Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

02_19

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5164

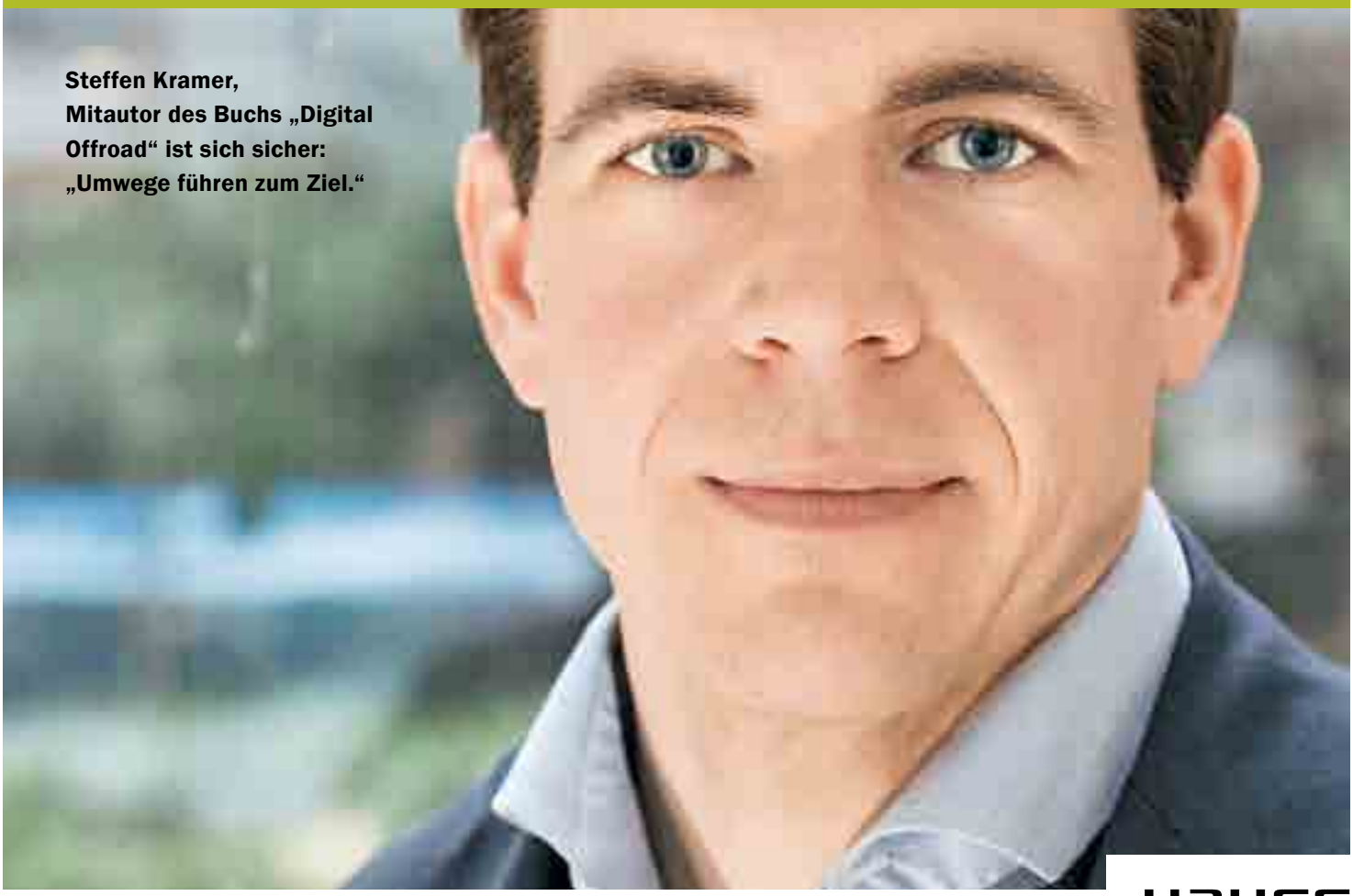
Joost Minnaar_So werden Sie zum Business-Rebellen s. 14

Co-Vadis_„New Work“ braucht „New Leadership“ s. 30

Alex Osterwalder_Spielen Mitarbeiter nur Innovationstheater? s. 44

Der Digital-Offroad-Kurs

Querfeldein zur strategischen Neuausrichtung s. 18



Steffen Kramer, Mitautor des Buchs „Digital Offroad“ ist sich sicher: „Umwege führen zum Ziel.“

HAUFE.

Executive Education an der RWTH Aachen

Die Executive Education Programme der RWTH Business School befähigen Sie, das Beste aus sich heraus zu holen.

Für Ihre persönliche Entwicklung, Ihre individuelle Karriere und für Ihr gesamtes Unternehmen.

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

BUSINESS SCHOOL | RWTH AACHEN UNIVERSITY

Unternehmensführung und Personalführung

Bill McDermott (57), der Vorstandsvorsitzende der SAP SE, ist von einer Jury des „Manager Magazins“ zum „Manager des Jahres“ gewählt worden. Die Begründung lautet, er habe den Softwarekonzern in das wertvollste Unternehmen Deutschlands verwandelt. Gemessen am Umsatz ist SAP übrigens der größte europäische Softwarehersteller sowie der weltweit viertgrößte.

Das, was das „Manager Magazin“ (Bericht in Heft 1/2019) über McDermott schreibt, deckt sich mit dem, was in Beraterkreisen allgemein zu den Erfolgsfaktoren eines CEOs gezählt wird: Er trifft schnell strategisch bedeutsame Entscheidungen, wie zum Beispiel „zum Lösungsanbieter werden“, „Big Data nutzen“ oder „Start-ups mit Marktpotenzial einkaufen“. Sein Verdienst ist es, dass SAP im Jahr 2018 erstmals mehr Umsatz in der Cloud als mit Softwarelizenzen erwirtschaftete. Auch unsere Titelgeschichte (Seite 18) zeigt, dass die (digitale) Transformation Sache eines mutigen, entscheidungsfreudigen Topmanagements ist.

Über McDermotts Führungsstil schreibt das Magazin nur, er würde den Mitarbeitern gern „Just do it!“ zurufen. Nun ja, seien wir nachsichtig: Ein Vorstand muss ein Unternehmen führen können. Mitarbeiterführung ist etwas für die darunter liegenden, operativen Ebenen. Und da sollte jeder vom Manager bis zum Teamleiter – so ein neuer Ansatz – insgesamt sechs verschiedene Führungsstile situativ praktizieren können.

Warum eine Führungskraft, die nur auf eine Art führen kann, mittlerweile nur Schäden anrichtet und was hinter den sechs Stilen steckt, lesen Sie ab Seite 30. Eines ist sicher: Gerade „New Work“ verlangt nach fairen Leitfiguren, die in ganz unterschiedlichen Führungssituationen eine gute Figur machen.

Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN TRAINING

Sprachentraining
Business- und Kommunikationstraining
Interkulturelles Training

Managed Training Services
Komplette Begleitung Ihres gesamten Qualifizierungsprozesses

TÜV PROFI CERT ISO 9001 73 100 5023 www.proficert.com
TÜV PROFI CERT Träger AZAV 73 300 2802 www.proficert.com

KERN AG Training & Co. KG
Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.
(069) 75 60 73 - 90
info@kerntraining.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in
Amsterdam · Berlin · Bremen · Dortmund · Dresden · Düsseldorf · Eindhoven · Essen · Frankfurt/M. · Graz · Hamburg · Hongkong · Innsbruck · Kaiserslautern · Köln · Leipzig · Linz · London · Lyon · Marseille · München · New York · Nürnberg · Paris · Rotterdam · Salzburg · San Francisco · Stuttgart · Utrecht · Warschau · Wien

www.kerntraining.com

inhalt 02_2019

Digital Offroad. Wer für das neue, digitale Zeitalter gerüstet sein will, sollte das Buch „Digital Offroad“ lesen. Das „Hamburger Abendblatt“ wählte es unter die drei wichtigsten Wirtschaftsbücher des Jahres 2018. Die Unternehmensstrategie der Zukunft findet man am besten abseits der Autobahn, sagt der Mitautor und Google-Manager Steffen Kramer (Foto).

New Leadership. Wer unter den Bedingungen von „New Work“ führen will, sollte sechs Führungsstile kennen.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

menschen

14 **So werden Sie ein Organisationsrebell**
Personalentwickler und externe Berater, die sich trauen, nennen sich „Organisationsrebellen“. Ihr Vorbild ist der Holländer Joost Minnaar, der den Begriff „Corporate Rebels“ erfand.

titelthema

18 **Der Digital-Offroad-Kurs**
Wer aufhört, dem Mainstream zu folgen und querfeldein fährt, hat gute Chancen, eine für ihn passende Unternehmensstrategie zu finden, der die Digitalisierung nichts anhaben kann.

24 **Digital Offroad – ab ins Gelände**
Chefs folgen in Sachen Digitalisierung der breiten Masse, meinen Ulf Bosch, Stefan Hentschel und Steffen Kramer in ihrem Buch „Digital Offroad“. Wir sprachen mit den Autoren über alternative Wege.

28 **„Trainer und Berater sollten jetzt handeln!“**
Christoph Keese, einer der großen Digitalisierungsexperten Deutschlands, hat kürzlich das Buch „Disrupt Yourself“ veröffentlicht und empfohlen, sich „vorauseilend“ an die Digitalisierung anzupassen.

personal- und organisationsentwicklung

30 **„New Work“ braucht „New Leadership“?**
Was ist in Zeiten der Digitalisierung gute Führung? Eines ist klar: Führungskräfte werden künftig in erster Linie proaktiv für ein gutes Arbeitsklima sorgen müssen. Dazu müssen sie sechs verschiedene Führungsstile situationsangemessen einsetzen können.

38 **Fit für den nächsten Arbeitgeber**
Der Onlinehändler Amazon qualifiziert schlecht ausgebildete Mitarbeiter – auch wenn diese dann bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben und möglicherweise wechseln.

training und coaching

40 **Generationenübergreifendes Miteinander**
Die Trainerin Stefanie Weßels, Kitazo AG, Hannover, wurde für ihr innovatives Trainingskonzept „Generationentheater“ vom Deutschen Verband für Coaching und Training e.V. (DVCT) mit dem „Coach & Trainer Award 2019“ ausgezeichnet.

44 **Innovation braucht die richtigen Prozesse**
Fast alle Unternehmen wollen innovativ sein, doch die Mitarbeiter spielen den Chefs nur „Innovationstheater“ vor. Es fehlen die richtigen Prozesse, um aus Ideen Erfolgsprodukte zu machen.

48 **Konflikte von Anfang an vermeiden**
Scheinbare Lappalien wachsen sich oft zu bedrohlichen innerbetrieblichen Konflikten aus. Wie man bereits im Vorfeld Herabsetzungen, Beleidigungen und Demütigungen seiner Mitarbeiter vermeidet, beschreibt der Konfliktmoderator Dr. Timo Müller.

DVCT-Award 2018. Wie man unterschiedliche Generationen von Angestellten zusammenschweißt.

Best of Events. Die „Best of Events“ (BOE) ist eine Fachmesse, die in diesem Jahr zeigte, wie Business-Events emotionaler werden können.

messen und kongresse

52 Mehr Leidenschaft für Business-Events
Das Angebot, mit dem Unternehmen, aber auch Kongressveranstalter ihr Event aufpeppen können, war in diesem Jahr größer als je zuvor. Mehr als 650 Aussteller aus etwa einem Dutzend Ländern zeigten in sechs Messehallen den weit über 10.900 Fachbesuchern anspruchsvolle Dienstleistungen und Produkte.

54 „Health on Top 2019“
Im Mai findet zum 16. Mal der „Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)-Kongress“ auf dem Petersberg in der Nähe von Bonn statt. Eine Vielzahl von Experten will aufzeigen, wie BGM die Arbeitsatmosphäre und den Erfolg von Unternehmen positiv beeinflussen kann.

56 Das wird ein schöner Monat für ...
Unser personalisierter Veranstaltungskalender

Rubriken

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

HAUFE.

WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG MBA KOMPENDIUM

NEU: Jetzt auch mit berufsbegleitenden Masterstudiengängen

KOSTENLOSES PDF

Nutzen Sie unser kostenloses PDF.
Download unter:
www.haufe.de/mba

Foto: mauritius images / Hans Blossey

WO Das Foto zeigt die neu Hauptverwaltung des Unternehmens „Trivago“ aus der Vogelperspektive. Das Gebäude befindet sich im Medienviertel von Düsseldorf, der Landeshauptstadt Nordrhein-Westfalens.

WAS Auf dem Dach des nierenförmigen Gebäudes erkennt man einen blauen Pfad. Das ist eine für die Mitarbeiter angelegte Joggingstrecke. Sie ist 330 Meter lang und besteht aus lauffreundlichem Material.

WAS NOCH Die Aufnahme wurde von Hans Blossey, einem Düsseldorfer Fotografen, vom Hubschrauber aus geschossen. Das Foto wird über die Bildagentur Mauritius Images vertrieben.

Good Vibrations. Trivago, ein Vergleichsportal für Hotelpreise, das 2005 in Düsseldorf gegründet wurde, zählt zu den wenigen deutschen Start-ups, die es in die Weltliga schafften. Die neue Zentrale, die Ende 2018 von 1.200 Mitarbeitern bezogen wurde, bietet viel Silicon-Valley-Luxus, den man in der Internetbranche wohl braucht, um junge Menschen zu motivieren: ovale Mauern, damit keine Ecken beim Denken stören, viele Ruhezonen zum Beispiel im Stil einer Strandbar, ein eigenes Kino und natürlich eigene Fitnessstudios. Die Kantine ist einem exotischen Marktplatz nachempfunden. Überraschenderweise steckt das Geschäftsmodell von Trivago seit Kurzem tief in der Krise. Laut Bloomberg ging der Umsatz 2018 um zwölf Prozent auf 913 Millionen Euro zurück (was 31,2 Millionen Euro Verlust mit sich brachte). Zu wünschen wäre es, dass aus der vorbildlichen Firmenkultur jetzt aber auch die neue, rettende Strategie erwächst.

HAUFE.

INSPIRIEREND.
PRAXISNAH.
UNABHÄNGIG.

PFLICHTLEKTÜRE FÜR HR-FANS

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

Informieren Sie sich unter
www.haufe.de/personalmagazin
Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos)

Foto: Würth

Reinhold Würth. Zum Jahreswechsel wusch er der Jugend den Kopf.

Foto: mauritius images / Westend61 / Daniel Ingold

Handwerker. Würth vermisst die Begeisterung früherer Jahre für eine Lehre und insbesondere für eine solide Handwerksausbildung.

REINHOLD WÜRTH

„Wir haben zu viele Studenten in Deutschland“

Der im Schraubenhandel sehr erfolgreiche 83-jährige Unternehmer Reinhold Würth aus Künzelsau (fünf Milliarden Euro Eigenkapital), sprach zum Jahreswechsel mit der „Neuen Zürcher Zeitung“ (5.1.2019) und forderte junge Menschen auf, im Handwerk ihr Glück zu suchen. Würth: „Wir haben in Deutschland zu viele Studenten. In unserem Land denken viele, man sei nur ein Mensch, wenn man einen akademischen Titel habe. Das ist Unsinn!“

Würth betonte, er habe in Karlsruhe ein Institut für Entrepreneurship gegründet, um Handwerkern das wirtschaftliche Arbeiten zu erleichtern. Im Handwerk könne man gutes Geld verdienen und bei Würth seien gerade zwei Mitarbeiter in das oberste Management aufgestiegen, die als Lehrlinge angefangen hätten. Würth verriet auch eine gewisse Bewunderung für den Beruf des Verkäufers. Ihn fasziniere der Umgang mit den unterschiedlichsten Menschen. „Sie lernen alle Typen kennen, die es gibt: die Choleriker und die Sanguiniker, Leute, auf die sie sich verlassen können, und andere, die leeres Stroh dreschen. Am meisten nerven mich arrogante Typen.“ Auf die Frage, wer er selbst sei, antwortete Würth: „Ich bin ziemlich normal.“ Kritik übt der Unternehmer an der aktuellen Start-up-Kultur. Die sei ihm sehr suspekt. Sein Motto: „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich.“

TOWARDS MATURITY

Gute Chefs dank Blended Learning

Foto: Porath

Laura Overton. Die Towards-Maturity-Chefin sprach in Berlin.

Die britische Marktforschungsgesellschaft „Towards Maturity” (www.towardsmaturity.org) veröffentlichte jetzt die lange erwartete Studie „Driving Leadership Capability“. Danach gibt es folgende Erkenntnisse:

1. Führungskräfteentwicklung bringt messbar bessere Performance.
2. Lerntechnologien spielen eine wichtige Rolle bei der Vermittlung von Führungskompetenzen. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern erlauben, Online-Communities zu bilden, tragen überdurchschnittlich viel zur Entwicklung einer Führungskraft bei: Sie kann leichter auf das Wissen und die Unterstützung von Kollegen zugreifen.

Um Lerntechnologien in einem Blended-Learning-Szenario zu verankern, muss die Personalentwicklung laut Studie aber unbedingt über die entsprechenden Kompetenzen verfügen.

TREND

Co-Living

Während „Co-Working“ bedeutet, dass wildfremde Freiberufler und Gründer sich in eine Art Großraumbüro einmieten können und sich dort die Arbeitsflächen und Büroeinrichtungen für eine bestimmte Zeit teilen, bedeutet „Co-Living“, dass man sich direkt neben dem Co-Working-Space gleich noch ein Einzel- oder Doppelzimmer mieten kann, um für einige Tage direkt neben seinem Arbeitsplatz zu wohnen. Co-Living-Trendsetter auf mehr als 7.000 Quadratmetern ist der Anbieter „Rent 24“ in der Potsdamer Straße in Berlin, für den Co-Living so viel bedeutet wie Arbeiten, Wohnen und Leben unter einem Dach. Jeder Mieter hat einen 24-Stunden-Zugang zu seinem Arbeitsplatz. Küche und Wohnzimmer sind für alle da („Community Area“). Abends können geschlossene Gruppen ganz unter sich eine Party feiern.

LERNEN AUS DER GESCHICHTE

Harvard-Historiker warnt vor Bürgerkrieg

Der renommierte Historiker Niall Ferguson, Professor in Harvard, warnte im „Stern“ (28.12.2018) vor der zerstörerischen Macht von Facebook und Google: Verbale Gewalt, das lehre die Geschichte, schlage irgendwann in echte Gewalt um!
Ohne Facebook und Google gäbe es keinen Präsidenten Trump und keinen Brexit, davon ist der Historiker „absolut überzeugt“. 80 Prozent der Amerikaner konsumierten heute ihre Nachrichten ausschließlich über Facebook oder Google. Das sei eine Revolution. Das erschüttere die Strukturen unserer Gesellschaft. „Mich erinnert das an das 16. und 17. Jahrhundert“, sagte der Professor. Durch den Buchdruck konnten sich die Ideen der Reformation in ganz Europa verbreiten. Es sei leider schnell zu einer gesellschaftlichen Polarisierung zwischen Katholiken und Protestanten gekommen – was letztlich zum Dreißigjährigen Krieg geführt habe.

Foto: mauritius images / Alan Crosthwaite / Alamy

Verblendung. Die Verteufelung der „anderen“ kann in einen Bürgerkrieg umschlagen, lehrt die Geschichte.

INTEGRATA AG

Jöhnk wurde Vorstandsvorsitzender

Am 31. Dezember 2018 übergab Ingmar J. Rath den Vorstandsvorsitz der Integrata AG, Stuttgart, an seinen Vorstandskollegen Hartmut Jöhnk. Rath wird das Unternehmen als Executive Consultant weiterhin unterstützen.
Jöhnk gehört seit mehr als 20 Jahren der in Paris ansässigen Cegos Group, der Muttergesellschaft der Integrata AG, an. Als Nachfolger steht er für Kontinuität. In seiner Tätigkeit als „einfaches“ Vorstandsmitglied der Integrata AG hat er bereits die Bereiche International, Strategic Marketing und Digital Learning verantwortet. Jöhnk blickt auf langjährige Erfahrungen im internationalen Umfeld, unter anderem die Konzeption und Umsetzung von strategischen Performance- und Change-Projekten, zurück.
Die Integrata AG erzielte 2017 einen Umsatz von 39,6 Millionen Euro. Der operative EBIT belief sich auf 0,5 Millionen Euro. Das Angebot der Integrata umfasst Seminare, Qualifizierungsprojekte sowie Qualifizierungsprozesse und auch Logistikdienstleistungen.

Foto: Frank Baumer

Hartmut Jöhnk. Der neue Integrata-Chef steht für Kontinuität.

Kurz und Knapp

Lob & Preis. Eine Jury des „Managermagazins“ hat den SAP-Vorstandsvorsitzenden Bill McDermott im Januar 2019 zum „Manager des Jahres“ gewählt, weil er den Softwarekonzern in Wiesloch zu Deutschlands wertvollstem Unternehmen gemacht habe. Außerdem wurde die Siemens-Personalvorständin Janina Kugel vom „Managermagazin“ zur „Prima inter Pares“ der 100 „Topfrauen“ der Wirtschaft gewählt, weil sie aus sich selbst eine Marke gemacht habe.

Roboter. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales geht davon aus, dass in den kommenden sieben Jahren bis zu zwei Millionen Jobs aufgrund einer zunehmenden Automatisierung wegfallen werden. In anderen Bereichen werden jedoch zeitgleich ähnlich viele neue Arbeitsstellen entstehen, so Staatssekretär Björn Böhning auf der Konferenz „Work Awesome“ Ende November 2018 in Berlin.

Gefolgschaft. Kinder können schon kurz vor ihrem zweiten Geburtstag erkennen, wer in einer Gruppe von Gleichaltrigen den Ton angibt. Sie nehmen auch wahr, ob der Betreffende berechtigten Respekt verdient oder ob er ein Tyrann ist, der andere drangsaliert und so Gehorsam erzwingt. Das wollen die Uni Trient und die Uni of Illinois mit diversen Experimenten herausgefunden haben.

Auch das noch. Eine Weiterbildung in Sachen Currywurst wird deutlich schwerer. Das Deutsche Currywurst Museum in Berlin wurde Ende 2018 endgültig geschlossen. Die Frage, von wem die Currywurst 1949 (als Alternative zum Hotdog der Besatzungsmacht USA) erfunden wurde, bleibt weiterhin ohne Antwort.

EF EDUCATION FIRST

Sprachen lernen mit TV-Serien

Foto: mauritius images / Collection Christophel

„Game of Thrones“. Wer die beliebte Serie im Originalton anschaut, kann sein britisches Englisch verfeinern.

„EF Education First“ mit der Deutschlandzentrale in Düsseldorf ist ein internationales Bildungsunternehmen mit dem Schwerpunkt auf Sprachreisen. Niklas Kukat, EF-Geschäftsführer, empfiehlt, eine Fremdsprache direkt vor Ort zu lernen. Wer nicht von zu Hause weg könne, dem rät er, seine Fremdsprachenkenntnisse mithilfe von TV-Serien zu vertiefen: Man schaue sich seine Lieblingsserie in der gewünschten Sprache mit deutschen Untertiteln an. Kukat: „So hören wir die wirklich gesprochene Umgangssprache.“

Neben den klassischen Vokabeln würden auch landestypische Redewendungen erlernt und der Sprachrhythmus verinnerlicht. Ein besonderer Lerneffekt trete dann ein, wenn bei unklaren Vokabeln das Video angehalten werde, um die unterschiedliche Bedeutung eines Begriffs in einem guten Wörterbuch nachzuschlagen. EF Education First (www.ef.de) hat attraktive TV-Serien zum Englisch lernen ausgewählt:

- „Friends“ (unterhaltsames Englisch)
- „Game of Thrones“ (britisches Englisch)
- „Keeping up with the Kardashians“ (moderne amerikanische Umgangssprache)
- „House of Cards” (Englisch für Zuschauer, die sich mit einem entsprechenden Wortschatz zu Themen aus Wirtschaft und Politik äußern wollen).

Wer amerikanisches Englisch lernen wolle, sei auch mit „Sex and the City” gut bedient, während man britisches Englisch auch vom Meisterdetektiv „Sherlock“ vorbildlich lernen könne.

Wer zuerst einmal „nur“ Bekanntschaft mit unkompliziertem Englisch machen wolle, könne mit der Serie „Simpsons“ starten. Mit dem Ziel, die Welt durch Bildung zugänglich zu machen, wurde EF ehemals als „Europeiska Ferieskolan“ (Europäische Ferienschule) im Jahr 1965 von dem Schweden Bertil Hult gegründet.

Im Jahr 1990 wurde die Abkürzung EF in Education First geändert, um die Globalität des Unternehmens zu verdeutlichen. Heute betreibt EF 580 Schulen und Büros in mehr als 50 Ländern auf der ganzen Welt, um Menschen dabei zu helfen, ihre Sprachziele durch Auslandsaufenthalte zu verwirklichen.

KIENBAUM/DGFP

Studie: HR-Abteilungen könnten agiler sein

Kommen agile Methoden in deutschen Personalabteilungen wirklich zur Anwendung? Um das herauszufinden, haben Kienbaum und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) in ihrer Studie „All-Agile HR?“ Personaler aus 118 Unternehmen befragt. Das Ergebnis zeigt ein eher durchwachsenes Bild: Die deutsche HR ist eher „basic“ als „expert“, so das Urteil der Studienautoren. 67 Prozent der Befragten sagten, dass sie bereits erste Grundlagen einer agilen Ausrichtung gelegt hätten, also keine absoluten Beginner (zehn Prozent) mehr seien, aber noch weit entfernt von einem fortgeschrittenen (17 Prozent) oder sogar voll ausgeprägten Agilitätsgrad (zehn Prozent).

Agile Methoden wie Design Thinking und Scrum werden laut Studie bereits von 35 beziehungsweise 31 Prozent der HR-Abteilungen ständig oder regelmäßig genutzt, wohingegen Business Model Canvas und Lean-Start-up von 58 beziehungsweise 63 Prozent nie (!) angewendet werden. Die Selbsteinschätzung in Sachen agiler Kompetenz fällt bei den Personalern trotzdem recht wohlwollend aus.

HORVÁTH AKADEMIE

Neue Marktausrichtung

Die Horváth Akademie, der Weiterbildungsanbieter der Unternehmensberatung Horváth & Partners in Stuttgart, startet mit neuer Geschäftsführung und Marktausrichtung in das Jahr 2019. Thomas Listl wurde zum Geschäftsführer mit der Verantwortung für die Geschäftsbereiche „Konferenzen“ und „offene Seminare“ bestellt. Ab April 2019 übernimmt der Change-Management-Experte Sascha Lindner als zweiter Geschäftsführer den Geschäftsbereich „Inhouse Training“. Listl bringt langjährige Erfahrung in der Branche Erwachsenenbildung sowie im Marketing mit, unter anderem bei der AKAD Bildungsgesellschaft. Insbesondere der Bereich Inhouse Training soll stärker werden. „Mitarbeiter zu befähigen, neue Strategien und Prozesse umzusetzen, wird immer mehr zu einem zentralen Erfolgsfaktor für unsere Projekte“, heißt es bei Horváth & Partners, einem Spezialisten für „Performanceoptimierung“. Mit über 900 Mitarbeitern werden rund 177 Millionen Euro Umsatz erzielt.

Foto: Horvath & Partners

Péter Horváth. 1981 gründete der Universitätsprofessor seine Beratungsfirma.

BETRIEBSRATSBERATER

Jenseits des Klassenkampfs

Auch Betriebsräte suchen sich Berater! Über Deutschlands Betriebsratsberater, die sich zum Teil im „Bundesverband Arbeitsorientierter Beratung“ zusammengeschlossen haben, berichtete am 31. Dezember 2018 die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) ausführlich: Betriebsratsberater erstellen Gegenkonzepte zu McKinsey & Co. Sie helfen beim Verhandeln über Sozialpläne und organisieren Transfergesellschaften. Solche Berater sind zum Beispiel „Kemper & Schlomski“ aus Dresden (rund 20 Mitarbeiter, rund 2,5 Millionen Euro Jahresumsatz) und das Beratungshaus „PCG Project Consult“ aus Essen (rund 30 Mitarbeiter, ebenfalls rund 2,5 Millionen Euro Jahresumsatz). Der Tagessatz eines Betriebsratsberaters liegt laut FAZ bei maximal 2.000 Euro.

IN KLÖSTERLICHER RUHE TAGEN

- idyllische Lage im Großraum Rhein-Main
- 79 ruhige großzügige Gästezimmer
- 10 Tagungsräume für bis zu 120 Personen
- modernste Tagungstechnik
- 3 Sterne Superior Standard
- frische, gesunde und vielseitige Küche

www.schmerlenbach.de

SCHMERLENBACH KLÖSTERLICH TAGEN

NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN
im HOTEL PARK SOLTAU

Was Sie bei uns erwartet:

» 350 Parkplätze
» 192 Hotelzimmer
» 20 Tagungsräume
» 9 Gruppenarbeitsräume
» Modernste Tagungstechnik
» 24 Std. Rezeption
» Schwimmbad & Sauna
» Fitnessraum
» Kegelbahnen

HOTEL PARK SOLTAU GmbH

Hotel Park Soltau GmbH
Winsener Str. 111 • 29614 Soltau • +49 (0) 51 91/605-0
info@hotel-park-soltau.de • www.hotel-park-soltau.de

„Ein guter Trainer hört nie auf zu lernen“

Interview. Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens „Seminar Consult Prohaska“ (www.seminarconsult.at) in Wien, das unter anderem Trainer und Coachs ausbildet. Zum Jahreswechsel forderte Sabine Prohaska mehr Professionalität.

Sabine Prohaska. Trainer leben vom Feedback.

Wie wichtig ist die eigene Weiterbildung bei Trainern?
Sabine Prohaska: Ein Trainer muss sich laufend weiterbilden – fachlich und methodisch-didaktisch. Er muss sich selbst, und nicht nur die Teilnehmer seiner Seminare, als permanent Lernender begreifen. Sonst besteht die Gefahr, dass er irgendwann nur noch ein routinierter, aber kein guter Trainer mehr ist, weil sein Wissen veraltet ist. Das gilt in der sogenannten VUCA-Welt beziehungsweise im digitalen Zeitalter, das von rascher Veränderung geprägt ist, noch viel stärker als früher. Welche Veränderungen zum Beispiel die fortschreitende Digitalisierung der Wirtschaft für den Trainerberuf mit sich bringt, lässt sich heute nur erahnen.

