 11: Rückgrat sowie Ausdauer und Geduld haben**

Gerade weil insbesondere kulturverändernde Projekte häufig sehr lange dauern, müssen die Führungskräfte Rückgrat haben. Das heißt, sie sollten für gewisse Werte stehen und auch nicht wanken, wenn ihnen mal der Wind ins Gesicht bläst. Denn nur dann können sie ihren Mitarbeitern den gewünschten Halt und die benötigte Orientierung bieten. Zudem sollten sie eine relative Gelassenheit ausstrahlen – selbst wenn ein Projekt zu scheitern droht. Das setzt voraus, dass die Führungskräfte selbst ein Leben in Balance führen und in ihm Oasen existieren, an denen sie neue Energie tanken können.

**Michael Schwartz** ●

### AUTOR



**Michael Schwartz** leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis

(Ilea) in Esslingen bei Stuttgart, das unter anderem in Kooperation mit dem Steinbeis-Transferzentrum PVM, Reutlingen, eine Changemanagement-Kompaktausbildung für die Mitarbeiter von Unternehmen anbietet. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Berater Tätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der (Software-)Industrie.

**Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis**

**Rüdenner Straße 9  
73733 Esslingen  
Tel. 0711 3513728  
www.ilea-institut.de**

# Wir machen agil.

Die Organisation kräftig durchlüften, verkrustete Strukturen beseitigen, ein modernes Führungsverständnis etablieren. Wir zeigen Ihnen, wie Sie den Übergang in eine agile Unternehmenskultur erfolgreich gestalten.

---

hr consulting

---

inhouse training

---

offene seminare

---

development center

---

development programs

---

business coaching

---

workshopmoderation

---

[www.ime-seminare.de](http://www.ime-seminare.de)

Produkte und Projekte agil mit Scrum managen

Agiles Führen



# Die Unternehmenskultur entdecken und entwickeln

**MÄURER & WIRTZ.** Um das Streben nach Verbesserung und Qualität in der DNA des Unternehmens zu verankern, startete der Parfümhersteller Mäurer & Wirtz, Köln, ein Entwicklungsprojekt in Sachen „Führungs- und Unternehmenskultur“. Das Familienunternehmen und das beteiligte Machwürrh Team wurden jetzt vom BDVT-Verband mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Bronze 2016 ausgezeichnet.

Das Unternehmen Mäurer & Wirtz ist ein Familienunternehmen in fünfter Generation und eines der führenden europäischen Häuser für hochwertige Duft- und Pflegeprodukte. Es ist der breiten Öffentlichkeit vor allem durch seine Kultmarke „4711“ bekannt. 2013 beschloss die Geschäftsführung des 400 Mitarbeiter zählenden Unternehmens mit den Inhabern eine neue „Strategie 2020“. Sie zielt unter anderem darauf ab, die Eigenmarken des Traditionsunternehmens sowie sein Beautygeschäft in Deutschland zu stärken und sein internationales Business sowie Prestigeauszubauen.

Den Verantwortlichen bei Mäurer & Wirtz war laut Yvonne Jussen (Leiterin Perso-

nal) klar: „Diese Ziele erreichen wir nur, wenn wir die Mitarbeiter als Mitstreiter gewinnen und die Ressource Mensch stärker aktivieren.“ Außerdem müssen die Mitarbeiter bereichs- und funktionsübergreifend stärker kooperieren und mehr Eigeninitiative und -verantwortung zeigen. „Und dies erfordert einen Kulturwandel in der Organisation – top-down“, ergänzt die Personalentwicklerin Jill Ben Cadi. Ein solcher Change-Prozess brauche „starke Promotoren auf der Top-Ebene“, betont Geschäftsführer Thomas Seeger-Helbach. Deshalb befasste sich zunächst der Führungskreis inklusive Geschäftsführung intensiv mit dem Thema Unternehmens- und Führungskultur. Die

oberen Führungskräfte fragten sich: Welche Werte sind uns wichtig? Parallel dazu fand eine Mitarbeiterbefragung statt. Sie ergab: Auch die Mitarbeiter sehen Handlungsfelder und wünschen sich teilweise einen Kulturwandel. Nach diesen Vorarbeiten stand das Unternehmen vor den Fragen:

- Wie gelangen wir zu einem gemeinsamen Führungsverständnis, das sich auch in Führungsleitlinien dokumentiert?
- Wie können wir das gewünschte Führungsverständnis in den Köpfen aller Führungskräfte top-down verankern und ihnen die nötigen Kompetenzen vermitteln?

**Arbeitsplätze.** Aus Mitarbeitern werden Mitstreiter – ganz gleich, auf welcher Hierarchieebene und in welchen Abteilungen sie arbeiten.



Foto: Mäurer & Wirtz



- Wie führen wir den angestrebten Kulturwandel herbei?

Als Unterstützer beim Bewältigen dieser Herausforderungen engagierte Mäurer & Wirtz die Unternehmensberatung Machwüth Team International (MTI), Visselhövede. Sie entwarf im Dialog mit der Geschäftsführung und dem Personalbereich ein dreistufiges Change-Konzept:

**Stufe 1:** Die Mitglieder des Führungskreises entwickeln in Workshops die Führungsleitlinien.

**Stufe 2:** Die ihnen nachgeordneten Führungskräfte (Abteilungsleiter) erwerben in einem auf den Führungsleitlinien basierenden Führungskräfteentwicklungsprogramm (FKEP) die nötigen Skills, um ihre Bereiche wie gewünscht zu führen. Ein entsprechendes FKEP findet danach für die Schichtleiter statt.

**Stufe 3:** Mäurer & Wirtz startet einen Top-down-Prozess, in dem definiert wird, wie die Kultur des Unternehmens künftig aussehen soll und was zu tun ist, um diese Kultur Realität werden zu lassen.

Folgende Erfolgskriterien wurden nach Aussagen der MTI-Projektleiterin Marion Quaas-Reinhard für das Gesamtprojekt definiert:

**Kriterium 1:** Die Mitarbeiter sollen bereichs- und hierarchieübergreifend so aktiviert werden, dass sie freiwillig am Entstehen der neuen Kultur mitarbeiten.

**Kriterium 2:** Die Führungskräfte verfügen nach dem FKEP über die Kompetenz, ihre Mitarbeiter (Stufe 3) beim Umsetzen der vereinbarten Maßnahmen zu unterstützen und sie in dem Change-Prozess zu führen.

**Kriterium 3:** Die Führungskräfte zeigen nachhaltig das gewünschte Führungsverhalten und entwickeln mit ihren Mitarbeitern die Unternehmenskultur kontinuierlich in die Richtung weiter, die zum Erreichen der mit der „Strategie 2020“ verbundenen Ziele wichtig ist.

Dabei maßen die Verantwortlichen bei Mäurer & Wirtz dem Kriterium 2 eine Schlüsselrolle bei. Denn das Umsetzen der in Stufe 3 beschlossenen Maßnahmen sollte weitgehend aus eigener Kraft erfolgen – also ohne MTI-Unterstützung.

## Führungskräfte bekommen Schlüsselrolle

Deshalb wurden dem eigentlichen Kulturprojekt (Stufe 3) die beiden Führungskräfteentwicklungsprogramme für die Abteilungsleiter (FKEP 1) und die Schichtleiter (FKEP 2) vorgeschaltet. Sie sollten die Führungskräfte, laut Personalleiterin Jussen, „zu Führungspersönlichkeiten entwickeln, die unter Wahrung ihrer Persönlichkeit so agieren, dass dies mit den Führungsleitlinien und Zielset-

zungen des Unternehmens korrespondiert“. Deshalb wurden in den FKEP vor Beginn der Qualifizierungsmaßnahmen MBTI-Persönlichkeitsprofile der Teilnehmer erstellt. Sie dienten als Grundlage für Vier-Augen-Gespräche mit MTI-Beratern. Danach folgten individuelle Orientierungsgespräche mit den Vorgesetzten, unter anderem zum Definieren der persönlichen Entwicklungsziele, bevor die eigentliche Qualifizierungsmaßnahme begann. In der Qualifizierungsmaßnahme wurde Führung, wie die MTI-Projektleiterin Quaas-Reinhard erläuterte, als ein vielschichtiger Prozess verstanden, der folgende drei Dimensionen umfasst:

- Leading yourself (Selbstführung),
- Leading people (Mitarbeiterführung)
- Leading business (Führung des anvertrauten Bereichs).

Entsprechend wurden die drei Ausbildungsmodulare im „FKEP 1“ benannt. In allen Maßnahmen des Gesamtprojekts sollte bereits die angestrebte Kultur erfahrbar sein. Deshalb wurden die beiden Teilnehmergruppen des FKEP 1 bewusst über die verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens gemischt. Außerdem erstellte der Führungskreis im Vorfeld eine Liste möglicher Führungsprojekte. Diese bearbeiteten die Teilnehmer im Verlauf des FKEP 1 neben ihrer Alltagsarbeit in Kleingruppen. Ähnliche Lern- und Entwicklungsziele wie das FKEP 1 hatte das FKEP 2 für die Schichtleiter. Da sie im Gegensatz zu den Abteilungsleitern jedoch nur die fachlichen Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter sind und eine andere Funktion im Unternehmen haben, waren die inhaltlichen Schwerpunkte teils andere.

## Der Projektverlauf

Im Zeitraum Mai bis Juli 2014 entwickelten die Mitglieder des Führungskreises zunächst in Workshops einen Entwurf der Führungsleitlinien. Danach fand Ende September ein Kick-off-Workshop mit den FKEP 1-Teilnehmern und ihren Vorgesetzten statt. Dort entwickelten die Abteilungsleiter die Führungsleitlinien weiter; außerdem wurde ihnen das geplante FKEP-Programm vorgestellt und die Teilnehmer äußerten ihre Erwartungen und Änderungswünsche. Danach erfolgte eine →



→ Feinjustierung des Programms durch das Steuerungsteam. Parallel dazu wurden die MBTI-Persönlichkeitsprofile der Teilnehmer erstellt und fanden die ersten Orientierungsgespräche der Teilnehmer mit ihren Führungskräften statt.

Ende November 2014 folgte dann das erste dreitägige Modul „Leading Yourself“ im Rahmen des FKEP 1 – aufgeteilt in zwei Gruppen à circa 15 Personen. Kerninhalte waren unter anderem die Themen: Rolle und Funktion einer Führungskraft, Leadership-Mindset, Managementaufgaben und -werkzeuge, Führen durch Persönlichkeit. Nach dem ersten Qualifizierungsmodul begannen die Teilnehmer damit, in Kleingruppen jobbegleitend ihre Führungsprojekte zu bearbeiten. Im Frühjahr 2015 folgten die beiden dreitägigen Module „Leading People“ und „Leading Business“. Kernthemen in ihnen waren:

- Leading People: der angemessene Führungsstil (situatives, systemisches Führen), Diversity Management, Führungsinstrument Kommunikation, Teams zum Erfolg führen.
- Leading Business: Managing Business, Zusammenarbeit mit Stakeholdern, Organisationskultur, Führung in Changeprozessen.

Danach fand ein zweites Orientierungsgespräch der Teilnehmer mit ihren Führungskräften statt, bevor schließlich im August 2015 die Abschlussveranstal-

tionen sowie anderer Unternehmensbereiche und der Unternehmensberatung MTI eingerichtet. Außerdem wurde ein Sounding-Board, in dem ein Querschnitt aller Bereiche und Hierarchieebenen vertreten war, installiert. Von März bis Juni 2015 fand eine Interviewkaskade top-down zur aktuellen und angestrebten künftigen Unternehmenskultur statt. Es ging um:

- Symptome
- Strukturen
- Prozesse
- Verfahren
- menschliches Verhalten
- Selbstverständnis
- Werte
- Regeln.

Nachdem die Ergebnisse der Interviewkaskade vorlagen, startete folgender Top-down-Prozess: Zunächst trafen sich im August 2015 die Geschäftsführung und der Führungskreis zu einer eintägigen Zukunftswerkstatt. Gemeinsam überlegten sie: Wie soll unsere Kultur künftig aussehen? Und: Welche Kulturbilder (Dimensionen) sind relevant? Danach definierten sie die fünf Kulturbilder „Führung“, „Umgang“, „Kommunikation“, „Systemisch“ und „Business“. Außerdem benannten sie Sponsoren auf der Bereichsebene. Sie sollten die Ansprechpartner beim Bearbeiten der Kulturbilder sein.

Eine weitere zweitägige Zukunftswerkstatt fand im September 2015 mit der

beibern die Kulturbilder und Handlungsfelder vorgestellt. Danach wurden auf freiwilliger Basis bereichsübergreifende Arbeitsteams gebildet. In ihnen arbeiteten knapp 50 Prozent der Mitarbeiter mit. Sie sollten in den Folgemonaten erarbeiten, was es in den einzelnen Handlungsfeldern zu verändern gilt.

Die Teams nahmen ab November 2015 nach Kick-off-Meetings ihre Arbeit auf. Über deren Entwicklungsstand informierten sie zweimonatlich den Projektsteuerkreis, der seinerseits die Geschäftsleitung informierte. Im März 2016 fand dann eine Führungstagung mit den Inhabern, dem Geschäftsführer, den Kulturbild-Sponsoren und Handlungsfeld-Ownern statt – zwecks bereichs- und hierarchieübergreifender Information über den Projektstatus.

Als Ergebnis der bereichs- und hierarchieübergreifenden Projektarbeit lagen im Mai 2016 die Zukunftsbilder der fünf Kulturbilder vor nebst detaillierter Beschreibung der hieraus resultierenden Handlungsfelder. Im Juni 2016 folgte dann ein feierliches Umsetzungs-Kick-off mit allen Mitarbeitern, Führungskräften sowie den Inhabern. In dieser Veranstaltung konnten sie sich über die Kulturbilder, die Handlungsfelder und Maßnahmen informieren. „Zwecks weiterer Motivation wurden während der Veranstaltung den Mitarbeitern auch zwei eigens hierfür gedrehte Filme der angestrebten Kultur von Mäurer & Wirtz gezeigt“, berichtet die Leiterin Brand Unit Beauty/Prestige Daniela Wolski. Außerdem wurde ein spezieller „Kulturduft“ entwickelt und den Mitarbeitern in Flacons überreicht. Seitdem läuft bei Mäurer & Wirtz die Umsetzung der im Kulturprojekt angedachten Maßnahmen. Dieser Prozess zielt auf eine kontinuierliche Verbesserung ab und wird vom Projektsteuerkreis gesteuert. Er erhält vom Sounding-Board regelmäßig eine Rückmeldung: „Befinden wir uns (noch) auf dem richtigen Weg?“ und „Wie ist die Stimmung im Unternehmen?“. Abhängig davon werden die weiteren Maßnahmen und Entwicklungsschritte geplant.

Dieses Vorgehen korrespondiert mit dem Vorgehen, das das Unternehmen von Anfang an in dem Projekt praktizierte, ausgehend von folgenden Erkenntnissen:

### „Es wurde ein spezieller ‚Kulturduft‘ entwickelt und den Mitarbeitern in Flacons überreicht.“

tungen der beiden Gruppen folgten. In ihnen stellten die Teilnehmer ihren Kollegen und Vorgesetzten sowie Vertretern des Führungskreises die Ergebnisse ihrer Projektarbeit vor, bei der sie eigenverantwortlich aktuelle Themen im Unternehmen bearbeiteten. Außerdem evaluierten sie ihre Entwicklung im FKEP und rüsteten sich für ihre Aufgaben im Kulturprojekt. Im Oktober 2015 startete dann der FKEP 2 für die Schichtleiter.

Zu diesem Zeitpunkt hatte das Kulturprojekt (Stufe 3) bereits begonnen. Hierfür hatte Mäurer & Wirtz Anfang 2015 zunächst einen Projektsteuerkreis bestehend aus Vertretern des Personalbereichs

Geschäftsführung, dem Führungskreis und den Abteilungsleitern statt. Dort wurden für die fünf Kulturbilder jeweils drei bis sechs Handlungsfelder definiert. Außerdem wurden die Führungskräfte bestimmt, die „Owner“ der Handlungsfelder und die zentralen Treiber bei deren Bearbeitung sein sollten.

Hierauf folgten erneut einen Monat später zwei eintägige Zukunftswerkstätten mit Mitarbeitern, dem Geschäftsführer, den Kulturbild-Sponsoren und den „Ownern“ der Handlungsfelder, sodass letztlich alle Hierarchieebenen an der Entwicklung des Kulturprojekts beteiligt waren. In den Zukunftswerkstätten wurden den Mitar-



Foto: MTI

**BDVT-Gewinner (von links):** Hans-Peter Machwüth mit den beteiligten Mitarbeiterinnen Marion Quaas-Reinhard, Kristina Gust und Christina Heinze.

- Der Prozess der Kulturveränderung ist eine lange Reise, in deren Verlauf sich auch die Rahmenbedingungen teilweise wandeln. Deshalb müssen die getroffenen Entscheidungen regelmäßig überprüft werden.
- Das Verankern der (Denk- und Verhaltens-)Strukturen in der Organisation, die für ein kontinuierliches Streben nach Verbesserung und somit Qualität erforderlich sind, ist ein nie endender Prozess, der immer wieder neuer Impulse bedarf.

