Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

03_17

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5145

Gunther Olesch_Mitarbeiter für Industrie 4.0 begeistern s. 32

Beate Bruns_Die Trends und Megatrends des E-Learnings s. 44

Fabian Dittrich_So locker lebt ein „digitaler Nomade“ s. 50

Die Klugen kämpfen nicht

Was tun, wenn der Chef ein „kleiner Trump“ ist? s. 16

HAUFE.

BGM-Experten kommen zu Ihnen

Bundesweite Kurz-Seminare – auch in Ihrer Nähe

Sie sind BGM-Verantwortlicher in Ihrem Unternehmen und möchten ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aufbauen? Oder setzen Sie dieses bereits um und benötigen noch Praxistipps zur Weiterentwicklung? Dann nutzen Sie die bundesweiten „Kurz-Seminare: Praxiswissen BGM" der BGM-Bildungsinstitute Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und BSA-Akademie und holen Sie sich Praxistipps von Experten für die Umsetzung eines BGM in Ihrem Unternehmen. Ganz egal, ob Sie in einem KMU oder größeren Unternehmen tätig sind.

Aktuelle Themen, 7 Termine, bundesweite Standorte

Kurz-Seminar 1: „Erfolgskriterien für eine nachhaltige BGM-Gestaltung"

- Vortrag 1: „Strategischer Aufbau und inhaltliche Gestaltung eines BGM"
- Vortrag 2: „Führungskräfte und Mitarbeiter für ein BGM begeistern"

Kurz-Seminar 2: „Trends erkennen und Erfolge im BGM messen"

- Vortrag 1: „Digitales BGM – echte Alternative oder nur Spaßfaktor ohne Nutzen?"
- Vortrag 2: „Mit den richtigen Kennzahlen ein BGM überwachen und steuern"

Diese BGM-Experten kommen zu Ihnen

Oliver Walle
Hochschuldozent und Referent im Bereich BGM, BGM-Berater, Unternehmer

Kristin Hunsicker
Hochschuldozentin und Referentin im Bereich BGM, Fachautorin

Anke Mächler
Hochschuldozentin und Referentin im Bereich BGM, BGM-Beraterin, Unternehmerin

Alle drei Referenten sind nicht nur erfahrene Dozenten, sondern verfügen auch über viele Jahre praktische Erfahrung aus zahlreichen erfolgreich umgesetzten BGM-Projekten in Unternehmen unterschiedlicher Größe. Zudem sind sie als Fachautoren und Referenten im Bereich BGM tätig.

Anmeldung

Weitere Informationen finden Sie unter www.dhfpg.de/bgm-seminar.

Melden Sie sich zu einem der beiden Kurz-Seminare zum Preis von 49,- Euro (+ MwSt.) an und nehmen Sie am zweiten Kurz-Seminar kostenfrei teil.

Haufe Online-Seminare zu verschiedenen BGM-Themen

Erleben Sie die Referenten der „Kurz-Seminare: Praxiswissen BGM" sowie weitere Experten der DHfPG und BSA-Akademie in verschiedenen Haufe Onlineseminaren.

Weitere Informationen finden Sie unter www.dhfpg.de/personal.

Gesundheitsmanagement – erfolgreich umsetzen!

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

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

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

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

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

Tel. +49 681 6855 143 • dhfpg.de/personal

Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences

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

Jedem seine Bauernregel

Die Bundesumweltministerin hat kürzlich mit einer besonderen Plakataktion auf ökologische Probleme der Landwirtschaft hingewiesen. Missstände wurden in Form von Bauernregeln ins Bewusstsein der Bevölkerung gebracht. Ein Spruch lautete: „Steht das Schwein auf einem Bein, ist der Schweinestall zu klein“.

Wir in der Redaktion dachten uns, dass es an der Zeit wäre, die Licht- und Schattenseiten der Weiterbildungsbranche ebenfalls in Reimform zu gießen, damit unsere Profession ein wenig verständlicher wird. Die ersten Ergebnisse lauten:

- Will sich der Coach mehr Umsatz gönnen, muss er sich systemisch nennen.
- Wird der Trainer vom Hof gejagt, hat er NLP gesagt.
- Tools allein machen keinen Meister, nicht mal einen Minderleister.
- Es weiß bald jeder Firmenleiter, Design Thinking bringt ihn weiter.
- Muss der Personalchef sparen, schreit er laut nach Webinaren.