Ein Trainer sollte mehr reflektieren?
Prohaska: Ja! Zudem sollte er sich regelmäßig ein Feedback auch von erfahrenen Kollegen einholen!

Ohne Feedback besteht wohl die Gefahr, dass Trainer sich irgendwann für die Größten halten, ohne dies zu merken?
Prohaska: Richtig! Am schlimmsten ist es, wenn Trainer es nicht mehr merken, dass sie mit den Teilnehmern nicht mehr wertschätzend, sondern oberlehrerhaft umgehen – und deshalb keinen Draht mehr zu den Teilnehmern finden.

Worauf sollte sich das Feedback beziehen?
Prohaska: Eigentlich auf alles, was den Trainerberuf ausmacht. Zum Beispiel darauf, wie der Trainer Lerninhalte präsentiert. Oder wie er mit Gruppen interagiert und in schwierigen Trainingssituationen reagiert. Denn jeder Mensch hat blinde Flecken – auch ein Trainer.

Warum werden heute noch so viele Menschen Trainer?
Prohaska: Viele Teilnehmer unserer Trainer- und Coach-Ausbildungen kommen aus gut bezahlten Angestelltenjobs. Äußere Umstände oder die Frage nach dem Sinn ließen in ihnen jedoch den Entschluss reifen: Ich will Trainer und/oder Coach werden. Bei unseren Teilnehmern ist der Wunsch nach Erfüllung das wichtigste Motiv. Viele wollen zudem selbstbestimmter leben und arbeiten, weshalb sie den Schritt in die Selbstständigkeit wagen.

Wie gut sind die Trainer heute ausgelastet?
Prohaska: Aktuell steht die Mehrzahl eigentlich sehr gut da, weil die Wirtschaft boomt und die meisten Unternehmen hohe Gewinne erzielen. Zugleich sehen die Unternehmen, dass noch viel getan werden muss, um zukunftsfit zu sein, unter anderem aufgrund der Digitalisierung. Es gibt einen hohen Handlungs- beziehungsweise Change-Bedarf in jeder Organisation – sowohl auf der Struktur- als auch Kultur- und Kompetenzebene. Trotzdem lässt sich diese Frage nicht pauschal beantworten. Es gibt Trainer, die ein Jahr im Voraus ausgebucht sind, und solche, die Tag für Tag zittern: Hoffentlich bekomme ich einen Auftrag. Generell gilt jedoch: Das Trainingsgeschäft ist heute unter dem Strich härter als vor zehn Jahren. Unter anderem, weil es mehr Trainingsanbieter gibt. Deshalb brauchen gerade Newcomer, die als selbstständige Trainer arbeiten möchten, auch einen gewissen unternehmerischen „Biss“. Unabdingbar sind auch gewisse Marketingkenntnisse.

Wie sehr brauchen Newcomer auch eine eindeutige Positionierung?
Prohaska: Mit den Fragen „Wofür stehe ich?“, „Was kann ich besonders gut?“ und „Wer sind folglich meine Zielkunden?“ muss sich jeder Trainer intensiv befassen. Zum einen, damit er ein effektives Marketing betreiben kann, zum anderen aber auch, damit er als Person authentisch bleibt. Training ist ein „People business“. Das heißt: Wenn sich Unternehmen für einen Trainer entscheiden, dann tun sie dies auch aufgrund von dessen Persönlichkeit. Deshalb sollten Trainer auch als Person Flagge zeigen.

Interview: André Winter ●

„DER SPIEGEL“

Ausführliche Anleitungen, sich selbst zu ändern, ohne sich zu überfordern

Das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ hofft offenbar, vom Trend zum Coaching profitieren zu können, und legte am 3. Januar das neuartige Sonderheft „Spiegel Coaching“ an den Kiosk. Das 224 Seiten umfassende Heft will „beim Umsetzen guter Vorsätze“ helfen. Der Leser soll einen „Leitfaden an die Hand“ bekommen, um schrittweise gesünder, gelassener und glücklicher zu leben. Es werden sechs ganz praktische Trainingsprogramme für Veränderungen angeboten:

- Wie verbessert man Gewicht und Gesundheit mit Intervallfasten?
- Wie kann man im Alltag mehr in Bewegung kommen?
- Wie bleibt man in Kopf und Körper jung?
- Wie verändert man eingefahrene Ernährungsgewohnheiten?
- Wie geht man souveräner mit den eigenen Gefühlen um?
- Wie streitet man produktiver mit dem Partner?

Jeder der sechs Schwerpunkte startet mit einem etwa sechsseitigen Einführungsartikel (Motto: „Was wirklich hilft …“), bringt dann eine etwa achtseitige Checkliste zum Selbstauswerten („Welcher XY-Typ sind Sie?“) und schließt mit rund 14 Seiten, auf denen konkrete, schrittweise zu absolvierende Maßnahmen vorgestellt werden, die der Leser über mehrere Wochen in seinem Alltag umsetzen kann. Die Maßnahmen zum Thema „mehr bewegen“ stammen von der berühmten Schweizer Therapeutin Maja Storch („Embodyment“) und unterstreichen den Anspruch des Coaching-Hefts, wissenschaftlich fundiert zu sein.

Das Coaching-Heft ist eine umfangreiche Zweitverwertung von Anleitungen zum Selbst-Coaching, die die Spiegel-Mitarbeiterin und Diplom-Psychologin Anne Otto in der Vergangenheit bereits für den „Spiegel-Online-Newsletter“ verfasst hat. Viele Tipps werden durch Texte aus der Reihe „Spiegel Wissen“ ergänzt.

ICF DEUTSCHLAND

Jetzt mit einer Dreierspitze im erweiterten Vorstand

Nachdem der Vorstand des deutschen Chapters der International Coach Federation (ICF) seit fast 20 Jahren aus einem fünfköpfigen Team bestand, wurde dieses nun Ende des Jahres 2018 auf neun Mitglieder aufgestockt. Notwendig wurde das durch eine zunehmend anspruchsvollere Verbandsarbeit und eine intensivere Betreuung der vielen neuen Mitglieder. An der Spitze des Vorstands befinden sich nach amerikanischem Vorbild drei Präsidenten: Dr. Geertje Tutschka (in der Rolle eines „President Past“), Monika Picker (neue Präsidentin für das Jahr 2019) und Christine Kranz („President elect“ und damit Präsidentin ab November 2019). Picker wird als neue Präsidentin der ICF Deutschland den Verband im Frühjahr 2019 beim ICF-Kongress in Dublin repräsentieren. Sie hat sich vor allem als Businesscoach in Osteuropa einen Namen gemacht und wird in ihrem Amt von ihrer Vorgängerin in Form eines regelmäßigen Mentorings unterstützt, um den notwendigen Wissenstransfer und die Einarbeitung „on the job“ zu gewährleisten. Die ICF bietet zusätzlich ein zentrales Leadership-Programm für alle 140 regionalen Verbandspräsidenten rund um den Globus an. Weitere Vorstandsmitglieder sind Uwe Achterholt als Kassenwart, Doris van de Sand und Peter Tschötschel. Weiter mit im Vorstand sind Barbara Klinke, die das Markenteam vor allem im Bereich Eventmanagement unterstützen wird sowie Andrew Bunting, bisheriger Chapterhost München, und Dr. Richard Grillenbeck, Schriftführer und bisheriger Chapterhost Nürnberg.

Foto: ICF

Neuer ICF-Vorstand (von links nach rechts): Doris van de Sand, Uwe Achterholt, Dr. Monika Picker, Dr. Richard Grillenbeck, Peter Tschötschel, Dr. Geertje Tutschka, Andrew Bunting, Christine Kranz und Barbara Klinke.

So werden Sie ein Organisations-Rebell

INTERVIEW. Personalentwickler und externe Berater, die sich trauen, nennen sich modisch „Organisationsrebellen“. Ihr Vorbild ist der Holländer Joost Minnaar, der mit einem langjährigen Freund den Begriff „Corporate Rebels“ erfand. Sein Ansatz, um die traditionelle Arbeitswelt zu verbessern: „Corporate Rebels brechen alle Regeln, die keinen Sinn mehr ergeben.“

Foto: Cherries / AdobeStock

Ihr Corporate-Rebels-Blog wird in mehr als 100 Ländern gelesen und Sie sind unter den „Top 30 Emergent Management Thinkers“ gelistet. Wie hat das alles angefangen?

Joost Minnaar: Als ich für ein großes deutsches Unternehmen in Barcelona arbeitete, passierten einige verrückte Dinge, die nicht zu mir passten. Mein Team von 30 Ingenieuren und Wissenschaftlern in der Entwicklungsabteilung erzielte wirklich gute Ergebnisse und wir hatten große Kunden im Silicon Valley. Aber das Management aus Deutschland versuchte ständig, sich einzumischen. Damals las ich viel über neue Formen der Zusammenarbeit. Ich war ziemlich skeptisch, ob das alles wirklich wahr ist, was Firmen wie Google oder Spotify über sich verbreiten oder einfach nur eine schöne Geschichte. Ich war neugierig und fragte Pim de Morree, den ich kenne, seit wir kleine Jungs sind, was er davon hält. Wir wollten mehr darüber erfahren. Unser Unternehmen „Corporate Rebels“ entstand, indem wir zu vorbildlichen Organisationen gereist sind und nachgefragt haben. Inzwischen ist ein kleines Ökosystem entstanden, mit Kontakten auf der ganzen Welt und einer Slack-Community mit rund 2.000 Mitgliedern.

Sie haben eine Liste von mehr als 50 Corporate Rebels zusammengestellt – neben Forschern hauptsächlich Unternehmer und Führungskräfte. Was macht sie zu Rebellen?

Minnaar: Unternehmensrebellen sind Menschen, die wirklich Veränderungen in ihrer Organisation bewirken. Oft sind sie sehr visionär, ziemlich hartnäckig und etwas eigensinnig. Ihre Ideen sind fast immer mit einem besseren Erlebnis für die Kunden verbunden. Als Intellektuelle umgeben sie sich mit Leuten, die das in der Praxis tatsächlich möglich machen.

Was unterscheidet sie von „normalen“ Mitarbeitern?

Minnaar: Viele Menschen akzeptieren am Arbeitsplatz bestimmte Umstände, ohne sie zu hinterfragen. Unternehmensrebellen hingegen versuchen ständig, den Status quo herauszufordern und sie stellen Fragen, warum wir bestimmte Dinge tun und um welchen Preis. Man sieht das auch bei vielen Künstlern. Gegen den Strom zu schwimmen, ist nicht einfach – vor allem, wenn man noch nicht weiß, ob neue Ideen funktionieren. Deshalb brauchen Corporate Rebels viel Ausdauer und Fantasie. Meistens ist ihre Geschäftsidee die Leidenschaft ihres Lebens.

Inwieweit verändern Corporate Rebels ganze Organisationen – könnten Sie ein Beispiel nennen?

Minnaar: Im Moment bin ich viel in China und schreibe über Haier, einen Hersteller von Waschmaschinen, Haushaltsgeräten und Fernsehern. Dieses Unternehmen wird zunehmend zu einer Service-Plattform: Sie verschenken Hardware und verdienen ihr Geld an der damit verbundenen Software. Zum Beispiel haben sie einen Gaming-Laptop, aber die Monetarisierung läuft über das Streaming der Videospiele – ein Riesenmarkt in

Gegen den Strom. Business-Rebellen sollten sich darauf vorbereiten, gegen den Mainstream zu schwimmen.

China. Zhang Ruimin, der CEO von Haier, treibt diese Transformation voran. Das ist ein völlig neues Geschäftsmodell – eine Verlagerung von der Massenproduktion zur massenhaften Kundenorientierung. Kunden können mit ihrem eigenen Wunsch kommen und Haier setzt das um. Das ist faszinierend – auch in Bezug auf die Organisation der 70.000 Mitarbeiter. Das Unternehmen besteht aus kleinen Firmen und Start-ups, die frei agieren und nur über eine Online-Plattform verbunden sind. Sie haben 10.000 Beschäftigte aus dem mittleren Management gefeuert, weil sie für eine solche Organisation überflüssig sind. In Deutschland oder zumindest in Holland bisher undenkbar! Aber Haier ist auch in China ein Sonderfall. Die meisten der dort ansässigen Unternehmen sind noch sehr traditionell.

Was treibt diese rebellischen Führer an, solche radikalen Veränderungen zu fördern?

Minnaar: Es gibt hauptsächlich zwei Backgrounds. Die einen Organisationsrebellen werden scheinbar schon immer von der Vorstellung angetrieben, dass Menschen gut sind und dass man sie auch am Arbeitsplatz entsprechend behandelt. Sie fangen oft an, in einem traditionellen Betrieb zu arbeiten, aber nach spätestens ein bis zwei Jahren gründen sie ihr eigenes Unternehmen. Sie passen einfach nicht in die klassische Arbeitswelt. Die anderen 50 Prozent pflegen zunächst einen sehr traditionellen Führungsstil und dann passiert ihnen etwas Dramatisches – beispielsweise, dass in ihrem Umfeld jemand stirbt, sie einen Burn-out haben oder sie die vielen Entscheidungen und die ganze Verantwortung extrem stresst. Diese entscheidende Erfahrung, ein Schock oder traumatisches Erlebnis, ist eine Art Weckruf für sie.

Könnten Sie auch hier mal ein Beispiel für einen Corporate Rebel nennen, der oder die so eine einschneidende Erfahrung gemacht hat?

Minnaar: Ein Beispiel ist Kees Pater, der eine Keksfabrik in Holland betreibt. Zu Beginn, als er die Fabrik übernahm, hatte er eine hierarchische Führungsstruktur und trieb seine Mitarbeiter ständig zu mehr Effizienz an. Er war sehr erfolgreich. Die Fabrik wuchs und er hatte immer mehr Mitarbeiter. Aber er bekam ein Suchtproblem. Irgendwann intervenierte seine Familie und brachte ihn für einen Monat in die Reha. Damals dachte er, dass die Fabrik ohne ihn und seine Entscheidungen zugrunde gehen würde. Als er wieder zurückkam, fand er die Firma jedoch keineswegs im Chaos vor. Vielmehr hatte sie ohne ihn den bisher besten Monat. Dieser Aha-Effekt bewirkte, dass er seinen Führungsstil änderte, weniger Anweisungen gab und sehr viel mehr unterstützend agierte.

Organisationsrebellen sind also Weltverbesserer?

Minnaar: In gewisser Weise, ja. Aber sie sind nicht einfach. Sie sagen, entweder du folgst mir oder du kannst mir gestohlen bleiben. Es ist alles oder nichts. Sie haben ein Paradoxon: →

→ Auf der einen Seite sind sie sehr visionär und unterstützend, aber auf der anderen Seite, wenn jemand entgegen ihrer Überzeugung handelt, reagieren sie sehr abweisend und entlassen diese Leute im Handumdrehen – schneller als in traditionellen Organisationen.

Wie wichtig ist die Art und Weise, wie man seine Vision kommuniziert?

Minnaar: Die meisten können ihre Zukunftsvision sehr gut beschreiben und andere darin einbeziehen. Das ist wichtig für sie, um ihre Vorstellungen zu verwirklichen. Sie mögen ihren eigenen Weg gehen, aber sie werden ihren Leuten erklären, warum sie bestimmte Entscheidungen treffen. Außerdem achten sie laufend auf Feedback. Sie geben den Beteiligten viele Freiheiten und kümmern sich nicht darum, wie das Ziel erreicht wird. Das beste Beispiel ist der Gründer von Patagonia, Yvon Chouinard. Er wollte kein Geschäftsmann werden, sondern die Welt verändern, indem er Stoffe herstellt, die langlebig und nachhaltig sind und die Umwelt nicht belasten. Er begann, sich mit Leuten zu umgeben, die etwas davon verstehen. Er war selbst eigentlich kein Kleidungshersteller.

Oftmals sind diese Führungspersönlichkeiten für ihre Mitarbeiter eine Art Gott. Ich bin mir nicht sicher, ob das gesund ist. Doch andererseits hat das eine entscheidende Funktion: In einer hierarchischen oder bürokratischen Struktur braucht es diese Sinngebung oder diesen Personenkult nicht so sehr, in neuen Arbeitsumfeldern jedoch umso mehr. Denn die meisten Entscheidungen werden dann nicht mehr an vorderster Front getroffen. Ein Beispiel: Jos de Blok hat die ambulante Pflege revolutioniert. Sein Unternehmen Buurtzorg hat in Holland

Acht Regeln für Rebellen im Business

Checkliste. In uns allen steckt ein Rebell, meint Professor Francesca Gino von der Harvard Business School. In ihrem Buch „Rebel Talent“ beschreibt sie acht Prinzipien für Rebellen:

1 Suche nach dem Neuen.

Die Neugier der Rebellen ist unersättlich. Wenn Dich etwas interessiert, brauchst Du keine Rechtfertigung dafür, denn es kann Dich irgendwann zu einer großen Einsicht führen.

2 Ermutige zu konstruktivem Widerspruch.

Rege alle Teammitglieder dazu an, die Rolle eines Skeptikers einzunehmen. Schließe die formale Führungskraft auch mal von der Diskussion aus, da sonst alle dazu neigen, sich ihrer Meinung anzuschließen. Benenne im Team offiziell jemand, der den Störer spielt. Last but not least: Umgebe Dich mit Leuten, die anderer Meinung sind.

3 Fange Gespräche an und beende sie nicht.

Meinungsverschiedenheiten sind willkommen, aber nur, wenn sie von gemeinsamem Respekt geprägt sind. Jeder sollte Bedenken äußern können, ohne etwas befürchten zu müssen. Fange neue Gespräche – auch schwierige – an und bleibe am Ball, auch wenn es hart auf hart kommt.

4 Zeige, wer Du bist.

Rebellen verstehen, welche Kraft es hat, sich selbst zu zeigen – und sich selbst zu kennen. Sie verbergen nicht, wer sie sind. Sie geben auch nicht vor, jemand zu sein, der sie nicht sind. Sie finden ihre wahren Talente und bringen so ihr Potenzial zur Entfaltung. Und sie ermutigen andere, ihre Stärken zu entdecken und auszudrücken.

5 Lerne alles – und dann vergesse alles.

Rebellen kennen die Grenzen ihres Wissens. Sie beherrschen die Grundlagen ihres Metiers. Das hat nichts damit zu tun, sklavisch Regeln zu befolgen. Manchmal muss man zu den Ursprüngen eines Unternehmens zurückkehren, um eine wirklich neue und bessere Strategie zu finden. Wenn Du innovativ sein willst, musst Du alles wissen und dann alles wieder vergessen.

6 Finde Freiheit in der Beschränkung.

Die Forschung zeigt: Wenn wir mit Einschränkungen konfrontiert sind, entwickeln wir oft eine größere mentale Energie. Das führt dazu, dass wir ressourcenschonender und beharrlicher handeln – und so Erwartungen häufig übertreffen. Beschränkungen können unseren Geist öffnen und die Kreativität anregen. Manchmal können enge Budgets, zeitliche Restriktionen oder enge Standards zu kreativen Lösungen führen.

7 Führe aus dem Schützengraben.

Rebellen wissen, wo wirklich etwas passiert – und da möchten auch sie sein. Sie sitzen nicht in einem Elfenbeinturm. Die angesehensten Führungskräfte sind diejenigen, die sich am ehesten die Hände im Alltagsgeschäft schmutzig machen. Andere sind eher bereit, Dir zu folgen, wenn Du auf Augenhöhe mit ihnen kämpfst. Sei Dir nicht zu schade, Dich in die Position der Mitarbeiter zu begeben. Dort erlebst Du die wahren Probleme und verstehst besser, worauf es in der Organisation ankommt.

8 Fördere glückliche Unfälle.

Rebellen schätzen es, wenn etwas schiefgeht. Sie erkennen, dass ein Fehler oft den Durchbruch für Innovationen bedeutet. Das Zusammentreffen von Menschen mit verschiedenen Perspektiven macht Organisationen kreativer. Fruchtbare Verbindungen entstehen beispielsweise durch eine diverse Zusammensetzung von Teams. Bringe deshalb bewusst Leute mit verschiedenen Talenten zusammen und lasse Raum für Zufälle.

Die Verhaltensforscherin Francesca Gino berichtet über ihre Forschungsarbeit ausführlich in ihrem Buch „Rebel Talent“ (Harper Collins Books, 2018).

Beispiele. In seinem Januar-Heft stellt das „Personalmagazin“ eine Vielzahl von Rebellen namentlich vor.

Foto: Corp. Rebels

Corporate Rebels. Seit 2016 sind Joost Minnaar (rechts) und sein langjähriger Freund Pim de Morree auf der Suche nach alternativen Arbeits- und Organisationsformen. Sie beraten Unternehmen bei Transformationsprozessen und sind Keynote Speaker bei Business Events.

mehr als 1.000 selbstverwaltete Teams. Und diese brauchen eine klare Vision für ihre Entscheidungsprozesse.

Rebellen, die Geschichte schrieben, verstießen meist gegen Machtstrukturen, Konventionen und Regeln. Wie sieht das bei den „Corporate Rebels“ aus?

Minnaar: Ja, sie brechen Regeln, vor allem Regeln, die für sie keinen Sinn ergeben. Sie sind überhaupt nicht gehorsam und obrigkeitshörig. Wer ihnen etwas verbieten will, muss erklären können, warum. Wenn ihre Organisationen groß genug geworden sind, können sie selbst die Stakeholder beeinflussen. Hier in Holland redet Jos de Blok jetzt bei den Regeln mit, die die Regierung für die Wirtschaft aufstellt. Er tut manchmal etwas, das offiziell nicht erlaubt ist, aber er zeigt, dass es funktioniert und bittet danach um Erlaubnis. Das ist eine typische Vorgehensweise von Corporate Rebels. Kommunikation und Transparenz sind in diesem Sinne sehr wichtig, damit man Regeln brechen kann. Organisationsrebellen können begründen, warum das nötig ist und zeigen einfach, dass es anders geht.

Wer selbst an der Macht ist, kann die Regeln leicht ändern. Aber die angestellten „Game Changer“ in den Konzernen, die keine Topposition haben, sind das nicht die wahren Rebellen?

Minnaar: Die Tatsache, dass ich hauptsächlich über Topmanager und Gründer spreche, liegt daran, dass wir deren Geschichten leichter mitbekommen. Die Organisationsrebellen, die selbst keine hohe Führungsposition haben, agieren oft im Verborgenen. Wie in der Armee: Wir kennen die Namen der Generäle, aber nicht die der Fußsoldaten. Aber ich kann auch hier ein interessantes Beispiel nennen: Frank van Massenhove wurde Leiter der belgischen Sozialabteilung „FOD Sociale Zaken“. Um Leiter dieser Abteilung zu werden, musste er sich bei einer Kommission bewerben. Im Vorstellungsgespräch erweckte er den Eindruck, ein sehr traditioneller Leader zu sein, um den Job zu bekommen. Als er die neue Position antrat, versammelte er alle rund 1.500 Mitarbeiter und erklärte ihnen seine Vision und dass er ihnen viel Freiheit geben wird. Er bat sie allerdings, niemandem von diesem Veränderungsprozess zu erzählen. Wenn jemand von außen davon Wind bekommen hätte, wäre er gestoppt worden. Also schlossen sie die Türen für fast drei Jahre. In der Zeit hat sich die Abteilung komplett umstrukturiert und die meisten Regeln abgeschafft. Die Mitarbeiter konnten von überall und jederzeit arbeiten. Dann trat er wieder vor die Kommission und meinte: „Ich weiß, dass Euch diese Art zu arbeiten nicht gefällt, aber wir haben jedes Jahr eine Produktivitätssteigerung von 10 Prozent. Die Ergebnisse stimmen.“ Man braucht diese Art von Undercoververhalten, wenn man noch nicht an der Spitze steht.

Passiert das häufig, dass Organisationsrebellen nicht wollen, dass das Management etwas über ihre Aktivitäten erfährt?

Minnaar: Leider, ja. Sie wissen, wenn sie zu weit gehen, werden sie von ihrem Management aufgehalten. Manchmal beginnt eine Abteilung oder ein Team, die Dinge anders zu machen, und der Rest der Organisation folgt nach. Aber das ist ziemlich selten, denn um diese Änderung vorzunehmen, braucht man die Erlaubnis der obersten Führung – zumindest bis zu einem gewissen Grad. Wir haben noch keinen wirklichen Coup gesehen, der sich so abgespielt hätte: Ein großes Unternehmen verändert sich völlig, während die Führung das nicht wollte. Für das Management ist es ein leichtes, solche Strömungen abzuwürgen. Veränderungen sind eher möglich, wenn Topführungskräfte bestimmte Veränderungen zwar nicht unterstützen, aber sie auch nicht aufhalten.

Derzeit rufen viele Unternehmen nach mehr Innovationen. Entsteht da gerade ein besseres Klima für Rebellen?

Minnaar: Leider ist das meist eine Art Fake-Freiheit. Du kannst neue Dinge ausprobieren und bekommst die Ressourcen, bis du erfolgreich bist. Dann greift die Firma mit all ihren Regeln und Einschränkungen die Idee einfach ab. Ich nenne das mittelmäßiges Intrapreneurship. Vielleicht ist das immer noch besser als der traditionelle Weg, aber echte Pioniere machen das radikaler. Wenn man an Daimler oder Hugo Boss denkt: Start-up-Projekte in deren Inkubatoren-Programmen werden trotz aller Ressourcen und Markenmacht nur zu zehn Prozent realisiert. Haier hingegen hat eine Erfolgsquote von 40 Prozent der geförderten Projekte, die sogar von außerhalb Venture Capital erhalten.

Interview: Stefanie Hornung ●

Der **Digital-**

DIGITALISIERUNG IST CHEFSACHE ...

und das bedeutet für den ...

Foto: T-flex / AdobeStock

Offroad-Kurs

TRANSFORMATION. Im Dezember 2018 veröffentlichte das „Hamburger Abendblatt“ seine Hitliste der zehn besten Ratgeberbücher. Auf Platz drei landete (noch vor prominenten Autoren wie Ulf Brandes oder Reinhard K. Sprenger) das Buch „Digital Offroad“. Die Autoren vergleichen Unternehmen mit Offroad-Fahrzeugen, die die Konkurrenz kühn abhängen und querfeldein schneller ans Ziel kommen.

01.	02.	03.
Chief Human Resource Officer: Mitarbeitern die neue Kultur nahebringen	**Chief Sales Officer:** nach neuen Vertriebswegen suchen, Kundensignale verstärken	**Chief Financial Officer:** analytisch nicht in die Vergangenheit, sondern in die Zukunft schauen

→ Professor Niels Van Quaquebeke von der Kühne Logistics University in Hamburg hat im Jahr 2016 eine überraschende Entdeckung gemacht: Manager, die brenzlige Situationen für ihre Firma gedanklich häufig durchgespielt hatten, waren auf Krisenfälle besser vorbereitet. So paradox es klingt: Diejenigen, die ständig eine Pleite fürchteten, handelten weniger ängstlich, falls es dann doch dazu kam. Schließlich wurde die Situation in der Fantasie schon mehrfach durchlebt. Der Hang zu Worst-Case-Szenarien fördert die Routine im Ernstfall. „Sie antizipieren schneller", sagt die Wissenschaft. „Diese Fähigkeit zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren von Unternehmen."
Wer mit seinem Auto die Autobahn verlässt und querfeldein fährt, braucht nicht nur ein schnelleres Reaktionsvermögen, sondern muss auch Hindernisse und Sackgassen vorausahnen können. Im übertragenen Sinn: Er muss Entwicklungen vorhersehen können. „Das kann man üben", sagen Ulf Bosch, Stefan Hentschel und Steffen Kramer, die Autoren des Wirtschaftsbestsellers „Digital Offroad".

Tool: Was-wäre-wenn-Spiel

Sie empfehlen das „Was wäre wenn?"-Gedankenspiel. Dabei denken sich Mitarbeiter für ihr Unternehmen bedrohliche Szenarien aus. Als Format eignet sich ein offenes Brainstorming. Die Gruppe besteht im Idealfall aus einem Querschnitt von Funktionsbereichen und Hierarchieebenen, um die Organisation möglichst repräsentativ abzubilden. Manche Unternehmen rufen hierzu Mini-Thinktanks ins Leben, die sich regelmäßig zusammenfinden. Während eines Meetings werden mithilfe einer Vielzahl von „Was wäre wenn"-Fragen potenzielle Szenarien gesammelt, geclustert und dann mögliche Reaktionen darauf vorbereitet.
Dabei ist es hilfreich, die Unternehmensbrille einmal abzusetzen und die Dinge auch aus der Sicht aller Marktakteure zu betrachten: Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner. Was könnte aus deren Perspektive geschehen, was zu einer Verhaltensänderung führen würde? Die Ergebnisse werden dann im nächsten Schritt mit der Unternehmensführung geteilt, die Feedback geben und passende Maßnahmen in die Wege leiten kann. Der Vorteil dieses Formats besteht darin, dass die Gruppenmitglieder mögliche Gefahren frei äußern dürfen. In einem sicheren Umfeld, ohne Angst. Diese gedankliche Freiheit ist besonders wertvoll, da die meisten Mitarbeiter dies im Büroalltag eher vermeiden, um nicht als Schwarzmaler oder Nestbeschmutzer abgestempelt zu werden. Das von Anfang an klar definierte Ziel wirkt wie ein Sicherheitsnetz für die Teilnehmer. Denn alle Beteiligten werden angehalten, „herumzuspinnen" und möglichst viele Katastrophen-Szenarien durchzuspielen. Durch ihre Arbeit kann die Gruppe schon frühzeitig Bedrohungen identifizieren, die das Unternehmen ins Wanken bringen könnten. Somit kann sie eine Initialzündung für ein notwendiges Umdenken und Umlenken bewirken.