Deshalb wurde bewusst darauf verzichtet, das Gesamtprojekt zu Beginn im Detail zu planen. Vielmehr wurde das Feinkonzept in einem iterativen Prozess entwickelt, bei dem sich der Projektsteuererkreis, das Sounding-Board und Geschäftsführung regelmäßig fragten: „Was ist der richtige Weg?“ Und: „Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg?“

### Unternehmen wird zur „Lernenden Organisation“

Das Kulturprojekt sollte möglichst viele Mitarbeiter zur aktiven Mitarbeit motivieren. Deshalb lautete eine wichtige Frage: Wie viele Mitarbeiter nehmen freiwillig an den Gruppeninterviews zu Beginn des Projekts teil? Angestrebt waren 15 Prozent, faktisch nahm fast die Hälfte der Mitarbeiter teil – auch weil diese Verhaltensänderungen bei ihren Führungskräften registrierten. Man spürte: In unserem Unternehmen tut sich wirklich etwas.

Entsprechend groß war auch ihr Engagement in den Zukunftswerkstätten und in den Arbeitsgruppen zum Bestimmen der To-Dos in den insgesamt 19 Handlungsfeldern.

Deshalb wurde aus Unternehmenssicht das Projektziel, die „Ressource Mensch“ zu aktivieren, voll erreicht. Deutlich erkennbar ist laut Personalleiterin Yvonne Jussen auch, dass (angestoßen durch die FKEP und das Kulturprojekt) ...

- das Unternehmen proaktiver am Markt agiert
- die Mitarbeiter bereichs- und funktionsübergreifend stärker kooperieren als früher
- die Mitarbeiter beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben mehr Eigeninitiative und -verantwortung zeigen.

Das belegen, wie Geschäftsführer Thomas Seeger-Helbach betont, die in den Handlungsfeldern im Rahmen des Kulturprojekts angestoßenen Veränderungen und erzielten „Quick Wins“.

Das belegen aber auch die regelmäßigen Feedbacks aus der Organisation. Sie zeigen: Aus Mitarbeitersicht hat sich das Verhalten ihrer Führungskräfte deutlich verändert. Sie führen ihre Mitarbeiter partnerschaftlich-kooperativer und vermitteln ihnen stärker die Sinnzusammenhänge sowie kurz-, mittel- und langfristigen Ziele, die bei der (Zusammen-)Arbeit zu beachten sind. Mit dem Projekt wollte das mittelständische Unternehmen Mäurer & Wirtz in seiner Organisation die erforderliche Kultur schaffen, um in einem

dynamischen Marktfeld erfolgreich zu agieren und die Chancen, die sich aus der zunehmenden Globalisierung und dem technischen Fortschritt ergeben, aktiv zu nutzen. Deshalb lauteten zwei übergeordnete Ziele:

- Das Unternehmen soll sich in Richtung „Lernende Organisation“ entwickeln, die auch ohne externe Unterstützung Chancen, sich zu verbessern, erkennt und aktiv nutzt.
- Das Streben nach Verbesserung und Qualität soll quasi im „Erbgut“ des Unternehmens verankert werden.

Deshalb beschränkte sich das Veränderungsprojekt (anders als im Mittelstand oft üblich) nicht darauf, ausgehend vom akuten Bedarf einzelne Verbesserungsinitiativen auf der Struktur- oder Verhaltenssebene zu ergreifen. Vielmehr ließen sich die Projektverantwortlichen vom Credo leiten: Wenn wir die genannten Entwicklungsziele erreichen möchten, müssen wir uns auch intensiv mit dem Thema Werte befassen und die Werte definieren, die unsere Unternehmens- und Führungskultur prägen (sollen). denn nur dann kann eine gemeinsame Wertebasis entstehen, auf der sich die einzelnen Veränderungen vollziehen. Deshalb spielte das Thema Werte im gesamten Projekt eine zentrale Rolle.

### Ein Benchmark für den Mittelstand

Dieser ganzheitliche Ansatz, der auf einen nachhaltigen Kulturwandel abzielt, beeindruckte die Juroren des Berufsverbands für Trainer, Berater und Coaches (BDVT). Deshalb zeichneten sie auf der diesjährigen Messe „Zukunft Personal“ Mäurer & Wirtz und das Machwüth Team für das Projekt mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Bronze 2016/17 aus. In ihrer Laudatio betonten sie, dass es in der deutschen Unternehmenslandschaft vermutlich einzigartig sein dürfte, wie systematisch und strategisch das Unternehmen Mäurer & Wirtz den Kulturwandel anging, statt sich auf einzelne Ad-hoc- und Akut-Maßnahmen zu beschränken. Dies macht das Unternehmen zu einem Vorreiter im Mittelstand.

Lukas Leist ●



# Was bringt der „zertifizierte Mediator“?

**MEDIATORENAUSBILDUNG.** Mit der neuen Rechtsverordnung zur Zertifizierung von Mediatoren hat der Gesetzgeber versucht, Mindeststandards für Mediatoren und deren Ausbildung zu setzen. Zwei Wirtschaftsmediatoren und Lehrtrainer bewerten die Ausbildungsverordnung zum „zertifizierten Mediator“ kritisch.



Bis zum Jahr 2012 konnte sich jeder Mediator nennen, unabhängig von der eigenen Qualifikation. Die Berufsbezeichnung war bis dahin nicht geschützt, ähnlich wie Coach, Trainer oder Unternehmensberater. Als Qualitäts- und Unterscheidungsmerkmale definierten deshalb eine Reihe von Mediations- und Fachverbänden seit dem Jahr 2000 eigene Ausbildungsrichtlinien und schufen darauf basierende Anerkennungsverfahren.

Als praktizierter Standard hat sich eine Ausbildung mit einem Umfang von 200 Zeitstunden (Seminare, Intervention und Supervision) sowie der Nachweis von vier Praxisfällen, die dokumentiert werden müssen, herausgebildet.

Bei Europas mitgliederstärkstem Mediationsverband, dem Bundesverband Mediation e.V. mit Sitz in Berlin, ist damit der Erwerb des Titels „Mediator/Mediatorin BM“ und die Verwendung eines visuel-

len Siegels auf der Geschäftsausstattung möglich. Um eine „anerkannte“ Ausbildung anzubieten, müssen die Lehrtrainer umfangreiche Nachweise (fortlaufende Mediationspraxis, Lehrtätigkeit, didaktische Konzepte) liefern oder sich die Lehrinstitute akkreditieren lassen. Der Ausbildungsinteressent kann sich bei einer „verbandsanerkannten“ Ausbildung darauf verlassen, auf versierte und qualifizierte Trainer zu treffen, die umfang-

reiche theoretische wie praktische Kenntnisse der Mediation haben und diese in ihren Seminaren vermitteln.

## „Siegel“ konnten sich bislang nicht durchsetzen

Bei den Mediationskunden sind hingegen die verschiedenen Siegel „Mediatorin XY“ (mit Verbandsanerkennung) in ihrer Bedeutung bisher nicht bekannt. Zu vielfältig sind die Titel und zu unübersichtlich die Verbandslandschaft in Deutschland. Privat- wie Firmenkunden haben eher der zugeschriebenen Kompetenz sowie Empfehlungen vertraut, statt bestimmte Nachweise zu verlangen. Vermutlich gab es auch deshalb immer schon Fort- und Ausbildungen, die ohne Qualitätsnachweis und häufig in einer „Schnellbleiche“ Mediatoren ausbildeten, mit teilweise doch sehr fragwürdigen Ausbildungsergebnissen.

Mit dem Ziel, die Mediation und andere Verfahren der alternativen Streitbeilegung zu fördern, trat das Mediationsgesetz am 26. Juli 2012 in Kraft. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um ein Berufsrecht für Mediatoren, das einzelne Rechte und Pflichten regelt. Darin unterscheidet der Gesetzgeber zwischen „Mediator“ (§ 5 Abs. 1 MediationsG) und „zertifiziertem Mediator“ (§ 5 Abs. 2). Ein Mediator „stellt in eigener Verantwortung durch eine geeignete Ausbildung und regelmäßige Fortbildung sicher, dass er über theoretische Kenntnisse sowie praktische Erfahrungen verfügt, um die Parteien in sachkundiger Weise durch die Mediation führen zu können.“ Ist jemand in diesem Sinne Mediator, ist er durch das Mediationsgesetz zur Verschwiegenheit verpflichtet – und erfährt umgekehrt dadurch auch Schutz.

Zertifizierter Mediator darf sich hingegen nennen, wer eine Ausbildung zum Mediator abgeschlossen hat, die den Anforderungen einer noch zu verabschiedenden Rechtsverordnung entspricht und sich entsprechend regelmäßig weiterbildet. Das Gesetz schuf dadurch einen geschützten Titel, der an bestimmte Qualitätsanforderungen geknüpft ist. Das Bundesjustizministerium wurde seinerseits im Gesetz ermächtigt, diese Rechtsverordnung zu erlassen. Nach einem Refe-

rentenentwurf, der Anfang 2014 vorgelegt wurde, war es lange still, bevor am 21. August 2016 die Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren (ZMediatAusbV) verabschiedet wurde. Sie tritt nun, mehr als fünf Jahre nach Verabschiedung des Mediationsgesetzes, zum 1. September 2017 in Kraft.

## Weder Fisch noch Fleisch

Ob das Mediationsgesetz sein Ziel, die Mediation zu fördern, erreicht hat, wird derzeit vom Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung in Speyer untersucht. Bereits heute sind wir skeptisch, ob die Rechtsverordnung einen Beitrag zur Qualitätssicherung und zum Verbraucherschutz leisten kann. In der „Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren“ sind folgende Mindeststandards definiert:

### 1. Ausbildung mit 120 Zeitstunden

#### Präsenzunterricht

Eine Ausbildung zum zertifizierten Mediator enthält mindestens 120 Präsenzzeitstunden und orientiert sich an den „Inhalten eines Ausbildungslehrgangs“. Dort sind Theorie, Techniken und Methoden acht Gruppen zugeordnet und mit Zeitstunden hinterlegt. Die inhaltliche Schwerpunktsetzung wie auch die Aufteilung in Theorie- und Praxisanteile obliegt den Ausbildungsinstituten. Kritisch sehen

wir hier den hohen Anteil von 18 Stunden Recht im Verhältnis zum Gesamtumfang. Im Vergleich dazu sind die Themen Kommunikation (18 Stunden) und Haltung/Rollenverständnis mit zwölf Stunden unterrepräsentiert. Aus unserer Sicht definiert sich ein guter Mediator über seine kommunikative Kompetenz sowie seine Haltung von Akzeptanz und Wertschätzung und weniger über fachliche Kenntnisse des Rechts. Die Ausbildungsdauer wird von uns als absolute Untergrenze eingeschätzt.

### 2. Fünf Praxisfälle und Supervision

Zertifizierte Mediatoren müssen insgesamt fünf eigene Mediationen durchführen und supervidieren lassen, wobei ein Fall innerhalb der Ausbildung oder ein Jahr nach deren Abschluss liegen muss, vier Mediationen (und deren Supervision) innerhalb von weiteren zwei Jahren. Wir begrüßen die Qualitätssicherung der ersten Schritte in der Praxis durch Einzelfallsupervision.

Auch die Festlegung auf fünf eigene Mediationen ist nahe dem Standard der Mediationsverbände. Leider wurde der Umfang einer Supervision je Mediation wie auch die Qualifikation der Supervisor nicht definiert. Hier sind die Vorgaben der Mediationsverbände klarer. Unverständlich ist, dass der Titel bereits nach dem Abschluss der Ausbildung und der ersten Mediation (inklusive Supervision) verwendet werden darf. →

## AUTOREN



**Christian Bähler**,  
Diplom-Pädagoge,  
ist geschäftsführender  
Gesellschafter  
von „Zweisicht“. Seit

2003 ist er als Experte für eine kooperative Konfliktkultur in Unternehmen und dem öffentlichen Dienst als Wirtschaftsmediator, Konflikt-Coach und Organisationsberater tätig.

#### Zweisicht

**Bähler & Schwertfeger GbR**  
**Hirschenhofweg 14, 79117 Freiburg**  
**Tel. 0761 2022200**  
**[www.zweisicht.de](http://www.zweisicht.de)**



**Elke Schwertfeger**,  
Diplom-Psychologin,  
Mediatorin, Coach  
und OE-Beraterin ist  
geschäftsführende

Gesellschafterin von „Zweisicht“. Sie ist Lehrbeauftragte an der Universität Freiburg. An der „Zweisicht Akademie“ bildet sie zusammen mit Christian Bähler Wirtschaftsmediatoren nach den Vorgaben der „ZMediatAusbV“ und den Standards des Bundesverbandes Mediation e.V. (BM) aus. Die „Zweisicht Akademie“ bietet auch diverse Vertiefungsseminare für Mediatoren an.

## → 3. Fortlaufende Weiterbildung

Von zertifizierten Mediatoren wird erwartet, dass sie sich ständig weiterbilden, um Inhalte aufzufrischen und zu vertiefen. Innerhalb von vier Jahren muss dies in einem Umfang von mindestens 40 Zeitstunden erfolgen. Das ist aus unserer Sicht ausgewogen und sinnvoll. Durchschnittlich 10 Stunden pro Jahr in Fortbildung zu investieren, ist gut machbar.

## 4. Anforderungen an Lehrtrainer

Die Ausbilder benötigen einen berufsqualifizierenden Abschluss einer Berufsausbildung oder eines Hochschulstudiums und müssen über die erforderlichen fachlichen Kenntnisse verfügen, so die Vorgabe. Weitere Anforderungen benennt die Verordnung nicht. Im Klartext heißt das, dass ein Lehrtrainer nicht zwingend (zertifizierter) Mediator sein muss, um bestimmte Inhalte zu vermitteln. Der damit zu erbringende Praxisnachweis wie auch

die eigene fortlaufende Weiterbildung ist für Lehrtrainer demnach nicht erforderlich! Für bedenklich halten wir außerdem, dass ein Nachweis von pädagogisch-didaktischen oder ähnlichen Kenntnissen ebenfalls nicht gefordert wird.

## 5. Die „Zertifizierung“ nimmt jeder selbst vor

Die erste Bescheinigung als „zertifizierter Mediator“ stellt das Ausbildungsinstitut nach erfolgreichem Abschluss des Lehrgangs, der Durchführung einer ersten Mediation sowie einer Einzelsupervision aus. Anschließend muss jede Mediatorin fortlaufend selbst überprüfen, ob sie die Voraussetzungen (noch) erfüllt, um die Bezeichnung „zertifizierte Mediatorin“ zu tragen. Dazu gehören wie oben erwähnt vier weitere Mediationen inklusive Einzelsupervision innerhalb von zwei Jahren und 40 Stunden Fortbildung alle vier Jahre. Eine Prüfstelle gibt es (bisher)

nicht. Die „Zertifizierung“ ist hier eine Mogelpackung, das neue Qualitätssiegel verwässert. Wir befürchten hier „Wildwuchs“, aber auch eine Abmahnwelle von darauf spezialisierten Anwaltskanzleien.

## 6. Übergangsregelung für schon ausgebildete Mediatoren

Wer vor dem 26. Juli 2012 eine Mediationsausbildung mit mindestens 90 Stunden absolviert und anschließend vier Mediationen durchgeführt hat, darf sich zertifizierter Mediator nennen. Wer vor dem 1. September 2017 eine Mediationsausbildung erfolgreich beendet hat, darf sich als zertifizierter Mediator bezeichnen, wenn er bis zum 1. Oktober 2018 eine Einzelsupervision im Anschluss an eine Mediation durchgeführt hat. Hier ist die Übergangsbestimmung wenig kulant ausgelegt. Auch wenn die Rechtsverordnung erst 2016 veröffentlicht wurde, wird sie quasi ab Mitte 2012 angewendet. In der Regel bedeutet das, dass Ausbildungsabsolventen nachschulen müssen, um die Bezeichnung zu führen. Der Anteil des Rechts ist in den meisten Ausbildungen nicht in diesem Umfang enthalten.

**Unser Fazit:** Wir sehen keinen ernsthaften Beitrag zur Qualitätssicherung. Auch wenn insbesondere im Hinblick auf die Mediationsausbildung Standards bei Umfang und Inhalten in der „ZMediatAusbV“ definiert wurden, darf nicht von einer „garantierten“ Qualität zertifizierter Mediatoren ausgegangen werden – zu schwammig sind die Anforderungen an die Ausbilder wie auch die Supervisoren. Insbesondere die „Selbstzertifizierung“ macht den Titel unglaubwürdig. Hier sind die Mediationsverbände dabei, eine Institution zu entwickeln; das Ergebnis ist offen.

Aus Marketinggründen kann es sinnvoll sein, die eigene Qualität über einen geschützten Titel nach außen zu transportieren. Wer die formalen Voraussetzungen erfüllt, muss sich allerdings nicht „zertifizierter Mediator“ nennen, da ist jeder frei. Wir empfehlen, die höherwertigen Verbandssiegel anzustreben. Deren Standards sind deutlich umfangreicher und qualitativ hochwertiger.