Natürlich sind wir sicher, dass unseren Lesern noch orginellere Regeln einfallen. Wer Lust hat, kann uns seine lobenden oder kritisierenden Bauernregeln mailen (bitte an: martin.pichler@haufe-lexware.com). Die ersten zehn Leser, die reagieren, erhalten das legendäre New-Work-Buch „Wir sind Chef“ von Hermann Arnold geschenkt. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Schon James Bond wusste: „Beim Reimen wie beim Pistolenschießen verreißt es einem immer ein wenig die Hand. Man muss sehr gut zielen, um einigermaßen zu treffen.“

Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Bleiben Sie beweglich!

Besuchen Sie uns!
CeBIT Halle 6, Stand B 36

iACADEMY –
DIE MOBILE LERNPLATTFORM FÜR EXECUTIVE EDUCATION

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

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

www.iacademy.mobi

Fraunhofer ACADEMY

inhalt 03_2017

Konfrontationen vermeiden. Wenn der eigene Chef ein Narzisst ist, wie kann sich ein Mitarbeiter dann dagegen wehren, manipuliert und ausgenutzt zu werden? Experten raten Rangniedrigeren zur Strategie „der Klügere gibt nach". Narzissten scheitern früher oder später an sich selbst.

Globale Studie. Die internationale Cranet-Studie verrät, wie es hierzulande um die betriebliche Weiterbildung steht.

06 **blickfang**

aktuell

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

12 **Rechts-Kolumne**
Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

menschen

14 **Die DGFP wird 65**
Der Verband deutscher Personalchefs, der vom späteren Bundespräsidenten Walter Scheel gegründet wurde, feiert in diesem Jahr seinen 65. Geburtstag und bereitet sich auf eine „agile" Zukunft vor

titelthema

16 **Die Klugen kämpfen nicht**
Narzisstisch gestörte Menschen suchen gezielt nach Macht, um damit ihr mangelhaftes Selbstwertgefühl zu kompensieren. Macht wirkt wie eine Droge: Die Selbstzweifel verfliegen, das Selbstbewusstsein steigt – aber die „Untergebenen" leiden

22 **Narzissten nutzen „alternative Fakten"**
Im Interview erklärt Narzissmus-Experte Professor Hans-Jürgen Wirth, wie narzisstische Chefs ticken und was den Umgang mit ihnen erleichtert

personal- und organisationsentwicklung

24 **Weiterbildung im internationalen Vergleich**
Die Ergebnisse der „Cranet"-Studie, der größten internationalen HR-Studie, zeigen, wie sich deutsche Personalentwickler im internationalen Vergleich schlagen und was sie besser manchen könnten

28 **Mit der Digitalisierung rechnen**
Wie Digitalkompetenz nicht nur Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern auch Organisationen und ganze Märkte voranbringen kann, beschreibt ein dreistufiges Modell

32 **Mitarbeiter für „Industrie 4.0" begeistern**
Gunther Olesch, einer der Chefs des Vorzeigemittelständlers Phoenix Contact, gibt Tipps, wie man Belegschaft und Betriebsrat ins Boot holt

training und coaching

36 **„Aber am Ende sind immer alle glücklich"**
Der Markt für berufsbegleitende Masterprogramme entwickelt sich langsam, weil einige Unternehmen diese akademische Weiterbildung noch nicht in ihre Entwicklungspläne integriert haben

40 **HR-Master: Sparringspartner fürs Business**
Mehrere Masterstudiengänge bieten speziell Personalern eine akademische Weiterbildung. Dabei hat jedes Programm seine eigenen Schwerpunkte

44 **Der Weg zum digitalen Lernen**
Die Kenntnis globaler Trends erleichtert das Verständnis und die Einordnung spezifischer Entwicklungen im E-Learning. Wir haben den Überblick

Digitale Nomaden. IT-Experten fahren durch Südamerika und arbeiten dabei „in der Wolke"!

Learntec 2017. Es gab in diesem Jahr einen Aussteller- und Besucherrekord und einen sehr berühmten Keynote Speaker zu erleben.