Tool: Disrupt-me-Wettkampf

Ein ähnliches Tool ist unter dem Namen „Disrupt me!" verbreitet. Bei diesem aus dem Silicon Valley stammenden Format werden zwei miteinander konkurrierende Gruppen gebildet. Die eine Gruppe vertritt das bisherige traditionelle Geschäftsmodell, während die zweite Gruppe (die Disruptoren) von einem Moderator angefeuert wird, Strategien zum Angriff auf dieses Geschäftsmodell zu entwickeln. Die Konzepte können das Geschäftsmodell ergänzen, erweitern oder durch ein neues Modell ersetzen. Mithilfe dieses Instruments entstehen in der Regel in kürzester Zeit eine Vielzahl an Innovationsideen, die dann im Anschluss auf Machbarkeit geprüft werden. So kann das Unternehmen agieren, bevor ein Wettbewerber den ersten Schritt macht. Der Gothaer Versicherungskonzern ist ein begeisterter Nutzer des Disrupt-me-Formats. „Wir setzen sehr auf Digitalisierung, in dem Zusammenhang ist ein solcher Ansatz zur Ideenfindung für uns extrem spannend und hilft uns, die Bedürfnisse der künftigen Kunden zu kennen und erfüllen zu können", betont Emanuel Issagholian, bei der Gothaer Versicherung als Leiter Digitalisierung tätig.

Tool: Reverse Pitch

Auch beim sogenannten „Reverse Pitch" treffen die alte und die neue Welt aufeinander. In einem spielerischen Umfeld präsentiert (pitcht) ein Unternehmen sein aktuelles Geschäftsmodell vor einer Jury aus der New Economy. Der Reverse Pitch vertauscht somit die herkömmlichen Rollen eines üblichen Investoren-Pitchs: Nicht das kleine Start-up buhlt um die Gunst der großen Investoren, sondern das etablierte Unternehmen wirbt für sich vor der Start-up-Jury. Die Jury-Gruppe stellt dabei eine Reihe kritischer und hypothetischer Fragen, wodurch eine spannende Diskussion entsteht über mögliche Gefahren für das derzeitige Geschäftsmodell sowie über sinnvolle Reaktionen und Antworten darauf. Auch bei diesem Ansatz folgt dann anschließend eine tief-

04.	05.	06.
Chief Marketing Officer: digitale Kanäle nutzen und neue Geschäftsmodelle suchen	**Chief Information Officer:** Digital Lab verantworten, Prototypen entwickeln, Wissen verbreiten	**Chief Transformation Officer:** wichtige Position (die schnell geschaffen werden sollte)

gehende Aufarbeitung der generierten Ideen. Um als Unternehmen langfristig auf der Erfolgsspur zu bleiben, genügt es jedoch nicht, ein Frühwarnsystem in der Unternehmenskultur zu installieren. Dies ist zwar ein enorm wichtiger, jedoch nur ein erster Schritt.

Ein klares Ziel muss sein

Unternehmen, die eine Digital-Offroad-Strategie wählen und die Hauptstraße verlassen, müssen ein klares Ziel vor Augen haben. Wer eigene Wege beschreitet, muss wissen, wohin die Reise gehen soll. Bei der Neuausrichtung der Kultur im Sinne von Digital Offroad gibt es zwei Orientierungspunkte: Kundenanforderungen und Sinnstiftung. Etwas anders zu machen als die anderen, ist zwar ein weit verbreiteter Wunsch, in der Realität ist es jedoch einfacher, der großen Masse zu folgen. Soziale Einbettung und Pfadabhängigkeit führen zu Konsensorientierung und Konformität. Das Ausscheren aus dem Hauptfeld geht mit der Herausforderung einher, es nicht allen Anspruchsgruppen recht machen zu können und bewusst neue Wege zu gehen, die vielleicht deutlich vom bisherigen Pfad abweichen. Dies erfordert Mut zur Konsequenz. Unternehmen, die ins Digital Offroad aufbrechen, müssen sich auch in gewisser Weise „durchschlagen“ sowie ihre Geländegängigkeit und ihr Improvisationstalent unter Beweis stellen. Bei der Orientierung im unbekannten Terrain gilt: weniger ist mehr. Hochgerüstete technische Hilfsmittel können leicht zum Verlust der Ortskenntnisse sowie einer Beeinträchtigung des Orientierungssinns führen. Im Digital Offroad sind sowohl Innovationen als auch Ansätze der alten Schule gefragt. Nicht das vollständige Ausleuchten des Weges, sondern das richtige Gefühl für den Untergrund ist dabei wichtig.

Wenn im Offroad-Fahrzeug die Rollen klar verteilt sind und die Navigation eingespielt ist, braucht man Geschwindigkeit. Heute müssen Unternehmen Marktentwicklungen in Echtzeit adaptieren und daraus kundenrelevante Lösungen kreieren. Eric Ries, der Vater der Lean-Start-up-Methode, rät Unternehmen zur Integration einer dauerhaften Feedbackschleife von „bauen, testen, lernen“. Das permanente Lernen wird dabei zum Überlebensticket. Große Unternehmen können so in der gleichen Innovationsgeschwindigkeit und Agilität wie Start-ups agieren. Eine echte Innovation ist übrigens eine Idee, die nicht nur für ein Unternehmen, sondern für den Markt komplett neu ist. Eine bislang unbekannte Art von Problemlösung. So war der Laptop bei seinem Erscheinen eine wirkliche Innovation. Warum sind echte Innovationen so selten? Bosch, Hentschel und Kramer wissen die Antwort: „In den allermeisten Unternehmen herrscht keine mutige Kultur der Innovation, sondern eine angstgeprägte Kultur des Kopierens und Reproduzierens. Doch das ständige Bemühen, die Erfolge der anderen nachzuahmen, ist eine Sackgasse.“ Im Grunde jedoch haben große Unternehmen extremes Innovationspotenzial. Sie haben alles, was sie dazu brauchen: gutes Personal, Finanzkraft, Technologien, Industrie-Know-how und Marketing-Power. Echte Spitzen-Innovatoren attackieren neue Märkte und auch sich selbst. Sie testen eine große Anzahl an Ideen, loten ein weites Feld an Ideen aus (kleine, große, sensible, absurde Ideen) oder verabschieden Ideen möglichst in kurzer Frequenz, am besten im Tages- oder Wochenrhythmus. Der Nachschub an guten Ideen ist überlebenswichtig, da im Durchschnitt pro Jahr weltweit rund 25.500 neue Produkte gelauncht werden, von denen allerdings 80 Prozent als Flop enden.

Vom Rapid Prototyping zum Pretotyping

Profis versuchen Flops durch Rapid Prototyping („schneller Bau eines Modells“) zu verhindern. Dabei handelt es sich um eine elegante Methode, schon frühzeitig in der Planung eine Art „Modell“ zu bauen. Somit können schon zu Beginn Fehler oder Schwächen erkannt und behoben werden, bevor innerhalb des richtigen Produktionsprozesses hohe Kosten anfallen, um erst dann entdeckte Fehler zu beheben. Eine sehr elegante Variante des Rapid Prototyping, um noch schneller und kostengünstiger ans Ziel zu kommen, ist das Pretotyping. Dabei kümmert man sich darum, ob man ein Produkt

Buchtipp. Ulf Bosch, Stefan Hentschel, Steffen Kramer: „Digital Offroad“, Verlag Haufe-Lexware, Freiburg 2018, 230 Seiten, 24,95 Euro

tatsächlich bauen sollte. Pretotypen sind schnelle, billige Tests, bei denen ausgelotet wird, ob eine Innovation für ihren Markt überhaupt attraktiv ist. Extrem schnelles, unkonventionelles Marktfeedback mit konkretem Kunden- und Produktservicefeedback wird zum kritischen Erfolgsfaktor. In der Praxis wird im Pretotyping mit diversen Techniken gearbeitet. Eine ist die „Fake Door“-Methode. Mit ihr testet man die Kaufbereitschaft der Kunden in Bezug auf Dinge, die es noch gar nicht gibt. McDonald’s setzte einmal „McSpaghetti“ auf die Speisekarten von Testfilialen. Sollte ein Kunde McSpaghetti bestellen, bittet man ihn um Verzeihung und erklärt, dass der Artikel leider gerade ausverkauft sei. Um den Kunden nicht zu frustrieren, bietet man ihm einen Rabatt auf ein alternatives Produkt an. Nach einer Woche hatte man valide Daten: Weniger als 20 Prozent der Personen wollten McSpaghetti. Damit war diese Innovation gestorben.

Fehlerkultur wichtig

Wer nach Innovationen sucht, macht Fehler. Unternehmen tun gut daran, eine positive Fehlerkultur zu etablieren, denn Fehlerkultur ist eine Führungsaufgabe: Die Geschäftsführung geht mit gutem Beispiel voran, indem sie eigene Fehler eingesteht und die Erfahrungen hieraus mitteilt. Das neue Leitbild einer Fehlertoleranz wird in Verhalten übersetzt und für alle Mitarbeiter erlebbar. Auch die Verflachung von Hierarchien wirkt sich →

Die etablierten Führungskräfte sind die „Lähm-Schicht“

Aktuelle Umfrage. Das jüngste Leadership-Trendbarometer des IFIDZ ergab: Alte Denk- und Verhaltensgewohnheiten stellen in den Unternehmen die größte Erfolgsbarriere dar, wenn es darum geht, die Führungskräfte zu „Digital Leadern“ zu entwickeln.

Dreimal pro Jahr führt das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, eine „Leadership-Trendbarometer“ genannte Onlinebefragung von Führungskräften durch. Beim jüngsten Trendbarometer wollte das Institut von den Befragungsteilnehmern wissen: „In welchem Bereich bestehen in Ihrem Unternehmen beim Entwickeln der Führungskräfte zu Digital Leadern die größten Barrieren?“ Genau 134 Entscheider nahmen an der Befragung teil.

Wo liegt eigentlich der Bedarf?

Die Auswertung ergab zum Teil erstaunliche Ergebnisse. So überrascht es durchaus, dass fast drei Viertel der Teilnehmer an der (nicht repräsentativen) Umfrage der Auffassung sind: „Die veralteten Denk- und Verhaltensgewohnheiten der etablierten Führungskräfte stellen eine der größten (Entwicklungs-)Barrieren dar.“ Sie bilden sozusagen eine „Lähm-Schicht“. Ob dahinter auch ein Generationenkonflikt steckt, kann man laut Aussagen von Institutsleiterin Barbara Liebermeister nicht einschätzen, „da wir das Alter der Personen, die anonym an der Befragung teilnahmen, nicht kennen“. Auffallend ist zudem, dass jeweils circa zwei Drittel der Befragten der Überzeugung sind:

- Den Unternehmen ist noch nicht bewusst, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter teilweise komplett neue Fähigkeiten oder Eigenschaften brauchen und diese sich gezielt erarbeiten müssen.
- Die Führungskräfte können noch nicht genau einschätzen, welche Fähigkeiten dies konkret sind.

Deshalb können eine Reihe von Unternehmen und sonstigen Organisationen vermutlich auch keine modernen Entwicklungsprogramme aufsetzen, die geeignet wären, die veralteten Denk- und Verhaltensgewohnheiten bei den etablierten Führungskräften zu durchbrechen.

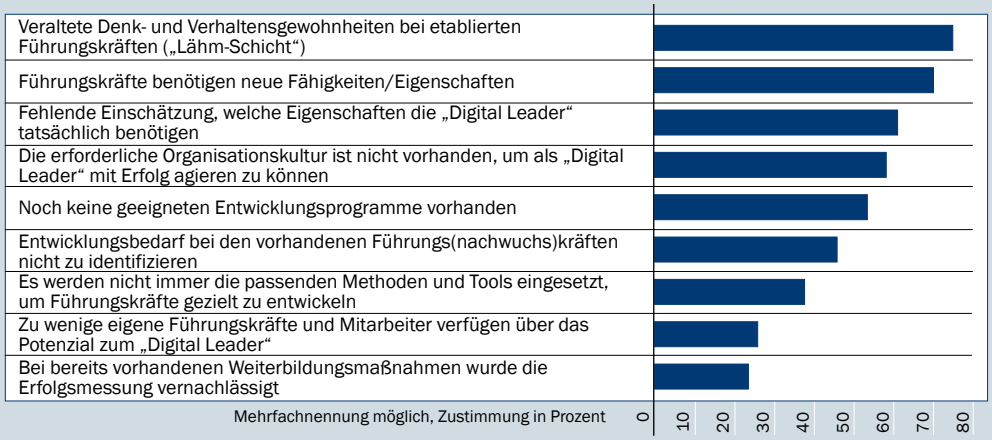
Bemerkenswert ist auch, dass es für drei Viertel der Befragten kein (!) zentrales Problem darstellt, erst neue Nachwuchskräfte zu finden, bevor man sich an die Ausbildung von „Digital Leadern“ machen kann. Mit anderen Worten: Am Fachkräftemangel scheint es nicht zu liegen.

Am Nachwuchs liegt es nicht ...

Dies spricht dafür, dass in vielen Unternehmen die Personen bereits vorhanden sind, die zumindest (gemäß ihrem Selbstbild) das erforderliche Leadership-Potenzial haben. Also gilt es laut Liebermeister in den Unternehmen eine Kultur zu entwickeln, in der diese Personen sich entfalten können. Die Befragungsergebnisse des Trendbarometers im Detail finden Interessierte auf der Webseite des IFIDZ (www.ifidz.de) in der Rubrik „Studien“. Dort sind auch die Ergebnisse der älteren Trendbarometer publiziert.

Was stört auf dem Weg zur Digitalisierung?

Trend-Barometer. Wo liegen aktuell bei Unternehmen die Hürden, um Führungskräfte zu „Digital Leadern“ zu entwickeln?



Quelle: Leadership-Trend-Barometer vom Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

förderlich auf eine Fehlerkultur aus. Außerdem sollte die Geschäftsleitung dem Fehler eine Alltagsrelevanz geben: Damit die Fehlerkultur kein Lippenbekenntnis der Unternehmensführung bleibt, muss sie für die Mitarbeiter spürbar werden. Fehler-Awards, Failure Nights oder Failure Fridays, die die Fehlerkultur institutionalisieren, sind Möglichkeiten, das Scheitern zu enttabuisieren.

Auch der fehlertolerante Umgang mit Mitarbeitern im Arbeitsalltag, denen Fehler unterlaufen sind, ist entscheidend. Wichtig ist auch: Nicht alle Fehler sind gleich. Führungskräfte müssen zwischen guten und schlechten Fehlern unterscheiden. Es gilt, intelligente Fehler zu fördern und überflüssige, vermeidbare Fehler zu vermeiden. Wenn diese Punkte befolgt werden, kann schon nach kurzer Zeit eine positive Fehlerkultur im Unternehmen entstehen. Die Art und Weise, wie das Unternehmen mit Misserfolgen umgeht, verändert sich dann grundlegend.

Das Gelände, in dem sich das Offroad-Fahrzeug (Offroad-Unternehmen) fortbewegt, ist weder erschlossen noch kartografiert. Sobald man die Blechlawine auf der Autobahn verlassen hat, fährt man frei durch das Gelände. In manchen Fällen genügt es jedoch nicht, von der Straße abzufahren. Die Digitalisierung ist eine der revolutionärsten Entwicklungen der Menschheitsgeschichte. In manchen Situationen bleibt einem Unternehmen nur, sich selbst zu disrupten, um überleben zu können.

Die bisherige Strategie muss dann mit einem komplett veränderten Geschäftsmodell radikal auf den Kopf gestellt werden. In diesem Fall bedarf es einer noch tief greifenderen Verwandlung: Das Unternehmen muss den festen Boden unter den Rädern verlassen und sich in andere Elemente begeben. Bosch, Hentschel und Kramer schließen ihr Buch „Digital Offroad“ mit der Vision: „Das bedeutet, dass sich bildlich gesprochen der Offroad-Geländewagen zu einem Helikopter oder einem wendigen Schnellboot verwandelt. Denn mit der Offroad-Strategie ist das Unternehmen nicht ausschließlich an die Erdoberfläche gebunden.“ Ob zu Land, zu Wasser oder in der Luft: Das erfolgreiche Unternehmen bleibt wandlungsfähig und verharrt nie auf einer festgeschriebenen Route. Bei einer Digital-Offroad-Strategie ist das Reaktionsvermögen des Unternehmens so hoch, dass es jederzeit schnell auf jedwede Veränderung in seiner Umwelt reagieren kann.

Natürlich lassen sich Marktveränderungen, die in der Zukunft stattfinden werden, schwer prognostizieren. Die Grenzen zur Fantasterei sind fließend und die Folgen der Digitalisierung in vielen Feldern noch nicht absehbar. Ein Unternehmen, welches jedoch die Fähigkeit besitzt, potenzielle Umwälzungen ein Stück weit vorauszudenken, wird im Wettbewerb die Nase vorn haben.

Martin Pichler

HAUFE.

INNOVATION, DIE SPASS MACHT!

ISBN 978-3-648-12091-0
Buch: 29,95 € [D]

Mit einem Lächeln zum Erfolg!

+ Die SMILE-Formel: Spielen x Machen x Investieren x Lieben x Ernten
+ Eine Roadmap für innovatives Denken und Handeln
+ Mit Sparring-Impulsen und inspirierenden Provokationen

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

„Der Verzicht auf Krawatten reicht einfach nicht aus“

INTERVIEW. Viele Unternehmen folgen in Sachen Digitalisierung viel zu bereitwillig der breiten Masse, meinen Ulf Bosch, Stefan Hentschel und Steffen Kramer in ihrem aktuellen Buch „Digital Offroad“. Stefanie Hornung sprach mit den Autoren über die Wege, die abseits der breiten Straßen zum Digitalisierungserfolg führen.

Was unterscheidet Ihr Digitalisierungskonzept von der schon vorhandenen Ratgeberliteratur zum Thema?

Ulf Bosch: Wir legen großen Wert auf die Unternehmenswerte und haben die Werte fast aller Dax-Unternehmen analysiert und festgestellt, dass diese nahezu identisch sind. Viele Unternehmen sprechen von Respekt, Vertrauen, Integrität, leistungsbezogenen Zielen oder dem Wunsch, Innovationen zu entwickeln. Das sind allzu oft Bezeichnungen, die noch keine wirkliche Orientierung bieten. Erfolgreiche digitale Player hingegen haben Unternehmenswerte, die sie von anderen unterscheiden. Sie trauen sich etwas zu und gehen Risiken ein. Ihre Werte sind nicht immer mainstreamtauglich. Ein bekanntes Unternehmen verpflichtet zum Beispiel alle Mitarbeiter dazu, zu widersprechen, wenn sie es für angemessen halten – egal in welcher Hierarchiestufe sie stehen.

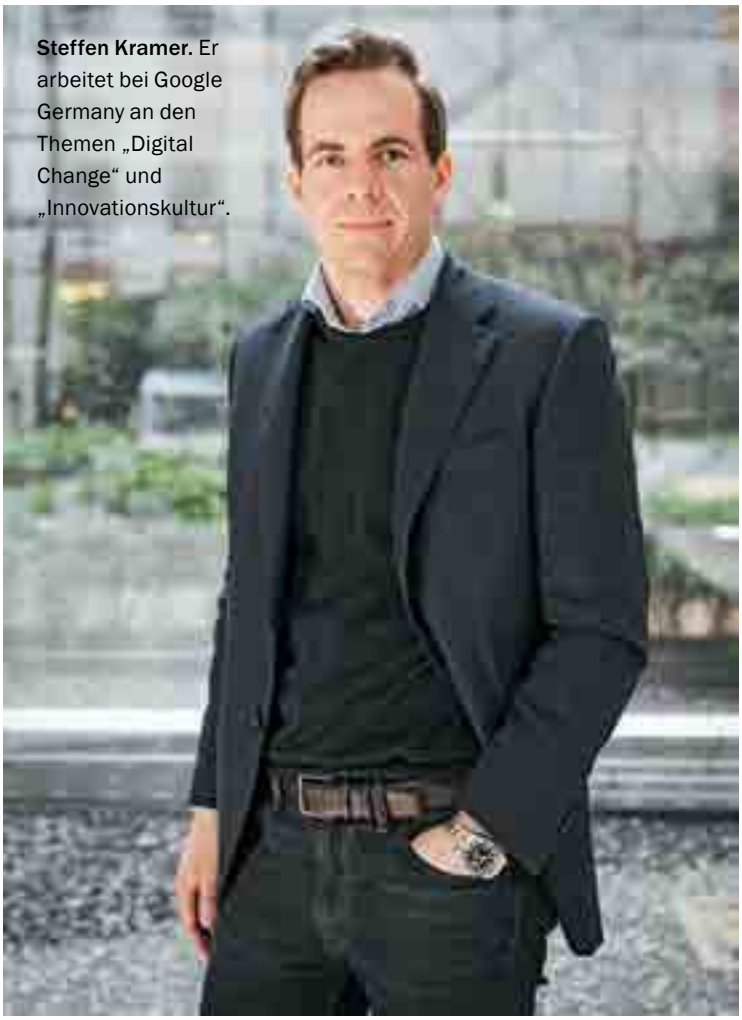
Stefan Hentschel: Wir haben basierend auf dieser zunehmenden Ähnlichkeit von Unternehmenskulturen die Analogie zu einer Fahrt auf dem Highway hergestellt: Viele Unternehmen fahren auf der Autobahn Stoßstange an Stoßstange, anstatt auf das freie Gelände und in die Natur abzubiegen und sich neu zu erfinden. Das zu versuchen, ist unser Appell mit „Digital Offroad“. Wir legen in dem Buch viele Praxisbeispiele unterhaltsam dar und geben Umsetzungsimpulse für eine authentische und originäre Unternehmenskultur.

Wie erklärt sich diese Gleichmacherei?

Bosch: Entweder hat man voneinander abgeschrieben oder gesagt „Wir wollen den Weg des geringsten Widerstandes gehen.“ Viele Unternehmen haben Bedenken, dass sie nicht als vertrauenswürdig gelten, wenn sie bestimmte Grundwerte nicht in ihren Kanon aufnehmen.

Steffen Kramer: Die deutsche Wirtschaft basiert sehr stark auf Produktion, Effizienz, Qualität und Termintreue – also die Tugenden, die Deutschland gemeinhin zugesprochen werden. Seit ein paar Jahren sehen wir häufig den Zusatz der Agilität, eines „Out-of-the-Box“-Denkens, das sich Unternehmen gern auf die Fahnen schreiben. Aber wenn man als Organisation schon Jahrzehnte auf dem Buckel hat, ist das nicht so einfach. Unternehmen können ihre Denkweisen nicht von heute auf morgen verändern.

Hentschel: Viele erfolgreiche Unternehmen, zum Beispiel aus dem Silicon Valley,



Steffen Kramer. Er arbeitet bei Google Germany an den Themen „Digital Change“ und „Innovationskultur“.

Foto: Enver Hirsch

haben im Gegensatz dazu oft Unternehmer an ihrer Spitze, die eine Idee gegen alle Konventionen verwirklichen wollen. Diese Gründer und Visionäre folgen nicht kurzfristigen Umsatzzielen, sondern langfristigen strategischen Masterplänen. Kurs zu halten, auch bei Widerständen aus dem eigenen Unternehmen oder den Kapitalmärkten, und der feste Glaube an Erfolg sind wichtige Charaktereigenschaften. Diese Wesenszüge machen dann den Unterschied zum Management-Mainstream.

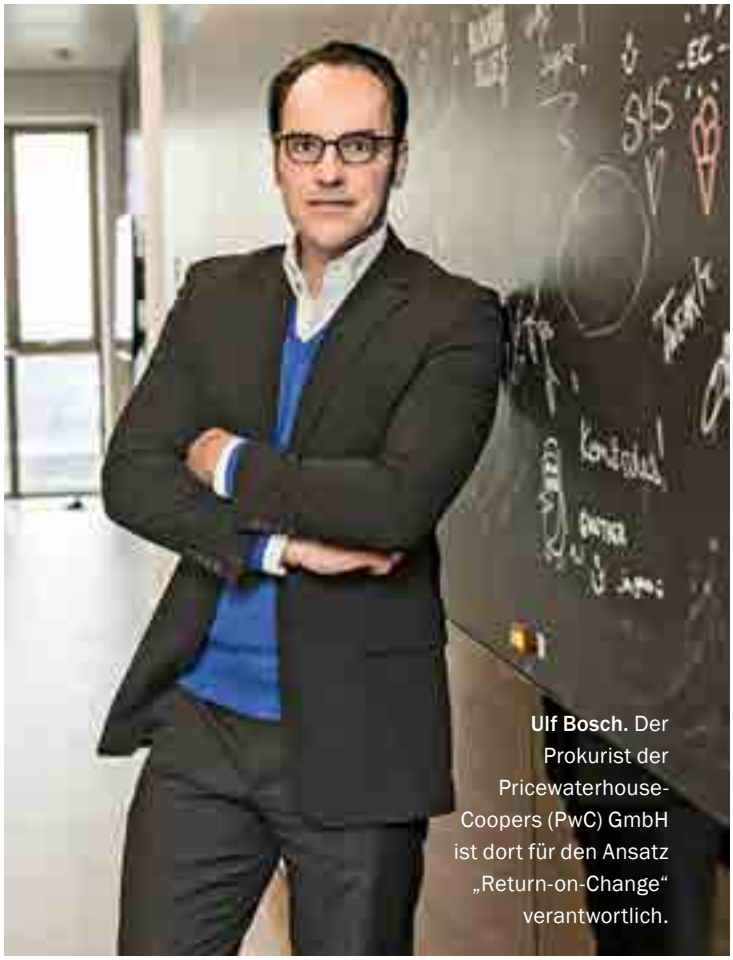


Foto: Heinrich Völkel

Ulf Bosch. Der Prokurist der Pricewaterhouse-Coopers (PwC) GmbH ist dort für den Ansatz „Return-on-Change" verantwortlich.

Sie sprechen in Ihrem Buch davon, dass diese Unternehmer eine gesunde Paranoia auszeichnet. Das hört sich nach einem Widerspruch an. Was soll an Wahnvorstellungen gut oder gesund sein?

Hentschel: Unternehmen müssen sich immer schneller an die Entwicklungs- und Marktlebenszyklen in ihren Industrien ausrichten. Es hat 38 Jahre gebraucht, bis das Fernsehen 50 Millionen Zuschauer gefunden hat – bei Youtube und Facebook dagegen gerade einmal drei Jahre und bei Whatsapp ein paar Monate. Und diese Geschwindigkeit nimmt immer weiter zu. Deshalb sollten Firmen darauf vorbereitet sein, dass plötzlich ein Konkurrent am Horizont auftauchen kann, der die Marktbedingungen komplett verändert. Wer ein geradezu paranoides Mindset mitbringt und jederzeit mit allem rechnet, hat eine Art Frühwarnsystem, das sich nicht auf erreichten Erfolgen und Business as usual ausruht. Jedes Unternehmen sollte frühzeitig die Anforderungen und Problemlagen analysieren und dann den eigenen Weg finden.

Wie kann so ein Frühwarnsystem konkret aussehen?

Hentschel: Es lohnt sich, globale Standbeine zu haben, beispielsweise im Silicon Valley oder auf dem asiatischen Markt. Letzterer explodiert förmlich, jedoch verschließt sich vielen Unternehmen hier in Deutschland dieser gigantische Markt noch kulturell und geografisch. Aber auch digitale Hotspots in Europa spielen eine immer größere Rolle. Aber das Maß aller Dinge ist gerade Israel. Da sehen wir eine sehr ausgeprägte Gründerszene mit rund 6.500 Start-ups auf 8,5 Millionen Einwohner – das ist europaweit spitze. Deshalb haben die ganz Großen dort auch Forschungsinstitute: Google, Facebook, Microsoft und IBM sind in Tel Aviv vertreten.

Können Sie Beispiele von Unternehmen nennen, die auf dem Weg erfolgreich auf die Digital-Offroad-Strategie abgebogen sind?

Hentschel: Die Entwicklung von Flixbus ist zum Beispiel beeindruckend. Der Markt für Fernbusreisen war bis 2013 unattraktiv, hoch reguliert, mit einer großen Anzahl von Wettbewerbern. Flixbus hat technologiegetrieben mit über 200 Programmierern und Spezialisten für künstliche Intelligenz den Markt neu definiert. Das Unternehmen hat die IT in den Vordergrund gerückt und neue Strecken ausprobiert, die es vorher gar nicht gab. Flixbus hat den Bedarf der Kunden antizipiert und ist so in Europa und Deutschland Marktführer geworden. Jetzt geht das Unternehmen in die USA und legt sich dort mit großen Busanbietern wie Greyhound oder Megabus an. Seit Kurzem bietet Flixbus auch Fernzüge an. Das zeigt, wie erfolgskritisch Technologie sein kann. Ein anderes Beispiel ist Zappos, eines der ersten E-Commerce-Unternehmen, die Schuhe verkauft haben. Auch bei Zappos stand von Beginn an der Kunde im Zentrum des gesamten Handelns. Da muss auch mal der Sachbearbeiter oder jemand aus dem Management im Callcenter sitzen, um zu erfahren, was die Kunden wollen. Wenn die eigene Ware nicht verfügbar oder ausgegangen ist, empfehlen die Zappos-Mitarbeiter auch andere Anbieter. Im Vordergrund stehen die positive Assoziation mit Zappos und die langfristige Kundenbindung.

Viele Unternehmen installieren für Entwicklungsexperimente ausgelagerte Innovation Labs. Braucht es derartige Satelliten für mehr Innovationen jenseits des Mainstreams?

Hentschel: Viele traditionelle Großunternehmen stellen fest, dass die Firmenpolitik an ihren traditionellen Standorten Innovation verhindert. Dann ist es durchaus angebracht, Innovationslabs auszulagern. Die Firma Klöckner hat das zum Beispiel sehr erfolgreich gemacht. →

→ Der Stahlhändler hat vor gut drei Jahren die „Klöckner.i“ in Berlin gegründet, und damit einen Standort, wo alle E-Commerce-Aktivitäten gebündelt werden.

Kramer: Bei einer solchen Ausgründung sollte die Geschäftsführung frühzeitig dafür Sorge tragen, dass das Lab regelmäßig den Austausch mit der Unternehmenszentrale sucht. Sonst können zwei parallele Kulturen und das sogenannte „Not-invented-here-Syndrom“ entstehen. Dann heißt es etwa, „Das sind die jungen Wilden, die in Berlin verrückte Ideen für die Zukunft entwickeln“. Um das zu verhindern, kann man zum Beispiel erfahrene Mitarbeiter in die neuen Innovation Labs miteinbeziehen, die dann als Schnittstelle fungieren. Sinnvoll sind auch Rotationsprogramme, bei denen Mitarbeiter drei, sechs oder zwölf Monate in dem neu geschaffenen Lab arbeiten, und danach wieder an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren.