Christian Bähler, Elke Schwertfeger ●

## Zertifizierter Mediator werden

**Zusammenfassung.** Die wesentlichen Schritte auf dem Weg zum „zertifizierten Mediator“ sind:

1. Die Teilnahme an einer Ausbildung zum zertifizierten Mediator bedeutet, dass der Lehrgang einen Umfang von 120 Zeitstunden im Präsenzunterricht hat sowie eine Einzelsupervision des ersten Mediationsfalls umfasst. Fallbearbeitung und Supervision kann bis ein Jahr nach Abschluss des Lehrgangs durchgeführt werden. Erst dann wird eine Bescheinigung zum „zertifizierten Mediator“ durch das Ausbildungsinstitut ausgestellt.
2. Durchführung von vier weiteren Mediationen unter anschließender Einzelsupervision in einem Zeitraum von zwei Jahren. Mediationen können auch in Co-Mediation durchgeführt werden.
3. Regelmäßige Teilnahme an Fortbildungen im Umfang von mindestens 40 Zeitstunden innerhalb von vier Jahren.
4. Bisher gibt es keine staatliche oder privatrechtliche Zertifizierungsstelle, die überprüft, ob die Anforderungen erfüllt werden. Dies prüft jeder Mediator für sich selbst.
5. Die Rechtsverordnung tritt erst zum 1. 9. 2017 in Kraft. Davor darf sich niemand zertifizierter Mediator nennen, auch wenn die formalen Kriterien dafür bereits erfüllt werden. Ansonsten ist mit einer Abmahnung zu rechnen.

Quelle: [www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBI&jumpTo=bgbl116s1994.pdf](http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl116s1994.pdf)





**PRAXISORIENTIERT.  
PRÄGNANT.  
VERSTÄNDLICH.**

**PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS**

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personalmagazin« das **meistgelesene Fachmagazin** in deutschen Personalabteilungen. Hier erfahren Sie jeden Monat aktuell, wie Sie Ihr Unternehmen durch innovatives HR-Management flexibler, effizienter und wettbewerbsfähiger machen.

Jetzt informieren:  
**[www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)**  
 0800 72 34 253 (kostenlos)

# Internet-of-Things-Lernfabrik: Digitalisierung zum Anfassen

**ERFAHRUNGSLERNEN.** Die Digitalisierung der Arbeitswelt schreitet in Deutschland noch schleppend voran. Um Mitarbeiter und Führungskräfte dafür fit zu machen, hat der Trainingsanbieter Xpertiso eine Lernfabrik geschaffen, in der die Teilnehmer die Industrie 4.0 selbst erleben können: Dort wird ihnen Know-how rund ums Internet der Dinge (Internet of Things) vermittelt und der Lerntransfer in den Arbeitsalltag erleichtert.

Bei 46 Millionen deutschen Smartphone-Nutzern (Quelle: Statista) müsste die Digitalisierung in unseren Unternehmen eigentlich kein großes Thema mehr sein. Schließlich dürfte damit bereits jetzt fast jeder Mitarbeiter das perfekte Basispaket an Hard- und Softwaretechnologie mit ins Büro bringen, das für eine Weiterentwicklung des digitalen Informationsflusses notwendig ist. Doch während wir im Privatleben ganz selbstverständlich Gopro-Bilder von der Mountainbike-Tour auf Facebook oder Instagram teilen, kommt die Digitalisierung der Arbeitswelt in vielen deutschen Unternehmen nur schwer in Gang. Auch bei Befürwortern der „Industrie 4.0“ erweist sich dabei nicht der Datenschutz als größte Hemmschwelle, sondern die ständig wachsende Zahl an Handlungsoptionen. So sollen bereits

in den nächsten drei Jahren Menschen, Daten und weltweit rund 50 Milliarden Dinge im Internet of Things (kurz: IOT) vernetzt sein. Das eröffnet ebenso viele Chancen für neue Geschäftsideen wie Risiken für existenzbedrohende Fehlscheidungen: Verschaffen zum Beispiel Cobots oder Drei-D-Druck den entscheidenden Wettbewerbsvorteil? Sollte man sein geistiges Eigentum mit einem Cyber-Schutzwall vor Hackern sichern oder möglichst transparent viele Daten mit Partnern, Zulieferern und Kunden teilen? Lohnt die Investition in Virtual-Reality-Simulationen – oder gestaltet man lieber mit Tracking-Modulen die Lieferkette neu?

Mit der immensen Zahl der Einzellösungen und möglichen Zielsetzungen geht das Risiko einher, dass man sich in ein-

zelnen Themen zu sehr verliert. Um dies zu vermeiden, sollte man nicht nur die grundsätzlichen Unterschiede zwischen der Industrie 4.0 und dem IOT kennen (siehe Überblick auf Seite 43). Wichtig ist vor allem ein Gesamtüberblick über deren Einsatzmöglichkeiten. Denn daraus lassen sich Orientierungspunkte ableiten, welche Stoßrichtungen für das eigene Unternehmen sinnvoll sind und auf welchen technologischen und organisationalen Elementen eine zukunftsfähige Digitalisierungsstrategie aufgebaut sein sollte. Wichtig ist dabei, vorab nicht zu viel Zeit bei der Strategieentwicklung zu verlieren, sondern einige Themen sofort anzugehen und in die Umsetzung zu bringen. Hierbei spielt Qualifizierung eine zentrale Rolle. Mit einem bedarfsgerechten Weiterbildungskonzept lässt sich eingren-



Fotos: Xpertiso

**Chefs zuerst.** Im ersten Schritt sollen Führungskräfte die Lernfabrik durchlaufen. Ihnen nutzt das Gelernte bei der Strategieentwicklung.

zen, welche Strategie sich lohnt – und vermeiden, dass sich State-of-the-Art-Technologien wegen mangelnder Anwendungscompetenz in teure Staubfänger verwandeln. Die Kunst besteht darin, kostengünstige Lösungen zu nutzen, gelegentlich überschaubare Risiken einzugehen – gleichzeitig aber strukturiert vorzugehen und den Nutzen großer Projekte abzuschätzen, bei denen komplexe IT-Lösungen einbezogen werden.

Klassische Qualifizierungsprogramme scheitern bei diesen Anforderungen jedoch schnell an der Herausforderung des Theorie-Praxis-Transfers: Sie vermitteln meist Lernwissen, das im Arbeitsalltag zu spät oder gar nicht zur Anwendung kommt. Es gilt also, neue Wege in der Qualifizierung zu finden, die diese Kluft überbrücken und gleichzeitig der Dynamik der Digitalisierung entsprechen.

## Inhalte erleben statt sie zu konsumieren

Qualifizierung für Industrie 4.0 und IOT beginnt mit der Einsicht, dass keine Programme weiterhelfen, die Mitarbeiter nach einem Standardablauf absolvieren und anschließend „abhaken“. Die ständige Veränderung der Lernfelder bedingt eine kontinuierliche Know-how-Entwicklung: Bei jeder Weiterentwicklung sind immer wieder kleine Lerneinheiten nachzulegen. Ein geeigneter Ausgangspunkt hierfür ist das „Experimentierfeld“ einer

**AUTORIN**



**Rosalind Hungerland** leitet den Qualifizierungsspezialisten Xpertiso. Daneben ist sie für die ROI Management Consulting AG mit Schwerpunkten „Forschung und Entwicklung“ und „Prozessmanagement“ tätig.  
**Xpertiso – ROI Management Consulting AG**  
**Infanteriestr. 11, 80797 München**  
**Tel. 089 1215900**  
**www.xpertiso.de**

IOT-Lernfabrik. Dort lernen die Teilnehmer zentrale Technologien nicht nur kennen, sondern entwickeln diese selbst und setzen sie anhand von Praxisbeispielen aus dem eigenen Unternehmen ein. Dabei sollten generell zuerst die Führungskräfte – inklusive des Geschäftsführers – ein Training in einer IOT-Lernfabrik absolvieren. Denn das verschafft ihnen die notwendige Grundlagenkenntnis, um eine durchgängig implementierbare Strategie (mit)gestalten und deren Sinn beurteilen zu können. Erst im nächsten Schritt geht es um die Qualifizierung der Mitarbeiter, die an der Umsetzung beteiligt sind. Das Programm unserer IOT-Lernfabrik orientiert sich generell an drei aufeinander

der aufbauenden Stufen, die wir im Folgenden darstellen.

### Stufe 1: Basiswissen schaffen

Im ersten Abschnitt beschäftigen sich die Teilnehmer mit den Grundlagen: Sie erfahren, worin sich Industrie 4.0 und das Internet der Dinge unterscheiden (siehe Übersicht auf Seite 43) und welchen zentralen Aspekten die Digitalisierung folgt. Dazu zählt nicht nur ein Überblick über die technischen Grundlagen, sondern auch die Diskussion der wichtigsten Anwendungsfälle anhand von Case Studies beziehungsweise Best-Practice-Beispielen von Industrie-4.0/IOT-Pionieren.

Ein Beispiel ist das Ludwigsburger Werk des Automobilzulieferers Borg-Warner, in dem die Schichtplanungs-App „Kapalexxy“ nicht nur die Arbeitsprozesse in kürzester Zeit deutlich verbesserte, sondern auch zu einer besseren Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben führte (Videos zur Schichtplanung bei Borg-Warner sowie weitere Best-Practice-Beispiele finden sich unter [www.youtube.com/user/roiconsulting](http://www.youtube.com/user/roiconsulting)). Ein weiteres Beispiel ist das Projekt „Smart Automation“, bei dem die Bosch Rexroth AG für eine neue Pilotmontagelinie in ihrem Homburger Werk Produkte, Betriebsmittel sowie Mitarbeiter via Bluetooth und RFID-Chip vernetzte.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die horizontale Integration, also die Einbindung von Lieferanten, Partnern und Kunden →



**Mitarbeiter hinterher.** Im zweiten Schritt werden dort die Mitarbeiter trainiert – und können dabei selbst praktisch experimentieren.



→ in die digitale Nachbildung der eigenen Wertschöpfungsstrukturen. Dazu zählen unter anderem Beispiele zur Anwendung eines Tracking und Tracing, aber auch zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle durch eine umfänglichere/intensivere Kundenintegration. So erfahren die Teilnehmer zum Beispiel, wie der Pistenraupen-Hersteller Kässbohrer Effizienzpotenziale für seine Kunden durch smarte Services rund ums „Snow Management“ hebt oder wie man bei Airbus durch einen Accelerator neuen Geschäftsideen zum Durchbruch verhilft. Ein Accelerator coacht Start-ups in einem bestimmten Zeitraum mit dem Ziel einer schnellen Entwicklung. Das kann ein externer Dienstleister, aber auch eine Institution im Unternehmen sein.

Zudem stehen Themen wie „Inline Process Control“, „Big Data“, „Human Machine Interface“ und „Assistenzsysteme“ auf dem Lehrplan. Dabei behandeln wir auch die Risikozonen der Digitalisierung – etwa um zu veranschaulichen, was Datensicherheit für B-2-B ausmacht und welche Kriterien für eine sichere Vernetzung unter zunehmend komplexen Bedrohungsszenarien wichtig sind.

## Stufe 2: Testumgebung aufbauen

Nach dem Ansatz des „Game-based Learning“ kommen in Stufe 1 Case Studies

zum Einsatz, von denen nun in Stufe 2 einzelne Elemente selbst ausprobiert werden. So lernen die Teilnehmer in der Trainingssession „Sensorik“ mehrere Sensorenvarianten kennen und erfahren, wie sie daraus elektronische Einheiten zusammenstellen können. Dies geschieht mithilfe einer Arduino-Plattform, einem Open-Source-Angebot mit leicht zu bedienenden Soft- und Hardwarekomponenten, mit der auch technisch wenig erfahrene Teilnehmer programmieren können. Die Plattform ist ausgerüstet mit Ergänzungen wie Sensoren und Videokamera-Schnittstelle und dient als ideales IOT-Toolkit. So können die Teilnehmer beim Aufbau einer eigenen IOT-Testumgebung mit ihren Ideen experimentieren. Dabei werden verschiedene Typen einer nicht-vernetzten Produktion physisch simuliert: Die Teilnehmer setzen etwa einen Bewegungssensor ein und analysieren die gesammelten Messdaten in Echtzeit.

Einen Lernkontext schaffen Aufgabstellungen wie der klassische „Supermarkt“ in der Produktion. Dabei sollen die Teilnehmer die Materialverfügbarkeit sicherstellen. Hierzu messen sie unter anderem mit dem IOT-Toolkit über den Bewegungssensor die Entnahmefrequenz und leiten daraus die Entnahmemenge des Supermarkts ab. Die gesammelten Daten werden in Echtzeit zur Verfügung

gestellt und analysiert. Auf Basis dieses neu erlangten Wissens erarbeiten die Teilnehmer schließlich selbst Steuerungsmechanismen und setzen sie in der Praxis um. Mit der Testumgebung vollziehen die Lernfabrik-Absolventen also nicht nur grundlegende Regeln und Möglichkeiten der digitalen Vernetzung nach, sondern erhalten auch Anregungen dazu, wie sie das Erlernte konkret in der eigenen Arbeitspraxis umsetzen können. Für eine Erfolgskontrolle sorgen zum Beispiel Tests: Diese erfolgen nicht nur über die E-Learning-Plattform, sondern werden mit regelmäßigen Refresher-Trainings kombiniert, welche die Teilnehmer ebenfalls online absolvieren. Der Erfolg wird außerdem durch Kleinprojekte sichergestellt, die die Teilnehmer eigenständig im eigenen Unternehmen umsetzen und im Trainingsteam wieder präsentieren.

## Stufe 3: Wissen in der Praxis einsetzen

Damit der Transfer der gewonnenen Digitalisierungskompetenzen in den Arbeitsalltag gelingt, endet die Lernfabrik nicht an den eigenen „Werkstoren“. Neben individuellen Coachings werden Sandbox-Workshops angeboten, also Experimentierfelder, in denen die Lernfabrik-Teilnehmer Digitalisierungsoptionen im individuellen Produktionsprozess auf den Prüfstand stellen, Lösungen testen und später im Unternehmen anwenden. Konkret kann es sich dabei zum Beispiel um den Ausbau digitaler Infrastrukturen im Shopfloor-Management handeln: Wie kombiniert man Echtzeitdaten, Visualisierungen wie zum Beispiel Arbeitsplatzampeln und Monitoring-Apps auf den Tablets oder Smartphones der Führungskräfte? An welchen Prozessschnittstellen und Sollbruchstellen in der IT-Infrastruktur entscheidet sich, ob das neue Managementsystem tatsächlich agiler, transparenter und effizienter sein wird?

Dazu simulieren die Trainingsteilnehmer in der Lernfabrik den Ist-Zustand ihrer Fertigungs-/Managementprozesse und ermitteln konkrete Verbesserungspotenziale. Hilfestellung geben Kennzahlen wie die Prozessdurchlaufzeit oder die Anlageneffektivität (Overall Equipment Effectiveness, kurz: OEE). Ein Umsetzungsplan für die Praxis rundet die Sandbox-Variante ab; dessen Kernelemente sind

## Die IOT-Lernfabrik im Video

**Linktipp.** Wer wissen will, wie die Internet-of-Things-Lernfabrik von Xpertiso in der Praxis aussieht, kann sich auf Youtube ein kurzes Video dazu anschauen: Darin hat der Qualifizierungsexperte Eindrücke aus dem Digitalisierungstraining in der IOT-Lernfabrik in Prag zusammengestellt, wo die Teilnehmer das nötige Know-how zu den Themen „Industrie 4.0“

und „Internet of Things“ durch Erleben gelernt haben. Der Screenshot zeigt drei Teilnehmer vor einem Drei-D-Drucker. Das Video können Sie sich unter diesem Link anschauen: [www.youtube.com/watch?v=4\\_3k3Q5U7B0](http://www.youtube.com/watch?v=4_3k3Q5U7B0).



## Industrie 4.0 und Internet der Dinge

**Überblick.** Die Begriffe „Industrie 4.0“ und „Internet der Dinge/ Internet of Things“ beschreiben beide die Digitalisierung der Arbeitswelt. Doch sie sind nicht zu hundert Prozent deckungsgleich. Das sind die Unterschiede zwischen deutschem und US-Konzept.



### Deutschland: Industrie 4.0 ...

- wird von der Bundesregierung getrieben: Sie ermutigt die Unternehmen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen
- ist eine angekündigte „Revolution“
- fokussiert sich auf die „Smart Factory“: Die Industrie soll effizienter fertigen; die intelligente Fabrik soll durch vertikale Integration der IT-Systeme und Maschinen entstehen
- passt besonders für kleine Stückzahlen und Verrichtungsprinzip
- wird gebremst von Referenzarchitekturen, Datensicherheit et cetera.



### USA: Internet of Things (IOT) ...

- wird von IT-Unternehmen wie General Electric, Intel und Microsoft im Interessenverband Industrial Internet Consortium (IIC) forciert
- folgt mit dem dezentralen Ansatz „We learn as we go“ einem kontinuierlichen Lernprozess; vernetzt Kunden, Produkte, Lieferketten; „Smart Factory“ ist nur ein Teilaspekt
- fokussiert sich auf die Marktentwicklung: Die intelligente Nutzung von Daten generiert Mehrwert, es entstehen neue Geschäftsmodelle
- führt zu raschem Praxisfortschritt.