Messe und Kongresse

50 Digitale Nomaden kommen nach Hamburg
Die Messe „Personal Nord 2017" in Hamburg wird sich um die „digitalen Nomaden" drehen. Einer davon ist Fabian Dittrich, der am 25. April die Keynote hält: „Work is not a place anymore". Was wir von ihm lernen können, steht in diesem Interview

54 Lerner müssen sich vor Fehlinformationen schützen
Wer das Internet nutzt, um sich weiterzubilden, sollte in Zukunft noch mehr darauf achten, nicht auf Fehlinformationen hereinzufallen, empfahl Elliott Masie, „der" Keynote-Speaker der Learntec 2017 in Karlsruhe, die in diesem Jahr ihren 25. Geburtstag feierte

56 Willkommen im Club
Der Positionierungsexperte Siegfried Haider aus Eichenau bei München hat einen Club für Trainer, Personalentwickler und Tagungshoteliers ins Leben gerufen und veranstaltet Train-the-Trainer-Wochenenden

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

60 Weiterbildungs-Start-up
Diesmal in unserer Serie: das Start-up-Unternehmen „Prozubi", das Azubis bei der Vorbereitung der IHK-Prüfung unterstützt

Rubriken

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

HAUFE.

WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

Jetzt im Heft: Tagen in alten Fabrikhallen und Industriedenkmälern!

KOSTENLOSES PDF

Nutzen Sie unser kostenloses PDF.
Download unter:
www.haufe.de/tagen2016

WER Was passiert, wenn ein Roboterarm plötzlich ein Eigenleben entwickelt? Er wird Teil eines „Pas-de-deux“, den Artisten des „Nouveau Cirque“ tanzen und den das „Ulik Robotik Theater“ entwickelt hat.

WAS Der Auftritt fand 2016 auf der „Performance - Internationale Kulturbörse Paderborn“ in den Anlagen von Schloss Neuhaus statt. Es handelt sich um die größte Künstlermesse Deutschlands.

WAS NOCH Das Foto stammt von Lena Kirchner, einer auf Events spezialisierten Fotografin aus Köln-Mülheim. Sie ist Teil des Unternehmens Fuenf6 GmbH. (http://fuenf6.de/team/).

Tanz die „Industrie 4.0“. Wer an den Begriff „Industrie 4.0“ denkt, hat einen Roboterarm vor Augen, der in einer menschenleeren Fabrik Blechteile zusammenschweißt. Es geht auch anders: Das „Ulik Robotik Theater“ zeigt, wie ein Roboter ein Rendezvous stört und sich dabei zu einem sehr menschlich wirkenden Partner im Spiel mit den beiden Protagonisten entwickelt.
Bei Kongressen oder firmeninternen Veranstaltungen kann der Roboterarm drinnen oder draußen installiert werden. Der Ablauf der Show kann auf Wunsch individuell umprogrammiert werden. Mutige Manager können Teil der Inszenierung werden und sich durch die Luft wirbeln lassen. Die poetisch verklärte Botschaft: Nur anfangs verkörperte der Roboterarm eine Bedrohung. Schon bald übersteigen dessen Vorteile die Nachteile. „Alles endet in einem Happy End“, verspricht die zuständige Agentur „Rudi Renner“ aus Burscheid (www.rudi-renner.de).

HAUFE.

WEGWEISER FÜR ZUKUNFTSFÄHIGES MANAGEMENT

ISBN 978-3-648-09541-6 | Bestell-Nr. E10214
Buch: € 39,95 [D] | eBook: € 35,99 [D]

ISBN 978-3-648-08205-8
Bestell-Nr. E10159
Buch: € 24,95 [D]
eBook: € 21,99 [D]

ISBN 978-3-648-08742-8
Bestell-Nr. E10175
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Anhand erfolgreicher Steuerungsinstrumente und Praxisanregungen zeigt Marcus Sassenrath konkret, wie Sie neue, flexible Methoden in Unternehmen etablieren.

- ✔ Management 1.0 trifft auf Industrie 4.0
- ✔ Neue Denkansätze, Instrumente und Praktiken für New Leadership
- ✔ 60 praktische Vorschläge, wie Sie Ihr Unternehmen agiler machen

Jetzt versandkostenfrei bestellen:

www.haufe.de/fachbuch
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

ARBEITEN 4,0

Roboter: als Assistent okay, als Chef tabu

Foto: obs/digitalSTROM

Service. Vom Roboter bedient: Damit wirbt das Smart-Home-Unternehmen Digitalstrom.