Stefan Hentschel. Als „Industry Leader“ ist er bei Google Germany zuständig für strategische Zusammenarbeit.

Foto: Enver Hirsch

Wenn man es schafft, das Innovation Lab als kreative Spielwiese zu installieren und den Innovationsgeist von dort kontinuierlich auf den Rest der Organisation zu übertragen, dann hat man einen großen Schritt nach vorne geschafft.

Bosch: Da greift auch der Fluch der Größe. Ich habe erlebt, dass solche Inkubatoren bis zu einer überschaubaren Größe von 200 Leuten gut funktionieren können. Entscheidend ist, was dann passiert. Bei einer zu engen Andockung besteht die Gefahr, dass die Inkubatoren von der Hauptorganisation vereinnahmt werden. Erfolg versprechender ist eine Entkopplung oder Anbindung „auf Armeslänge“ mit einer stabilen Nabelschnur zum Rest des Unternehmens.

Was kann man sonst noch von häufigen Fehlern anderer Unternehmen lernen?

Kramer: Viele Unternehmen schieben das Thema Digitalisierung zu lange auf. Wenn dann endlich der Startschuss fällt, wird die Aufgabe der Digitalisierung häufig an eine einzelne Person delegiert, zum Beispiel an den Chief Digital Officer (CDO). Diese Person wird dann zur eierlegenden Wollmilchsau, denn sie zeichnet für sämtliche digitale Themen verantwortlich – von interner IT über Digitalmarketing bis hin zu disruptiven Geschäftsmodellen. Doch auf sich allein gestellt kann ein CDO diese breite Palette an Themen nicht meistern. Trotzdem fühlt sich der Vorstand im Bereich der Digitalisierung sicher, weil er einen Alibi-CDO installiert hat. Ein häufiger Fehler ist auch, dass man in wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten das Thema halbherzig angeht. Gerade deutsche Unternehmen befinden sich oft in der Effizienzfalle: Sie sind so stark auf Effizienz getrimmt, dass jede Investition in unsichere Zukunftsmodelle nur als Kostenfaktor gesehen wird.

Hentschel: Technologie wird außerdem sehr stark in Geschäftsbereiche und Units delegiert, wo sich das Thema Digitalisierung verselbstständigt. Die Folge sind IT-Flickenteppiche. Systeme werden nicht zentral gesteuert, weil Vorstände gar nicht die nötigen Einblicke in Software und IT haben.

„Unternehmen befinden sich oft in der Effizienzfalle: Sie sind so stark auf Effizienz getrimmt, dass jede Investition in unsichere Zukunftsmodelle nur als Kostenfaktor gesehen wird.“

Wer sollte bei der Digital-Offroad-Strategie am Steuer sitzen?

Hentschel: Grundsätzlich ist der Vorstandsvorsitzende oder Geschäftsführer in Personalunion auch CDO, wenn es gut läuft. Falls er die Digitalkompetenz an einen CDO auslagert, darf dieser kein zahnloser Tiger sein, der weder Budget-Verantwortung noch Personalverantwortung hat. Eine derartige Seelentröster-funktion kann man sich gleich sparen.

Kramer: Neben dem CEO oder CDO müssen alle Führungskräfte die digitale Agenda vorantreiben. Der CMO kann

etwa neue effiziente Möglichkeiten der digitalen Kundenansprache nutzen und neue Absatzmärkte identifizieren. Der CIO sollte durch innovative Industrie-4.0-Lösungen und Machine Learning die Prozesse effizienter gestalten und Kosten sparen. Der CHRO ist für den nötigen Kulturwandel mitverantwortlich. Für den CDO bedeutet das: Im Idealfall kann er sich nach ein paar Jahren zurückziehen, sobald die digitale Agenda in allen Funktionsbereichen des Unternehmens erfolgreich verankert worden ist.

Welche Art von Führungskräften brauchen Organisationen, wenn sie ins Offroad-Gelände gehen?

Bosch: Im Deutschen reden wir über die Führungskraft. Im Englischen haben wir eine Unterscheidung zwischen Manager und Leader. Der Manager erledigt Dinge in der richtigen Art und Weise und der Leader zeigt auf, welche Dinge die richtigen sind. Der Leader gibt die Strategie vor und trifft Entscheidungen, die eine Organisation im Digital Offroad von anderen differenziert. Wer keine strategische Vision hat, kann keinen Führungsanspruch wahrnehmen. Wir bewegen uns hin zu einer Meritokratie: Impulsgeber ist der, der die besten Ideen hat, nicht der, der über Statussymbole oder das hierarchische Mandat verfügt.

Hentschel: Eine Führungskraft setzt die richtigen Impulse und ist ein Coach: jemand, der Ressourcen zur Verfügung stellt, der moderiert und weniger einer, der Befehle gibt. Die Vision muss vom CEO kommen, weil er großen Einfluss auf die Personalplanung, die Budgetplanung und die Daseinsberechtigung des Unternehmens hat. Gleichzeitig haben die Mitarbeiter heute Informationen, die früher nur Führungskräfte hatten. Die Märkte und Unternehmen sind transparenter geworden.

Wie kommen denn Führungskräfte Ihrer Ansicht nach mit dieser Veränderung zurecht?

Hentschel: Führungskräfte müssen sich ein Stück weit neu erfinden, aber wir beobachten, dass sie ihre bisherigen Rollen oft noch nicht weiterentwickelt haben. Das hat dann manchmal fast Comedy-Charakter. Wir haben Meetings erlebt, in denen kontrovers über das Weglassen von Krawatten diskutiert wurde, um damit Uniformität abzustreifen. Auf der anderen Seite gibt es aber auch positive Beispiele, bei denen führende Mitarbeiter ihre Büros in einen Konferenzraum umgestalten, um mehr Basisnähe zu symbolisieren und zu sagen, „Ich bin einer von euch“.

Kramer: Häufig suchen sich Geschäftsführer ihr Lieblingsthema im Bereich der digitalen Transformation aus und fokussieren sich darauf. Auf sozialen Plattformen aktiv zu sein, ist aber ebenso wenig eine vollständige Digitalstrategie wie eine vollautomatisierte Fabrikstraße. Ein holistisches Bild fehlt oft. Außerdem müssen Manager und Führungspersönlichkeiten loslassen können. Das fällt vielen schwer, sie haben Angst vor Kontrollverlust. Das Gute ist: Mittlerweile haben Unternehmen erkannt, dass sie sich in Sachen Digital Leadership dringend verändern müssen. Sie stellen sich die Frage, welche Strategien und Maßnahmen sie dafür optimalerweise brauchen. Unser Offroad-Konzept kann hier als Kompass für die digitale Reise dienen.

Interview: Stefanie Hornung

Flixbus hat keine Busfahrer, aber brillante Informatiker

Vorzeigeunternehmen. Die Gründer von Flixbus haben die Chancen der Digitalisierung konsequent genutzt und eine dominierende Marktstellung im innerdeutschen Fernbusverkehr erreicht. Das „Busunternehmen ohne Busfahrer“ lebt eine neue Art der Arbeitsteilung vor.

Die Flixmobility GmbH, München, betreibt seit 2013 unter der Marke „Flixbus“ ein ausgesprochen erfolgreiches Fernbusunternehmen, das als „Kind der Digitalisierung“ gilt. Die Gründer fanden auf Basis von Big-Data-Analysen heraus, wo Menschen hinreisen wollen und welche konkreten Städteverbindungen von der Bahn vernachlässigt oder mangels Schienennetz nicht angeboten werden.

Der Netzplan von Flixbus basiert vollständig auf Big-Data-Analysen. So fand man heraus, von welchen mittelgroßen Städten es besonders schwer war, in die jeweils für attraktiv gehaltenen Großstädte zu kommen. Die dafür notwendige Rechenpower liegt in der Cloud. Außerdem besitzt Flixbus noch eine eigene IT-Plattform, die Funktionen für Buchung, Abrechnung und Streckenüberwachung zur Verfügung stellt. Die Programmierer erfanden ein Tool zur „nachfragegesteuerten Preisfindung“: Ticketpreise werden

Foto: Flixbus

automatisiert zeit- und auslastungsgesteuert angepasst. Flixbus beschäftigt rund 1.000 Mitarbeiter, aber keinen einzigen Busfahrer. Man hat Verträge mit rund 250 regionalen Busunternehmen, die mit knapp 1.000 Bussen das Fernbusnetz betreiben.

„Trainer und Berater sollten jetzt handeln!“

INTERVIEW. Christoph Keese, einer der wichtigsten Digitalisierungsexperten Deutschlands und Geschäftsführer der Axel Springer Hy GmbH in Berlin, hat kürzlich das Buch „Disrupt Yourself“ veröffentlicht und den Deutschen empfohlen, sich „vorauseilend“ an die Digitalisierung anzupassen. Was das für Trainer bedeutet, sagt er in diesem Interview.

Der Kern von Keeses Buch „Disrupt yourself“ besteht darin, dass der Autor den Leser auffordert, sich selbst und seine Arbeit in einem Gedankenexperiment überflüssig zu machen. Die entsprechende Technik heißt „Den eigenen Wert probeweise auf null setzen“. Man stellt sich dabei vor, ein Angreifer würde mithilfe von künstlicher Intelligenz den eigenen Beruf überflüssig machen. Wie würden die Arbeitsprozesse dann organisiert? Diese Technik soll dazu führen, dass man sich rechtzeitig anpasst.

Wie wird sich künstliche Intelligenz auf die Wissensvermittlung im beruflichen Umfeld auswirken?

Christoph Keese: Wir können feststellen, dass es immer mehr auf künstliche Intelligenz gestützte Expertensysteme gibt, die Entscheidungen von Managern individuell vorbereiten oder den Managern die Entscheidungen sogar abnehmen, weil sie Daten schneller und präziser verarbeiten. Manager brauchen dann nicht mehr so viel Fachwissen, um ihre Arbeit zu beherrschen. Sie müssen entsprechend weniger geschult werden. Ein Beispiel: Der Leiter der Finanzbuchhaltung eines Mittelständlers kümmert sich bislang intensiv um die Optimierung des Cash Flows. Aber es gibt bereits eine Software, die dank künstlicher Intelligenz in der Lage ist, aus den Berichten des Außendienstes auf künftige Umsätze und Zahlungseingänge zu schließen. Und da die Software anstehende Zahlungsausgänge ebenso im Blick hat, übernimmt die Software die Optimierung des Cash Flows ganz eigenständig. Der Manager kann sich anderen Entscheidungen zuwenden.

Nicht nur den Vermittlern von Fachwissen, sondern auch den klassischen BWL-Beratern wird das nicht gefallen ...

Keese: Nehmen wir zum Beispiel einen Supply-Chain-Berater, der bislang engagiert wurde, weil er die Einkaufspreise im Durchschnitt um 15 Prozent drücken konnte. In dem Maße wie der Einkauf über eine Internetplattform abgewickelt wird, zieht in den Unternehmen eine ganz andere Form von Preistransparenz ein. Das Wesen einer Plattform ist es ja, dass die Marktteilnehmer immer alle Preise sehen können. Das sorgt automatisch dafür, dass man immer zum bestmöglichen Preis einkauft. Mein Denkanstoß für den Supply-Chain-Berater lautet: Bring deinen Job auf die nächste Stufe. Begib dich in ein Umfeld, wo du am Aufbau solch einer Supply-Chain-Plattform mitwirken kannst. Diejenigen, die einen Algorithmus programmieren, verstehen meistens nichts von Lieferketten. Also sollte ein Berater sein Wissen nehmen und es mithilfe einer Plattform skalierbar machen. Mein Rat: Mache es jetzt – bevor es alle gleichzeitig machen wollen. Es gibt einen First Mover Advantage. Wer sich als Erster bewegt, hat die größten Möglichkeiten, sich am Markt zu bewähren.

Viele haben Angst, in unsicheren Zeiten auf etwas Neues zu setzen ...

Keese: Wenn ich heute meine Kunden zu 100 Prozent persönlich berate, dann bedeutet das ja nicht, dass ich ab morgen genau null Prozent persönlich berate. Ich könnte als Freiberufler an einem Tag in der Woche das Feld der Plattformökonomie erkunden und herausfinden, an welcher Stelle meine Expertise benötigt wird. Niemand muss derzeit krasse Existenzentscheidungen treffen. Es handelt sich um eine schleichende Entwicklung. Aber man sollte sich auch im Klaren darüber sein, dass es keinen Last Mover Advantage gibt.

Wie sehr hat die Digitalisierung auch die Coaching-Branche erreicht?

Keese: Junge Manager mögen sofortiges Feedback und sind lernfähig – solange das Feedback auf Daten beruht. Ein Business Coach, der aus seiner subjektiven Wahrnehmung heraus Feedback gibt,

Foto: Masterplan

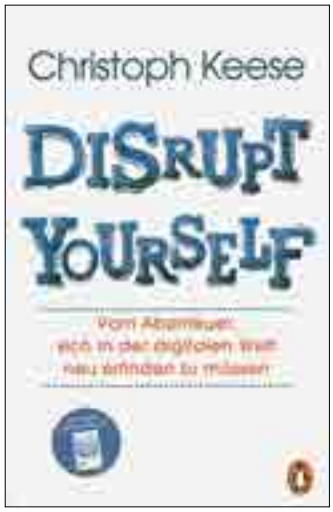
wird nicht so geschätzt wie die Coaching-Plattform „Butterfly“ des New Yorker Start-ups „Butterfly“ (www.butterfly.ai). Butterfly (Leitspruch: „Great managers make great teams“) sammelt zum Beispiel für einen Teamleiter in Echtzeit Feedback von dessen Mitarbeitern ein. Üblicherweise sagt niemand seinem neuen Teamleiter die Meinung ins Gesicht. Butterfly sammelt also anonym bei den „Geführten“ deren Feedback ein. Der Teamleiter kann dann kurzfristig nachlesen, was man über ihn denkt („Seine Ansagen sind immer so unklar“). Er weiß: „Das kommt authentisch aus meinem Team“ und erkennt die nötige Dringlichkeit, etwas bei sich zu verändern.

Internetplattformen scheinen auf die Personalentwicklung einen großen Einfluss zu bekommen ...

Keese: Ja, ganz gewiss. Und deshalb noch ein Beispiel: Das Unternehmen „Smartup“ mit Sitz in London bietet eine „Mobile Peer-to-Peer Knowledge Sharing Platform“ an (www.smartup.io). Diese Plattform ermöglicht es Berufstätigen, Wissen untereinander zu teilen. Ich bin als Angestellter nicht darauf angewiesen, dass mir ein Berater hilft, denn ich kann über diese Plattform (selbst am anderen Ende der Welt) einen Kollegen finden, der mein konkretes Problem schon gelöst hat. Von dessen Erfahrungen kann ich gegen eine geringe Gebühr profitieren. Jeder glaubt doch, er stünde alleine mit seinem Problem da. Ein Berater oder Coach sollte sich darauf spezialisieren, an den Konzepten solcher Peer-to-Peer-Plattformen mitzuarbeiten, sodass sie noch erfolgreicher werden. Das wäre für jeden Berater ein eleganter Weg, in die Plattformökonomie einzusteigen.

Sie selbst haben schon einmal bei der Produktion eines MOOC als Referent mitgewirkt. Was haben Sie dabei über den Weiterbildungsmarkt erfahren?

Keese: In Bochum gibt es ein Start-up mit dem Namen „Masterplan“ (www.masterplan.com). Das ist ein Unternehmen, das Lehrvideos in der Form von Massive Open Online Courses (kurz MOOCs) produziert. Die Videos von Masterplan vermitteln digitale Kompetenzen an die Mitarbeiter eines Unternehmens. Führende Digitalexperten aus Deutschland und dem Silicon Valley teilen ihr persönliches Fachwissen mit den Zuschauern. Ziel ist es, Ängste der Mitarbeiter abzubauen, Wissen zu schaffen und digitales Denken zu fördern. Die Videos werden in allerhöchster Kinoqualität erstellt. Die opulente optische Qualität vermittelt in Verbindung mit starken Inhalten neues Wissen – so unterhaltsam, wie es nur eben möglich ist. Die Unternehmen abonnieren die Videos, weil sie so kostengünstig dafür sorgen können, dass alle Mitarbeiter über die Grundlagen der Digitalisierung informiert werden. Es geht nicht um die Lösung individueller Probleme. Es geht um die breite Vermittlung von Grundlagenwissen, wofür früher sehr viele Präsenzseminare durchgeführt werden mussten.



Buchtipp. Christoph Keese: Disrupt yourself, Verlag Penguin, München 2018, 288 Seiten, 22 Euro

Christoph Keese (Mitte). Der Digitalisierungsexperte wirkte beim Start-up „Masterplan“ bei der Produktion von MOOCs mit.

Werden Trainer, Berater und Coachs durch die Digitalisierung bald ersetzt werden?

Keese: Wenn Sie diese Frage so formulieren, lautet die Antwort schlicht „Nein“. Wenn die Frage lauten würde, ob es Sinn mache, die Arbeit von Trainern, Beratern und Coachs durch spezifische Angebote der künstlichen Intelligenz zu ergänzen, dann lautet die Antwort „Ja“. Als Berater kann man viel dazu beitragen, dass digitale Angebote erfolgreicher werden. Man kann sich so ein weiteres Standbein erarbeiten. Wenn ich Risiken und Chancen abwäge, muss ich sagen, dass es doch einen erheblichen Chancenvorsprung gibt. Die Beratungs- und Trainingsbranche hat Anlass zu Optimismus – unter der Bedingung, dass man handelt!

Interview: Martin Pichler

„New Work“ verlangt nach „New Leadership“

NEUES FÜHRUNGSMODELL. Was ist heute gute Führung? Was machen effektive Führungskräfte im „New-Work“-Zeitalter anders? Welche Art von Führung erzeugt Followership? Sicher ist: Führungskräfte werden künftig proaktiv für ein gutes Arbeitsklima sorgen müssen. Dazu sollten sie sechs (!) verschiedene Führungsstile situationsangemessen einsetzen können.

Foto: Photographee.eu / AdobeStock

Dem US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856–1915), der die Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen beschrieb, verdanken wir das „Scientific Management“. Damals wurde die Frage nach der richtigen Menschenführung im Unternehmen zum ersten Mal systematisch untersucht. Die Antwort bestand in einem sehr einfachen – aus dem Militärischen abgeleiteten – Führungsmodell. Der hierarchisch Höhergestellte gibt den Nachgeordneten klare Anweisungen bezüglich der einzelnen Arbeitsschritte: was zu tun ist und wie. Am Ende wurde daraus die funktional durchstrukturierte hierarchische Pyramide. Diese Organisationsform war quasi das Rückgrat der Industrialisierung. Sie führte zu einer bis dato nie gekannten Produktivität und trug zu einem enormen Wirtschaftsaufschwung bei.

Diesen Anfängen folgte im Jahr 1954 das Führungsmodell von Peter Drucker „Management by Objectives“ (MbO), das jedoch erst in den 1960er- und 1970er-Jahren und vor allem in größeren Unternehmen populär wurde. Die Unternehmensziele wurden in einem Zielvereinbarungsprozess stufenweise auf jede Hierarchieebene heruntergebrochen. Dieses Modell erfuhr verschiedene Ausweitungen und Differenzierungen – unter anderem im „Managerial Grid“ von Robert R. Blake und Jane Mouton sowie von Paul Hersey und Kenneth Blanchard in den 1970er- und 1980er-Jahren mit der „situativen Führung“, einem heute noch gebräuchlichen Begriff. Für eine sich nur allmählich verändernde Welt erwiesen sich diese Führungsmodelle bis weit in die 1980er-Jahre als probat, um die Ressource Mensch in der Organisation effizient und kostengünstig für einen maximalen Output einzusetzen.

Blick nach vorn: VUCA und Ambidextrie

In einer komplexeren, hoch technologisierten und global vernetzten Welt, wie wir sie seit den 1990er-Jahren kennen, sind Ziele „fuzzy“ – also unscharf und unklar. Die VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) ist über uns hereingebrochen und zu einem schon fast wieder überholten Code-Wort geworden. Es steht für eine Reise in unbekannte Welten, eine ständige Suche nach Orientierungspunkten in einem nicht kartographierten Gebiet.

Wenn Business bis dahin „Exploitation for Shareholder Value“ war, so geht die Entwicklung zukünftig auch in Richtung „Exploration“. Wirtschaftlichen Erfolg kann weder die eine noch die andere Ausrichtung garantieren. Im Ergebnis führen diese Überlegungen zur „Ambidextrie“ (Beidhändigkeit). Gemeint ist: Unternehmen müssen zwei im Prinzip gegensätzlichen Anforderungen gleichermaßen gerecht werden: Einerseits das Bestandsgeschäft optimieren, andererseits für Innovation sorgen.

Die Ansprüche, die an die Mitwirkenden in dieser Situation gestellt werden, sind allenthalben bekannt: Einerseits sollen sie nach Kennzahlen steuern und Step-by-Step-Improvement managen. Andererseits sollen sie kreativ und innovativ sein, eigenverantwortlich handeln, Risiken einschätzen und bewerten, über den Tellerrand hinausschauen und mit den anderen Explorern in wechselnden Teams kollaborieren (was nicht ganz voraussetzungslos möglich ist!). Soll es jedoch zu einer output-orientierten Ausrichtung kommen (denn nur diese sichert am Ende Zukunft und Überleben am Markt), dann braucht es Zielvorgaben, das heißt Ergeb-

nisorientierung und damit Führung. Hier beißt sich die Katze in den Schwanz: Wie soll eine zielorientierte Führung aussehen beziehungsweise funktionieren, wenn die Ziele volatieren, sich in einer permanenten, unkalkulierbaren Bewegung befinden? Welche Anforderungen muss ich als Führungskraft dann an meine Direct Reports stellen? Und welche Erwartungen haben diese an ihre Führungskräfte? Ambidextrie illustriert zwar die Anforderungen – ist aber kein Führungsmodell!

Wo ist das Führungsmodell für das 21. Jahrhundert?

Was fehlt, ist ein belastbares Führungsmodell, das in der Lage ist, Führungskräften Handlungsoptionen anzubieten, die in ihrer Analyse wissenschaftlich fundiert und in ihren Ergebnissen überprüfbar sind. Schauen wir uns diese Herausforderungen genauer an:

1. Veränderungsdynamik und Komplexität.

Die in den Märkten ohnehin herrschende Dynamik und die von den Unternehmen geforderte Anpassungs- beziehungsweise Veränderungsgeschwindigkeit hat in den letzten Jahren enorm zugenommen. Gleichzeitig ist die Komplexität der zu bewältigenden Fragestellungen stark angestiegen und mit ihr eine Vielzahl von Antworten möglich geworden. Beide Tendenzen – so steht zu vermuten – müssten eigentlich mit den heute viel besser ausgebildeten Mitarbeitern und mit einer hochleistungsfähigen IT zu bewältigen sein. Über beides verfügen wir. Trotzdem sind weder Veränderungsdynamik noch Komplexität besser beherrschbar geworden. Dynamisierte Organisationsformen wie die Matrix- oder die Projektorganisation haben nicht zu befriedigenden Ergebnissen geführt. Im Gegenteil, sie haben das Handling eher verlangsamt. Flachere Hierarchien, Projekt- und Teamstrukturen, neue Arbeitsmodelle, Open Workspaces statt der üblichen Büros sind nicht Teil eines Plans, sondern (hilflose?) Reaktionen auf die Realität. Es bleibt bei der mantraartigen Beschwörung eines „Agile Managements“. →

→ **2. Generation Y und die folgenden Generationen mit neuem Anspruch.**
Die zweite Herausforderung hat mit dem veränderten Gebaren der „New-Generation-in-Charge“ zu tun. Die weltweit zahlreich verfügbaren, hoch qualifizierten Kopfarbeiter haben neue und andere Ansprüche (zum Beispiel an Flexibilität) und einen ganz anderen (oft international geprägten) Horizont. Sie sind über die sozialen Netzwerke mit ihresgleichen verbunden und tauschen sich blitzschnell aus. Sie sind schwerer zufriedenzustellen und in ihren Orientierungen sprunghafter und vielfältiger geworden. Sie funktionieren nicht mehr nach den bekannten Mustern, sie streben nicht mehr ausschließlich nach Geld und Karriere. Sie definieren sich nach eigenen Wertvorstellungen (Generation Y und Millenials) und sehen sich immer weniger als Erfüllungsgehilfen (und sei der Zweck noch so edel). Die Besseren unter ihnen streben danach, Dinge mitgestalten zu können und in dem, was sie tun, Sinn zu erkennen oder zu finden, sich selbst zu verwirklichen.

Was sind die Kriterien, nach denen die Top-Performer heute ihr berufliches Umfeld auswählen? An erster Stelle rangiert nach wie vor das Job- oder Aufgabenprofil, das Bewerber mit ihrer persönlichen Interessenlage sehr genau abgleichen („Reizt mich der Job? Ist die Aufgabe für mich attraktiv?“). Stimmt beides überein, ist das der Einstieg, dem jedoch weitere „Zusagen“ oder „Versprechen“ folgen müssen.
An zweiter Stelle folgt bereits die Führungs- und Unternehmenskultur („Passt das, wie die zu mir sind, zu dem, wie ich bin?“ – „Behandeln die mich so, wie ich behandelt werden möchte?“). Zusätzlich durchaus populäre Kriterien wie flexible Arbeitsmodelle, ein attraktiver Standort, Internationalität und Ähnliches folgen erst weiter hinten auf der Wunschliste. Während sich im Profilabgleich entscheidet, ob ein Bewerber überhaupt in das Unternehmen eintritt, bestimmt in der Regel die Führungskultur, ob der Eingetretene bleibt. People join companies – and leave bosses!

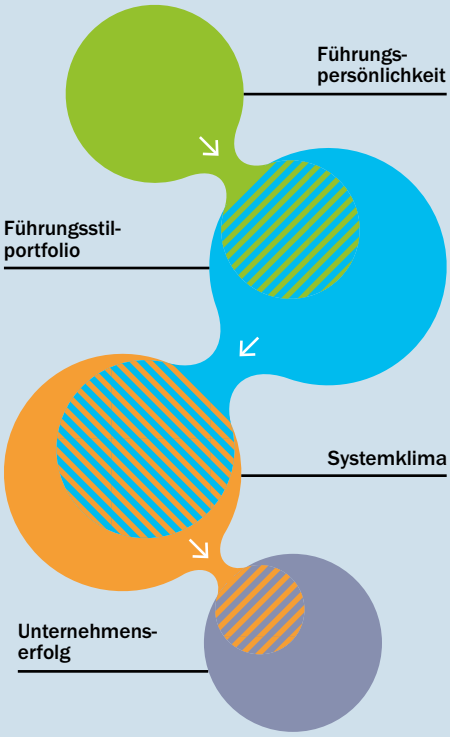
Der Arbeitsmarkt spielt zur Zeit den Bewerbern in die Hände. Immer mehr Unternehmen haben die tief greifenden Veränderungen erkannt und tun (fast) alles, um im „War for Talents“ die Nase vorn zu haben. Topbewerber können sich in diesem nahezu leergefegten Arbeitsmarkt forderndes und „arrogantes“ Auftreten leisten. Zahlreiche Rankings (wie „Great Place to Work“) sorgen für eine hohe allgemeine Transparenz.

Führung als einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren

Es wird vor diesem Hintergrund immer schwerer, talentierte und leistungsbereite Kandidaten nicht nur zu finden und zu engagieren, sondern auch, sie dauerhaft zu halten! Führungs- und Unternehmenskultur werden zukünftig die kritischen Erfolgsfaktoren sein. Das muss sich erkennbar in einer veränderten Führungspraxis niederschlagen: Führen nach Kompetenz und Wertschöpfung statt nach hierarchischer Zuordnung, höchste Anforderun-

Relevanz von Führung

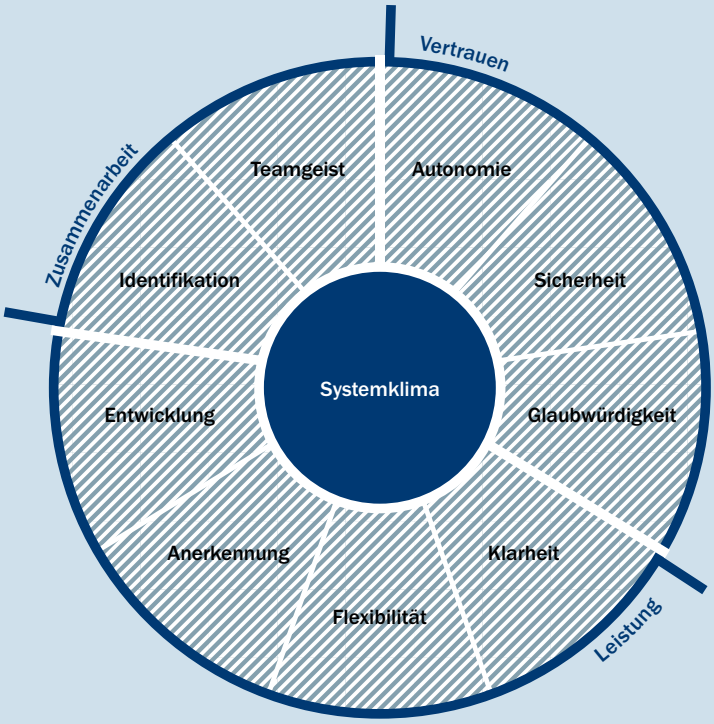
Abbildung 1: Welche Faktoren letztlich den Unternehmenserfolg beeinflussen.