Quelle: Xpertiso

unter anderem Sensorik, Konnektivität, IOT-Plattformen und Big Data.

### Anpassungsfähigkeit ist das Trainingsziel

Mit den geschilderten und weiteren Stationen entsteht in der IOT-Lernfabrik ein Trainingsumfeld, das den Teilnehmern über einen praxisorientierten Umgang die notwendigen Kompetenzen vermittelt, sich souverän in IOT-Strukturen zu bewegen. Unternehmen sollten sich dabei auf zwei generelle Zielrichtungen konzentrie-

ren – erstens: Verbesserungspotenziale in den Produktionsabläufen zu aktivieren, und zweitens: über vernetzende Produkte beziehungsweise Maschinenkomponenten hinaus an mögliche Services zu denken, die das eigene Geschäftsmodell erweitern könnten. Das ist vor allem bei der eingangs erwähnten Entwicklung hin zum Internet der 50 Milliarden vernetzten Dinge wichtig. Wettbewerber, Kunden, Partner und Zulieferer beschäftigen sich wahrscheinlich bereits mit den entsprechenden „smarten“ Produkten – und auch das Thema „Datenschutz“

mag schneller von Kooperationsmodellen in der Praxis überholt sein als gedacht. Entwicklungszeit und -kosten reduziert man schließlich nicht nur durch Qualifizierungsmaßnahmen im eigenen Haus, sondern auch durch geteiltes Wissen aus Kooperationen mit Kunden und Partnern: Gemeinsame „Data-Labs“ als Experimentierfelder für Produkt- und Geschäftsmodellerweiterungen sind ein gutes Beispiel. Die Qualifizierungsprogramme einer IOT-Lernfabrik bestehen daher nicht aus „starr“ Modulen, sondern passen sich an die sich verändernden Zielmärkte der Teilnehmer an. Schließlich können sich Lerninhalte inzwischen schon im Laufe eines Jahrs stark verändern: Technologische Entwicklungen im IOT schaffen in immer kürzeren Zyklen neue Qualifizierungsoptionen. Ein Beispiel sind „Advanced Analytics“-Technologien, die mit Szenarien-Analysen die Resultate von Veränderungen in Unternehmensstrategien vorhersehbar machen. Das Thema ist heute schon vielen Unternehmen bekannt, doch in den kommenden Jahren wird sich der Technologiestand erheblich verbessern. Lohnt es sich also, in entsprechende Trainings zu investieren? Oder sind andere Themen wichtiger? Da sich der einzelne Mitarbeiter nicht kontinuierlich im gesamten Spektrum weiterbilden kann, schafft die IOT-Lernfabrik eine adäquate, zeitgemäße und zielgerichtete Form der Qualifizierung.

Rosalind Hungerland ●



**Laien willkommen.** In der Lernfabrik können dank Arduino-Plattform auch Teilnehmer ohne großes Technikverständnis programmieren.

# E-Learning-Branche wächst um 14 Prozent

**MARKTDATEN.** Ende Dezember hat das MMB-Institut in Essen bekannt gegeben, dass nach seinen aktuellen Berechnungen der Umsatz der deutschen E-Learning-Branche im Jahr 2015 um 14 Prozent (Vorjahr: 11,4 Prozent) gestiegen sei. Das MMB-Institut ist der einzige Marktbeobachter, der eine regelmäßige Erhebung zum E-Learning-Markt („dem dynamischen Wirtschaftssegment zwischen Bildungswirtschaft und IT-Branche“) vorlegt.



Die diesjährige Erhebung basiert auf den freiwilligen Angaben von insgesamt 43 E-Learning-Unternehmen, die differenzierte Erläuterungen zu den Wirtschaftsdaten der Jahre 2014 und 2015 abgegeben haben.

Unternehmen mit einem E-Learning-Deutschlandumsatz von einer Million Euro und mehr pro Jahr mussten das Testat eines Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers vorlegen. Anhand dieser Angaben wurde dann die Entwicklung des Umsatzvolumens der Branche hochgerechnet. Außerdem wurden die Umsatzanteile bestimmter E-Learning-Geschäftsfelder ermittelt und eine Übersicht der wichtigsten deutschen E-Learning-Anbieter erstellt. Das wichtigste Ergebnis der aktuellen Analysen: Der Branchenumsatz der E-Learning-Anbieter wächst im fünften Jahr in Folge im zweistelligen Prozentbereich und zeigt sich deutlich wachstumsfreudiger als die Gesamtwirtschaft, die im gleichen Zeitraum ein Plus des Bruttoinlandsprodukts von nur 1,7 Prozent zustande brachte.

Was ist E-Learning und womit genau verdienen die Unternehmen in diesem Markt ihr Geld? Das MMB-Institut versteht unter E-Learning („elektronisches Lernen“) alle Formen von Lernen, bei denen elektronische oder digitale Medien für die Präsentation und Distribution von Lernmaterialien und/oder zur Unterstützung zwischenmenschlicher Kommunikation zum Einsatz kommen. Diese Definition ist angelehnt an die E-Learning-Definition des bekannten Mediendidaktikers Prof. Dr. Michael Kerres. →



# Die großen E-Learning-Anbieter 2015 in Deutschland

**Ranking.** Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten E-Learning-Anbieter, die auf dem deutschen Markt aktiv sind und sich am diesjährigen MMB-Branchenmonitor „E-Learning-Wirtschaft 2016“ beteiligt haben. Wir veröffentlichen hier in verkürzter Form alle Anbieter mit einem E-Learning-Umsatz in Deutschland von über einer Million Euro. Die Umsatzveränderungen von 2014 zu 2015 (vierte Spalte von links) wurden von der „W+W“-Redaktion errechnet und nachträglich in die Liste eingefügt.

	Anbieter	E-Learning-Umsatz in Deutschland 2015	Umsatzveränderung gegenüber 2014	Festangestellte E-Learning-Mitarbeiter 2015	Produktionsweise
1	Comcave College GmbH, Dortmund	33.541.000 €	keine Angabe	255	off-the-shelf
2	TTS GmbH, Heidelberg	18.904.000 €	+28,6 %	144	custom-made
3	IMC AG, Saarbrücken	15.081.000 €	+6,5 %	219	custom-made
4	Know How AG, Leinfelden-Echterdingen	9.434.000 €	+18,5	87	custom-made
5	Haufe Gruppe GmbH, Freiburg	8.936.000 €	+3,5 %	57	off-the-shelf
6	Benntec Systemtechnik GmbH, Bremen	8.783.000 €	+97,7 %	89	custom-made
7	Fischer, Knoblauch & Co. Medienproduktionsgesellschaft mbH, München	5.320.000 €	-0,13 %	62	custom-made
8	Inside Unternehmensgruppe, Aachen	4.723.000 €	+7,9 %	68	custom-made
9	Chemmedia AG, Chemnitz	3.217.000 €	+4,5 %	40	custom-made
10	Weka Media GmbH & Co. KG, Kissing bei Augsburg	3.069.000 €	Keine Angabe	13	off-the-shelf
11	Tata Interactive Systems GmbH, Tübingen	2.979.000 €	-6,3 %	27	custom-made
12	Explain it GmbH, München	2.952.000 €	+41,5 %	30	custom-made
13	X-Cell AG, Düsseldorf	2.846.000 €	+52,3 %	38	custom-made, off-the-shelf
14	Qualitus GmbH, Köln	2.727.000 €	+62,0 %	22	custom-made
15	Reflect AG, Oberhausen	2.550.000 €	+7,6 %	30	custom-made
16	Efiport AG, Frankfurt am Main	2.521.000 €	-3,8 %	22	custom-made
17	ILT Solutions GmbH, Köln	2.214.000 €	Keine Angabe	16	custom-made
18	Core Learning Production GmbH, München	2.191.000 €	Keine Angabe	22	custom-made
19	Magh und Boppert GmbH (Awendoo Lernwelt), Paderborn	1.751.000 €	+21,6 %	26	off-the-shelf
20	Vitero GmbH, Stuttgart-Vaihingen	1.646.000 €	+25,4 %	21	off-the-shelf
21	Krankikom GmbH (E-Doceo Deutschland), Duisburg	1.500.000 €	-11,7 %	25	custom-made
22	SNT Deutschland AG, Frankfurt am Main	1.245.000 €	-5,7 %	20	custom-made

Quelle: MMB Institut in Essen, Dezember 2016. Definition „custom-made“: Produkte und Dienstleistungen werden größtenteils für einzelne Kunden maßgeschneidert. Definition „off-the-shelf“: Produkte und Dienstleistungen sind größtenteils serienmäßig produziert.

→ MMB hat auch die Umsätze der verschiedenen E-Learning-Teilgeschäftsfelder erfragt. Diese Zahlen sind für Branchenvertreter und ihre Kunden besonders relevant, da sich an ihnen erkennen lässt, welche Dienstleistungen und Produkte aktuell besonders gefragt sind und sich deshalb gut verkaufen lassen. Bei den E-Learning-Geschäftsfeldern des Jahres 2015 liegt erstmals das Anbieten von E-

wicklung (19 Prozent). In den beiden Vorjahren kam diese Berufsgruppe auf 21 beziehungsweise 18 Prozent. Damit stabilisiert sich das Tätigkeitsfeld „Softwareentwicklung und Implementierung“ mit knapp einem Fünftel aller Beschäftigten als Kernbereich des E-Learning-Arbeitsmarkts. Das ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zu benachbarten Branchen (also zu Akademien oder

ten. Bei etwa sieben Prozent der Unternehmen sind beide Geschäftsmodelle zu gleichen Teilen vertreten.

Dass sich am Branchenmonitor nur 43 der rund 250 bis 300 E-Learning-Anbieter, die in Deutschland aktiv sind, beteiligt haben, war auch diesmal wieder Anlass für Kritik. Sie würde schlagartig verstummen, wenn mehr Anbieter ihre Zahlen offenlegen würden. Warum so viele Anbieter immer noch Geheimniskrämer sind, ist für die Macher des Monitors nicht nachvollziehbar. Der Vorteil sollte doch auf der Hand liegen: Nur so zeigt die E-Learning-Branche, wie wichtig sie ist. Es mag sein, dass einzelne Anbieter glauben, als Einzelkämpfer in einem intransparenten Markt bessere Geschäfte zu machen. Aber dieser Egoismus verhindert, dass eine wirklich professionelle Branche entsteht.

Mehr zu den aktuellen Branchenentwicklungen steht im MMB-Branchenmonitor „E-Learning-Wirtschaft 2016“, der auf [www.mmb-institut.de](http://www.mmb-institut.de) zu finden ist. Darüber hinaus bietet auch in diesem Jahr wieder das I-Business Poster des Hightext Verlags eine anschauliche Darstellung aller E-Learning-Anbieter, die beim MMB-Branchenmonitor mitgemacht haben.

**Gudrun Porath** ●

## „Geschäftsmodell: Zwei Drittel aller E-Learning-Anbieter stellen für einzelne Kunden maßgeschneiderte Online-Lernprogramme her.“

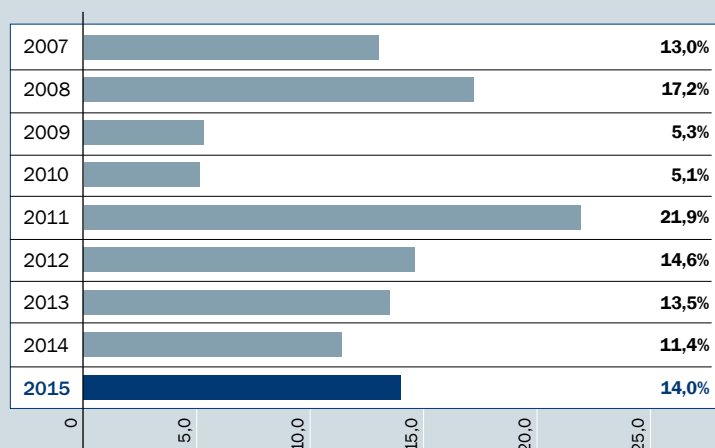
Learning-Kursen auf dem ersten Platz. Durchschnittlich wird ein Drittel des Umsatzes mit Distributionserlösen erwirtschaftet. Der Anteil des Geschäftsfelds E-Learning-Produktion, also der Erstellung von digitalen Lerninhalten, ist gegenüber den Vorjahren deutlich zurückgegangen (auf jetzt 31,9 Prozent). Ebenfalls leicht an Bedeutung eingebüßt hat das Geschäftsfeld Verkauf von E-Learning-Tools (jetzt 16,7 Prozent). Beratungsdienstleistungen machen seit Jahren in etwa gleich viel am Umsatz aus. Die Prozentanteile schwanken zwischen rund elf und 13 Prozent des E-Learning-Umsatzes. Andere Segmente, wie beispielsweise Anpassungsdienstleistungen für E-Learning, spielen für den E-Learning-Umsatz nach wie vor nur eine kleinere Rolle. Die Anteile bewegen sich seit vier Jahren zwischen vier und sechs Prozent. Besonders niedrig (mit nur noch 0,2 Prozent des Branchenumsatzes) ist in diesem Jahr der Umsatzanteil, der auf den Verkauf oder die Vermietung von Hardware für E-Learning und Wissensmanagement entfällt. Auch auf dem E-Learning-Arbeitsmarkt ist die Entwicklung anhaltend positiv. Im Vergleich zum Vorjahr haben 2015 rund 15 Prozent mehr fest angestellte Fachkräfte in der E-Learning-Branche gearbeitet. Bereits zum zweiten Mal in Folge wächst der E-Learning-Arbeitsmarkt im zweistelligen Prozentbereich. Insgesamt verliefen die Veränderungen bei den Beschäftigtenzahlen in den letzten drei Jahren in etwa parallel zur Entwicklung der Umsatzzahlen. Die meisten E-Learning-Fachkräfte arbeiten in der Softwareent-

wicklungsbranche (19 Prozent). Weitere wichtige Tätigkeitsfelder sind Kundenberatung und Produktmanagement mit jeweils etwa elf Prozent sowie Konzeption und Gestaltung (zehn Prozent).

Ein weiterer wichtiger Befund bezieht sich auf das Geschäftsmodell der E-Learning-Branche. Nach der aktuellen MMB-Erhebung bieten die befragten E-Learning-Anbieter etwa zwei Drittel (67 Prozent) ihrer Produkte „maßgeschneidert“ an. Serienmäßig und damit tendenziell auch kostengünstiger werden lediglich 26 Prozent der E-Learning-Produkte angebo-

## Umsatzentwicklung der E-Learning-Branche in Deutschland

**Gesamtmarkt.** Die Grafik zeigt die jährlichen Veränderungen, wie der deutsche E-Learning-Markt seit dem Jahr 2007 gewachsen ist. Selbst im Krisenjahr 2009 legte die Branche zu.



Quelle: MMB-Branchenmonitor „E-Learning-Wirtschaft 2016“, Angaben in Prozent (gerundet), Grundgesamtheit: 250 E-Learning-Unternehmen, Stichprobe: 30 bis 45 E-Learning-Unternehmen, angewandtes Verfahren: Hochrechnung.

# WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG MBA KOMPENDIUM

[www.haufe.de/mba2016](http://www.haufe.de/mba2016)

KOSTEN-  
LOSES PDF



WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG  
MBA KOMPENDIUM

NEU: Jetzt auch mit berufsbegleitenden Masterstudiengängen



Nutzen Sie unser kostenloses PDF.  
Download unter:  
[www.haufe.de/mba2016](http://www.haufe.de/mba2016)



# Personalentwicklung wird sich rasant verändern

**MEINUNGSBEITRAG.** „Quo vadis Personalentwicklung?“, Diese Frage stellt sich 2017 so vehement wie noch nie. Denn eine strategische, also langfristig orientierte Personalentwicklung ist kaum noch möglich.

„Unsere Personalentwicklung orientiert sich an den strategischen Zielen des Unternehmens“, dieser Satz galt über viele Jahre hinweg als Kernaussage der Personalentwickler. So beschrieben sie ihr Selbstverständnis. Sie sahen sich als der strategische Partner der Unternehmensführung beim Erreichen der Unternehmensziele. Seit Kurzem vernimmt man solche Aussagen seltener. Und die oft auf viele Jahre angelegten Führungsentwicklungsprogramme, die die firmeninternen Personalentwickler so gerne und voller Stolz präsentierten, sind kein Beleg mehr für eine strategische Arbeitsweise. Sie wurden inzwischen in den meisten Unternehmen auf Eis gelegt – stillschweigend.

Entsprechendes gilt für die berufliche Weiterbildung in den Unternehmen. Sie ist heute viel weniger an einer langfristigen Kompetenzentwicklung orientiert als noch vor einem Jahrzehnt oder gar zur Jahrtausendwende. Sie fokussiert sich heute weitgehend darauf, akute Kompetenzdefizite zu beheben, die sich zum Beispiel aus dem Einführen neuer Technologien, dem Verändern von Abläufen und Prozessen in der Organisation oder aus allgemeinen Marktveränderungen ergeben.

## Langfristige PE-Planung hat sich überholt

In der sogenannten VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) von heute können Unternehmen nur noch bedingt einschätzen ...