Quelle: www.co-vadis.de

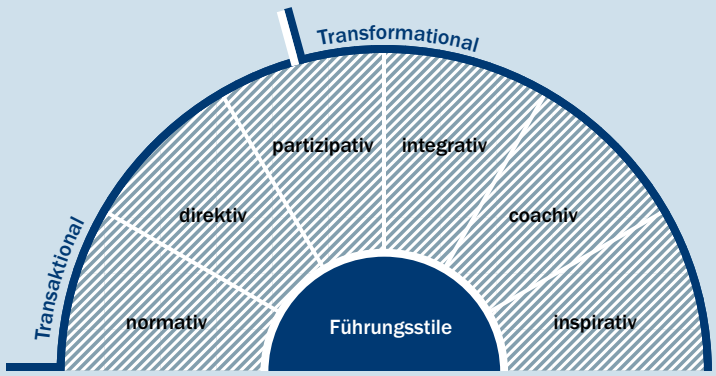
Was zum Systemklima beiträgt

Abbildung 2. Welche Faktoren (aufgeteilt in drei Dimensionen) das Systemklima beeinflussen.



Kontinuum der Führungsstile

Abbildung 3. Jede Führungskraft sollte situativ auf sechs unterschiedliche Führungsstile zurückgreifen können.



gen an Selbstorganisation und Selbststeuerung, maximal flexible und liquide Strukturen, um change-robust zu werden. „New Work“ verlangt nach „New Leadership“. Und das in allen Unternehmen. Führung wird nicht mehr, wie bisher vielfach, als „notwendiges Übel“ verstanden werden können, mit dem man sich als Unternehmen und als karriereorientierter Manager leider befassen muss. Führung wird auch in der Ausbildung an den Hochschulen nicht mehr nach Strategie, Bilanzierung, Marketing und Sales am Ende der Rangreihe im Ausbildungskanon stehen und im Rahmen von „Personal“ abgehandelt werden können. Führung wird der zentrale Hebel der Unternehmensentwicklung werden: Leadership matters!

Ein Führungsmodell für das 21. Jahrhundert muss Führung von der Unternehmenserfolgsseite her denken und angehen. Unternehmenserfolg ist das Ergebnis der von den verschiedenen Bereichen im Unternehmen erbrachten akkumulierten Leistungen. Aktuelle wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass der Unternehmenserfolg ohne Zweifel mit dem Systemklima zusammenhängt (siehe Abbildung 1). Ein Systemklima, in dem Vertrauen herrscht, in dem Zusammenarbeit gefördert wird und in dem sich die Mitarbeiter persönlich weiterentwickeln können, wirkt sich positiv auf die Produktivität und entsprechend messbar auf den Unternehmenserfolg aus. Das Systemklima wird von den Führungskräften geprägt und umfasst zum Beispiel die Rahmenbedingungen, die gefühlte Arbeitsatmosphäre und den untereinander gepflegten Umgangs- und Beziehungsstil. Neun verschiedene Klimadimensionen lassen sich drei übergeordneten Klimafaktoren zuordnen (siehe Abbildung 2), auf Teamebene messen und zu einem Gesamtsystemklima verdichten. Die Summe aller Leistungen der kleineren systemischen Einheiten, also die Gesamtunternehmensleistung, korreliert positiv mit dem auf Unternehmensebene herrschenden Systemklima. Das führt zu einer ebenso einfachen wie einleuchtenden Gleichung: Je besser der gemessene Wert für das Systemklima, desto höher die gleichfalls messbare Unternehmensleistung. Natürlich spielen auch Umfeldbedingungen (siehe Abbildung 1) mit hinein und können die erbrachte Leistung verstärken oder schmälern (gegebenenfalls auch deutlich). An der Korrelation ändert das nichts!

Führungsaufgabe: Systemklima gestalten

Das Systemklima nicht nur zu beeinflussen, sondern aktiv zu gestalten, liegt im unmittelbaren und direkten Einflussbereich des Unternehmens. Diese Tatsache ist auch vielen Führungskräften geläufig. Trotzdem gehört die Gestaltung des Systemklimas – ähnlich wie Mitarbeitergespräche – aus bekannten und nachvollziehbaren Gründen bislang nicht zu ihrem bevorzugten Betätigungsfeld. Hier rächt sich, dass in den meisten Unternehmen noch immer derjenige zur Führungskraft gemacht wird, der sich in seiner Abteilung als der fachlich Beste erwiesen hat. Er setzt die Übernahme einer Führungsposition mit einem Karriereschritt und einer Gehaltsverbesserung gleich – statt mit der Übernahme von Verantwortung für Menschen.

Die Gestaltung des Systemklimas proaktiv zu übernehmen, setzt voraus, dass Führungskräfte über ein individuelles Führungsstil-Portfolio (siehe Abbildung 3) verfügen, das sie situationsangemessen einsetzen können. Bei diesem Portfolio handelt es sich genau genommen um ein Kontinuum. Es reicht von den aufgabenorientierten, transaktionalen Führungsstilen, die durch den Austausch von Leistung und Gegenleistung charakterisiert sind, bis hin zu den entwicklungsorientierten, transformationalen Führungsstilen, die Vielfalt integrieren, persönliches Wachstum fördern, inspirieren – und damit Followership erzeugen. Das ist für alle Firmen, die sich „New Work“ auf die Fahnen geschrieben haben, von größter Bedeutung. Erst die aktive Verfügbarkeit einer zeitgemäß erweiterten Bandbreite an Führungsstilen versetzt Führungskräfte in die Lage, sich als Gestalter des Systemklimas zu betätigen. Das gilt sowohl für Organisationen, die eher traditionell strukturiert sind, wie auch für Unternehmen mit agilen Strukturen. Wie dies in der Praxis umgesetzt werden kann, wird an folgenden realen Beispielen für Interventionen auf drei systemischen Ebenen skizziert:

1. Intervention auf Unternehmensebene (Cultural Transformation)

Ein mittelständischer, global agierender Hidden Champion hatte in den letzten Jahren eine erstaunliche Erfolgsgeschichte zu vermelden. Mit dem geradezu explosiven Wachstum waren jedoch die damit oft einhergehenden Wachstumsschmerzen verbunden. Sie manifestierten sich vor allem im Bereich Führung. Die Führungskräfte fokussierten sich – dem weiteren Wachstum verpflichtet – vor allem auf das operative Business. Für die gezielte Führungsarbeit mit einer schnell wachsenden Mannschaft blieb deutlich zu wenig Zeit. Dies führte trotz einer vielversprechenden Geschäftsentwicklung zu schlechter Stimmung in der Mannschaft und zu einer mit Blick auf den Arbeitsmarkt geradezu selbstzerstörerischen Fluktuation.

Um die Führungskräfte für die notwendige Fokusverschiebung auf Leadership →

Anker. Sechs Führungsstil-Karten (hier: inspirativer Stil) unterstützen mit Tipps auf der Rückseite beim Einüben im Alltag.

→ zu sensibilisieren und ihnen die Relevanz von Führung als kritischem Erfolgsfaktor bewusst zu machen, wurde zunächst der Status quo diagnostiziert (siehe Kasten „Führungsdiagnostik“). Welche Stile kommen zum Einsatz? (siehe dazu Abbildung 3). Gibt es ein typisches Führungsverhalten? Mit welcher klimatischen Wirkung (das heißt wie leistungsmotivierend, vertrauensbildend, Zusammenhalt fördernd) wird geführt (siehe dazu Abbildung 2)? Nach einem eineinhalbjährigen, intensiven Transformationsprozess – getragen von vielen gezielten Entwicklungsmaßnahmen mit den Führungskräften – wurde der Entwicklungsstand erneut gemessen. Im Ergebnis ließ sich nicht nur ein positiv entwickeltes Systemklima, sondern auch eine Verbesserung der vereinbarten Kennzahlen nachweisen.

2. Intervention auf Führungsebene (Full-Range-of-Leadership entfalten)

Im Rahmen einer qualitativen und quantitativen Analyse (siehe Kasten „Führungsdiagnostik“) der Führungskompetenzen von rund 140 Führungskräften eines großen Unternehmens konnten zwei eklatante Defizite diagnostiziert werden. Das erste: Die meisten Führungskräfte dieses Unternehmens waren auf ein bis zwei Führungsstile (wenn auch unterschiedliche!) reduziert – das heißt, sie verfügten nicht über die heute unabdingbare Bandbreite des ganzen Führungskontinuums (siehe Abbildung 3).

Das zweite: Der Einsatz praktizierter Führungsstile war in zahlreichen Fällen der jeweiligen Situation überhaupt nicht oder nur unzureichend angemessen (zum Beispiel wo schnelle, kurzfristige und eher direktive Entscheidungen gefordert waren, wurden zeitintensive, partizipative Diskussionen geführt; hoch entwickelte Mitarbeiter wurden normativ „begleitet“, obwohl ein eher am Coaching orientiertes Führungshandeln angezeigt war). Zugespitzt: Den Führungskräften dieses Unternehmens fehlten die Möglichkeiten, eine „Full-Range-of-Leadership“ einzusetzen. Es handelt sich um die Fähigkeit, adaptiv zu führen in Bezug auf Situation, Kontext und handelnde Personen.

Mit diesen Ergebnissen wurde die gesamte Führungsmannschaft konfrontiert. In Einzelgesprächen konnten die Ergebnisse vertieft und die individuellen Bedarfe genauer herausgearbeitet werden. Um gezielt Führungskompetenzen weiterentwickeln zu können, wurden bedarfsorientierte Führungswerkstätten eingerichtet. In der Folge etablierte sich im Unternehmen eine „neue Sprache“ zur Wahrnehmung und zum bewussten Einsatz von Führungsstilen. Das Ergebnis: Es erfolgte eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung in einem sehr dynamischen Marktumfeld.

3. Intervention auf individueller Ebene (persönliche Führungskompetenzen weiterentwickeln)

Im Executive Coaching lebt der Coach neben seiner eigenen Wahrnehmung von dem, was der Klient über sich und sein Umfeld berichtet. Differenzierte Aussagen zum tatsächlich erlebten Verhalten seitens des Umfeldes des Klienten stehen (meist) nicht zur Verfügung. Da Führung aber eine zutiefst interdependente Angelegenheit ist, also von beiden Seiten, der

AUTOR

Prof. Dr. Wilhelm Friedmann
ist Spezialist für Führung und Organisationsentwicklung und Honorarprofessor für Human Resources an der Bremen University of Applied Sciences. Als selbstständiger Executive Coach und Leadership Consultant begleitet er Unternehmen in Transformationsprozessen.
Co-Vadis Executive Excellence
Contrescarpe 45, 28195 Bremen
Tel. +49421 62658830
www.co-vadis.de

AUTORIN

Dr. Cornelia Tanzer
ist Arbeits- und Organisationspsychologin und seit 20 Jahren als Expertin für Managementdiagnostik aktiv. Sie führt ein Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten Managementdiagnostik und -entwicklung und ist Managing Director von XLNC Leadership.
XLNC Leadership Diagnostic
Mommsenstr. 166, 50935 Köln
Tel. +49221 42318081
www.xlnc-leadership.com

AUTOR

Jens Vogt
ist langjähriger Experte für Leadership und Organizational Development. Er ist Master Certified Coach (ICF) und Managing Partner von Co-Vadis, einem spezialisierten Boutiqueanbieter für systemische Führungskräfte- und Unternehmensentwicklung.
Co-Vadis Executive Excellence
Contrescarpe 45, 28195 Bremen
Tel. +49421 62658830
www.co-vadis.de

Führungskraft und den Geführten, beeinflussbar, sind direkte Informationen aus dem Umfeld wertvoll. Die strukturierte, diagnostische Erhebung des erlebten Führungsverhaltens und der Auswirkungen auf das Klima in der jeweiligen Organisationseinheit bietet einen validierten Zugang (siehe Kasten „Führungsdiagnostik"). Ein so aufgesetzter Prozess fördert die nachhaltige Entwicklung von Führungsqualitäten eines Klienten. Es versetzt ihn in die Lage, seine Führungsaufgabe als Gestalter des Systemklimas wahrzunehmen. Wenn wir Führungs- und Unternehmenskultur als relevant für den zukünftigen Unternehmenserfolg im 21. Jahrhundert betrachten, ist es an der Zeit, einen wissenschaftlich fundierten, systematischen Blick darauf zu werfen, in welchen Verhaltensweisen von Führenden und Geführten sich die jeweilige Kultur ausdrückt.

Das bedeutet unter anderem den Einsatz einer belastbaren Diagnostik (siehe Kas-

Das XLNC-Führungsmodell – Kontinuum der Führungsstile

Führungsstile. Das Führungsmodell XLNC (spricht man wie das englische Wort „Excellence" für Exzellenz) besteht aus insgesamt sechs Führungsstilen, die sowohl das klassisch transaktionale wie auch das transformationale Führungsverständnis berücksichtigen. Die Stile im Einzelnen:

1 Der normative Stil („Do it my way!")

Der normative Stil setzt den eigenen Leistungsanspruch und die eigene präferierte Vorgehensweise als Norm – die Führungskraft schreitet selbst ‚mit gutem Beispiel' voran. Nach diesem Maßstab werden die Mitarbeiter mit großer Klarheit gesteuert und geprägt. Mit dem normativen Stil geht oft zwangsläufig eine detaillierte Überprüfung der Aufgabenerledigung einher. Mitarbeiter erhalten vergleichsweise wenig Raum für eigene Sichtweisen oder gar Vorgehensweisen.

2 Der direktive Stil („Just do it!")

Kennzeichnend für diesen Stil ist, dass er eine klare Erwartungshaltung formuliert und ein gewünschtes Ergebnis vorgibt. Die den direktiven Stil einsetzende Führungskraft bezieht deutlich Position und trifft kraftvolle Entscheidungen. Mitarbeiter werden eher nicht mit einbezogen. Führungskräfte, die den direktiven Stil einsetzen, vertreten konsequent ihre eigene Meinung und sind in der Lage, diese auch durchzusetzen.

3 Der partizipative Stil („Be part of it!")

Der partizipative Stil zielt darauf ab, Mitarbeiter frühzeitig und mitverantwortlich in Prozesse einzubinden, sie bei der Festlegung von Zielen zu beteiligen und Entscheidungen gemeinsam zu treffen. In diesem Stil gewährt die Führungskraft meist erhebliche Gestaltungsfreiräume und agiert kooperativ. Die Vorgehensweise ist konsensorientiert bis demokratisch.

4 Der integrative Stil („Together we are strong!")

Vorrangiger Fokus des integrativen Stils ist es, den Zusammenhalt unter Mitarbeitern, gute zwischenmenschliche Arbeitsbeziehungen und eine harmonische Zusammenarbeit fördern. Der Stil zielt darauf ab, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, Konflikte eher zu vermeiden oder

frühzeitig konstruktiv zu bearbeiten, integriert unterschiedliche Meinungen, Persönlichkeiten und interkulturelle Aspekte.

5 Der coachive Stil („Yes you can!")

Der coachive Stil (Führungskraft als Coach) stellt die langfristige (Weiter-)Entwicklung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Dieser Stil fokussiert aktiv auf die wichtigsten Stärken und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter und verfolgt klare Potenzialentwicklungsziele. Er leistet ‚Hilfe zur Selbsthilfe' und ermutigt Mitarbeiter zu eigenständigem Arbeiten. In diesem Stil zeigen sich Führungskräfte fehlertolerant und reflektieren mit den Mitarbeitern Gründe und Hintergründe für Erfolge und Misserfolge.

6 Der inspirative Stil („I have a dream!")

Führungskräften, die den inspirativen Stil pflegen, gelingt es, ihre Mitarbeiter für übergeordnete Ziele und das große Ganze zu begeistern, eine lebendige Vision zu vermitteln und langfristige Orientierung zu geben. Der Stil demonstriert auch in schwierigen Situationen einen positiven, nach vorne gerichteten Blick und stärkt die Eigenmotivation und die Eigenverantwortlichkeit von Mitarbeitern.

www.xlnc-leadership.com

→ ten „Führungsdiagnostik"), die den Istzustand zuverlässig wiedergibt. Im zweiten Schritt geht es um Interventionen, die uns nachweislich aus dem Istzustand heraus in einen definierten Sollzustand bringen. Hier kommt dem Führungshandeln die entscheidende Rolle zu. Führungshandeln muss grundsätzlich als gestaltbar verstanden und praktiziert werden, konkret: Es muss das Verhalten aller Beteiligten verändern! Für diese Aufgabe müssen Führungskräfte theoretisch ausgebildet und praktisch vorbereitet werden. Dieser Weg und der jeweils erreichte Zustand müssen kontinuierlich begleitet und nachgewiesen werden, das heißt messbar sein – nicht zuletzt am Unternehmenserfolg.

Fazit: „Old" Leadership – gekennzeichnet durch transaktionale Führungsstile und eng verbunden mit hierarchischen Organisationsstrukturen – ist in den 1990er-Jahren an Grenzen gestoßen. Mit der kontinuierlichen Erweiterung des Spektrums um transformationale Führungsstile wird es gelingen, diese Grenzen auf dem Weg in veränderte organisatorische Strukturen und in neue Arbeitswelten zu überwinden. „New Work" wird ohne eine radikal andere Führung nicht stattfinden. „New Work" heißt ja nicht keine Führung, sondern eher eine Verbreiterung der Führungsverantwortung, weil sie anders als in der klassischen Hierarchie nicht an Positionen, sondern an Kompetenzen, Wertschöpfungsbeitrag und temporäre Rollen geknüpft wird. Dementsprechend ist der Anspruch von „New Leadership" kein geringerer als der, eine der folgenschwersten Erblasten für unsere Zukunft abzuschütteln: veraltetes Führungsverständnis und hierarchisch geprägtes Führungsverhalten.

Prof. Dr. Wilhelm Friedmann, Dr. Cornelia Tanzer, Jens Vogt ●

Neuartige Analyse von Führungsstilen und Systemklima

Führungsdiagnostik. Der Diagnostik-Spezialist XLNC bietet Unternehmen und Organisationen eine valide (in enger Kooperation mit der Universität Frankfurt am Main) Diagnostik, die Hinweise zur Entwicklung einer effektiven Führungskultur liefert.

XLNC besteht aus einem Team von Diagnostikexperten, Business Coachs und Leadership-Trainern. Ziel von XLNC ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, durch effektive und zeitgemäße Führung noch erfolgreicher zu werden. Bei den Instrumenten legt XLNC Wert auf wissenschaftliche Fundierung in Verbindung mit hoher Praxisrelevanz. XLNC arbeitet eng mit der Goethe Universität Frankfurt zusammen (Prof. Dr. Rolf van Dick, Social Psychology & Organizational Behavior) und ist seit vielen Jahren strategischer Partner von Unternehmen und Organisationen – unabhängig von ihrer Größe und Branche. Die „XLNC Leadership Diagnostic" besteht unter anderem aus folgenden Tools:

Tool 1: Das Führungsstil-Profil

Das Tool „XLNC s" erhebt das Führungsverhalten einer Führungskraft – repräsentiert durch die in verschiedenen Alltagssituationen eingesetzten Führungsstile – unter Berücksichtigung der jeweiligen Situationsangemessenheit. Dazu werden die eigene Einschätzung der Führungskraft und die ihrer Mitarbeiter anonym abgefragt und in einer Profilauswertung gegenübergestellt.

Tool 2: Das Systemklima-Profil

Das Tool „XLNC c" analysiert anhand verschiedener Dimensionen das durch die Führungsstile geprägte Klima in einer Organisation oder Organisationseinheit im Ist- und Soll-Abgleich. Das Systemklima-Profil kombiniert dabei von der Führungskraft direkt beeinflusste Leistungskomponenten mit Kriterien der Zusammenarbeit und Zufriedenheit. Die Ergebnisse zeigen der Führungskraft konkrete Ansätze auf, wie sie ihr Führungsverhalten so weiterentwickeln kann, dass es einen positiven Einfluss auf das Klima hat.

Es werden zwei anonyme Online-Erhebungen von je etwa 20 Minuten Dauer pro Führungskraft (Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung durch die direkten Mitarbeiter) zur Identifikation konkreter Entwicklungspotenziale durchgeführt. Pro Führungskraft und pro Tool werden individuelle Reports erstellt. Bei der Evaluation ganzer Führungsebenen oder Organisationseinheiten werden die Ergebnisse in einem konsolidierten Organisationsprofil visualisiert. Die individuellen diagnostischen Reports werden durch einen zertifizierten internen oder externen Coach mit den jeweiligen Führungskräften ausgewertet. Die Entwickler von „XLNC Leadership Diagnostic" versprechen folgenden Nutzen:

- Die Reflexion des Führungsverhaltens einer Führungskraft (Selbstbild) im Abgleich mit der Einschätzung der Mitarbeiter (Fremdbild) einer Organisation wird möglich.
- Im Ergebnis entsteht ein datenbasiertes, klares und nachvollziehbares Bild des (bis dato nur gefühlten) Klimas in einer Organisationseinheit.
- Eine Grundlage sowohl für eine bedarfsorientierte Führungskräfteentwicklung als auch für eine effektive Organisationsentwicklung wird so geschaffen.
- Aufsetzpunkte für passgenaue Leadership-Development-Programme, Kultur-Entwicklungsprozesse, Team-Entwicklungsprozesse, Executive Coachings werden deutlich.

Marketing für Einsteiger und Profis

Die „Toolbox Marketing“ gibt einen Überblick über den State-of-the-Art des Marketingmanagements. Von der Planung über die Umsetzung bis zur Kontrolle – der gesamte Marketingprozess und alle wichtigen Bereiche im Marketing-Mix werden betrachtet. Für einen schnellen Einstieg in das Thema oder als kompaktes Nachschlagewerk für erfahrene Praktiker. Mit anschaulichen Beispielen, Tipps und Checklisten für die Umsetzung sowie umfangreichem Online-Material.

- Marketingmanagement auf den Punkt gebracht
- Die wirksamsten Tools für die Marketingpraxis
- Mit Checklisten, Unternehmensbeispielen und Praxistipps

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

Grunwald/Schwill
Toolbox Marketing
Praxiserprobte Werkzeuge für die gelungene Marketingarbeit
2019. 225 S. Kart. € 19,95
ISBN 978-3-7910-4344-9

SCHÄFFER POESCHEL

AMAZON/MITARBEITERBINDUNG. Ein Arbeitgeber, der seine Mitarbeiter qualifiziert, damit sie Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt haben? Das ist angesichts zunehmender Fachkräfteengpässe kaum vorstellbar. Bei Amazon ist es Realität. Es gibt Gründe, warum Amazon seine Mitarbeiter fit für eine Karriere außerhalb des Unternehmens macht.

Fit für den nächsten Job

Der Onlineversandhändler Amazon legt großen Wert auf treue und motivierte Mitarbeiter. Dennoch bietet er seinen Mitarbeitern in den Logistikzentren und im Kundenservice die Möglichkeit, sich über das Programm „Career Choice“ für eine Karriere „nach Amazon“ fit zu machen.

Arbeitsplätze in den Logistikzentren attraktiv machen

Die Idee zum Programm entstand vor dem Hintergrund, dass ein großer Teil der rund 576.000 Mitarbeiter weltweit in der Logistik arbeitet, wo sich die Aufgaben trotz Jobrotationen schnell wiederholen können. Die Mitarbeiter in den Logistikzentren verfügen oft nur über eine mangelhafte Berufsausbildung. Ihre Qualifikationen reichen häufig nicht aus, sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten.
Das Unternehmen hat sich deshalb überlegt, wie es diese Mitarbeiter in der Logistik und im Kundenservice unterstützen kann, damit sie in der Lage sind, in qualifiziertere Positionen zu wechseln. Es war klar, dass dies nur über Bildung möglich ist. Im Jahr 2012 wurde in den USA der Startschuss für „Career Choice“ gegeben. Seither haben sich weltweit über 10.000 Mitarbeiter auf diesem Weg weitergebildet oder beruflich neu orientiert.
Seit 2014 läuft das Bildungsprogramm auch in Deutschland. Motivierte Mitarbeiter können sich – neben den regulären Angeboten der Personalentwicklung – ganz nach eigenem Interesse und Bedarf berufsbegleitend weiterentwickeln.

Bildungsbudget für fast jeden Mitarbeiter

Dies kann ein kurzes Training sein, aber auch eine dreijährige Ausbildung, ein Schulabschluss oder eine Meister- oder Fachwirtfortbildung. Das Besondere ist, dass das Unternehmen auch Aus- und Weiterbildungen fördert, die mit dem ei-

Foto: Geoffrey Robinson / Alamy / mauritius images

genen Kerngeschäft nichts zu tun haben. Die Themenbereiche reichen von Verwaltung über Maschinenbau, Handwerk und IT bis hin zu Gesundheitswesen sowie Transport und Logistik.
Amazon übernimmt 95 Prozent der Kosten bis zu einem Höchstbetrag von 8.000 Euro und unterstützt Mitarbeiter maximal vier Jahre lang. Dabei spielt es keine Rolle, ob sie dieses Budget für eine mehrjährige Ausbildung oder mehrere kürzere Trainings einsetzen, solange sie Förderbudget und Förderungszeitraum nicht überschreiten. Einzige Zugangsvoraussetzung ist, dass sie seit zwei Jahren ohne Unterbrechung im Unternehmen beschäftigt sind. Buchhalter, Krankenpfleger, Softwareentwickler oder Berufskraftfahrer – so exotisch diese Mischung klingen mag, allen Qualifikationen und Ausbildungen im Katalog ist eines gemeinsam: Sie versprechen beste Berufsaussichten.
Das Bildungsprogramm war von Beginn an darauf ausgerichtet, den Arbeitnehmern eine realistische Chance für eine Weiterentwicklung in qualifiziertere Tätigkeiten zu ermöglichen, ob bei Amazon selbst oder bei einem anderen Arbeitgeber. Ein Beispiel dafür ist die Ausbildung zum Berufskraftfahrer, die am Arbeitsmarkt händeringend gesucht werden.

Amazon sorgt für mehr Berufskraftfahrer

Das Unternehmen arbeitet für „Career Choice“ mit einer kleinen Auswahl an Bildungspartnern zusammen. Einer davon ist die Dekra Akademie, mit der das Unternehmen seine Berufskraftfahrerqualifizierung deutschlandweit umsetzt. Gemeinsam haben sie den Rahmen für die Ausbildung zum Berufskraftfahrer festgelegt, die an allen Standorten einheitlich angeboten wird. Bei der Auswahl der Bildungsdienstleister ist Rabea Tamm, der Leiterin von „Career Choice“ in Europa und Südafrika, wichtig, dass diese an den unterschiedlichen Standorten präsent sind und langjährige Erfahrung haben. Außerdem legt sie großen Wert darauf, dass mögliche Partner das Programm und die Philosophie dahinter verstehen.
Amazon geht nach einer abgeschlossenen Weiterbildung sogar noch einen Schritt weiter und erleichtert wechselinteressierten Teilnehmern mit einer neuen Qualifikation, für die es im Unternehmen keinen Bedarf gibt, den Kontakt zu passenden Arbeitgebern. Im Fall der Berufskraftfahrer stellt die Dekra Akademie bei Interesse den Kontakt zu Logistikunternehmen in ihrem Netzwerk her. Nun ist geplant, die Partnerschaft auf weitere Bereiche auszudehnen.

Herausforderung: Bildungsmuffel zum Lernen motivieren

Die Resonanz auf „Career Choice“ ist sehr positiv. Derzeit befinden sich in Deutschland rund 300 Mitarbeiter in einer Aus- oder Weiterbildung. Rabea Tamm wirbt intern weiterhin für das freiwillige Programm, zum Beispiel über Videos oder Berichte von Mitarbeitern bei Quartalstreffen an den Standorten. Eine Herausforderung ist jedoch die Tatsache, dass Beschäftigte in der Logistik und in den Servicecentern oft seit Längerem keine Weiterbildung mehr besucht oder in der Vergangenheit schlechte Lernerfahrungen gemacht haben. „Gerade wenn Mitarbeiter zum Beispiel ihre Schulzeit oder die Ausbildung mit negativen Erlebnissen verbinden, dann ist es schwer, sie zu einer Weiterbildung zu motivieren“, erläutert Rabea Tamm.
Vorbehalte versucht die Personalentwicklung über „Career Skills“ nach und nach abzubauen. Dabei handelt es sich um komprimierte Einsteigermodule zu Themen, welche die konkrete Arbeit betreffen. Die Lerneinheiten, die nur wenige Stunden umfassen, finden an allen Standorten regelmäßig statt. Sie sollen nicht nur konkretes Know-how vermitteln, sondern auch Mut zum Lernen machen und das Selbstbewusstsein stärken. Die positiven Erfahrungen motivieren Mitarbeiter nach und nach, sich an weitere und umfassendere Trainings heranzuwagen.
Gerade in Deutschland stößt Rabea Tamm immer wieder auf Unverständnis. Viele können angesichts der Lage am Bewerbermarkt nicht nachvollziehen, weshalb das Unternehmen nicht ausschließlich für die Tätigkeit im eigenen Haus qualifiziert. „In Europa ist die Philosophie von ‚Community Education‘ noch nicht so verbreitet wie in Amerika“, erzählt Rabea Tamm. Dabei handelt es sich um den Ansatz,

Foto: Amazon Bad Hersfeld

Amazon-Mitarbeiter. Dennis Henning und Martin Lesser lernen Berufskraftfahrer.

weiter gefasste Bildungsmaßnahmen als Teil der Corporate Responsibility zu betrachten. Allerdings geht es nicht um Qualifizierung nur um der Qualifizierung willen. Gefördert werden nur Aus- und Weiterbildungen, die am Arbeitsmarkt gefragt sind und Kandidaten entsprechend gute Chancen auf einen Arbeitsplatz verschaffen. Die Weiterbildungsinhalte sind nicht in Stein gemeißelt, denn das globale Team beobachtet kontinuierlich die Veränderungen und den Bedarf am Arbeitsmarkt. Rabea Tamm und ihre Kollegen werten die Ergebnisse dieser Analysen für Europa aus und passen die Trainingsangebote für die unterschiedlichen Märkte entsprechend an.
Auch wenn es zunächst widersinnig klingt, Fachkräfte quasi für den Markt auszubilden, ist Rabea Tamm von dem Bildungsprogramm voll überzeugt: „Wenn wir mehrere Jahre mit der guten Leistung eines Mitarbeiters rechnen können und dieser irgendwann sagt, er möchte noch etwas anderes machen, dann unterstützen wir das auch. Hat er danach bessere Chancen am Arbeitsmarkt und findet einen guten Job, behält er Amazon in guter Erinnerung. Wechselt er intern in eine andere Position, ist er hoch motiviert und loyal – was will man mehr als Arbeitgeber?“

Ulla Laux

Ein generationenübergreifendes Miteinander schaffen

FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING. Die Trainerin Stefanie Weßels, Kitazo AG, Hannover, wurde für ihr innovatives Trainingskonzept „Generationentheater“ vom Deutschen Verband für Coaching und Training e. V. (DVCT) mit dem „Coach & Trainer Award 2019“ ausgezeichnet. Der 2003 gegründete DVCT ist mit knapp 1.600 Mitgliedern der größte Verband für Coaching und Training in Deutschland.