- wie sich ihr Markt in den nächsten fünf Jahren entwickeln wird
- welche Problemlösungen dann aufgrund des technischen Fortschritts möglich sein werden
- welche Auswirkungen das auf das bestehende Geschäftsmodell haben wird.


Entsprechend kurzfristig sind ihre Strategien. Sie stehen sozusagen permanent auf dem Prüfstand. Deshalb können sich in der VUCA-Welt auch viele personalpolitische und -strategische Entscheidungen, die heute sinnvoll erscheinen, in zwei, drei Jahren als falsch erweisen. Das bringt viele Unternehmen in folgendes Dilemma: Einerseits müssen sie eine vorausschauende Personalpolitik betreiben, um sicherzustellen, dass sie auch in einigen Jahren noch die benötigten Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen haben – auch weil absehbar ist,

dass in den westlichen Industrienationen gute Fach- und Führungskräfte künftig noch rarer werden. Andererseits können sie heute oft noch nicht sagen, wie viele Mitarbeiter sie in drei, fünf oder gar zehn Jahren brauchen und welche Kompetenzen ihre Organisation dann benötigt und ihre Mitarbeiter folglich brauchen.

## „Leiharbeiter“ werden wohl die Lösung sein

Wie die Unternehmen dieses Dilemma (mittelfristig) lösen beziehungsweise managen, das ist heute noch nicht vorhersagbar. Klar ist jedoch: Die Personalentwicklung, ja die Personalarbeit insgesamt in den Unternehmen wird sich in den nächsten Jahren dramatisch verändern. Eine ihrer Hauptfunktionen wird es künftig sein, relativ kurzfristig dafür zu sorgen, dass ihrem Unternehmen die benötigten Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen zur Verfügung stehen, sodass dieses schnell zum Beispiel auf unerwartete Marktveränderungen reagieren kann.

Ein erstes Indiz hierfür ist die Ausweitung der Leiharbeit. Während sie sich bis vor wenigen Jahren weitgehend auf die Produktionsbereiche und die produktionsnahen Bereiche beschränkte, ist es heute in den Unternehmen bereits gang und gäbe, dass zum Beispiel auch in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen „Leiharbeiter“ sitzen. Und sogar Bereichsleiter- und Projektleiter-Posten werden zunehmend mit „Leiharbeitern“ besetzt. Diese „Leiharbeiter“ oder Mitarbeiter auf Zeit werden zwar nicht Leiharbeiter, sondern meist „Interim-Manager“ genannt; sie sind jedoch ein Beleg dafür,



**AUTOR**

**Dr. Albrecht Müllerschön**  
ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung in Starzeln (Baden-Württemberg). Er unterstützt Unternehmen und ihre Mitarbeiter beim Bewältigen von Change-Vorhaben. Der Wirtschaftspsychologe ist Experte für Personalauswahl, Personalentwicklung und Coaching. Er ist auch Lehrbeauftragter der Uni Tübingen und Autor mehrerer Fachbücher.

**Albrecht Müllerschön**  
**Managementberatung**  
Kirchsteige 6, D-72393 Starzeln  
Tel. +49 7477 151105  
[www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)

# Umsatz und Bedeutung der Interim-Manager wachsen

**Verbandserhebung.** Das Honorarvolumen der Interim-Management-Branche hat sich nach ersten Schätzungen im Jahr 2016 auf einen Wert von knapp über 1,5 Milliarden Euro erhöht.

Damit liegt der Wert rund 15 Prozent höher als zum Ende des Jahres 2015 (1,3 Mrd. Euro). Die Zahlen stammen von der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM). Die Organisation geht von einem weiter steigenden Marktvolumen aus. Dieses wird getrieben durch die zunehmende Nachfrage nach hoch qualifizierten Spezialisten im Allgemeinen und den Digitalisierungsbestrebungen vieler Unternehmen im Speziellen. Insgesamt gehe der Trend dahin, sich für besondere Projekte und Aufgabenstellungen externe Experten auf Zeit ins Haus zu holen.

Die Zahl der aktiven Interim-Manager Deutschlands wird auf 8.000 (Ende 2016) geschätzt. Die Tagessätze liegen zwischen 1.000 und 1.300 Euro. Sie variieren sehr stark und sind von vielen Faktoren wie Aufgabenstellung, Funktion, Einsatzdauer und Unternehmensgröße abhängig. Die Automobilindustrie (22,0 Prozent) und der Maschinen- und Anlagenbau (20,9 Prozent) sind die häufigsten Einsatzbranchen für Interim-Manager. Die größten Aufsteiger unter den Branchen sind die Chemie- und Pharmaindustrie sowie die

Finanz- und Versicherungswirtschaft. Die Aufgabenbereiche Sanierung und Restrukturierung (19,1 Prozent), Prozessoptimierung (16,7 Prozent) und Projektmanagement (14,5 Prozent) standen 2016 ganz oben auf der Einsatzliste der Führungskräfte auf Zeit. Interessant hierbei: Das Thema Vakanzüberbrückung (früher eine klassische Aufgabe der Interim-Manager) ist nicht mehr unter den Top Drei zu finden. Die DDIM definiert die Berufsstandards, fördert die Qualitätssicherung und unterstützt den Wissenstransfer ihrer Mitglieder. Die Mitgliedschaft in der Dachgesellschaft gilt als Ausweis für hohe Qualität und Kompetenz im Interim-Management. Die Dachgesellschaft widmet sich der öffentlichen Anerkennung und dem beständigen Wachstum der Branche. Als ihre international vernetzte Stimme versorgt sie Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit mit relevanten Informationen und ist Ansprechpartner für alle Fragen zum Interim-Management. Die legitimen Interessen ihrer Mitglieder vertritt sie unabhängig und überparteilich.

[www.ddim.de](http://www.ddim.de)

dass den Unternehmen eigene Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen fehlen. Diese Entwicklungstendenz wird sich verstärken. Wenig gewagt ist die These: Künftig werden die Unternehmen noch viel häufiger als heute benötigte Kompetenzen auf Zeit einkaufen, statt diese firmenintern aufzubauen und zu entwickeln.

## Operative Führungsebene ist in der Pflicht

Ein weiteres Indiz für einen Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung ist, dass immer mehr Unternehmen propagieren, dass sich die Personalentwicklungs-Kompetenz auf die operative Ebene verlagert. Das heißt, dass die Mitarbeiter sich zu Selbstentwicklern entwickeln müssen, die selbst dafür sorgen, dass sie auch künftig über die benötigte Kompetenz verfügen. Und ihre Führungskräfte sollen sie hierbei unterstützen.

Diskutiert wurde hierüber unter dem Stichwort „Employability“ in Persona-

lerkreisen bereits seit vielen Jahren. Dahinter stand die Erkenntnis: Der Veränderungsbedarf in den Unternehmen ist heute so groß, dass er zentral kaum noch erfasst werden kann. Zudem ist er in den einzelnen Bereichen und bei den einzelnen Mitarbeitern so verschieden, dass er mit zentral, also zum Beispiel von der Personalabteilung geplanten Maßnahmen, nicht mehr befriedigt werden kann – schon gar nicht in der erforderlichen kurzen Zeit.

Was lange Zeit jedoch eher eine akademische Diskussion in Personalentwicklerkreisen war, ist nun in der betrieblichen Realität angekommen. Nahezu übereinstimmend betonen heute fast alle größeren Unternehmen, dass die Mitarbeiter auch selbst für die Entwicklung ihrer Kompetenz verantwortlich seien.

Doch welche Funktion haben dann künftig noch die firmeninternen Personalentwickler? Eine zentrale Aufgabe von ihnen wird es sein, den Mitarbeitern auf der operativen Ebene (und ihren Führungskräften) die Tools zur Verfügung zu stel-

len, die diese zum Entwickeln ihrer Kompetenz brauchen. Hierbei wird es sich im Zuge der Digitalisierung der Unternehmen (auch diese These ist nicht gewagt) verstärkt um Online-Tools handeln, wie sie bereits beim Blended Learning zum Einsatz kommen.

Eine weitere Kernaufgabe der Personalentwickler wird es sein, für das erforderliche Alignment bei der Kompetenzentwicklung in der Organisation zu sorgen, damit zum Beispiel die Führungskräfte und die Projektmanager im Unternehmen bei ihrer Arbeit weitgehend das gleiche Führungs- beziehungsweise Projektmanagement-Verständnis haben und nicht in unterschiedliche Richtungen ziehen. Diese Kernaufgaben professionell wahrzunehmen, setzt auch ein Umdenken bei den Personalentwicklern in den Unternehmen voraus. Inwieweit ihnen dies gelingt, wird eine der spannenden Fragen 2017 sein. Sie wird auch über das künftige Standing der Personalentwicklung in den Unternehmen mitentscheiden.

**Albrecht Müllerschön ●**

# Resilienzmodelle für Organisationen

**COACHING-KONGRESS.** Mit „Resilienz“ wird in der Regel eine Eigenschaft bezeichnet, die ein Individuum befähigt, auf eine Bedrohung erfolgreich zu reagieren. Relativ jung ist das Interesse, die Resilienz von Organisationen zu untersuchen. Der „Coaching-Kongress 2017“ ([www.coaching-kongress.com](http://www.coaching-kongress.com)) in Erding will sich am 16. und 17. Februar diesem Thema intensiv widmen.

Wenn die Resilienz einer Organisation erforscht werden soll, dann stellt sich die Frage: „Ist eine erfolgreiche Organisation auch tatsächlich resilient oder hat sie ihre Krisen bisher nur gut umschifft?“ Ebenso strittig ist, wie eine erfolgreiche Krisenbewältigung gemessen werden kann. Schließlich können sich Organisationen sowohl dadurch resilient zeigen, dass sie Veränderungen unbeschadet überstehen wie auch dadurch, dass sie sich ebendiesen Veränderungen anpassen. Es gibt Ansätze, Resilienz in den drei Dimensionen „Persistence“, „Adaptabi-

lity“ und „Transformality“ zu differenzieren, um genau diesen verschiedenen Aspekten von Resilienz Rechnung zu tragen. Derzeit gibt es aber weder Einigkeit über die Attribute organisationaler Resilienz noch über deren Indikatoren. Unstrittig ist nur: Die historische Entwicklung von organisationaler Resilienz lässt sich in zwei grobe Richtungen aufteilen. Ausgangspunkt der eher risikoorientierten Richtung ist die Untersuchung der sogenannten „High Reliability Organizations (HRO)“ der „Berkeley Group“. HROs bezeichnen Organisationen, die

besonders von Krisenfällen bedroht sind, beispielsweise Atomkraftwerke oder Notaufnahmen von Krankenhäusern. Die amerikanischen Organisationsforscher Kathleen Sutcliffe und Karl E. Weick leiten aus diesen Untersuchungen an HROs fünf Prinzipien organisationaler Achtsamkeit ab, die Unternehmen erlauben, auch in kritischen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Zu diesen gehören das Schaffen von Perspektivenvielfalt durch das Hinterfragen vereinfachender Interpretationen, das Schaffen von Sensibilität für betriebliche Abläufe, das Stre-





Foto: Sergey Nivens / Shutterstock.com

sucht einen Brückenschlag zu diversen Führungs- und Managementmodellen. So gibt es (mindestens) drei verschiedene Ansatzpunkte, von denen aus organisationale Resilienz untersucht werden kann:

- auf der Ebene des Individuums, das durch Innovations- und Anpassungsfähigkeit zur Resilienz der Organisation beitragen kann
- auf der Ebene der Organisationsstruktur, auf der Resilienz als fixes organisationales Charakteristikum oder als dynamische Kapazität einer Organisation betrachtet werden kann
- und auf der Makroebene, die das Verhalten einer Organisation im Umfeld ihres Marktes und in der Interaktion mit anderen Unternehmen und Kunden betrachtet.

Vor diesen Hintergründen können die verschiedenen existierenden Modelle organisationaler Resilienz eingeordnet werden, von denen im Folgenden einige näher vorgestellt werden.

### 1. Sonia McManus: Die drei Module organisationaler Resilienz

Aufgrund empirischer Forschung an zahlreichen Unternehmen identifizierte Sonia McManus, eine neuseeländische Forscherin, für ihr Modell drei Module, die zusammen organisationale Resilienz ausmachen. Dabei handelt es sich um:

**Situatives Bewusstsein.** Es beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen sich selbst und seine Umwelt wahrnimmt, also welche Wahrnehmung der Umgebungssituation, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Erwartungen der Stakeholder es hat. Auch die Kenntnis der unternehmensspezifischen, minimal zum Überleben notwendigen Mechanismen gehört zum situativen Bewusstsein.

**Umgang mit Haupt-Verwundbarkeiten.** Wie geht man mit Risiken um? Haupt-Verwundbarkeiten sind diejenigen Risiken, die ein Unternehmen in einer Krisensituation besonders stark treffen können. Dieses zweite Modul bildet die Strategie eines Unternehmens ab, die sich um mögliche Risiken und die Risikoprävention kümmert.

**Anpassungsfähigkeit.** Sie erlaubt es einer Organisation, sowohl im Alltag wie in Krisensituationen schnelle und adäquate Entscheidungen treffen zu können. Hier

zeigt sich Resilienz als Unternehmenskultur, da Führungs- und Entscheidungsstrukturen, die gelebte Flexibilität und die Kreativität der Belegschaft einbezogen werden.

### 2. Yossi Sheffi: Trennung in „Security Investments“ und „Resilience Investments“

MIT-Professor Yossi Sheffi trennt in seinem Modell zwischen den Security Investments und den Resilience Investments. Während die Security Investments auf Risikoprävention abzielen, beziehen sich die Resilience Investments eher auf eine Entwicklung der Unternehmenskultur. Security Investments drehen sich vor allem um eine möglichst gute Vorbereitung auf mögliche Störungen – Risiken kennen und sie bewerten, Vulnerabilitäten bewerten, Redundanzen einbauen und andere Maßnahmen.

Resilience Investments beschreiben die Art und Weise, wie die Organisation mit Störungen und Krisen umgeht. Resilience Investments umfassen beispielsweise die herrschende Fehlerkultur im Unternehmen, das Teamwork und die Kommunikation. Ein Unternehmen, das eine resili- →

ben nach Resilienz durch die Förderung von Organisationslernen, die Einführung einer Fehlerkultur und die Entscheidungsfindung durch die Beratung von Experten auf den ausführenden Ebenen.

Eine zweite (eher ressourcenorientierte) Entwicklungslinie basiert auf der „Positiven Psychologie“. Hier geht es in höherem Maße um das Individuum im Kontext der Organisation und um die Frage, wie insbesondere Selbstwirksamkeit und Hoffnung zu einer resilienten Unternehmenskultur führen können. Dieser Ansatz ist stärker personenzentriert und

## AUTORIN



**Prof. Dr. Jutta Heller,**

Nürnberg, ist Expertin für individuelle und organisa-

tionale Resilienz. Sie ist Autorin („Resilienz – innere Stärke für Führungskräfte“, Verlag Orell Füssli, Zürich 2015), Rednerin und als systemische Beraterin und Business Coach aktiv. Neben ihrer selbstständigen Beratungstätigkeit ist sie Professorin für „Training & Business Coaching“ an der Hochschule für angewandtes Management in Erding. Dort organisiert sie den jährlichen Coaching-Kongress.

**Prof. Dr. Jutta Heller**

**Neuwerk 4**

**D-90547 Stein bei Nürnberg**

**Tel. 0911 27861770**

**www.juttaheller.de**

→ ente Organisationskultur fördert, reagiert flexibel und schnell auf Krisen – die trotz aller Prävention (siehe Security Investments) eintreten können.

### 3. Brigitte Huemer und Ingrid

#### Preisegger: Vier Dimensionen der organisationalen Resilienz

Das Modell der Organisationsberaterinnen (Trigon) Huemer und Preisegger identifiziert vier Handlungsfelder, in denen organisationale Resilienz gestaltet werden kann: „Ich“, „Team“, „Organisation“ und „Umfeld“. Die beiden Dimensionen „Ich“ und „Team“ sowie „Organisation“ und „Umfeld“ bilden jeweils eine Achse, deren gemeinsamer Schnittpunkt organisationale Resilienz schafft. Die beiden Beraterinnen gehen davon aus, dass die Förderung individueller oder teambezogener Resilienz alleine keine resiliente Organisation schafft. Aber auch wenn viele resiliente Individuen zusammen nicht zwingend eine resiliente Organisa-

tion ergeben, ist eine Organisation ohne resiliente Führungskräfte und Mitarbeiter im Krisenfall handlungsunfähig. Die Achse „Organisation/Umfeld“ kann als Innen/Außen-Grenze einer Organisation verstanden werden. Das „Innen“ einer Organisation lässt sich an ihrer Fehlerkultur, dem Raum für Innovationen, einer dezentralen Verantwortungsübernahme und den Ressourcen bei den Risikotreibern messen. Im Zusammenspiel mit einer hohen Wachsamkeit für Signale über Chancen und Risiken von „außen“ ergibt sich die richtige Balance für ein erfolgreiches Zusammenspiel zwischen Anpassung an Änderungen und „Kurs halten“.