Weßels wurde in den vergangenen Jahren von immer mehr Unternehmen engagiert, um Konflikte zwischen unterschiedlichen Generationen von Mitarbeitern zu bearbeiten. Sie entwickelte daraufhin das „Generationentheater“, eine Art Großgruppenveranstaltung für 50 bis 250 Menschen. Das Ziel des „Theaters“ ist es, dass sich die unterschiedlichen Generationen spielerisch besser kennen und verstehen lernen.

Die Hauptaufgabe der Trainerin besteht nicht etwa darin, die Mitarbeiter zum Mitspielen zu bewegen, sondern die Themen herauszufinden, die sich für ein ergiebiges Stegreifspiel vor Publikum eignen. Weßels hat im Laufe ihrer Vorbereitungen sehr schnell herausgefunden, dass nur solche Generationenkonflikte die „Schauspieler“ zu einer guten Performance motivieren (und das Publikum zur nötigen Aufmerksamkeit verführen), die im betreffenden Unternehmen auch tatsächlich schon einmal vorgekommen sind. Nur dann entsteht genug Energie auf der Bühne und im Publikum, sodass auch tatsächlich etwas gelernt wird. Im Vorfeld eines „Generationentheaters“ interviewt die Trainerin deshalb die Belegschaft ihres Auftraggebers, um reale Konflikte zwischen den Generationen herauszufinden. Die Bandbreite reicht in der Regel von „Die Jungen grüßen nicht richtig“ bis hin zu „Die Alten arbeiten stur nach starren Regeln“. Das Generationentheater will spielerisch …

- aufklären über die Werte, Haltungen und Erwartungen der unterschiedlichen Generationen

Foto: Rawpixel.com / shutterstock.com

- aufräumen mit Mythen und Vorurteilen
- die Belegschaft (über das eigene Erleben!) nachhaltig für ein erfolgreiches generationenübergreifendes Miteinander mobilisieren.

Als Mitspieler kommen diejenigen auf die Bühne, die auch im richtigen Arbeitsleben aufeinandertreffen – und zwar hierarchie- und abteilungsübergreifend vom Auszubildenden über den Gruppenleiter bis hin zum Abteilungsleiter. Das Generationentheater klärt auf und schafft Aha-Erlebnisse: Es greift Klischees auf und serviert diese unterhaltsam und entwaffnend. Es bringt Menschen spielerisch in eine Rolle, lässt die Dinge in einem anderen Licht erscheinen und schafft so Verständnis bei allen Beteiligten. „Es funktioniert, weil nichts so einprägsam ist wie das, was man selbst erlebt hat“, freut sich Weßels.

Unterschiede auf einen Blick

Übersicht. Stefanie Weßels (www.kitazo.de) definiert die Verschiedenheit der Generationen so:

Generation	typische Aussagen
Generation Babyboomer (nach 1955 geboren)	Wir leben, um zu arbeiten! Vorgesetzte werden akzeptiert. Wir sind teamorientiert, fleißig, regelkonform!
Generation X (nach 1965 geboren)	Wir arbeiten, um zu leben! Wir sind unabhängig. Wir wollen Wohlstand und Karriere und Work-Life-Balance.
Generation Y (nach 1980 geboren)	Wir wollen erst leben und dann arbeiten. Wir wollen arbeiten, aber sinnvoll, bitte! Fleißig, aber selbstbestimmt.
Generation Z (nach 1995 geboren)	Wir wollen leben und arbeiten, aber alles zu seiner Zeit. Harmonie statt Karriere. Wir suchen die kleine, heile Welt.

Das Spiel beginnt

Die von der Trainerin recherchierten realen „Vorfälle“ bilden den Anfang mehrerer kleiner Theaterszenen, die von ausgewählten Mitarbeitern vor Publikum zu Ende gespielt werden. Im Einzelnen läuft das Event so ab: Ein Teil der Belegschaft (heterogene Gruppe von 50 bis 250 Personen) betritt einen entsprechend großen Raum (Kantine? Stadthalle?), in dem es eine Bühne gibt und eine entsprechende Reihenbestuhlung für die Zuschauer. Alles beginnt mit der „Einarbeitungsphase“. Die Teilnehmer werden in vier Gruppen eingeteilt und setzen sich intensiv mit den Eigenheiten einer bestimmten Generation auseinander: den Babyboomern, der Generation X, der Generation Y oder der Generation Z. Es folgt ein theoretischer Input, den ein Teilnehmer als „Nachrichtensprecher“ von der Bühne aus vorträgt, sodass man versteht, in welchem wirtschaftlichen, politischen und globalen Kontext die einzelne Generation ➔

Siegerlaune. Stefanie Weßels (Mitte) bekommt in Hamburg den DVCT-Award überreicht.

Fotos: Pichler

Stefanie Weßels. Sie präsentierte ein Modell der in drei Teile geteilten Bühne.

→ aufgewachsen ist. Danach sollte jeder eingestimmt sein und wissen, wie die unterschiedlichen Generationen „ticken". Die (etwa 16) mutigsten Mitarbeiter dürfen dann frei wählen, welcher Generation sie sich zuordnen wollen. Sie schlüpfen nicht nur in die Rolle des entsprechenden Generationenvertreters, sondern auch in ein farbiges T-Shirt, das sie eindeutig als Vertreter der Generation Babyboomer (pink), Generation X (blau), Generation Y (gelb) oder Generation Z (grün) ausweist. So kann es passieren, dass ein Auszubildender der Generation Z plötzlich in die Rolle eines Babyboomers schlüpft oder umgekehrt.

Und schließlich heißt es: Vorhang auf! Die Bühne wird in drei Teile aufgeteilt. Der eine Teil ist ein Besprechungsraum, wo es geschäftsmäßig kommunikativ zugehen soll. Der andere Teil zeigt einen Arbeitsplatz, wo Mann und Frau produktiv sind, und der dritte Teil ist die Teeküche, in der es auch mal konspirativ zugeht. Die Generationenvertreter werden von der Trainerin an ihren Platz auf der Bühne gebracht und dann wird ihnen eine Anekdote aus dem Berufsalltag vorgetragen. Die Rollenspieler haben die Aufgabe, sich in ihre jeweilige (Generationen-)Rolle einzufühlen und spontan auf die Situation zu reagieren, indem sie etwas Konstruktives sagen, die Augen verdrehen oder anfangen, über Problemlösungen nachzudenken. Wenn ein Jugendlicher der „Generation Z" sich weigert, an bestimmten Tagen vor 10.00 Uhr zur Arbeit zu kommen, weil er als Sportler regelmäßig zur Massage muss, dann steht bestimmt das Lästern der pflichtbewussten Alten in der Teeküche im Vordergrund.

Manchmal fällt den Spielern auf der Bühne spontan nichts ein. Auf solche „Ladehemmungen" muss die Trainerin schon bei der Konzeption achten. Weßels definiert zum Beispiel einige Zuschauer vorher als Helfer, die unfreiwillige Pausen mit passenden Zurufen „beleben" dürfen. Die Trainerin selbst, die sich permanent auf der Bühne befindet, ist auch darauf vorbereitet, mittels Moderationskarten Schauspielern Anweisungen zuzustecken. Nach einer kurzen Aufwärmphase spielen die Mitarbeiter auf der Bühne in der Regel ihre Rolle leidenschaftlich überzeugend und mit viel Spaß. Sie tauchen in ihre Rolle ein und vergessen den Rest.

Extra Reflexion für die Chefs

Direkt im Anschluss an das Theaterspiel erfolgt ein Austausch, damit das Erlebte nachhaltig in Erinnerung bleibt. Die Führungskräfte klären in einem separaten Workshop à la Open Space, was das für ihre zukünftige Führungsarbeit bedeutet und was sie ändern können. Diskutiert werden oft folgende Fragen: Was bedeutet das Ganze für die Führungsarbeit in der Zukunft? Was kann und muss Führung ändern, damit altersgemischte Teams ihre Chancen erkennen und agiler werden? Die DVCT-Jury zeigte sich beeindruckt: „Das Generationentheater ist ein Format, das in nur sechs Stunden große und heterogene Gruppen erreicht. Es sorgt dafür, dass sich die Beteiligten zukünftig wertschätzend begegnen und das ungeachtet ihrer Andersartigkeit und Hierarchien. Das positive gemeinsame Erlebnis leitet einen Kulturwandel ein, von dem alle profitieren."

Weßels fasst den Erfolg ihrer Arbeit so zusammen: „Das Generationentheater teilt die Zeit in ein „Davor" und ein „Danach". Die Teilnehmer, die am Generationentheater teilgenommen haben, begegnen sich auch auf Augenhöhe, wenn der (Bühnen-)Vorhang längst gefallen ist. Sie haben gemeinsam etwas erlebt, haben gemeinsam Spaß gehabt und gemeinsam gelernt, dass ihr Gegenüber auch nur ein Kind seiner Generation ist und dass jede Generation ihre Stärken hat." Als Lernziele des Generationentheaters nennt Weßels:

- Die Teilnehmer werden offener für die (Generationen-)Diversität, weil sie verstehen, wie die einzelnen Generationen sozialisiert sind.
- Die Teilnehmer erkennen, dass jede Generation ihre Stärken hat.
- Die Teilnehmer erfahren, dass der Weg zum Erfolg in einer toleranten Begegnung liegt.
- Die Teilnehmer erarbeiten auf Augenhöhe generationen- und hierarchieübergreifend, wie ein erfolgreiches Miteinander gelingt.

Das Generationentheater zeigt auch: Das gute alte Rollenspiel hat längst nicht ausgedient, weil es – richtig inszeniert – Ängste aufweicht, Masken fallen lässt, schonungslos die Dinge beim Namen nennt und dabei den Teilnehmern die Möglichkeit gibt, unangreifbar zu sein.

Martin Pichler ●

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

MIT LEICHTIGKEIT FÜHREN

Qualifizierungsprogramm Führung kompakt

Melden Sie sich online zum Seminar an:
www.haufe-akademie.de/8589

Führungswissen kompakt: konzentriert – praxisnah – nachhaltig

Im Qualifizierungsprogramm „Führung kompakt“ lernen Sie die wesentlichen Führungsinstrumente und -methoden kennen und wie Sie diese schnell und sicher anwenden.

Qualifizierungsprogramm Führung kompakt
Mit Zertifikat, 5 Tage
Preis: € 3.190,- zzgl. MwSt. (€ 3.796,10 inkl. MwSt.)

Bereits über 1.000 Teilnehmer!

„Die Zusammensetzung der Themen, Übungen und theoretischen Inhalte fand ich ausgezeichnet. Man konnte außerdem viel durch die Fallbeispiele der anderen Teilnehmer lernen. Auch das Peer-Coaching war eine interessante Erfahrung.“

Seminarteilnehmer Thomas Redl
Stadtwerke Heidenheim AG

www.haufe-akademie.de/8589

Innovationen brauchen die richtigen Prozesse

DRUCKER FORUM/INTERVIEW. Fast alle Unternehmen wollen innovativ sein, doch die Mitarbeiter spielen den Chefs nur „Innovationstheater“ vor. Es fehlen die richtigen Prozesse, um aus Ideen Erfolgsprodukte zu machen. Alexander Osterwalder (www.strategyzer.com), der „Erfinder“ des „Business Model Canvas“ und Co-Autor des Handbuchs „Business Model Generation“, erklärt, warum so viele Unternehmen scheitern.

Unternehmen suchen händeringend kreative Mitarbeiter und die behaupten, Innovation sei für sie im Grunde nur ein Karrierekiller. Warum?

Dr. Alexander Osterwalder: Wenn man etwas Neues macht, muss man experimentieren und Dinge ausprobieren. Das klappt nicht immer auf Anhieb. Aber es gibt nichts Schlimmeres für die eigene Karriere, als zu sagen, ich habe etwas probiert und das hat nicht funktioniert. Wenn man wirklich Innovation betreiben will, muss man experimentieren und dazu gehört es auch, öfter zu scheitern. Doch diesen Prozess gibt es in den Unternehmen bisher nicht. Also präsentieren Mitarbeiter ihre Idee so, als wäre es bereits bewiesen, dass sie funktioniert. Sie machen ihren Traum zur Wirklichkeit, statt einzugestehen, dass es wahrscheinlicher ist, dass ihre Idee scheitert. Die Leistungskennzahlen der meisten Unternehmen sind nach wie vor auf Management und Ausführung ausgerichtet. Wenn ich etwas Neues ausprobiere und scheiterte, werde ich nicht dafür belohnt, sondern bestraft und gefährde meine Karriere.

Aber Manager könne nicht anders. Sie müssen ihre Kennzahlen erreichen und stehen dabei gegenüber dem CEO und den Aktionären in der Pflicht ...

Osterwalder: Man muss im Prinzip zwei Systeme mit unterschiedlichen Kulturen aufbauen: Einmal den bestehenden Bereich. Da muss ich als Manager meine Zahlen liefern. Wenn ich zwei Prozent Wachstum voraussage, muss ich die auch bringen. Gleichzeitig muss ich parallel eine Kultur schaffen, wo man experimentieren kann. Da wird nicht sofort gemessen, wie viel Geld die neue Idee bringt, sondern wie viele Ideen ich getestet habe, wie viel ich gelernt habe und wie viele Ideen ein echtes Potenzial haben. Dazu muss ich Beweise liefern. Dafür spreche ich zum Beispiel mit hundert Kunden über meine Idee. 50 haben dafür ein Budget und 30 sind bereit, dafür zu zahlen.

Also brauche ich zwei getrennte Organisationen?

Osterwalder: Ja, aber es muss so etwas wie eine durchlässige Membran geben. Denn ein Großunternehmen hat viele Ressourcen: die Marke, intellektuelles Eigentum und die Kunden. Wenn ich die beiden Systeme völlig trenne, fehlt mir als Innovator der Zugang zu diesen wichtigen Ressourcen. Das klingt sehr banal, ist es aber nicht. Wenn ich Key Account Manager bin, möchte ich nicht unbedingt, dass da jemand kommt und mit meinen Kunden über neue Produkte spricht. Denn dann kaufen sie vielleicht meine Produkte nicht mehr. Hier muss die Führung klare Zeichen setzen und zum Beispiel vorgeben, dass 20 oder 30 Prozent des Wachstums von neuen Produkten kommen müssen.

Das klingt so, als seien Manager und Innovatoren zwei ganz unterschiedliche Typen.

Osterwalder: Manager und Innovator oder Entrepreneur sind zwei völlig unterschiedliche Berufe. Wenn ich Spaß am Managen von existierenden Prozessen habe, bin ich eher guter Manager. Wenn ich gern viele neue Dinge anfange und ausprobiere, habe ich wahrscheinlich mehr Unternehmertum im Blut. Und nur weil ich einen Fünf-Milliarden-Bereich gut gemanagt habe, bin ich noch lange kein guter Unternehmer.

Also ist es auch eine Sache der Persönlichkeit?

Osterwalder: Entrepreneure erkennt man unter anderem daran, dass sie eine neue Idee auch dann anreißen, wenn von vornherein klar ist, dass sie zum Scheitern verurteilt ist. Sie haben einfach Lust am Ausprobieren und wenig Angst vor dem Scheitern. Und sie stehen viel schneller wieder auf. Da braucht man schon ein dickes Fell, muss viel einstecken und mit Unsicherheit umgehen können. Ein Problem ist, dass Innovation oft verherrlicht wird – gerade von jungen Leuten. Die wollen Entrepreneure werden, ohne zu realisieren, dass das ein knochenharter Job ist. Da müsste man noch viel mehr in der Ausbildung und an den Hochschulen tun. Dort sollte jeder etwa durch Projektarbeit im risikofreien Umfeld erfahren können, was es heißt, Unternehmer zu sein. Schließlich ist das nicht für jeden das Richtige.

Aber man hat häufig den Eindruck, dass heute jeder Mitarbeiter innovativ sein muss.

Osterwalder: Es gibt verschiedene Typen von Innovationen. Einmal geht es darum, Prozesse zu verbessern. Das ist auch wichtig. Es muss immer auch Mitarbeiter geben, die die Sachen des bestehenden Geschäfts möglichst gut abarbeiten. Das ist schließlich die Cash Cow. Und dann gibt es die Wachstumsinnovation. Das ist

ein eigener Beruf. Es braucht also eine Partnerschaft zwischen Manager und Innovatoren oder Entrepreneuren. Man muss Weltklasse im Management und bei Innovationen sein. Das ist allerdings schwierig.

Inzwischen hat fast jedes Unternehmen einen Inkubator, in dem meist junge Leute in flippigen Räumen sitzen und neue Ideen kreieren sollen. Ist das der richtige Weg?

Osterwalder: Das ist für mich fast immer Innovationstheater. Mitarbeiter, die Innovation betreiben, sollten keine jungen und unerfahrenen Mitarbeiter sein. Wenn man sich die Start-ups anschaut, dann sind die erfolgreichen Unternehmer oft 40 Jahre oder älter. Dass vor allem der junge Stanford-Abbrecher eine riesige Firma kreiert, ist ein Klischee, das nur selten der Wahrheit entspricht.

Aber Inkubatoren bieten doch den Spielraum, etwas Neues auszuprobieren. Das kann doch nicht falsch sein ...

Osterwalder: Was fehlt, ist oft die Legitimation der Spitze, dass wirklich Innovation betrieben werden soll. Wenn der CEO und das Topmanagement nicht 20 bis 30 Prozent ihrer Zeit mit Innovation beschäftigt sind, also sich mit Innovationsteams und potenziellen Kunden für neue Produkte austauschen, ist das ein ganz klares Zeichen dafür, dass niemand im Unternehmen Innovation ernst nimmt. Das größte Problem ist für mich Macht. Innovation hat heute im Unternehmen weder Macht noch Legitimation und darum sind die meisten Inkubatoren auch Quatsch. Im Inkubator eines Unternehmens, das von Management und Ausführung dominiert wird, entstehen zwar manchmal auch neue Ideen, aber die schaffen es nicht nach oben. Die Aktivitäten müssen strategisch integriert sein. Und das Management muss sich damit beschäftigen.

Ist das den jungen Leuten, die in einen Inkubator gehen, bewusst?

Osterwalder: Die haben keine Ahnung. In Inkubatoren wird viel Energie verschwendet und oft merken sie erst nach drei Jahren, dass Innovation im Unternehmen gar nicht so ernst genommen wird. Ich sehe →

Fotos: GPDF/Gerry Mayer-Rohrmoser

Multitalent. Alexander Osterwalder (Jahrgang 1974) ist ein aus St. Gallen stammender Berater, der auch durch seine Arbeit mit Start-ups („Business Model Generation") bekannt wurde. Auf dem „Global Drucker Forum 2018" sprach er über Innovationen.

Drucker Forum. Diese Veranstaltung wird alljährlich im Dezember in der Wiener Hofburg zu Ehren des berühmten Business-Vordenkers Peter Drucker (1909 - 2005) abgehalten.

→ viele, die gehen in einen firmeninternen Inkubator. Dann sind sie frustriert und wechseln zur Konkurrenz. Dort merken sie, dass es genauso läuft. Schließlich versuchen sie es selbst und verlassen das Unternehmen. Das ist ein Riesenproblem, weil die Unternehmen so ihre besten Talente verlieren. Bill Fischer von der IMD Business School in Lausanne sagt immer, wir kämpfen erfolgreich um die besten Talente und dann machen wir sie zu mittelmäßigen Mitarbeitern. Das ist wirklich ein Witz.

Woran erkenne ich als Mitarbeiter, ob ein Unternehmen Innovation ernst nimmt?

Osterwalder: Der erste Punkt ist, wie viel Zeit das Topmanagement mit Innovation verbringt. Aber zu den Informationen hat man nicht immer Zugang. Wer in einem neuen Innovationsteam arbeiten will, sollte dem Teamleiter die Frage stellen: Wie viel Zeit bekommst du vom Topmanagement? Und wenn er diese Person nicht wöchentlich trifft, hat Innovation keinen Platz in diesem Unternehmen. Oder ich schaue mir die letzten vier Meetings an. Wenn auf der Agenda nirgends das Thema Innovation steht, ist es nur ein Lippenbekenntnis. Innovation wird nicht top-down definiert, sondern legitimiert. Die Ideen kommen bottom-up, aber wenn der entsprechende Kontext und die Konditionen nicht von oben kreiert werden, kommt ein Innovator nie voran.

Inwiefern?

Osterwalder: Je nachdem, was der Mitarbeiter macht, muss er anders bewertet werden. Wenn ich als Supply-Chain-Manager für eine Produktlinie zuständig bin, ist Scheitern natürlich nicht unbedingt so gefragt. Als Innovator müsste ich dagegen belohnt werden, wenn ich zwar gescheitert bin, aber daraus gelernt habe. So erklärt Amazon-Chef Jeff Bezos immer, dass Amazon der beste Platz zum Scheitern ist. Vor allem muss HR erst mal verstehen, was Innovation ist und bedeutet. Das ist leider nur sehr selten der Fall. Da gibt es viele Mythen.

Zum Beispiel?

Osterwalder: Ein Mythos ist, dass es nur die richtige Person und die richtige Idee braucht, dann klappt alles. Das ist Quatsch. Ideen gibt es überall. Und alle Unternehmen haben auch kreative Mitarbeiter. Wirklich schwierig ist es, eine Idee in ein Wertversprechen zu verwandeln, das die Kunden wollen. Dafür muss ich experimentieren. Ich brauche also kein Genie, sondern die richtigen Prozesse. Da kann HR sehr viel mithelfen.

Aber das Experimentieren kostet Geld …

Osterwalder: Das ist auch wieder so ein Mythos. Viele glauben, Innovationen sind teuer und risikoreich. Aber das ist nur der Fall, wenn ich es falsch mache. Wenn ich eine Idee habe, muss ich diese schnell und billig testen. Also spreche ich mit Kunden. Erst wenn ich weiß, dass die Idee ein echtes Potenzial hat, kann ich mehr investieren. Das heißt, am Anfang ist Innovation nicht teuer. Erst wenn ich skaliere, brauche ich mehr Geld. Aber dann sollte ich auch wissen, dass die Erfolgsaussicht gut ist.

„Unternehmen kämpfen erfolgreich um die besten Talente und dann machen sie sie zu mittelmäßigen Mitarbeitern. Das ist wirklich ein Witz."

Welche Rolle spielt HR dabei?

Osterwalder: HR spielt eine große Rolle, vor allem, weil Manager und Innovatoren ganz unterschiedliche Fähigkeiten brauchen. Das muss erst einmal breitflächig bekannt gemacht werden. Bis zu einem gewissen Grad müssen heute alle Mitarbeiter lernen zu experimentieren, um das bestehende Geschäft besser zu machen. Dabei könnte HR eine große Rolle spielen, um dieses Denken ins Unternehmen reinzubringen. Da tut HR noch nicht genug. Und es braucht Veränderungen bei der Beurteilung von Mitarbeitern.

Sie nennen immer wieder Amazon als Vorzeigebeispiel. Gibt es denn auch noch andere Unternehmen, die so agieren?

Osterwalder: Vielleicht noch Adobe oder Netflix. Aber auch Bayer und Bosch sind meiner Meinung nach auf einem guten Weg. Die haben jedes Jahr 40 bis 60 Teams, die drei Monate lang Ideen testen. Nach drei Monaten investieren sie ungefähr in ein Drittel der Ideen. Nur die mit dem besten Potenzial bekommen Geld. Denn man muss sich klar machen: Sieben von zehn neuen Produkten scheitern. Um ein milliardenschweres Geschäft zu etablieren, braucht es mindestens 250 Projekte.

Gerade die US-Firmen stehen stark unter dem Druck der Aktionäre. Akzeptieren die denn das Scheitern?

Osterwalder: Das ist auch wieder so ein Missverständnis. Natürlich muss man Wachstum liefern, aber gleichzeitig auch experimentieren. Die Aktionäre wollen beides sehen. Dabei darf man nie das Kerngeschäft vernachlässigen. Denn das muss das Geld generieren, das ich in Innovationen investiere. Amazon verteilt daher seine Gewinne nicht und kauft keine Aktien zurück, sondern investiert sie in neue Produkte. Die meisten Unternehmen kaufen dagegen Aktien zurück oder machen unsinnige Akquisitionen.

Warum unsinnig?

Osterwalder: Meist fehlt die strategische Vision. Amazon war ein E-Commerce-Einzelhändler, der Bücher verkauft hat. Dann haben sie angefangen, Webservices an andere Unternehmen zu verkaufen. Das klingt erst mal verrückt. Aber Jeff Bezos hat eine klare Vision: Wir investieren in Wachstumsbereiche, wenn zwei Konditionen zutreffen. Einerseits muss es eine starke Synergie mit unserem bestehenden Geschäft geben. Das war bei Webservices der Fall. Und zudem muss das neue Geschäft mindestens so groß werden können wie das bestehende. Auch das hat geklappt. Jedes Unternehmen braucht daher eine Vision, damit es weiß, in was es investiert und in was nicht. Man muss das Spielfeld abgrenzen. Was ist drinnen und was ist draußen. Dabei geht es nicht nur um Geld, sondern auch darum, welche neuen Ideen meine Teams ausprobieren sollen.

Können Akquisitionen eigene Innovationen ersetzen?

Osterwalder: Wenn ich etwas kaufe, bin

Alexander Osterwalder. Mit dem Tool „Business Model Canvas“ erklärt der Innovationsberater die neun Bausteine eines Geschäftsmodells.

ich natürlich schneller. Das kann manchmal richtig sein. Aber es ist schlecht, wenn Zukäufe mein einziges Mittel sind, weil ich selbst nichts Neues kreieren kann. Ich brauche die ganze Palette.

Sind die neuesten Technologien letztlich der Schlüssel zum Erfolg?

Osterwalder: Das ist ein weiterer Mythos. Innovation bedeutet nicht unbedingt, die neueste Technologie einzusetzen. Ich kann auch mit minderwertiger Technologie gewinnen. Ein Beispiel ist Nintendo mit seiner WII-Konsole. Die war technologisch schlechter als alles, was damals auf dem Markt war. Aber sie haben ein anderes Kundensegment anvisiert und zwar die Gelegenheitsspieler, die vor allem Spaß haben wollten. Und für die war die Motion Control, mit der man Bewegungen kontrollieren und Tennis spielen kann, ein echter Gewinn. Es geht also in erster Linie immer um Schaffung von Wert für den Kunden und fürs Unternehmen. Dabei kann die neueste Technologie eine Rolle spielen, muss aber nicht. So könnten die Banken sehr viel Wert kreieren, wenn sie sich endlich mal auf den Kunden ausrichten würden und nicht immer nur auf die Technologie schauen.

Unternehmen wie Amazon oder Apple lassen sich heute nicht mehr eindeutig einer Branche zuordnen. Verschwinden die Grenzen zwischen Branchen und Industrien künftig immer mehr?

Osterwalder: Das ist ein sehr wichtiger Punkt. Apple verkauft Soft- und Hardware, ist Content-Provider und im Einzelhandel tätig. Aber die meisten Unternehmen denken noch immer in Branchenkategorien. Doch das ist überholt und Unternehmen, die das nicht erkennen, werden nicht überleben.

Die typische Panikmache von Beratern, um das eigene Geschäft zu beflügeln?

Osterwalder: Die Situation hat sich schon gravierend geändert. Früher genügte es, in der Abwicklung seines Geschäfts besser als die Konkurrenz zu sein. Heute reicht das gerade noch, um zu überleben. Ohne zusätzliche Innovation ist die Zukunft eines Unternehmens ungewiss.

Das klingt beängstigend. Ihre Prognose?

Osterwalder: Ich bin eigentlich sehr positiv. Die ersten Unternehmen machen die richtigen Schritte und ich bin ganz zuversichtlich, dass einige Konzerne überleben werden. Beim Global Drucker Forum in Wien meinte jemand nonchalant, vielleicht sei der Lebenszyklus der Großunternehmen einfach vorbei. Das kann ich nicht so akzeptieren. Denn dafür sind die menschlichen Kosten zu groß. Wenn ein Unternehmen mehrere 10.000 Mitarbeiter entlassen muss, ist das eine enorme Belastung für die Kommunen. Ich möchte daher den Unternehmen helfen und sie anspornen, mehr und vor allem richtig in Innovationen zu investieren. Das ist für mich auch eine moralische Verpflichtung.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Osterwalders Kultbuch

Buchtipp. Osterwalders Buch über die Entwicklung innovativer Geschäftsideen, das 2011 erschien, gilt heute in weiten Kreisen als „Kultbuch“.
Es steht auf der Amazon-Verkaufsliste in der Kategorie „Management/Unternehmensplanung“ seit Jahren auf Platz vier oder besser. Das Ziel der Veröffentlichung ist es, dem interessierten Leser (insbesondere dem Anfänger) einige simple und effektive Methoden für die Entwicklung und Bewertung von Geschäftsmodellen vorzustellen. Interessante Geschäftsmodelle von wirklich existierenden Unternehmen werden auf Basis der vorgestellten Methoden analysiert und bewertet. Bas Buch orientiert sich stark an der (grafisch sehr ansprechend erklärten) Business-Model-Canvas-Methode.

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: „Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer“, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2011, 285 Seiten, 34,99 Euro

Überflüssige Konflikte von Anfang an vermeiden

MEDIATION/KONFLIKTMANAGEMENT. Scheinbare Lappalien wachsen sich oft zu bedrohlichen innerbetrieblichen Konflikten aus. Wie man bereits im Vorfeld Herabsetzungen, Beleidigungen und Demütigungen seiner Mitarbeiter vermeidet, beschreibt der Konfliktmoderator Dr. Timo Müller in diesem Artikel und in seinem neuen lesenswerten Buch „Bevor der Sturm beginnt“.