#### Resilienzmanagement: eine sehr komplexe Aufgabe

Organisationale Resilienz ist offensichtlich ein hoch komplexes Konstrukt und nicht durch eine einzelne „Stellschraube“

veränderbar. Besonders im Huemer-Preisegger-Modell der vier Dimensionen wird deutlich, dass unterschiedlichste Felder bespielt werden müssen, um die Organisation als Ganzes resilienter zu machen. Wo individuelle Resilienz durch gezielte Trainings oder Coachings gefördert wird, müssen zur Förderung organisationaler Resilienz zusätzlich verschiedenste Unternehmensbereiche bereit und fähig sein, gezielt zusammenzuarbeiten. Erste Unternehmen wie beispielsweise IBM schaffen Positionen für ein Resilienzmanagement in ihrer Organisationsstruktur – ein nachvollziehbarer Schritt, denn die Veränderung der Unternehmenskultur zu einer resilienzorientierten Kultur umfasst große Bereiche. Da eine Einbeziehung der identifizierten Hauptvulnerabilitäten eines Unternehmens und die dementsprechende Änderung von Unternehmensstrukturen sinnvoll sind, stellt ein ganzheitliches Resilienzmanagement eine komplexe Aufgabe und eine Heraus-

## Brauchbare Modelle und namhafte Fallbeispiele

**Buchtipps.** Wer sich für organisationale Resilienz interessiert, sollte laut Jutta Heller das hier abgebildete aktuelle Buch von Markus Hänsel und Karl Kaz gelesen haben. Es enthält unter anderem eine ausführliche Darstellung des Trigon-Resilienzmodells von Brigitte Huemer und Ingrid Preisegger.

Die zentrale Frage dieses Buchs lautet: Wie erreichen Unternehmen so etwas wie eine organisationale Resilienz? Dazu braucht es eine „gesunde Führung“, die mehr ist als das klassische betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). In dem Sammelband kommen unterschiedliche Experten zu Wort, die moderne Konzepte und aktuelle empirische Studien zum Thema vorstellen.



**Markus Hänsel, Karl Kaz.**  
„CSR und gesunde Führung“, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg 2016, 319 Seiten, 29,99 Euro

Mit dabei sind zum Beispiel Jürgen Beyer und Horst Haller, die ein nützliches Ursache-Wirkungs-Modell beschreiben und den tieferen Zusammenhang von Corporate Social Responsibility (CSR) und Resilienz erklären. Ausführlich vorgestellt wird auch der in diesem Artikel erwähnte Trigon-Ansatz (Huemer/Preisegger). Mit dabei sind unter anderem auch Sylvia K. Wellensiek („bewusstes Scheitern“) und Paul J. Kohtes („Meditation im Unternehmen - das geht wirklich und wirkt“). Außerdem werden erfolgreiche Praxisbeispiele (DM-Drogeriemarkt, Hotelgruppe Upstalboom) analysiert.

Dr. Markus Hänsel ist seit 2000 selbstständig in den Bereichen Coaching, Führungskräfteentwicklung, Team- und Organisationsberatung. Karl Kaz ist Verlagsleiter eines Bildungsverlags sowie Berater und Business Coach. In der CSR-Managementreihe des Springer Gabler Verlags werden bestehende Ansätze durch neue Ideen und Konzepte ergänzt, um so dem Paradigma eines nachhaltigen Managements gerecht zu werden.

Martin Pichler ●

forderung für das ganze Unternehmen dar. In der Praxis sollte ein Resilienzmanagement ...

1. die Achtsamkeit für schwache Signale, Fehler und kleine Störungen stärken. Nicht ein Ereignis führt zur Krise, sondern das Zusammenwirken mehrerer kleiner Vorkommnisse
2. bisherige regelmäßig Vorgehensweisen hinterfragen, zum Experimentieren ermutigen und Fehler als Lernchance nutzen
3. die Entscheidungsfreude unter Unsicherheit fördern. 100-prozentig „richtige“ Entscheidungen gibt es in einem volatilen Umfeld nicht mehr
4. die Fachexpertise „vor Ort“ und die Erfahrungen in „diversen“ Teams wertschätzen. Sie haben Vorrang
5. die Konzentration der Kräfte fördern, um nicht in die Überforderungsfalle zu geraten
6. ein positives Teamklima schaffen – mit umfassender gegenseitiger Information



Foto: Pichler

**Erding.** Hauptgebäude der Hochschule für angewandtes Management (HAM).

und dem Gefühl psychologischer Sicherheit

7. eine „Sowohl-als-auch-Haltung“ entwickeln helfen (Stichwort: Ambiguitätstoleranz)
8. funktionierende Kommunikationswege etablieren und pflegen, Vision und Werte klären
9. vielfältige Netzwerke intern und extern aufbauen
10. Veränderungskompetenz und innere Stärke entwickeln.

Diese zehn Punkte dienen der Orientierung, wenn Unternehmen sich fragen, welche Aufgaben ein Resilienzmanagement haben kann. McManus und ihre Mitstreiter forderten bereits 2007 in einem Forschungsbericht: „Systems must be more flexible or they risk becoming redundant.“ Und genau darauf kommt es an: Ein Unternehmen sollte mehr denn je situationselastisch agieren können, um gestärkt aus Krisen hervorzugehen.

**Jutta Heller ●**



**17** exzellente  
**LERNORTE**

finden Sie in ganz Deutschland und unter [www.exzellente-lernorte.de](http://www.exzellente-lernorte.de)



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



# „Technik ist nie neutral, sondern bildet Interessen ab“

**PERSONAL SÜD 2017.** Die Messe „Personal Süd“ findet in diesem Jahr vom 9. bis 10. Mai in Stuttgart statt. Die Veranstaltung zieht in diesem Jahr in die große Halle 1 der Messe Stuttgart um. Einer der Speaker wird Welf Schröter, Experte für Arbeiten 4.0, sein. Keiner kann wie er erklären, worum es bei der Arbeiten-4.0-Debatte eigentlich geht. Schröter: „Es geht um eine Kontinentalverschiebung.“

## Seit wann kann man von „Arbeiten 4.0“ sprechen?

**Welf Schröter:** Seit die menschliche Arbeit, der händisch-haptische Arbeitsprozess, durch einen autonom gestalteten virtuellen Prozess ergänzt wird – und zwar nicht im Sinne einer Kopie, sondern einer komplementären Vorgehensweise. Arbeiten 4.0 beginnt dort, wo im virtuellen Raum autonome, elektronische Werkzeuge tätig werden. Neu ist, dass ich auf diese Systeme manche Arbeitsprozesse delegieren kann. Sie nehmen mir dann einen Teil meiner Arbeit ab und steuern sie rechtsverbindlich in meinem Namen.

## Könnten Sie ein beispielhaftes Einsatzszenario nennen?

**Schröter:** Bei der Fertigung von Möbeln werden einzelnen Bauteile an verschiedenen Standorten hergestellt und montiert.

die Kundendaten bis hin zu den Informationen zum Montageprozess, also zum Beispiel dem Montageort und dem Weg, wie die Bauteile dahin kommen. Der entscheidende Unterschied besteht darin, dass diese Steuerung nicht mehr durch einen Menschen geschieht. Wir haben einen Wechsel in der Handlungsträgerschaft hin zum autonomen System.

## Die Bauteile sondieren also selbst untereinander, wo sie hinmüssen?

**Schröter:** Genau, das ist dann nicht mehr Aufgabe eines Menschen. Das läuft als autonomer selbstgesteuerter Prozess. Diese Bauteile melden dann auch, wenn es zu Verzögerungen kommt und es am Montageort Probleme in der Organisation geben wird, wenn ein bestimmtes Bauteil nicht zur richtigen Uhrzeit da ist. Die Disposition, das Zeitmanagement,

Prozesse im Betrieb unterordnen? Dafür kann man plausible Argumente anführen. Die Alternative ist, dass wir Arbeiten 4.0 zwar fördern, aber gleichzeitig die Selbstbestimmung des Menschen nicht verringern, sondern stabil halten. Das heißt, wir müssen einen Gestaltungsdialog zwischen Geschäftsleitung, Betriebsräten und Technik führen – und das ist nicht trivial. Es geht darum, wie man selbstbestimmtes Arbeiten mithilfe autonomer Systeme ermöglichen kann.

## Die Digitalisierung bietet viele Flexibilisierungs- und somit Selbstbestimmungsmöglichkeiten im Sinne von Work-Life-Balance. Bei der Arbeit selbst scheint man somit jedoch unter Umständen an Selbstbestimmung zu verlieren ...

**Schröter:** Das ist eine Frage der Technikgestaltung. Technik ist nie neutral, sondern bildet immer Interessen ab. In jeder Realisierung von Technik muss man über diese Interessen reden und sie offenlegen. Wenn das Entscheidende die Produktivität und die Schnelligkeit der Auslieferung ist, wird das keine nachhaltige Lösung sein. Man muss deshalb auch die Stabilität des arbeitenden Menschen bedenken. Wir brauchen die Nachhaltigkeit des Humanen in der Arbeit. Wenn das nicht gelingt, explodieren uns die Burn-out-Fälle und die Zahl der Leute, die innerlich gekündigt haben. Arbeit 4.0 kann nur gelingen, wenn sie gleichzeitig eine motivierende Funktion hat.

## Was könnte Ihrer Ansicht nach motivierend sein in der Zusammenarbeit mit autonomen Systemen?

## „Personaler wären eigentlich ideale Akteure. Sie müssten sich nur proaktiv in die jetzige Debatte hineinbegeben.“

In der Vergangenheit wurden sie „just in time“ zum Montageort hingebacht. Die Steuerung erfolgte durch einen Menschen, unterstützt durch eine Software. Arbeiten 4.0 heißt jetzt hingegen, ich kann im Moment der Herstellung der einzelnen Bauteile intelligente Sensorchips anbinden, sogenannte CPS-Lösungen. Diese Sensorchips haben die Eigenschaft, dass sie alles beinhalten – von den Daten des Auftraggebers, den parallelen Bauteilen, die in das Gerät hineinmüssen, über

die Arbeitsabläufe, die Verfügbarkeit von Menschen in der Montage – all dies wird durch CPS-Impulse beeinflusst oder gar gesteuert.

## Inwiefern verliert der Mensch damit die Entscheidungshoheit und wird zum Assistenten der Technik?

**Schröter:** Das ist im Augenblick der zentrale Dreh- und Angelpunkt der Diskussion. Sollen sich dem Kundenwunsch und dem Geschäftsprozess alle anderen



Foto: Personal Süd / Jack Tillmanns

**Welf Schröter.** Er begleitet als Initiator des „Forums Soziale Technikgestaltung“ Betriebs- und Personalräte und moderiert unter anderem den Blog „Zukunft der Arbeit“. Außerdem ist er Partner im Projekt „www.praevention40.de“.

**Schröter:** Wir brauchen eine Re-Personalisierung der Arbeitsprozesse. Das heißt, Beschäftigte müssen die Möglichkeit haben, Geschwindigkeiten von Abläufen zu beeinflussen. Denn wir sind nie zu jeder Stunde gleich wach und handlungsfähig. Am Montagmorgen ist man vielleicht etwas langsamer als am Dienstagnachmittag. Beschäftigte müssen ihre persönlichen Anforderungen an autonome Prozesse artikulieren können. Das hat etwas mit Geschwindigkeit, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Rückholbarkeit und Fehlertoleranz zu tun.

#### **Betrifft das alles nur die Produktion oder auch ganz andere Bereiche?**

**Schröter:** Die industriellen Erfahrungen, die wir gerade auf Seiten der Produktion und der Fertigung im Hinblick auf Industrie 4.0 sammeln, sind die technischen Infrastrukturen, Muster und „Trampelpfade“, die bald in völlig andere Bereiche hinüberkopiert werden können – zum Beispiel ins Gesundheitswesen, in die Kliniken, die Kassen und die entsprechenden Prozessketten im medizinischen Sektor. Dies geschieht zwar durchaus im Sinne einer Optimierung der Patientenversorgung. Aber wenn wir uns nicht mit den oben beschriebenen Fragen auseinandersetzen, kann das die Handlungsautonomie der Arbeitnehmer im Gesundheitssystem – der Krankenschwestern, Ärzte, Helfer oder Fahrer – deutlich einschränken.

#### **Wir erleben also eine Weichenstellung in Richtung Zukunft der Arbeit?**

**Schröter:** Ja, wir sind in einer Pilotsituation. Das, was im Augenblick in bestimm-

ten Industriebetrieben und Zulieferketten ausprobiert wird, ist nichts, was nur für diese Branche oder nur für dieses Gewerbe gilt. Diese Pilotierung verändert die Arbeit und Arbeitsinhalte grundsätzlich, stellt sie infrage und entwickelt sie weiter. Das ist eine Kontinentalverschiebung in der Arbeitswelt. Es geht nicht bloß um ein paar kleine ergonomische Veränderungen in Unternehmen oder den Upgrade von irgendeiner Software. Es geht tatsächlich um die Neuerfindung von Arbeit. Das hat damit zu tun, dass das Wechselverhältnis von Materie und Virtualität, von Gegenstand und autonomen Systemen im Netz, die Arbeitsinhalte und Arbeitsbegriffe gravierend verändert.

#### **Leben, um zu arbeiten? Arbeiten, um zu leben? Was heißt dann eigentlich Arbeiten für uns?**

**Schröter:** Wir stehen vor einer Spaltung der Arbeitsbegriffs. Es gibt eine Gruppe von Beschäftigten, die neue Möglichkeiten bekommen, Themen zu setzen, aktiv und kreativ zu sein oder Zeitsouveränität auszuprobieren. Diese Menschen finden eine große inhaltliche Erfüllung, sind aber ständig überlastet. Die andere Gruppe setzt sich vermutlich aus denjenigen zusammen, die aufgrund ihrer Ausbildung, Vorbildung oder sozialen Herkunft den Sprung in solche qualifizierten Kernteams nicht schaffen. Wir werden es mit neuen Zugangsbarrieren zu tun haben, möglicherweise mit neuen Typen sozialer Spaltung – und zwar entlang des Themas Komplexität. Die drastische Zunahme von Abstraktion durch autonome Systeme birgt die Gefahr, dass Menschen

immer weniger verstehen, was hinter den Touchscreens und Displays tatsächlich passiert. In dem Augenblick, in dem ich dies nicht mal mehr der Spur nach durchschaue, werde ich mich irgendwann nicht mehr mit diesem Arbeitsprozess identifizieren. Deswegen brauchen wir mehr Komplexitätskompetenz.

#### **Der Betrieb als „Ort der Arbeit“ wird einen Bedeutungsverlust erleben ...**

**Schröter:** Wir werden eine Statusänderung des Betriebs erleben. Das hat damit zu tun, dass rein technisch immer mehr Arbeit aus dem Betrieb ausgelagert werden kann – nicht nur durch mobiles Arbeiten, sondern vor allem über Crowdfunding-Plattformen und ihre Clickworker. Diese Beschäftigten sind juristisch nicht Teil des Unternehmens und des Sozialversicherungssystems nach dem bisherigen Modell. Wenn Betriebe einen relativen Bedeutungsverlust erleben, müssen wir das in irgendeiner Weise gesellschaftspolitisch kompensieren. Die spannende Frage ist: Wie gelingt es beim Crowdfunding, soziale Standards zu verankern, damit wir nicht wieder 100 Jahre zurückfallen?

#### **Welche Rolle spielen Personaler und Personalverantwortliche aus Ihrer Sicht beim Arbeiten 4.0?**

**Schröter:** Wir werden in den kommenden Jahren nicht nur Komplexitätskompetenz, sondern auch eine andere Form von Kommunikationskompetenz brauchen. Menschen müssen mit autonomen technischen Systemen interagieren und verstehen, welche Art von Wissen ihnen da geliefert wird. Die Anforderungen an die Sozialkompetenz steigen, denn 4.0 bedeutet eine weitgehende Veränderung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsprozesse. Veränderung ist immer eine Infragestellung und löst Verängstigung und Befürchtungen aus. Das heißt, ich muss den Menschen die Sicherheit vermitteln können, dass sie zum Ergebnis des Umbaus gehören und nicht unterwegs verloren gehen. Die Personaler wären eigentlich ideale Akteure, diese weichen Gestaltungsfaktoren zu ermöglichen und zu garantieren. Aber dazu müssen sie sich sehr proaktiv in die jetzige Debatte hineinbegeben.

**Interview: Stefanie Hornung ●**

# „Flipped Classroom“ in Stuttgart

**BILDUNGSMESSSE.** Vom 14. bis 18. Februar findet – in diesem Jahr in Stuttgart – die „Didacta“ statt. Neben den Hallen zu den Bereichen „Kindergarten“, „Schule“, „Hochschule“ und „berufliche Bildung“ gibt es auch einen großen Ausstellungsbereich zum Thema „Bildung und Technologie“, das in diesem Jahr eines der Hauptthemen sein soll.