Die Realität in einem hierarchisch organisierten Unternehmen sieht so aus: Sie als Führungskraft wissen manchmal mehr als ihre Mitarbeiter. Damit die Mitarbeiter bestimmte Dinge ändern, müssen Sie Ihre Mitarbeiter erst einmal ins Bild setzen. In einer solchen Situation besteht die Gefahr, dass Ihre gut gemeinte Erklärung – ohne es zu wollen – als herabsetzende Besserwisserei erlebt wird - nach dem Motto: „Ich erkläre Dir jetzt mal die Welt, Dummerchen.“ Das hat demotivierende Folgen.

Das individuelle Verhalten von Menschen lässt sich atürlich nicht in solche einfachen Schwarz-Weiß-Schablonen pressen. Und doch lohnt es sich, über das Folgende nachzudenken: Wie stellen Sie Ihren Mitarbeitern die zusätzlichen Informationen zur Fehlervermeidung bereit? Um den Eindruck der Besserwisserei nicht aufkommen zu lassen, sind sachliche Botschaften gefragt: „Ich habe Ihnen bisher nicht alle wichtigen Informationen zur Situation gegeben. Es ist hier wichtig, dass wir anders vorgehen, denn …“. Sprechen Sie offen die Änderung des Kontextes an. Mit einer „Das müssen Sie so und so machen“-Rhetorik werden Sie auf den Bauch fallen.

Die Bilanz der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung gerät in Schieflage. Die Erklärung kommt als eine Art von Vorwurf beim Mitarbeiter an. Zur Wahrheit gehört auch dazu: Die beste Erläuterung wird bei Ihrem Mitarbeiter – wenn auch verstanden – nicht immer auf GeVerständnis treffen. Ihr Mitarbeiter wird eventuell das Vorgehen A weiterhin für angemessen halten – trotz der offensichtlichen Kontextänderung.

Es gibt „subjektive“ und „objektive“ Fehler

Als Führungskraft wissen Sie, welches Vorgehen Erfolg versprechend ist und welches nicht. Aufgrund Ihrer Erfahrungen und Kenntnisse lösen Sie heute manche Probleme anders als früher. Ein Vorgehen, das von Ihrem abweicht, werden Sie vielleicht als falsches Vorgehen ansehen. Und Sie treten dann an, dieses Vorgehen des Mitarbeiters zu verändern. Ihr Mitarbeiter hat aber in seinem Leben andere Erfahrungen gesammelt als Sie. Er wird eventuell Ihr Vorgehen für das Falsche halten. Und sein Vorgehen für das Richtige. In einer solchen Konstellation erkennt jeder beim anderen einen Fehler. Mit großer Wahrscheinlichkeit handelt es sich dann um einen subjektiven Fehler. Ich definiere den Begriff „subjektiver Fehler“ als das Ergebnis eines Handelns, das aus der Sicht (mindestens) einer Person als Fehler eingestuft wird und zeitgleich aus der Sicht (mindestens) einer anderen Person nicht als Fehler gesehen wird. Beim subjektiven Fehler geht es beispiels-

AUTOR

Timo Müller ist Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Promotion im Feld der Konfliktforschung) und leitet das IKuF – Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation. Müller verfügt über eine langjährige Erfahrung als Trainer, Konfliktcoach und Konfliktmoderator.

IKuF – Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation
Dr. Timo Müller
Paul-Schallück-Str. 25, 50939 Köln
Tel. +49221 964383-54
www.ikuf.de

weise um die Art der Umsetzung einer Arbeitsaufgabe. Ist es ein Fehler, wenn ein Detail im Protokoll einer Besprechung nicht protokolliert wurde? Eine Person stuft das Detail als wichtig ein. Es gehört auf jeden Fall ins Protokoll! Eine andere Person hat eine andere Meinung dazu. Für die eine Person ist das fehlende Detail ein Fehler. Für die andere nicht.
Versetzen Sie sich an dieser Stelle einige Jahre zurück. Zurück in Ihre Schulzeit. Es ist Deutschstunde. Sie erhalten gerade Ihren Aufsatz zurück. Die Note ist schlechter als erwartet. Als Sie nachfragen, erklärt Ihnen der Lehrer, dass ihm etwas gefehlt habe. Sie hätten einige wichtige Teile des Themas beschrieben, aber eben zu ausführlich. Sie hätten noch mehr auf einen anderen Thementeil eingehen sollen. Das war Ihr Fehler! Zu Hause zeigen Sie die Arbeit Ihrer Mutter. Sie selbst hatte gute Noten in Deutscharbeiten. Als Ihre Mutter die Arbeit liest, ist diese begeistert. „Du hast das Thema genau richtig beschrieben. Ich hätte Dir eine ganze Note besser gegeben.“ Was ist daraus zu lernen? Aus Sicht der Führungskraft hat der Mitarbeiter seine Prioritäten falsch gewählt. „Du hättest gründlicher arbeiten sollen und nicht so oberflächlich“, sagt der Vorgesetzte. Im Gegensatz dazu sagt der stellvertretende Vorgesetzte: „Du hättest nicht so pedantisch arbeiten sollen und die Zeit lieber für eine andere Aufgabe nutzen sollen.“
Jedes Handeln im Arbeitskontext kann zu detailverliebt oder zu oberflächlich sein. Es kann zu schnell oder zu langsam ausgeführt werden – beispielsweise das Kundentelefonat. Jedes Arbeitshandeln kann sich zu wenig am langjährig Erprobten orientieren oder nicht innovativ genug sein. Es kann je nach Sichtweise das richtige Vorgehen sein oder auch das falsche. Selbst dann, wenn beide Vorgehensweisen zum Ziel führen und objektiv gleich erfolgreich sind.
Im Unterschied dazu gibt es objektive Fehler: Fehler, die eindeutig und ohne Zweifel Fehler sind. Denken Sie zurück an Ihre Mathematikarbeiten. Ihre Eltern hatten vermutlich bei der Bewertung der Ergebnisse immer die gleiche Meinung wie der Lehrer. Es gab keinen Raum für erfahrungsbedingte Schwerpunkte. Keinen Raum für subjektive Vorlieben. Objektive Fehler im Unternehmen sind leichter erkennbar. Denn die Folgen des Fehlers sind oft messbar. Es wurden von einem Mitarbeiter bei einer Werbeaktion nur die Hälfte der Kunden aus dem Verteiler angeschrieben, also versehentlich nicht alle Kontakte. Eindeutig ein Fehler! Es handelt sich um einen objektiven Fehler. Zum Thema „Subjektives Fehlverhal- →

Buchtipp. Timo Müller: Bevor der Sturm beginnt – Wie Führungskräfte effektiv Konflikte verhindern und bewältigen, Wiley, München 2018, 272 Seiten, 24,99 Euro

Mediativ führen. Im Berufsalltag könnten viele Streithähne rechtzeitig getrennt werden, wenn die Chefs mediative Führungskompetenzen hätten.

ACADEMY
4
EXCELLENCE
Agile. Individual. Leadership. Coaching.

**Excellence is not a skill.
It‘s an attitude.**
Ralph Marston

**Ausbildungen
Kompakt & Master Class:**

Agile Coach

Agile Change Manager

Business Coach

Business Trainer

Moderator & Facilitator

Mediator & Konfliktklärer

Innovation Professional

Team Coach

www.academy4excellence.de

Hamburg

Wer (Business-)Mediatoren ausbildet

Marktstichprobe. Eine Weiterbildung zum Mediator findet in der Regel berufsbegleitend statt. Unsere Internetrecherche soll zeigen, welche Bandbreite an Angeboten es gibt. Für die Ausbildung zum Mediator gelten seit 2017 gesetzliche Mindestanforderungen nach „ZmediatAusbV“.

Anbieter	Ausbildung	Ausgewählte Besonderheiten
A.K.demie für Mediation und Training Nienburger Str. 3, 28205 Bremen, Tel. 0421 5578899 **www.a-k-demie.de**	Ausbildung Mediation in der Arbeitswelt und im sozialen Umfeld (Standards des Bundesverbandes Mediation e.V.), 200 Stunden an sieben Wochenenden über ein Jahr verteilt, 2.890 Euro umsatzsteuerbefreit	Vorgeschaltet ist ein Entscheidungswochenende, zwei Standorte in Kassel und in Bremen
Akademie von Hertel Anita von Hertel, Mediationshaus Holzdamm 41, 20099 Hamburg, Tel. 040 5367911 **www.vonhertel.de**	Mediator – Schwerpunkt Wirtschaft, 200 Stunden Kursteilnahme plus Üben in der Mediationspraxis, Dauer: 12 oder 24 Monate, 3.990 oder 6.390 Euro, umsatzsteuerbefreit	Ausbildung zum zertifizierten Mediator und nach den Standards mehrerer nationaler und internationaler Verbände
Artop Institut an der Humboldt-Universität Berlin Christburger Str. 4, 10405 Berlin, Tel. 030 44012990 **www.artop.de**	Mediationsausbildung, sechs Module mit insgesamt 125,5 Ausbildungsstunden in 5 x 3 und einmal 4 Tagen in einem Zeitraum von sieben Monaten, Ausbildungskosten: 3.100 Euro für Privatpersonen oder 3.700 Euro für Unternehmen, umsatzsteuerbefreit	Die Ausbildung entspricht inhaltlich und zeitlich den Anforderungen der Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren.
CCC Creative Communication Consult, Werner Schienle, Siemensstr. 96, 70469 Stuttgart, Tel. 0711 8895371, **www.c-c-c.de**	Ausbildung „Zertifizierter Mediator“ (geschützter Begriff nach ZmediatAusV), fünf Ausbildungsblöcke zu je drei Tagen, Ausbildungsgebühr 4.299 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer, Frühbuchertarif bis zwei Monate vor Ausbildungsbeginn möglich	Seit über 25 Jahren Erfahrung, Testsieger der Stiftung Warentest bei einem anonymen Test von Konfliktmanagementseminaren, zwei Drittel aller Dax-30-Unternehmen stehen auf der Kundenliste
IHK-Akademie Westerham Von-Adrian-Straße-5, 83620 Westerham, Tel. 08063 91251 **www.akademie.muenchen.ihk.de**	Wirtschaftsmediator/-in IHK, acht aufeinanderfolgende Module an 21 Trainingstagen, 8.400 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer (im Seminarpreis enthalten sind Übernachtung und Halbpension).	Die IHK Westerham hat nach eigenen Angaben in den letzten 15 Jahren rund 500 Mediatoren ausgebildet.
Münchener Ausbildung zum Wirtschaftsmediator Eidenmüller, Hacke, Fries GbR, Sckellstraße 6, 81667 München **www.mediatorenausbildung.org**	Ausbildung zum „Wirtschaftsmediator“ in drei Modulen à vier Tagen, jedes Modul einzeln buchbar. Kosten pro Modul 1.900 Euro plus Mehrwertsteuer. Zusatzmodul zum „Zertifizierten Mediator“ zu je vier 4 Tagen für 1.900 Euro plus Mehrwertsteuer (Kosten „Zertifizierter Mediator“: 7.600 Euro brutto)	Zusätzlich zu den Präsenzmodulen gibt es einen elfstündigen Online-Podcast in elf Einheiten. Außerdem werden den Teilnehmern die Bücher „Verhandlungsmanagement“ und „Mediation in der Wirtschaft“ kostenlos zur Verfügung gestellt.
Trigon München Luisenstraße 1, 80333 München, Tel. 089 24208990 **www.trigon.at**	Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen, Kompaktlehrgang, sieben Module à vier Tage über einen Zeitraum von sechs Monaten, 9.750 Euro plus Mehrwertsteuer	Findet in Kooperation mit dem Zertifikatslehrgang für systemische Organisations- und Wirtschaftsmediation (Certificate of Advanced Studies CAS) der „Universität Witten/Herdecke Professional Campus“ statt.
WINGS – Wismar International Graduation Services GmbH (Hochschule Wismar) Philipp-Müller-Straße 12, 23966 Wismar, Tel. 03841 7537224 **www.wings.hs-wismar.de**	Weiterbildung Wirtschaftsmediation. Acht Module, Selbstlernphasen und 21 jeweils achtstündige Präsenzveranstaltungen am Wochenende. Kosten 4.500 Euro plus Mehrwertsteuer.	Modul 1 kann zur Entscheidungsfindung als Schnuppermodul für 454 Euro gebucht werden. Auch die Module 2 bis 6 können einzeln für jeweils 595 Euro gebucht werden. Die Teilnehmer können an Präsenzveranstaltungen in Köln oder Wismar teilnehmen.
Zweisicht. Christian Bähner & Elke Schwertfeger GbR Hirschenhofweg 14, 79117 Freiburg, Tel. 0761 2022200 **www.zweisicht.de**	Ausbildung zum Wirtschaftsmediator nach den Standards des Bundesverbands Mediation e. V.. 190 Zeitstunden (7 Module mit 150 Stunden Seminar, 20 Stunden Supervision, 20 Stunden Literaturstudium), 4.950 Euro umsatzsteuerbefreit, jeweils zwei Trainer, Teilnahme an Intervisionsgruppe möglich.	persönliches „Conflict Dynamics Profil“, Praxisbox „Konfliktklärung in Teams und Gruppen“ des Junfermann-Verlags, Ausbildungszertifikat (berechtigt bei Erfüllung weiterer Bedingungen zum Titel „zertifizierter Mediator“ (nach ZmediatAusbV.) sowie zur Lizenzierung beim Bundesverband Mediation e. V. zur/zum „Mediator/in BM“

→ ten und Vorwürfe“ sollte sich jede Führungskraft folgende fünf Fragen stellen:

1. Reagieren Sie auf den Fehler eines Mitarbeiters anders, wenn es sich um einen subjektiven Fehler handelt? Oder ist Ihre Reaktion auf subjektive und objektive Fehler identisch?
2. Fällt es Ihnen schwer, anzuerkennen, dass ein Fehler eines Mitarbeiters ein subjektiver Fehler ist? Wie gehen Sie damit um, wenn Sie bemerken, dass die Lösung oder das Vorgehen Ihres Mitarbeiters eine ebenso zutreffende Einschätzung ist wie Ihre?
3. Machen Sie subjektive Fehler, wenn Sie diese als solche erkennen, für Ihre Mitarbeiter transparent? – Immer? Nur in manchen Fällen? In welchen Fällen nicht?
4. In Ihrer Vergangenheit (seit Ihrer Kindheit) sind einige vermeintlich objektive Fehler tatsächlich subjektive Fehler gewesen. Wie viel Kritik hätten Sie selbst nicht erhalten, wenn diese beiden Fehlertypen allen Personen Ihrer Vergangenheit bekannt gewesen wären: allen Personen Ihrer Kindheit, allen Personen Ihrer Jugend, allen Personen Ihrer Ausbildungszeit oder Studienzeit, allen Personen am Arbeitsplatz?
5. Wird die Unterscheidung zwischen objektiven und subjektiven Fehlern Ihr Verhalten in der Zukunft in irgendeiner Weise verändern? Warum beziehungsweise warum nicht?

Sie als Führungskraft sollten nie ihr unbeabsichtigtes Führungsverhalten übersehen. Sie lösen durch Ihr Führungsverhalten Emotionen bei Ihren Mitarbeitern aus. In der Vorgesetztenrolle sind Sie die Person, die Leistungen von Mitarbeitern bewertet. Jeder Mitarbeiter ist – selbst wenn er Sie unsympathisch finden sollte – daran interessiert, wie Sie seine Leistung einschätzen.

Ihr nonverbaler, emotionaler Ausdruck dient dem Mitarbeiter dabei als zusätzlicher Informationskanal. Hier, wie in anderen Feldern Ihrer Führungskommunikation, kann es zu Fehldeutungen kommen. Insbesondere dann, wenn Erklärungen ausgespart werden und nicht ausreichend kommuniziert wird. Schon kommt etwas als Vorwurf an, das von Ihnen gar nicht so gemeint war. Und ein Konflikt ist geboren.

Ein Beispiel aus dem Arbeitsleben gefällig? Eine Führungskraft und ein Mitarbeiter sind seit zwei Jahren im Konflikt. Der Mitarbeiter ignoriert den Vorgesetzten bei Besprechungen weitgehend. Wie sich bei der späteren Konfliktmoderation herausstellte, begann der Konflikt mit einem Missverständnis in einer Besprechungssitzung. Der Vorgesetzte hatte damals die Sitzung moderiert.

Ein anschauliches Beispiel aus der Arbeitswelt

Schauen wir zurück: Volles Haus. Alle Mitarbeiter am langen Tisch. Es kommt der Tagesordnungspunkt an die Reihe, bei dem der Mitarbeiter von seinem Projekt berichten soll. Der Vorgesetzte lässt es nicht dazu kommen. „Dafür haben wir jetzt keine Zeit.“ In der Sitzung fällt auch noch ein anderer Tagesordnungspunkt unter den Tisch. Der eine Satz des Vorgesetzten war der Auslöser für den Konflikt? Was denken Sie? Warum ist es dadurch zum Konflikt gekommen? Wie hat der Mitarbeiter die damalige Situation erlebt? Der Mitarbeiter hatte die Aussagen des Vorgesetzten in der Besprechung als Vorwurf erlebt. Die sachliche Aussage „Es bleibt keine Zeit für diesen Tagesordnungspunkt“ kam beim Mitarbeiter als heftige Kritik an. „Für Deine Anliegen haben wir keine Zeit. Deine Arbeit ist nicht wichtig. Du bist nicht wichtig.“ Ein paar Sätze hätten gereicht, um den Konflikt gar nicht erst entstehen zu lassen. Wenn die Führungskraft dem Mitarbeiter das Motiv hinter ihrem Verhalten erklärt hätte, wäre es nicht zum Konflikt gekommen.

„Dafür haben wir keine Zeit. Denn aktuell liegt die Priorität beim Projekt Y. Sie sind der Experte, Sie wissen, dass Ihr Projekt sehr viel Vorwissen braucht, um sich hineinzudenken. Daher möchte ich lieber in einer kleinen Runde von Experten mit Ihnen darüber sprechen. Dann ist die Beratung dazu effektiver und auch effizienter.“ Machen Sie das Zitat des bekannten Kommunikationsforschers Paul Watzlawick zu Ihrem Leitgedanken: „Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe.“

Timo Müller

Mehr Emotionalisierung als je zuvor

EVENT-MESSE. Die Messe „Best of Events“ (BOE), die Unternehmen zeigt, wie sie ihre Kongresse, Jubiläen, Hausmessen und sonstigen Formate aufpeppen können, war in diesem Jahr ein voller Erfolg. Verteilt auf sechs Messehallen begeisterten in Dortmund 650 Aussteller rund 10.900 Fachbesucher (plus 35 Prozent).

Das Angebot, mit dem Messe- und Kongressveranstalter ihre Events aufpeppen können, wird von Jahr zu Jahr immer umfangreicher. Eine beliebte Form, die Gäste einer Veranstaltung untereinander in Kontakt zu bringen sowie Spaß zu verbreiten, sind sogenannte „Walking Acts“. Früher war das ein Pantomime, ein Clown und ein Stelzenmann, die herumliefen und vor dem Eingang und im Foyer die Gäste begrüßten.

Walking Acts bringen Besucher miteinander in Kontakt

Heute muss man schon mehr bieten: eine Fee, die knapp über dem Erdboden schwebt, den aktuellen Kinohelden zum Anfassen, eine Wachsfigur, die sich plötzlich bewegt … Neuere „Walking Acts“, die auf der „Best of Events“ vorgestellt wurden, sind:

- Große und kleine Roboter, die dank künstlicher Intelligenz mehr oder weniger schlagfertige Dialoge mit Leuten, die ihnen über den Weg laufen, führen können. Die Besucher filmen die Auftritte der bis zu 2,40 Meter großen Roboter gerne mit dem Handy und sorgen so für virales Eventmarketing.
- Leuchtende Großfiguren aus Draht, die von Puppenspielern durch die Gänge einer Location geführt werden und die die Rolle emotionaler Storyteller übernehmen können.
- Eine mobile Dixie-Band, die in der Lage ist, eine beschwingte Atmosphäre zu verbreiten und auch auf einzelne Zuschauer eingehen kann – vom Mitklatschen bis zum Mitsingen. Einzelnen wird gelegentlich ein Ständchen dargebracht.
- Tänzer, die auf kleinstem Raum mit Fackeln einen akrobatischen Feuertanz aufführen. Die Feuershow ist künstlerisch wie technisch anspruchsvoll. Die Artisten versprechen mit Blick auf das Publikum, dass „ein Funke überspringt“.
- Eine große Phönix-Figur auf Stelzen, die die besinnliche Seite der Walking Acts verkörpert. Sie steht für die Reise zur inneren Ruhe.

Ein Walking Act ist eine besondere Form des Theaterspiels, bei der Schauspieler und Publikum nicht durch die Bühnenrampe getrennt sind, sondern sich gemeinsam in einem Raum oder zumindest auf einer Ebene befinden. Die Darsteller unterscheiden sich zum Teil nur durch Maske und Kostüm von den Zuschauern, zum Teil agieren sie auch ohne Verkleidung. Ein wichtiges Element ist der häufige und spontane Standortwechsel, der dieser Darstellungsform den Namen gibt. Das Wichtigste bei allen Showeinlagen ist aber, dass die Gäste überrascht und animiert werden, mit anderen Gästen ins Gespräch zu kommen.

BOE-Performance-Hall zeigte rund 50 Shows

In der Performance-Halle „Acts on Stage“, erlebten die Besucher rund 50 Shows mit potenziellen Bühnenkünstlern für jede Veranstaltung. Ob Artisten, Comedians, Musiker, Illusionskünstler oder Sandmaler – die Besucher genossen die kurzweiligen Shows und hörten die Künstler vom Messetrubel ungestört über Kopfhörer. Das Workshop-Programm richtet sich am ersten Tag an Agenturen und am zweiten Tag an Künstler.

„Best of Events“. Das „Walking Piano“ braucht vier Füße statt zehn Finger. Die „Flames Fire Company“ zeigt spektakuläre Feuertricks. Die „Gigants of Light“ (Dundu Puppets) verbinden Menschen und die „The Speedos“ gehen musikalisch auf das Publikum zu und verbreiten gute Laune.

Der ehemalige National-Geographic-Fotograf und Natureoffice-Gründer Andreas Weckwert berichtete von seiner Tätigkeit und erzählte, wie sich Agenturen und Locations schon mit kleinen Aktionen effektiv am Klimaschutz beteiligen können. Ein weiterer Bestandteil der BOE 2019 war das Event Tech Lab. In dieser Community hatten junge Unternehmer die einzigartige Möglichkeit, sich für ihre Start-ups wichtige Kontakte und Hilfestellungen auf dem Weg in die Selbstständigkeit zu holen.

Ein erfolgreicher Einstieg in die Event-Branche erweist sich heute als attraktiver denn je. Michael Hosang, Geschäftsführer des Studieninstituts für Kommunikation: „Das Ansehen der Live-Kommunikation hat sich in den letzten Jahren verbessert. Zudem steigen Jahr für Jahr die Umsätze in der Event-Industrie – 2017 auf über sieben Milliarden Euro."

Digitalisierung fördert den Austausch

Neben der Emotionalisierung spielte auch das Thema Digitalisierung eine große Rolle auf der diesjährigen BOE. Das von der IST-Hochschule für Management und dem Fachmagazin „Events" initiierte „Digital Forum" ging in die dritte Runde. Aufgrund des großen Andrangs in den Vorjahren wurde die Fläche des Forums 2019 verdoppelt. Bekannte Referenten gaben kurzweilige, teilweise interaktive Einblicke in die digitalen Trends der Eventbranche. Es gab viele Erfahrungsberichte und Best-Practice-Beispiele. Zahlreiche Start-ups stellten ihre neuen Ideen, Ansätze und Technologien vor. Die Besucher erlebten am ersten Tag Vorträge zum Thema Social Media – Vermarktung, Teilnehmermanagement, Lernwelten, Medienrecht, Gamification und vieles mehr. Am zweiten Messetag konnten die Besucher eintauchen in die Themen künstliche Intelligenz, Virtual Reality und Holografie.

Gudrun Porath

Fotos: Pichler

BGM-Kongress: „Health on Top 2019“

VORBERICHT. Im Mai findet zum 16. Mal der „Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)-Kongress“ auf dem Petersberg bei Bonn statt. Eine Vielzahl von Personal- und Gesundheitsexperten will aufzeigen, wie BGM die Arbeitsatmosphäre und damit den Erfolg von Unternehmen positiv beeinflussen kann.

„Health on Top 2019: Betriebliches Gesundheitsmanagement in einer smarten Unternehmenswelt“, so lautet der Titel des BGM-Kongresses, den die „Petersberger Akademie“ (www.petersberger-akademie.de) am 7. und 8. Mai 2019 in dem frisch renovierten Steigenberger 5-Sterne-Grand-Hotel auf dem berühmten Petersberg (bei Bonn) veranstaltet.

Während des zweitägigen Events, das zum 16. Mal stattfindet, erfahren die Teilnehmer in zahlreichen Seminaren und Vorträgen von Wissenschaftlern, BGM-Experten und Personalpraktikern aus den Unternehmen, wie ein modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) die Arbeitsatmosphäre und damit den Erfolg von Unternehmen positiv beeinflusst. Außerdem lernen sie zahlreiche Maßnahmen, Methoden und Medien kennen, mit denen Unternehmen auch in einer von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Arbeitswelt die Gesundheit und Leistungskraft ihrer Mitarbeiter nachhaltig fördern und bewahren können.

Seminartag wird mit Kongress kombiniert

Die zweitägige Veranstaltung besteht aus einem Seminartag (7. Mai) und einem Kongresstag (8. Mai). Der Seminartag startet mit einer kurzen Begrüßung der Teilnehmer durch Michael Treixler, dem Geschäftsführer der Skolawork GmbH, deren Tochterunternehmen die „Petersberger Akademie“ ist. Danach stehen drei dreistündige Seminare im Programm. Diese können die Teilnehmer wahlweise besuchen. Unter anderem wird der Diplom-Psychologe und Gesundheitsberater Bernd Wittmann ein Seminar zum Thema „Alte Süchte – neue Süchte: betriebliche Suchtprävention als Führungsaufgabe“ leiten.

Alternativ können die Teilnehmer ein Seminar zum Thema „Gesundheitsorientierte Betriebsgastronomie“ von Prof. Dr. Jens Wetterau von der Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach, oder ein Skolawork-Seminar besuchen. In ihm erläutern Michael Treixler und Björn Schlüter an Praxisbeispielen, wie Unternehmen ein modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement-System so aufbauen können, dass dieses von der gesetzlichen

Krankenversicherung gefördert und zertifiziert wird.
Nach der Mittagspause stehen drei weitere dreistündige Seminare im Programm, die die Teilnehmer wahlweise besuchen können. In einem Seminar gibt Prof. Dr. David Matusiewicz von der FOM-Hochschule für Ökonomie & Management, Essen, den Teilnehmern „Praxisimpulse aus dem analogen und digitalen Gesundheitsmanagement“.
In einem anderen Seminar stellt Dr. Sina Gessnitzer von der TU Braunschweig Best-Practice-Beispiele vor, wie Unternehmen ihre BGM-Maßnahmen nachhaltiger gestalten können, indem sie für ihre Mitarbeiter individuelle Lernpfade definieren und deren Erfolg entwicklungsorientiert evaluieren. Außerdem erläutert Hubert Hofmann von der Enspira Connect GmbH, Berlin, im Seminar „Den Herzschlag von Unternehmen stärken“, wie man mit Biotech-Lösungen die Belastungs- und Erholungsfähigkeit der Mitarbeiter mit der Unternehmensperformance zusammenbringen kann.

Vom Solo zur Sinfonie – von Orchestern lernen

Der Kongresstag am 8. Mai startet nach einer kurzen Einleitung ins Thema „Gesundheitsmanagement in einer smarten Unternehmenswelt“ mit einer Keynote im Plenum von Christian Gansch. Der Autor des Buchs „Vom Solo zur Sinfonie – Was Unternehmen von Orchestern lernen können“ referiert über das Thema „Wahrnehmungskompetenz als Führungskompetenz: Dirigieren heißt in Wirklichkeit Zuhören können“.
In seinem Vortrag erläutert er, wie Führungskräfte ihre Achtsamkeit beziehungsweise ihr Gespür für das aktuelle Befinden ihrer Mitarbeiter erhöhen können. Danach stehen erneut drei parallel stattfindende circa 45-minütige Kurzvorträge beziehungsweise Kurzworkshops im Programm – unter anderem zu den Themen „Arbeit und Gesundheit 4.0“ und „Einsatz digitaler Instrumente im Rahmen des BGM“. Außerdem wird in einem Workshop der Aufbau eines erfolgreichen BGM-Systems bei den Stadtwerken Neuwied geschildert. Um 11 Uhr folgt eine weitere Keynote von Dr. med. Natalie Lotzmann, Vice President HR & Chief Medical Officer bei SAP zum Thema „Erfolgreich und gesund in der VUCA-Welt“. In ihr erklärt die BGM-Managerin, wie das Software-Unternehmen die Gesundheit seiner Mitarbeiter fördert und bewahrt. Danach stehen wieder drei Kurzvorträge und Kurzworkshops im Programm – unter anderem zu den Themen „Prävention und Gesundheitsförderung bei Schichtarbeitern“ und „Führungskräfte als Multiplikatoren für das Betriebliche Gesundheitsmanagement gewinnen und begeistern“.
Nach der Mittagspause haben die Teilnehmer erneut die Qual der Wahl, denn nun stehen sechs weitere Kurzvorträge von Wissenschaftlern und Praktikern aus den Unternehmen im Programm, von denen jeweils drei parallel stattfinden, sodass sie zwei hiervon besuchen können. Angeboten werden nun Vorträge unter anderem zu den Themen „Smarte Verpflegung in der modernen Arbeitswelt“, „Durch eine digitale Evaluation die Transferlücke in BGM-Weiterbildungen schließen“ und „Moderne Süchte: Kriterien der ‚Online Sucht‘ in Forschung und Praxis“. Außerdem stellt Eva-Maria Beeck von der Bayer AG das Gesundheitsmanagement-System des Chemie- und Life-Science-Konzerns vor.
Abgerundet und abgeschlossen wird der Kongress mit einer Keynote des renommierten Schlafmediziners Dr. med. Michael Feld, der unter anderem das Buch „Dr. Felds große Schlafschule“ schrieb. In seinem Vortrag „Human Recharging: Schlaf- und Regenerationsforschung 5.0“ stellt er Strategien vor, wie die Führungskräfte und Mitarbeiter von Unternehmen auch in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten modernen Arbeitswelt ihre innere Balance, Lebensfreude und Leistungskraft auf Dauer bewahren können.