Nicht nur Lehrer, sondern auch Trainer und Personalentwickler haben sich schon oft gefragt, was ein sogenannter „Flipped Classroom“ („umgedrehter Unterricht“) sein soll. Der Lernende bringt sich die Lerninhalte zu Hause selbst bei und kommt mit diesem Wissen in den Klassenraum, um das Wissen einzuüben und mit anderen zu diskutieren. Es werden Materialien außerhalb des Klassenraums zur Verfügung gestellt. Die Idee dahinter ist, dass jeder in seinem Tempo lernen kann, um dann sein neu erworbenes Wissen den Lehrern und Kollegen demonstrieren zu können.

Durch die technischen Entwicklungen hat auch die digitale Bereitstellung von Lernmaterialien einen Fortschritt erfahren. Wer wissen will, wie ein „Flipped Class-

room“ konkret gestaltet wird, kann sich das auf der Didacta 2017 anschauen (zum Beispiel am Stand von „Wepresent“-Vertriebspartner Kindermann in Halle 4 auf Stand E-50): Klassen- oder Seminarräume werden zu „Kollaborationszentren“ umfunktioniert. Ein zentraler Hub, mit dem sich alle Schüler verbinden können, um so besser mit ihren Lehrern und Mitschülern interagieren zu können, vereinfacht für alle Beteiligten das Teilen des außerhalb des Unterrichts gewonnenen Wissens.

Hinzu kommt, dass, laut Studien, der Großteil an digitalen Inhalten über mobile Geräte wie Smartphones oder Tablets abgerufen wird. Deshalb ist es wichtig, in Seminar- und Klassenräumen Systeme zur Verfügung zu haben, mittels derer

Smartphones, Laptops oder stationäre PCs integriert werden können – unabhängig von Marke und Betriebssystem. Damit wird nicht nur der Klassenraum in dieses Jahrhundert versetzt, sondern auch die Anschaffung teurer Geräte reduziert.

## Bildungswissenschaftler fordert echte Medienkompetenz

Natürlich wird auf der Didacta auch über die Gefahren, die von „digitalen Medien“ ausgehen, diskutiert werden. Als Keynote-Speaker wird zum Beispiel der Bildungswissenschaftler Prof. Dr. Klaus Hurrelmann erwartet. Er macht darauf aufmerksam, dass junge Menschen in Sachen Computer oft nur über eine „intuitive Nutzerfähigkeit“ verfügen. Das sei noch lange keine Medienkompetenz. Um eine solche Medienkompetenz zu entwickeln, brauchen Jugendliche Anleitung und Hilfe, sonst bestehe die Gefahr einer Überreizung. Struktur in die eigene Wahrnehmung zu bringen, müsse trainiert werden. Ebenso die Ausdauer, etwas über einen längeren Zeitraum durchzuhalten und sich auf einen Inhalt zu konzentrieren. Hurrelmann warnt: „Wird die technische Entwicklung im Unterricht ausgeklammert, verliert die Schule an Autorität, weil Schüler merken, dass in den Schulbüchern veraltetes Wissen steht. Sie können elektronisch auf neuere Informationen zugreifen. Das wird aber in der Schule oft nicht geduldet.“ Im „Forum Berufliche Bildung“ spricht Prof. Dr. Klaus Hurrelmann am 15. Februar zum Thema „Lebenswelten von Jugendlichen verstehen“ (Halle 6, Stand 6D32).

Martin Pichler ●



Foto: Hertie School of Governance

**Prof. Dr. Klaus Hurrelmann.** Der Keynote Speaker ist Professor of Public Health and Education an der Hertie School of Governance in Berlin. Zuvor lehrte er Bildungsforschung an den Unis Essen und Bielefeld.



# 09.-10. Mai 2017 Messe Stuttgart

18. Fachmesse für Personalmanagement

**JETZT NOCH AUSSTELLER WERDEN!**

## Über 4.800 Besucher und mehr als 160 Vorträge auf Kongressniveau.

[www.personal-sued.de](http://www.personal-sued.de)

Netzwerken Sie mit uns!



Hauptmedienpartner



COMPUTERWOCHE

Personalwirtschaft

personalmagazin

wirtschaft  
weiterbildung



# Das wird ein schöner Monat für ...



## ... Ulrich Dehner,

einen der Vorstände des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC), des wohl einflussreichsten deutschen Coaching-Verbands. Er darf das DBVC-Dialogforum leiten, das in diesem Jahr bei Continental in Schwalbach am Taunus stattfindet. Das Event steht unter dem Thema: „Agiles Management und digitale Transformation – und die Antwort der Coachs?“. Das Ziel dieser Veranstaltung ist es, praktische Erfahrungen von Unternehmensvertretern zur Professionalisierung der Coaching-Branche zu nutzen.

**3. und 4. Februar in Schwalbach**  
[www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)



## ... Philipp Riederle,

Digital Native und trotz seiner Jugend ein erfahrener Redner, der auf dem Deutschen Hotelkongress 2017 den Zuhörern erklären darf, was die Generation Y will. Der Veranstalter hat Riederle als Keynote Speaker ins Programm aufgenommen, weil man im Business offenbar genauer wissen will, was man der heutigen Jugend als Kunde und als Mitarbeiter bieten muss. Das Thema ist so wichtig, dass man auch noch für einen Auftritt von Günther Oettinger, EU-Kommissar für die digitale Wirtschaft, gesorgt hat – ganz zu schweigen davon, dass der „Erste Deutsche Verband für Virtual Reality (EDFVR)“ technische Revolutionen rund um die Präsentation von Locations vorstellen wird.

**6. und 7. Februar in Berlin**  
[www.dfvcg.de](http://www.dfvcg.de)

Foto: Hayk\_Shalunts / Shutterstock.com



## ... alle Besucher

der 17. Annual Talent Management Strategies Conference. Die Konferenz findet am wunderschönen Jachthafen Marina del Rey kurz vor Los Angeles statt. Dort herrschen im Februar draußen angenehme 20 Grad. Drinnen geht es um die Frage, ob und wie das Talent-Management geändert werden muss, wenn die Unternehmensspitze plötzlich die Unternehmensstrategie radikal ändert. Das Dauerbrennerthema „High Potentials identifizieren“ steht ebenfalls im Mittelpunkt. Neu ist in diesem Jahr die Frage, wie man Coaching besser ins Talent-Management integrieren könnte. Fallbeispiele kommen unter anderem von Mastercard, Google, Texas Instruments und Nike.

**7. und 8. Februar in Los Angeles (USA)**  
[www.conference-board.org](http://www.conference-board.org)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16



### ... Ralf Besser,

Präsident des Forums Werteorientierung in der Weiterbildung. Er darf am 18. Februar auf der Didacta das „Forum Qualifizierung“ moderieren. Mehrere Referenten werden von neuen Lernmethoden berichten, die das Zeug haben, die „Herausforderungen von morgen“ zu meistern. Die „Didacta“ findet in diesem Jahr auf dem Gelände der Messe Stuttgart statt. Als die weltweit größte Fachmesse rund um Bildung bietet sie Angebote von rund 900 Ausstellern und ein umfangreiches Vortragsprogramm für Lehrkräfte, Erzieher, Ausbilder, Trainer und Personalentwickler.

**14. bis 18. Februar in Stuttgart**  
[www.didacta.de](http://www.didacta.de)



### ... Carsten Drath,

Business Coach, der seit mehr als 15 Jahren die Grenzen seiner eigenen Belastbarkeit austestet. Als Manager führte er große Unternehmensbereiche durch Veränderungsprozesse und war selbst auch von gravierenden Umwälzungen betroffen (und am berühmten Ironman-Wettbewerb hat er auch teilgenommen). Seit 2006 ist Drath Berater und Coach. Auf dem diesjährigen Coaching-Kongress wird er seine „sieben Sphären der Resilienz“ vorstellen. Auf dem Kongress drehen sich viele Beiträge um „organisationale Resilienz und den Beitrag des Coachings“. Es gibt aber auch noch weitere Methodenschwerpunkte und einige Live-Coachings von Vorzeigeprofis.

**16. und 17. Februar in Erding**  
[www.coaching-kongress.de](http://www.coaching-kongress.de)



### ... Prof. Dr. Felix Brodbeck,

seit 2007 Inhaber des Lehrstuhls für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der LMU München. Zusammen mit Prof. Geert Hofstede, Prof. Gert-Jan Hofstede und Prof. Michael Minkov wird er an einem Expertenforum der Münchener Unternehmensberatung „Twist“ teilnehmen. Die vier renommierten Wissenschaftler, die zu interkulturellen Themen am Arbeitsplatz forschen, sollen das Neueste aus dem Bereich der Kulturforschung vorstellen. Anschließend sammeln Praktiker und Forscher gemeinsam Ideen zur Frage: „Welche dieser neuen Forschungsergebnisse sind besonders relevant für den Arbeitsalltag und speziell für die Arbeit der Personaler?“.

**17. Februar in München**  
[www.twist.de](http://www.twist.de)

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

# Februar 2017

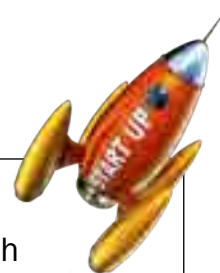


Foto: Blinkit

**Lernbegleitung.** Michael Witzke (links) und Konstantin Ristl wollen mit ihrer Onlinelösung Blinkit die Transferlücke in der betrieblichen Weiterbildung schließen.



In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem Bereich Weiterbildung mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe das Unternehmen **BLINKIT**.



### Was soll noch geändert werden?

Unser Anspruch ist es, ein Produkt zu entwickeln, das ohne Erklärung auskommt. Daran richten wir die Entwicklung aus, um eine intuitive Verzahnung von Online- und Offline-Trainings sicherzustellen. Wir arbeiten also kontinuierlich an der Nutzerfreundlichkeit unserer App – und natürlich an neuen Features.

### Was ist die Idee dahinter?

Blinkit liefert eine Onlinelösung zur Begleitung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen, Trainings oder auch Speakings. Den Teilnehmern solcher Veranstaltungen fällt der Transfer des Erlernten in die Praxis oft schwer. Man spricht hier von einer Transferlücke, die umso größer ist, je weniger des Erlernten umgesetzt wird. Um diese Lücke zu schließen, brauchen die Teilnehmer persönliche Unterstützung. Das ist jedoch meist teuer und zeitaufwendig. Hier kommt Blinkit ins Spiel. Wir bieten eine Verzahnung zwischen Livepräsenz und Online-Begleitung. Damit ist es möglich, die Teilnehmer langfristig, kostengünstig und flexibel zu unterstützen. Mit dem Angebot sprechen wir sowohl freie Trainer, Coaches und Speaker als auch Unternehmen mit größeren Bildungsabteilungen an. Schulungsexperten können ohne technische Kenntnisse eigene Begleitungen gestalten und an die Bedürfnisse der Zielgruppe anpassen. So wird ein durchgehendes Lern- und Trainingserlebnis möglich.

### Wer hat's gegründet?

Gegründet wurde Blinkit von Michael Witzke (28) und Konstantin Ristl (29). Wir haben uns zufällig an der TU Darmstadt kennengelernt, obwohl Wirtschaftsingenieure im Bereich Maschinenbau (Michael) und Studenten der Mathematik und Physik (Konstantin) auf dem Campus eigentlich kaum Berührungspunkte haben. Was uns bis heute verbindet, sind unsere Gründungsambitionen. 2012 haben wir unser erstes Projekt begonnen – da kannten wir uns gerade drei Monate. Mit Blinkit sind wir dann Mitte 2014 richtig durchgestartet.

### Wie war die Entwicklungszeit?

Wir haben das Start-up von Beginn an „gebootstrapped“, also ohne externe Finanzierung tragfähig gemacht. Begonnen haben wir mit der didaktischen Vermittlung von Handlungsimpulsen per Video. Der enge Austausch mit den Kunden hat uns dann zum Thema „Lerntransfer“ geführt. So konnten wir früh große Unternehmen, aber auch freie Trainer für Blinkit gewinnen und wachsen.

### Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Von Beginn an haben wir den Fokus auf Engpässe bei den Kunden gelegt. Für uns galt stets das Credo: Nutzenmaximierung statt Gewinnmaximierung. Mit unserem schnellen und agilen Entwicklungsprozess sichern wir die Umsetzung: Wir konzentrieren uns auf die Kundenbedürfnisse und setzen auf die neuesten Technologien in der Softwareentwicklung.

# Themen im März

DIE AUSGABE 03/2017 ERSCHEINT AM 01. MÄRZ 2017

## HIRNFORSCHUNG

### Im Alter lernen

Einerseits nimmt mit zunehmendem Alter die Schnelligkeit des Denkens, Abspeicherns und Erinnerns ab. Andererseits kann über eine vergrößerte Anschlussfähigkeit neuer Wissensinhalte an bereits vorhandenes Wissen dieses Nachlassen erfolgreich kompensiert werden. Das größte Hemmnis für Lernen im Alter ist jedoch die nachlassende Lernmotivation.



## FÜHRUNGSKRÄFTE-AKADEMIEN

### Was bringt 2017?

Auch die klassischen Akademien entwickeln sich weiter. Es gibt eine stärkere Verzahnung mit den Personalabteilungen der Kunden und immer mehr Bildungsangebote drehen sich um das Trendthema „Neue Arbeitswelt“.



## FREDERIC LALOUX

### Neue Art der Organisation

Immer mehr Menschen wollen der bestehenden Arbeitswelt entfliehen und suchen neue Formen einer „sinnstiftenden“ Zusammenarbeit. Frederic Laloux rät zu einem Paradigmenwechsel. Wie der funktioniert, sagt jetzt ein „illustrierter Leitfaden“.



## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 30. Jahr

### Herausgeber

Reiner Straub

### Redaktion

Martin Pichler (v. i. S. d. P.)  
martin.pichler@haufe-lexware.com  
Kristina Enderle da Silva  
kristina.enderle@haufe-lexware.com  
Benjamin Jeub  
benjamin.jeub@haufe-lexware.com  
Andrea Sattler  
andrea.sattler@haufe-lexware.com

### Redaktionsassistentz

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

### Autoren dieser Ausgabe

Christian Bähner, Prof. Dr. Torsten Biemann,  
Boris Grundl, Dr. Claudia Harss, Stefanie Hornung,  
Prof. Dr. Jutta Heller, Rosalind Hungerland,  
Dr. Jörg Korff, Lukas Leist, Dr. Albrecht Müllerschön,  
Gudrun Porath, Michael Schwartz, Elke Schwertfeger,  
Dr. Achim Zimmermann

### Grafik/Layout

Maria Neffzger, 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 Verwaltungen GmbH,  
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557  
Martin Laqua  
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert,  
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolph Jessl,  
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger,  
Dr. Carsten Thies  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

### Titelbild

FotoEdhar / AdobeStock

### Druck

Konradin Druck GmbH, Kohlhammerstraße 1-15,  
70771 Leinfelden-Echterdingen

### Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortlich für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Key Account Management:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



### Abonentenservice

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

### Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 12,40 Euro;  
Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand;  
Auslandsbezug 128 Euro  
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor  
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.  
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal  
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug  
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.  
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching  
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

## HAUFE.

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

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





**Tobias Kollmann, Holger Schmidt**  
 Deutschland 4.0. Wie die Digitale Transformation gelingt. Springer Gabler, Wiesbaden 2016, 186 Seiten, 24,99 Euro

AUSBlick

## Update auf die neueste Version

Etwas verallgemeinert besagt „Moore’s Law“, dass sich die Rechenleistung von Mikrochips alle 18 Monate annähernd verdoppelt. Oder etwas anders gewendet: Als der Intel-Mitgründer Gordon Moore diese Beobachtung in den 1970er-Jahren formulierte, arbeitete er an „Supercomputern“, die weniger Rechenkapazität hatten als ein handelsübliches Telefon heutzutage. Auch wenn das „Moor’sche Gesetz“ kein Naturgesetz im eigentlichen Sinne ist, zeigt es doch bis heute, wie atemberaubend schnell sich die Technologie weiterentwickelt. Wie sich damit auch Gesellschaft, Wirtschaft und Politik verändern, ist Thema des neuen Buchs von Tobias Kollmann und Holger Schmidt: „Deutschland 4.0“ heißt der Titel, mit dem die Autoren zum Nachdenken über die digitale Zukunft des Lands einladen. Warum das dringend notwendig ist und in welchen konkreten Bereichen Handlungsbedarf besteht, illustrieren die beiden Digitalexperten mit einer Bestandsaufnahme gleich zu Anfang des Buchs: Anhand von zahlreichen Studien und Marktanalysen zeigen sie, dass Deutschland sowohl beim Ausbau der Infrastruktur als auch bei der Umsetzung von innovativen Geschäftsmodellen hinterherhinkt. Und dennoch ist das Buch keine Anklageschrift. Es ist vielmehr eine wohlmeinende Aufforderung, sich mit den Hintergründen der „digitalen Transformation“ auseinanderzusetzen. Um hierbei zu unterstützen, beleuchten die Autoren die wirtschaftlichen Implikationen der Digitalisierung ebenso wie etwa die Veränderung der Arbeitswelt. Das wiederum gelingt den Autoren in fünf übersichtlichen Kapiteln, die Problembewusstsein schaffen, indem sie die hochkomplexen Zusammenhänge auf das Wesentliche reduzieren. So wer-

den die 25 Handlungsempfehlungen, mit denen Kollmann und Schmidt ihr Buch beschließen, auch ohne viel Vorwissen verständlich. Die erste Empfehlung der Autoren: „Technologie lieben lernen.“ Wer sich diesen Apell ohnehin schon zu eigen gemacht hat, wird zwischen den Buchdeckeln viel Bestätigung, aber wohl nur wenig wirklich Überraschendes finden. Für alle anderen hält der Titel neben kontroversen Thesen und anschaulichen Zukunftsszenarien eine solide Einführung bereit, die dabei hilft, den Stellenwert der Digitalisierung besser abschätzen zu können. Denn in einem kann man den Autoren kaum widersprechen: „Der technische Fortschritt ist nicht aufzuhalten und die damit verbundenen digitalen Geschäftsmodelle und -prozesse auch nicht.“



Foto: Jürgen Schulzki

### AUTOREN

**Tobias Kollmann, Holger Schmidt**

Tobias Kollmann ist Lehrstuhlinhaber für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen. Holger Schmidt ist Chefkorrespondent mit Schwerpunkt Internet des Magazins Fokus. Als Dozent lehrt er an der TU Darmstadt und der Hamburg Media School.

## Kulturreise durch die Wertewelt



Firmen dürfen ihre Unternehmenskultur nicht dem Zufall überlassen, mahnt Simon Sagmeister in seinem neuen Buch „Business Culture Design“. In der heutigen Geschäftswelt sei es geradezu überlebensnotwendig, die Kultur im Unternehmen bewusst zu entwickeln und zielgerichtet zu managen. Die geeigneten Ansatzpunkte sind jedoch oft schwer zu finden: Wie beim sprichwörtlichen Eisberg, schreibt Sagmeister,

liege ein Großteil der Kulturelemente unter der Oberfläche. Was hier passiert, gebe letztlich den Ausschlag dafür, wie sich die Unternehmenskultur konkret äußert — zum Beispiel im Umgang mit Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Sagmeisters aktueller Titel stellt die entsprechenden Abläufe übersichtlich dar und illustriert, wie Kultur und Unternehmenserfolg zusammenhängen. Doch damit nicht genug: Der Autor stellt mit der

„Culture Map“ nämlich auch ein praxistaugliches Werkzeug bereit, mit dem der Leser die Unternehmenskultur im eigenen Betrieb erfassen kann. So lässt sich ein optimaler Kurs für die Zukunft festlegen.

**Simon Sagmeister**  
Business Culture Design.  
Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map. Dampus, Frankfurt/New York 2016, 214 Seiten, 34,99 Euro

## Kompaktwissen für Personaler



Das Personalmanagement ist zweifellos ein weites Feld. Einen fundierten Überblick haben nun erneut die beiden Hochschulprofessoren Ewald Scherm und Stefan Süß vorgelegt: Ihr Lehrbuch, das jüngst in dritter aktualisierter Auflage erschienen ist, richtet sich vor allem an Studenten und Berufseinsteiger. Trotzdem ist das Buch auch für Praktiker interessant, denn dank der kompakten Form

eignet es sich ideal als Nachschlagewerk. Neben Grundlagenwissen zu klassischen und neuen Instrumenten des Personalwesens enthält die dritte Auflage zahlreiche aktuelle Fallstudien, die Anregungen für die Praxis liefern. Der stringente Aufbau sorgt dabei für einen einfachen Zugang: In den neun übersichtlichen Kapiteln, mit denen die Autoren alle wesentlichen Aufgabenfelder des Personal-

managements abdecken, ist die gewünschte Information schnell gefunden. Die einzelnen Themenbereiche sind um weiterführende Literaturhinweise ergänzt. Auch wer tiefer in ein konkretes Thema einsteigen möchte, findet hier also einen Ausgangspunkt.

**Ewald Scherm, Stefan Süß**  
Personalmanagement.  
Vahlen, München, 302 Seiten, 26,99 Euro

## Aus unserem Verlagsprogramm



Mittelmanager haben es oft schwer: Als Bindeglied zwischen den Mitarbeitern und dem oberen Management gehören Interessenskonflikte und widerstreitende Anforderungen zu ihrem Alltag. Eine Orientierungshilfe für das Führen in dieser „Sandwichposition“ hat nun Regina Bergdolt geschrieben: Mit ihrem neuen Buch nimmt die Führungsexpertin eine Standortbestimmung vor und liefert

Praxistipps für den Mittelmanager als zentralen Akteur im Unternehmen. Die Autorin beginnt mit einem Überblick zu den Herausforderungen der Position. Neben Kompetenzprofilen für verschiedene Aufgabenbereiche vermittelt Bergdolt Lösungsvorschläge etwa für Konfliktsituationen und Personalentscheidungen. Damit legt die Autorin die Grundlage für die anschließenden Kapitel, die sich insbe-

sondere mit der Strategieentwicklung befassen. Eine strukturierte Selbsteinschätzung zu Anfang des Buchs hilft dem Leser, die eigene Stellung bestimmen zu können.

**Regina Bergdolt**  
Erfolgreich führen in der Sandwichposition. Der ungewöhnliche Kompass für das mittlere Management. Haufe, Freiburg 2016, 215 Seiten, 29,95 Euro

Boris Grundl



Paragraf 52

## Meide die Selbstoptimierungsfalle

Einen Monat ist das Neue Jahr schon wieder alt. Manche nutzen den Jahreswechsel speziell, um tiefer nachzudenken. Warum nicht öfter? Vermutlich, weil der Alltag eine Tretmühle ist. So auf die Art: Einmal im Jahr hebe ich den Kopf. Sonst wird geackert. Abgearbeitet. Nach Selbstbestimmung klingt das nicht. Ein Vorschlag: Lassen Sie uns kurz den Kopf hochnehmen. Doch Vorsicht! Folgende Fragen verführen zum Nachdenken. Und auf jeden Fall zu mehr Substanz. Versprochen!

Sollen die nächsten elf Monate besser werden als die letzten 13? Wenn ja, was genau soll sich verbessern? Und ist Ihnen klar, warum? Was war klasse am Jahr 2016? Was ist bewährt und sollte bewahrt und was verändert werden? Was soll hinzukommen, und welche physischen und psychischen Dinge sollten Sie loslassen?

Vielleicht denken Sie automatisch wie viele: Jedes Jahr ein bisschen mehr. Mehr Gesundheit. Mehr Energie. Mehr Freiheit. Mehr Gehalt. Mehr Sex. Mehr Erfüllung. Mehr Erfolg ... und tappen in die Selbstoptimierungsfalle. So, als wäre mehr immer automatisch besser. Woran machen Sie Erfolg fest? Ein volleres Konto, eine neue Liebe oder eine Beför-

### „Woran werden Sie am nächsten Silvesterabend erkennen, dass das Jahr 2017 besser war als 2016?“

derung? Erotik, die man nie vergisst? Uff. Gar nicht so leicht. Die Masterfrage lautet: Woran erkennen Sie Silvester genau, dass 2017 „besser“ war? Zugeben: Diese Fragen fordern und sind für keinen leicht zu beantworten. Doch wenn Sie sich auf sie einlassen, wird der Denkprozess Sie in die Tiefe Ihres Wesens führen. Dahin, wo nur Sie die Antworten kennen! Diese Anstrengung des Nachdenkens

ist der Preis der Erkenntnis. Ohne Abkürzung: nachdenken – erkennen – anerkennen – verändern – ausprobieren – anpassen – reflektieren. Der Kreislauf gelingender Weiterentwicklung.

Erst wenn Sie regelmäßig diese Fragen beantworten, erfahren Sie, was Sie im Kern wollen und was Sie dahin bringt. Dafür bedarf es keines Jahreswechsels. Diese Entscheidung können Sie immer wieder treffen. Wann Sie wollen! Für die konsequente Umsetzung braucht es dann viel mehr: vor allem Charakter. Doch den bestimmen Sie nicht allein. Ihre Gene und Ihre Umwelt reden mit. Noch pendelt die Wissenschaft streitend zwischen den zwei Extremen, der freie Wille sei „reine Illusion“ und „alles ist machbar“. Wie viel ist es wirklich? Ein praxiserprobtes Modell geht von 50:50 aus. Die einen 50 Prozent gehören Ihnen, die anderen nicht. Zumindest für Menschen, die instinktiv mehr an sich arbeiten, als sich über andere zu beschweren. Also eher die Ausnahme. Vermutlich gehören Sie dazu. Hier stellt sich die Frage: An welche Hälfte kommen Sie ran und an welche nicht? Je besser Sie sich selbst erkennen, desto klarer wird Ihnen, was Sie tatsächlich verändern können.

Ohne Selbsttäuschung. Ohne willkommene Ausrede. Mit dem Mut, sich ins Gesicht zu sehen. Wie befreiend. Keine falschen Rollen mehr. Kein Ringen um gekünstelte Anerkennung, kein Feilschen um Daseinsberechtigung.

Welch fantastische Aussichten für 2017. Sie werden sich selbst bewusster, erweitern Ihren Einflussbereich, erhöhen Ihre Verantwortungsqualität und genießen Ihr Wachstum, das Sie auf andere übertragen können. Das ist wahrhaft sinnstiftend. Ersetzen Sie den Selbstoptimierungswahn durch Selbsterkenntnis. Das ist es, was die meisten wollen und die wenigsten hinkriegen.

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein neues Buch heißt: „Mach mich glücklich. Wie Sie das bekommen, was jeder haben will“ (Econ Verlag 2014, 246 Seiten, 18 Euro). Boris Grundl beweist, wie leicht und schnell das Verschieben von Verantwortung in eine zerstörerische Sackgasse führt und die persönliche Weiterentwicklung und damit Glück verhindert. [www.borisgrundl.de](http://www.borisgrundl.de)





**GABAL** 6. Mai 2017  
**FRÜHJAHR-IMPULSTAG**

# Social Media Werkstatt

Neue Impulse für Ihr erfolgreiches OnlineMarketing | 6. Mai 2017 | Stuttgart



**Prof. Dr. Michael Bernecker**  
[www.Marketinginstitut.BIZ](http://www.Marketinginstitut.BIZ)  
**Social Media wirklich intelligent nutzen!**



**Felix Beilharz**  
[www.FelixBeilharz.de](http://www.FelixBeilharz.de)  
**Online Marketing Tipps für Trainer und Coaches**



**Thomas Jenewein**  
[www.sap.com](http://www.sap.com)  
**Lernen und Wissensvermittlung mit Social Media – Erfahrungen der SAP**



**Markus Cerenak**  
[www.ErfolgsfaktorBloggen.com](http://www.ErfolgsfaktorBloggen.com)  
**Erfolgsfaktor Bloggen für Small Businesses und Hamsterrad-Aussteiger**



**Konstantin Ristl**  
[www.blink.it](http://www.blink.it)  
**Trainings & Coachings nachhaltig online begleiten**



**Collin Croome**  
[www.croome.de](http://www.croome.de)  
**Geniale Social Media Tools aus der Praxis – die Zeit & Geld sparen**



**Steffen Ritter**  
[www.institutritter.de](http://www.institutritter.de)  
**Erfolgreich Vermarkten mit Snapchat & Co.**



**& Tochter Marie Luise**  
[www.luiseliebt.de](http://www.luiseliebt.de)

\* Änderungen vorbehalten

**Bis 28.02.2017 anmelden und Frühbucher-rabatt sichern!**

Partner:



[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)



[www.juenger.de](http://www.juenger.de)



[www.bahn.de](http://www.bahn.de)



[www.onlinemarketing.de](http://www.onlinemarketing.de)

Veranstalter: **GABAL e.V.**



[www.gabal.de/impulstage/fruhjahrs-impulstag-2017/](http://www.gabal.de/impulstage/fruhjahrs-impulstag-2017/)

#gabalfit17



Foto: Jens Komossa

„ Man müsste durch ein gutes Bildungssystem dafür sorgen, dass jeder genug intrinsische Motivation entwickelt, daraus etwas Gutes zu machen und nichts Destruktives. “

**Dr. Richard David Precht**, Philosoph, über die Einführung des bedingungslosen Grundeinkommens (Precht: „In 20 Jahren werden für die Hälfte der Bevölkerung keine Jobs mehr da sein“), im Magazin „Galore“ Nr. 20/2016.

„Wir waren jene, die wussten, aber nicht verstanden, voller Informationen, aber ohne Erkenntnis, randvoll mit Wissen, aber mager an Erfahrung.“

**Roger Willemsen**, Publizist, in einem posthum veröffentlichten Text über den modernen Menschen im „Handelsblatt“ vom 7. Januar 2017

„Friedrich Nietzsche sagte: Um das Leben zu begreifen, muss man die Last des Allzuvielwissens abwerfen. Oder war es doch Paris Hilton?“

**Vince Ebert**, Kabarettist, in einem Beitrag für die „Personalwirtschaft“ Nr. 1/2017

„Wahre Kreativität löst keine Probleme. Welches Problem hat Mozart gelöst? Oder Rembrandt? Was für eine alberne Vorstellung von Kreativität (als Problemlösungstechnik).“

**Dr. Richard David Precht**, Philosoph, in einem Interview mit dem Magazin „Galore“ 20/2016

„Kunden müssen wissen, worauf sie sich bei einem Systemiker einlassen – viele Fragen, keine Antworten, zumindest keine schnellen Lösungen.“

**Dr. Wolfgang Looss**, Coaching-Pionier, in der neuen Fachzeitschrift „Changement“ 11-12/2016

„Jedes Ding hat drei Seiten, eine positive, eine negative und eine komische.“

**Karl Valentin**, Münchner Komiker (1882-1948)

„Zeitmanagementtrainer empfehlen völlige Trivialitäten und mit dem Gestus der Freiheit errichten sie Zwangssysteme. Zum Beispiel To-do-Listen.“

**Prof. Dr. Karlheinz Geißler**, der sich „Zeitberater“ nennt und für „Let-it-be-Listen“ plädiert, in der Wochenzeitung „Die Zeit“ vom 5. Januar 2017

„Haben Sie zwei Menschen, die Sie nachts anrufen könnten, wenn Sie Hilfe brauchen?“

**Judith Mangelsdorf**, Psychologin, zum Thema „gelungenes Leben“, im „Stern“ vom 28.12.2016

„Wissenschaftler der Wharton School sagen, dass Humor beim Aufstieg hilft – sogar dann, wenn die Witze schlecht sind. Man wird halt irgendwie als selbstbewusst wahrgenommen.“

**Tillmann Prüfer**, Journalist, im „Handelsblatt“ vom 30. Dezember 2016

„Die meisten Liebesverhältnisse scheitern ja daran, dass wir den anderen als Double unserer selbst wahrnehmen.“

**Prof. Dr. Norbert Bolz**, Philosoph, in der „Wirtschaftswoche“ vom 23.12.2016

„Wer ahnt schon, ... dass es den ‚Heilpraktiker für Psychotherapie‘ ohne Studium nach einer Prüfung beim Gesundheitsamt gibt?“

**Dr. Eckart von Hirschhausen**, Arzt und Comedian, in der Zeitschrift „Geist & Gehirn“ 2/2017

# HR DIGITAL VON LÄSTIG ZU lässig!

## Sicher durch die digitale Transformation!

Erfolgreich auf dem Weg durch die digitale Transformation und im Personalmanagement? Leistungen und Services, mit denen wir Sie begleiten:

- Topaktuelle **Seminare, Trainings und Tagungen** rund um die digitale Transformation, das Personalmanagement und über 1.000 weitere Themen
- Alle Themen als **Inhouse-Veranstaltung** buchbar
- **HR-Consulting** – auch zu **HR-Strategie und HR-Transformation**, ausgezeichnet mit dem Gütesiegel TOP CONSULTANT 2012 – 2016
- **e-Learning** – der Lernbooster für Ihr Unternehmen
- Kostenlose **Fachmagazine, Webinare und Whitepaper**
- **Unternehmenslösungen** nach Maß – Coaching, internationale Weiterbildungsprojekte, Train & Perform Programme, IT- und Sprachtrainings

Alles unter  
[www.haufe-akademie.de/fokus-hr](http://www.haufe-akademie.de/fokus-hr)



# Den individuellen Lernstil entwickeln

Wie lerne ich am besten? Welcher Lerntyp bin ich? Welche Lernmethoden gibt es und welche sind für mich persönlich die richtigen? Das Buch erläutert die verschiedenen Lerntypen und Lernstile (kognitiv, auditiv, visuell, haptisch), leitet zum Ausprobieren verschiedener Lernmethoden an und sensibilisiert für eine bewusste Wahrnehmung und Steuerung des eigenen Lernverhaltens. Mit ausführlichen Anleitungen, Übungen und Tipps.



- Persönliche Lernmethoden und Lernstrategien kennenlernen, ausprobieren und aneignen
- Umgang mit Zeitressourcen, Stressfaktoren und dem Lernumfeld
- Mit Anleitungen für alle Lernmethoden und vielen Tipps u.a. zu Lerntagebuch und Zeitmanagement

Bazhin

**Lernen lernen  
in Studium und Weiterbildung**  
Schlüsselkompetenzen und Lern-  
methoden für den persönlichen Erfolg  
2017. 224 S. Kart. € 14,95  
ISBN 978-3-7910-3749-3

Bequem online bestellen:  
[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)

SCHÄFFER  
POESCHEL