Heute deutlich mehr Stress als vor fünf Jahren

Wie wichtig die Beschäftigung mit der Gesundheit der Mitarbeiter ist, zeigt eine aktuelle Befragung von 1.951 Angestellten durch die Organisations- und Personalberatung Korn Ferry. Demnach empfinden zur Zeit zwei Drittel (65 Prozent) der Arbeitnehmer mehr Stress bei der Arbeit als noch vor fünf Jahren. Außerdem haben weitere zwei Drittel angegeben, häufiger oder oft wegen Stress im Job nicht richtig schlafen zu können! Als weitere wichtige Stressfaktoren wurden genannt: eine lange Anreise zum Arbeitsplatz (20 Prozent), ein zu niedriges Gehalt (19 Prozent) und „schwierige“ Kollegen (14 Prozent). 76 Prozent der Befragten sind sich sicher, dass arbeitsbedingter Stress sich schlecht auf ihre Beziehungen zu Hause auswirkt.

Gudrun Porath

Petersberg. Hier auf einer Anhöhe in der Nähe von Bonn liegt das frisch renovierte Steigenberger Grandhotel.

Foto: Hans Blossey / mauritius images

Das wird ein schöner Monat für ...

... Gianni Liscia,

den Gründer und Chef von Liscia Consulting, dem es gelungen ist, die Verhaltensbiologin Dr. Pia Aumeier von der Ruhr-Universität in Bochum zu seinem „4. Thinktank“ nach Paderborn einzuladen. Aumeier ist selbst Imkerin sowie gefragte Expertin für Honigbienen und wird deren Erfolge im Überlebenskampf mit der Teamarbeit von Menschen in einem durchschnittlichen Unternehmen vergleichen: „Ein System ist nur so gut wie jeder Einzelne darin.“ Eine Arbeitsplatz-Designerin („Design wirkt sich auf Motivation und Produktivität der Mitarbeiter aus“) und zwei Change-Expertinnen runden den Tag ab.

14. Februar in Paderborn
www.liscia-consulting.com

... alle Organisations-dynamiker

und Gruppendynamiker der Verbände DGSv und DGGO. Ohne ihren Austausch in diversen Fokusgruppen kann die Tagung „Organisationsdynamik in Beratungsprozessen – Autonomie, Verbindung und Entgrenzung“ nicht gelingen. Zwar gibt es zur Begrüßung Input von den jeweiligen Verbandsoberen, dann aber soll intensiv und kontrovers diskutiert werden (über Teamdynamiken wie über aktuelle Dynamiken in Organisationen). Wichtige Schlussfolgerungen für die Arbeit in der Praxis sollen den Tag abschließen.

15. Februar in Frankfurt am Main
www.bit.ly/2ROtBMz

... Barbara Messer,

Präsentationstrainerin mit einer Abneigung gegen Powerpoint. Sie darf auf der Bildungsmesse „Didacta 2019“ gleich zweimal als Referentin auftreten (am 21.2.) und im Rahmen des „Forum Weiterbildung“ über „kreatives Präsentieren“ und „Training in einer digitalisierten Welt“ sprechen. Das Forum bietet während der gesamten Didacta 30 Vorträge und Podiumsdiskussionen. Außerdem gibt es eine „Aktionsfläche Training“ und ein „Impulsforum“ (46 Redner im 45-Minuten-Takt zum Kennenlernen). Modernes E-Learning darf auch nicht fehlen. Es soll auf dem „E-Learning-Summit Didacta 2019“ vermittelt werden.

19. bis 23. Februar in Köln
www.didacta-koeln.de

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

... Klaus Eidenschink,

Vorstands-Coach und Institutsleiter von Hephaistos – Coaching-Zentrum München. Das Präsidiumsmitglied des DBVC und Betreiber des Portals „Metatheorie der Veränderung“ ist einer der Keynote Speaker auf dem 9. Kongress für psychodynamisches Coaching an der Universität Kassel. Eidenschink spricht über das metatheoretische Verständnis von Organisationen und deren Beratung jenseits von Rezepten und Besserwisserei. Keynote Speaker sind auch Prof. Dr. Gerhard Roth („Veränderungen im Coaching aus Sicht der Hirnforschung“) und Dr. Maja Storch („Dialog mit dem Unbewussten im Coaching“).

22. und 23. Februar in Kassel
www.bit.ly/2QI0r4j

... Peter Tschötschel,

Business Coach. Er gestaltet das Regionaltreffen des ICF-Verbands am 25. Februar in Frankfurt am Main und stellt den „Provokativen Stil“ in Beratung und Coaching vor. Grundidee ist, dass der Coach die selbstschädigenden Verhaltensweisen des Klienten humorvoll persifliert, sodass der Klient über sein Verhalten befreiend lachen kann und damit größere mentale Freiheit gewinnt. Gelacht wird mit dem Klienten, niemals über ihn!

25. Februar in Frankfurt am Main
www.bit.ly/2RNNx2d

... alle Brückenbauer,

die jetzt daran denken, mit Brückentagen ihren Urlaub im Jahr 2019 zu verlängern. Wer sich vier Tage vor Karfreitag und vier Tage nach Ostermontag freinimmt, macht aus acht genommenen Urlaubstagen 16 freie Tage. Wer vom 23. bis zum 26. April Urlaub nimmt und noch am 29. und 30. April, kommt auf 13 freie Tage bei sechs Urlaubstagen. Wer am 27. Mai startet und bis 10. Juni wegbleibt, der macht aus neun Urlaubstagen 17 freie Tage. Vom 28. September bis zum 6. Oktober bekommt man mit vier Urlaubstagen einen neuntägigen Urlaub. Die Weihnachtsfeiertage liegen besonders arbeitnehmerfreundlich: Sie fallen auf Mittwoch und Donnerstag. Drei Urlaubstage bringen neun freie Tage.

www.brückentage.info/2019

17 18 **19** **20** **21** **22** **23** 24 **25** 26 27 28

Februar 2019

HAUFE.

TOP-FORSCHUNG FÜR DIE PERSONALPRAXIS

ARBEITSERGEBNISSE DER FÜHRENDEN WISSENSCHAFTLER

In **PERSONALquarterly** lesen Sie vierteljährlich die neuesten **Erkenntnisse aus der Personalforschung** – wissenschaftlich **fundiert und verständlich** aufbereitet. Nutzen Sie das Know-how der führenden Wissenschaftler für Ihre Personalarbeit und treffen Sie **sichere Entscheidungen** auf Basis der besten verfügbaren Fakten.

Informieren Sie sich unter
www.personalquarterly.de
Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos)

Themen im März

DIE AUSGABE 03/2019 ERSCHEINT AM 01. MÄRZ 2019

LEARNTEC 2019

Neues aus Karlsruhe

Die „Learntec 2019“, die Ende Januar in der badischen Residenzstadt Karlsruhe stattfand, konnte auch in diesem Jahr wieder unter Beweis stellen, „der“ Branchentreffpunkt zu sein. Zahlreiche Redner bestätigten einen aktuellen Trend: „Virtuelle Räume“ werden inzwischen als Weiterbildungsformat breit akzeptiert. Wir berichten warum.

Foto: KMK

AGILES ARBEITEN

Runter vom Egotrip

Einzelne Mitarbeiter oder Chefs dürfen sich nicht mehr als die „Könige“ ihres Fachgebiets oder ihrer Abteilung aufführen, wenn Agilität angesagt ist. Diese Form der Zusammenarbeit gelingt nur, wenn der Einzelne sich zum Wohl „der Sache“ zurücknimmt.

TRENDS

WBTs sind out

Das MMB Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH in Essen hat die neueste Ausgabe seines traditionellen „MMB Learning Delphi“ veröffentlicht. Befragt wurden Weiterbildungsprofessionals nach den neuesten Trends.

wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 32. 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
Andrea Sattler
andrea.sattler@haufe-lexware.com

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

Autoren dieser Ausgabe
Wilhelm Friedmann, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Ulla Laux, Timo Müller, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Cornelia Tanzer, Jens Vogt, André Winter

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

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

Titelbild
Enver Hirsch

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2018
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Media Sales:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

HAUFE.

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

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

Klaus Antons, Heidi Ehrensperger, Rita Milesi:
Praxis der Gruppendynamik – Übungen und Modelle,
Hogrefe Verlag, Göttingen 2019 (10. vollständig überarbeitete Auflage), 484 Seiten, 39,95 Euro

ERKENNE DIE DYNAMIK

Lerne, eine Gruppe zu „lesen“

Das fünftägige Gruppendynamikseminar, das er jährlich abhalte, sei für ihn so spannend, dass damit das Risiko verbunden sei, den dritten Weltkrieg zu verpassen, schrieb Fritz B. Simon, Pionier der systemischen Organisationsentwicklung, einmal in seinem Blog „systemische Kehrwoche“.

Laut Simon liegt der Reiz eines Gruppendynamikseminars unter anderem darin, dass man nirgends mehr über sich selbst erfährt und nirgends mehr reflektieren kann, ob und wie die eigenen sozialen Verhaltensweisen erfolgreich sind oder nicht. Nirgends kann man besser Alternativen erproben oder Ideen dafür gewinnen.

Unter Gruppendynamik versteht man in erster Linie eine Methode, die in Seminaren oder Laboratorien praktiziert wird, um den Teilnehmern zu zeigen, welche Dynamiken in einer Gruppe entstehen, die sich selbst organisieren und diverse Herausforderungen bewältigen muss. Die Leiter solcher Seminare brauchen eine profunde Ausbildung und sie brauchen dieses Buch, denn sie finden hier vielfältige gruppendynamische Arbeitsmodelle. Das Buch ist ein seit dem Jahr 1973 (!) bewährtes und nützliches Hilfsmittel für alle, die mit Führungskräften arbeiten und dabei Arbeitsgruppen anleiten oder Teamentwicklungen durchführen.

Einiges an Buchinhalten aus dem Jahr 1973 ist im Laufe der Jahre veraltet und wurde in den jeweiligen Neuauflagen überarbeitet. Die aktuelle zehnte Auflage liefert modernste Übungen und einen wissenschaftlich abgesicherten Blick auf die in einer Gruppe entstehenden Dynamiken. In zehn Kapiteln wird der Verlauf eines Gruppenprozesses nachgebildet:

- Eröffnung einer Lernveranstaltung
- Soziale Wahrnehmung, Training des Beobachtens
- Kommunikative Kompetenz und Feedback
- Kooperation und Konkurrenz
- Gruppenentscheidungen und Gruppenkonflikte
- Rollen, Normen und Status in Gruppen
- Kritische Phänomene, Störung des Prozesses
- Diagnose des Gruppenprozesses, Beratungs- und Interventionskompetenz in Gruppen
- Abschluss und kritische Auswertung einer Lernveranstaltung.

Jedes Kapitel enthält eine Einführung in das jeweilige Thema, acht Hauptübungen (mit vielen Varianten) und Arbeitspapiere mit gruppendynamischen Modellen. Auf der beiliegenden CD-ROM werden zahlreiche Materialien, die bei der Durchführung der Übungen verwendet werden können, zum Ausdrucken zur Verfügung gestellt.

AUTOR

Dr. Klaus Antons,
Diplom-Psychologe, gilt als Pionier der Gruppendynamik in Deutschland. Seit 1982 ist er selbstständig tätig in den Bereichen gruppendynamische Trainings und Fortbildungen, Konflikttrainings, Personal-, Organisations- und Teamentwicklung, Supervision, Coaching und Psychotherapie. Er leitet diverse Weiterbildungen als Trainer für Gruppendynamik (DGGO) und Supervisor (DGSv).

Sich selbst zu beruhigen, kann man lernen

Für jeden Menschen wäre es hilfreich, wenn er aus seiner angeborenen emotionalen Intelligenz ein bewusstes Instrument machen könnte. Warum lernen wir im Laufe unserers Lebens so wenig darüber?
Wie könnte unser persönliches Leben und die Wirtschaft aussehen, wenn wir unsere emotionalen Kompetenzen weiterentwickelten? Denn darin liegt unser Leistungspotenzial der Zukunft! Statt uns in den Schleifen des Stressmodus zu bewegen, würden wir uns nicht nur technisch, sondern auch als Mensch und Gesellschaft weiterentwickeln. Zu dieser Überzeugung ist die Autorin in ihrer über 25-jährigen Seminar-, Coaching- und Vortragsarbeit gekommen.
Dieses Buch packt das Übel an der Wurzel und bietet Lösungen, die leicht in den Alltag übertragbar sind. Die Leser analysieren ihre bisherigen Reaktionen und erhalten Werkzeuge, um Stressursachen zu identifizieren und zu vermeiden. Mit nachvollziehbaren Strategien ist es möglich, Stressgefühle in „gesunde Energie“ zu verwandeln und die eigene Stabilität zu stärken.

Michaele Kundermann:
„Emotionale Stresskompetenz. Die Kunst der Selbstberuhigung“, Goldegg Verlag München 2018,
288 Seiten, 22,00 Euro

33 aktuelle Praxisbeispiele für den Wandel

Veränderung braucht Orientierung. Dabei helfen Modelle, die die vielen Puzzlesteine ordnen und in einen Zusammenhang bringen. Svenja Hofert und Claudia Thonet bieten 33 Lösungen für die typischen aktuellen Herausforderungen in Unternehmen.
Anhand ihres Kulturwandel-Hauses unterscheiden und verzahnen sie die verschiedenen Ebenen Fundament, Mindset, Verhalten, Architektur und Vision. Mithilfe konkreter Best Practices und Methoden, die auch in kleinen Schritten machbar sind, zeigen die Autorinnen, wie der kulturelle Change-Prozess zu einem agilen Unternehmen gelingt.
Die Digitalisierung erfordert anderes Arbeiten, neues Denken und einen frischen Blick auf Führung. Unternehmen, die digitaler und agiler werden wollen, haben es immer mit ähnlichen Problemen und Fragestellungen zu tun. Svenja Hofert ist Autorin von mehr als 30 Büchern, Managementcoach und Geschäftsführerin der Teamworks GTQ GmbH in Hamburg.

Svenja Hofert,
Claudia Thonet:
Der agile Kulturwandel.
Verlag Springer Gabler,
Wiesbaden 2019,
218 Seiten, 39,99 Euro

50 Autoren liefern aktuelle Fallbeispiele

Dieses Jahrbuch ist ein ausgesprochen nützlicher Reader, in dem mehr als 50 Autoren aus Wissenschaft und namhaften Unternehmen wie Arvato, Bayer, Boehringer Ingelheim, Bosch, B. Braun Melsungen, Daimler, Enercity, Henkel, Klöckner, Lufthansa, Phoenix Contact, Porsche, Schmitz Cargobull, Siemens, Telefonica und Zeppelin interessant wie praxisnah über ihre Arbeit als Personal- und Organisationsentwickler berichten. Sie tun das überwiegend mit aktuellen Fallstudien und ausführlich erläuterten Umsetzungshilfen zu folgenden Themen:

- HR-Strategie: Arbeit 4.0 und agile Führung
- HR-Digitalisierung: Innovation und Technologie
- Diversity, Internationalisierung und Talent Management
- Demografie: Talentmanagement und Workforce Planning.

Wie es sich für ein modernes Arbeitsbuch gehört, gibt es die Möglichkeit, Arbeitshilfen online auszudrucken.

Karlheinz Schwuchow,
Joachim Gutmann
(Herausgeber):
HR-Trends 2019, Verlag Haufe-Lexware GmbH,
Freiburg 2018, 514 Seiten,
99,95 Euro

Tom Peters:
„The Excellence Dividend: Meeting the Tech Tide with Work That Wows and Jobs That Last“, Vintage/Penguin Random House LLC, New York 2018, 496 Seiten, 13,40 Euro

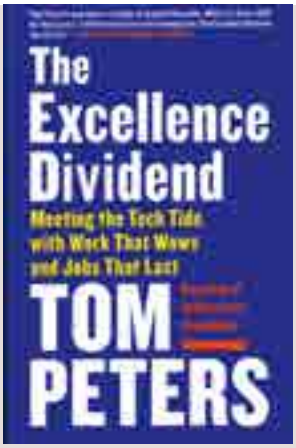


Foto: Ines Meier

Stefanie Hornung

Botschaft vom Managementguru

Exzellenz, was sonst?

Berühmt wurde Tom Peters, als er im Jahr 1982 zusammen mit Robert Waterman das Buch „Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“ auf den Markt brachte. Kritiker feindeten zwar von Anfang an die Methoden, mit denen er und sein Mitautor die bestgeführten Unternehmen ermittelt hatten, als wissenschaftlich unsauber an, aber das Buch wurde in Managerkreisen trotzdem zum Knüller. Die beschriebenen Vorzeigeunternehmen waren herausragend, weil sie eine kundenorientierte Unternehmenskultur hatten. Alle Erfolgsfaktoren bezogen sich auf Soft Skills. Das war neu.
Nach fast 40 Jahren verkündet Peters immer noch die Botschaft „Hart ist weich. Weich ist hart“. Menschen, Beziehungen und Kultur bringen letztlich Umsatz und Profit. In seinem neuesten Buch geht es Peters darum, mit Nachdruck klarzumachen, dass die Menschen auch in einer zunehmend von KI bestimmten Welt nur dann ihren Job behalten, wenn sie in jedem Moment ihres Berufsalltags eine exzellente Leistung abliefern. Exzellent ist, wenn man eine Präsentation, die man schon oft gehalten hat, trotzdem immer wieder sorgfältig vorbereitet und aktualisiert. Exzellent ist, wenn man gegenüber einem Kunden Verantwortung übernimmt, obwohl man sagen könnte, man sei nicht zuständig. Exzellenz ist für Peters „die“ Kurzfrist-Strategie. Wer im Schongang arbeitet, der wird schon bald von einem Roboter ersetzt werden. Niemand glaubt natürlich, dass zum Beispiel ein Taxifahrer seinen Job dadurch vor Uber oder selbstfahrenden Autos schützen kann, dass er extrem freundlich, hilfsbereit und in mehreren Sprachen unterhaltsam ist. Peters meint auch etwas anderes: Im Wesentlichen wird es in Zukunft darauf ankommen, dass Angestellte wie Selbstständige die unvermeidlichen Roboter oder die künstliche Intelligenz dazu nutzen, ihre eigene Leistung zu steigern. Die so erreichte Exzellenz sollte sie unersetzlich machen.
Für Trainer dürfte besonders interessant sein, dass Peters der Fähigkeit des „Zuhörens“ ein eigenes Kapitel widmet, weil er das Zuhören für die wichtigste Eigenschaft einer Führungskraft hält. Das Zuhören sollte „leidenschaftlich“ sein. Der Zuhörer muss seinen inneren Monolog stoppen, seinem Gegenüber exklusive Aufmerksamkeit schenken, sich emotional vollständig auf ihn einstellen und so seine Gefühle (!) und seine Bedürfnisse (!!) mitbekommen. Peters selbst schreibt sich das Wort „Zuhören“ mit einem Stift auf die Innenfläche der Hand, wenn er in ein wichtiges Gespräch geht. Er schreibt mit, was sein Gegenüber sagt, und er hat sich darauf vorbereitet, interessiert und wohlwollend nachzufragen. Unternehmen wie einzelne Mitarbeiter sollten sich (in Workshops?) fragen, welche alltäglichen Dinge sie professionalisieren müssen, um in den Genuss von Exzellenz zu kommen – Zuhör-Trainings sollten auf alle Fälle dazugehören.

> **„Roboter und künstliche Intelligenz nutzen, um die Qualität der eigenen Leistung zu steigern.“**

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

GABAL e.V. bildet seit mehr als 40 Jahren ein Netzwerk für Menschen, die sich mit Persönlichkeitsentwicklung, Weiterbildung und Führungskompetenz befassen.

Drei gute Gründe, warum sich rund 700 Mitglieder für GABAL entschieden haben und warum auch Sie dabei sein sollten!

Sie bekommen neue Impulse, Ideen und Strategien, auf **regionalen** und **nationalen** Veranstaltungen, mit **White Papers**, **Webinaren**, **Newsletter** und **Printmagazinen**.

Sie treffen sowohl Trainer, Berater und Coaches als auch Führungskräfte und Entscheider. So lernen Sie leicht Kollegen wie auch **Multiplikatoren** kennen.

Als GABAL Mitglied bekommen Sie bereits für 175 € im Jahr wertvolle Vorteile, z.B. das Fachmagazin **„Wirtschaft+Weiterbildung“** (Wert 122 €), den **GABAL Buchgutschein** über 40 €, Sonderkonditionen auf Veranstaltungen, **Seminarequipment**, **Zertifizierungen** u.v.m.

Jetzt Mitglied werden:
www.gabal.de/mitglied-werden

Hier sind Sie richtig, denn „Persönlichkeiten stärken“ ist unser Credo!

GABAL e.V. | Budenheimer Weg 67 | 55262 Heidesheim | Fon: 0 61 32 / 509 - 50 90, Fax - 50 99 | info@gabal.de | www.gabal.de

Boris Grundl

Paragraf 72

Mehr gewinnen als siegen!

Was möchten Sie lieber sein: ein Siegertyp oder ein Gewinnertyp? Am liebsten beides, oder? Ist da überhaupt ein Unterschied? Gewinner und Sieger werden meist synonym verwendet. Doch je nachdem, wie wir gewinnen und siegen definieren, lässt sich ein substanzieller Unterschied erkennen, der in der Praxis enorme Auswirkungen auf jede Firmenkultur hat. Lassen Sie uns ein Gedankenexperiment wagen:

> **„Wahrhaft edel ist, wer sich seinem früheren „Ich“ überlegen fühlt.“**

Ein Sieger lässt sich mit dem Sieg über andere definieren. Die Grundlage ist der Vergleich mit anderen. Der Blick geht nach außen. Die Motivation ist extrinsisch. Zum Beispiel im Wettkampf: Mensch gegen Mensch, Mannschaft gegen Mannschaft, Firma gegen Firma oder Abteilung gegen Abteilung. Eine Art Duell. Es gibt einen Sieger und einen Verlierer – einen Besiegten. Am Ende entsteht eine Rangliste mit Platzierungen. Wie bei einem 400-Meter-Lauf zum Beispiel. Platzierungen von eins bis acht. Je nach Anzahl der Laufbahnen. Ein Sieger und sieben Besiegte.

Ein Gewinner lässt sich mit dem Sieg über sich selbst definieren. Die Grundlage bildet der Vergleich mit sich selbst in der Vergangenheit. Der Blick geht nach innen. Die Motivation ist intrinsisch. Daraus folgt: Sie können ein Gewinner sein, obwohl Sie in den Augen anderer besiegt worden sind. Sie können aus dem Besiegtwerden zwar keinen Sieg machen, aber dennoch einen Gewinn ziehen. Oder, um es noch anders zu sagen: Wenn 100 Leute im Wettkampf stehen, gibt es am Ende einen Sieger und 99 Besiegte. Doch wenn alle ihre Lehren aus der Erfahrung ziehen, gibt es 100 Gewinner.

Wenn wir übermäßig nur Sieg oder Niederlage sehen, blicken wir zu viel auf die anderen, die „besser“ oder „schlechter“ sind als wir. Wir definieren uns über andere. So wird unser Selbstwertgefühl immer abhängiger davon, wie andere uns sehen. Wir könnten gegenüber dem Vorjahr ums Zehnfache über uns hinausgewachsen sein und trotzdem verzweifeln, weil andere, die zur rechten Zeit am rechten Ort waren, jene Stelle bekommen haben, für die wir uns den Allerwertesten aufgerissen haben.

„Aber da draußen ist nun mal ein harter Wettbewerb. Er wird uns aufgezwungen. Deshalb muss ich nun mal in Siegen und Verlieren denken,“ höre ich Sie zu Recht argumentieren. Das stimmt natürlich. Deswegen brauchen wir eine clevere Strategie, um uns nicht im Vergleich mit anderen aufzureiben. Und die lautet so: „Ich stelle mich dem Wettbewerb und nutze ihn als Entwicklungshilfe. Ich gebe jeden Tag mein Bestes und konzentriere mich auf mein Einflussfeld. Ich verrenne mich nicht in einem Interessenbereich, den ich nicht beeinflussen kann. Manchmal siege ich und manchmal verliere ich. Doch ich gewinne jeden Tag, weil ich mich immer weiterentwickle!“ So werden wir unterm Strich zu Gewinnern – die Besten, die wir sein können. Mehr geht nicht!

Ernest Hemingway brachte es einmal so auf den Punkt: „Es hat nichts Edles, sich seinen Mitmenschen überlegen zu fühlen. Wahrhaft edel ist, wer sich seinem früheren Ich überlegen fühlt“, und wir verstehen ihn jetzt genau. Welche Freude wäre es, in einer Kultur zu leben, wo wir alle Gewinner sein können und uns trotzdem im harten Wettbewerb durchsetzen lernen. Zu schön, um wahr zu sein? Ich denke nicht. Es liegt an uns selbst und unserer Haltung, die wir jeden Tag neu wählen können. Sind Sie mit dabei?

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

HAUFE.

NEU

HR TRIFFT INSPIRATION

DIE HR-SOFTWARE FÜR NEUES ARBEITEN

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

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

„Wer mit Incentives oder Nudges Menschen zum Handeln drängt, … degradiert sie zu Reiz-Reaktions-Automaten. Statt auf Argumentation und klare Absprache setzt er auf Verführung.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Management-Querdenker und Bestseller-Autor, in seiner Kolumne „Sprengers Spitzen“ in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 1/2 vom 4. Januar 2019.

„Ich habe zum Beispiel so Sätze gesagt wie: E-Mail is where knowledge goes to die.“

Harald Schirmer, Organisationsberater, auf die Frage, woher sein Ruf als Business-Rebell stammt, im „Personalmagazin“ Nr. 1/2019

„Ich sage immer: Fragt nicht um Erlaubnis, macht mal! Mir ist es lieber, Mitarbeiter zu bremsen, statt anschieben zu müssen.“

Dr. Ariane Reinhart, Personalvorstand der Continental AG, im „Personalmagazin“ Nr. 1/2019

„Niemand kann acht Stunden kreativ sein. Es geht darum, weniger zu arbeiten, um mehr zu tun.“

Rutger Bregman, niederländischer Historiker, der die 15-Stunden-Woche fordert, im „Spiegel“ Nr. 2 vom 5. Januar 2019.

„Es wird zu leichtfertig getröstet. Die Traurigkeit muss erst einmal ins Fließen kommen, häufig wird einem aber leider sofort das Taschentuch gereicht.“

Robert Seethaler, Schriftsteller und Schauspieler, über die Verarbeitung von Krisen, in der Zeitschrift „Chrismon“ Nr. 1/2019

„Man kann Tage in sozialen Netzwerken verbringen, ohne wirklich soziale Kontakte zu haben.“

Gregor Hochmuth, Mitgründer von Instagram, in der „Süddeutschen Zeitung“, 28. Dezember 2018

„Das Blocken von Accounts in den sozialen Medien ist keine Zensur. Blocken ist die Freiheit des Einzelnen, andere aus der persönlichen Digitalsphäre auszuschließen, so wie man auch ins eigene Wohnzimmer nicht jeden hineinlässt. In den sozialen Medien schulden Sie niemandem Aufmerksamkeit. Wirklich keine Person hat das Recht, in Ihrem Blickfeld stattfinden zu dürfen.“

Sascha Lobo, Querdenker, in seiner Kolumne bei „Spiegel-Online“ am 2. Januar 2019

„Es gibt minderwertige Meinungen, es gibt eine abschätzbare Hierarchie der Wahrheiten. Persönliche Erfahrungen, verstimmte Bauchgefühle berechtigen nicht automatisch zur Gesellschaftskritik. Es gehören Kriterien, Kategorien dazu.“

Simon Strauss, Journalist, über Spielregeln im Kampf der Meinungen, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 19. November 2018

„Ich bin zutiefst überzeugt: Wenn du Menschen gut behandelst, bekommst du mehr zurück, als du verlangst.“

Bill McDermott, SAP-Vorstandschef, im „Managermagazin“ Nr. 1/2019

„Ich habe in meinem Leben schon unzählige Katastrophen durchlebt – die wenigsten davon sind eingetreten.“

Marc Twain (1835 - 1910), US-Schriftsteller

ZUKUNFT PERSONAL® SÜD

09.–10. April 2019
Stuttgart Messe

SHAPING DYNAMIC ORGANISATIONS

Join us!
#ZPSued19

Wie sieht die dynamische Organisation aus, die den disruptiven Veränderungen der Geschäftswelt trotzt und sich Wettbewerbsvorteile sichert? Schnell, innovativ, flexibel und anpassungsfähig sind die Synonyme für Erfolg in einer Geschäftswelt, in der Methoden, Produktionswege und Kulturen stets neu gedacht werden.
Der Unternehmenskultur kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, denn Innovation und Dynamik müssen starre Prozesse und Hierarchien ablösen.

Auf der Zukunft Personal Süd erfahren Sie, mit welchen Tools und Methoden Sie Ihre Organisation transformieren können. Lassen Sie sich von hochkarätigen Best-Practice Beispielen inspirieren.

Mehr zur Personalfachmesse:
www.zukunft-personal.com/sued

Bronze Sponsor

ELO® Digital Office

Hauptmedienpartner

AuA Arbeit und Arbeitsrecht · PERSONAL · personal. magazin · Personalwirtschaft · wirtschaft weiterbildung

12. NEUROMARKETING
KONGRESS MÜNCHEN
15.5.2019

WO VERTRAUEN ENTSTEHT UND WIE ES WIRKT

Das Vertrauen von Kunden und Geschäftspartnern ist für Unternehmen ein kostbarer Wert.
Aber wie entsteht Vertrauen? Und wie kann man es wieder zurückerobern, wenn es verloren ging?

Die Haufe Group und die Gruppe Nymphenburg laden zum 12. Neuromarketing Kongress am 15.5. in die BMW Welt München ein, um mit den hochkarätigen Referenten aus Wissenschaft und Praxis Antworten auf diese Fragen zu finden.

Informationen und Anmeldung unter: **www.neuromarketing-kongress.de**

HAUFE.