Würden humanoide Roboter mit emotionalen Fähigkeiten als Kollegen oder gar als Führungskraft in Teams akzeptiert? Diese Frage haben Wissenschaftler der Technischen Universität (TU) Darmstadt mehr als 700 Führungskräften und Mitarbeitern aus Deutschland und den USA gestellt. Die meisten Befragten können sich demnach Roboter zwar als Assistenten vorstellen, etwas als Rezeptionisten an Empfangs- und Informationsschaltern, als Kassierer in Supermärkten, am Bahnhofs- oder sogar am Bankschalter sowie in der Gastronomie. Auf Augenhöhe als Kollegen würde allerdings nur jeder Dritte einen Roboter akzeptieren. „Roboter setzen lediglich vorprogrammierte Entscheidungen um“, äußert ein Befragter seine Bedenken. „Die Eigenständigkeit lässt stark zu wünschen übrig“, lautet die Kritik weiter.

Als Führungskräfte sind Roboter bislang fast für alle ein Tabu. Nur acht Prozent der deutschen Befragten und immerhin 15 Prozent der befragten US-Amerikaner würden einen humanoiden Roboter-Chef akzeptieren. Interessanterweise würden aber 21 Prozent der Befragten einem Roboter mehr vertrauen als einem menschlichen Kollegen. Gründe dafür werden in geringerer Fehlerhäufigkeit, höherer Berechenbarkeit und Kontinuität im Verhalten gesehen. Allerdings möchte die Mehrzahl der Befragten lieber darauf verzichten, dass ihr Roboterkollege emotionale Fähigkeiten zur Schau stellt: „Sonst schalte ich das Ding aus“, droht etwa ein Befragter.

Humanoide Roboter werden schon in ganz unterschiedlichen Tätigkeiten eingesetzt – bislang zumeist für Assistenztätigkeiten wie jene, die das Smart-Home-Unternehmen Digitalstrom mit dem Roboter vom Modell „Pepper“ bewirbt (siehe Bild). Die Kreuzfahrtgesellschaft Aida Cruises setzt den gleichen Serviceroboter seit Ende 2015 auf ihren Schiffen ein. Humanoide Roboter sind aber auch als „Zeitarbeitnehmer“ tätig. Eine Zeitarbeitsfirma hat sich bereits auf deren Vermittlung spezialisiert.

Und auch, wenn die Befragten der Darmstädter Studie noch skeptisch sind: Als Kollegen werden Roboter immer wichtiger. Sogenannte „Cobots“ („collaborative robots“, also „kollaborative Roboter“) arbeiten vor allem schon in der Automobilindustrie – allerdings tragen sie dort meist keine menschlichen Züge wie der putzige Serviceroboter „Pepper“.

MBA-MARKT

MBA-Schulen schmieden Allianz

Fünf deutsche Business Schools haben die „MBA Alliance Germany“ gegründet. Sie wollen damit den MBA-Standort Deutschland international bekannter machen – und auch in Deutschland einen besseren Überblick über den unübersichtlichen MBA-Markt schaffen. Die Gründungsmitglieder der neuen Allianz sind die ESMT Berlin, die Frankfurt School of Finance and Management, die HHL Leipzig Graduate School of Management, die Mannheim Business School und die WHU – Otto Beisheim School of Management.

Weitere Informationen zur „MBA Alliance Germany“ finden Sie unter www.mbagermany.de.

GÜTESIEGEL

„Equis“-Akkreditierung für fünf Business Schools

Fünf Business Schools haben erstmals die „Equis“-Akkreditierung bekommen. „Equis“ steht für „European Quality Improvement System“. Das Gütesiegel dient dazu, Business Schools und Wirtschaftsfakultäten nach international einheitlichen Standards zu bewerten und diese kontinuierlich zu begleiten und zu fördern. Neu dabei sind die Université de Liège – HEC Management School in Belgien, die Beijing Normal University Business School in China, die Burgundy School of Business und die Ecole de Management de Normandie in Frankreich sowie das College of Business Administration at the Abu Dhabi University. Nun verfügen 167 Business Schools in 41 Ländern über das Siegel.

AWARDS

„Deutscher Bildungspreis“ wird im April verliehen

Die Verleihung des „Deutschen Bildungspreises“ geht in die fünfte Runde: Am Abend des 27. April wird in Berlin der Award für vorbildliches Bildungs- und Talent Management vergeben. Wie in den Vorjahren auch können interessierte Bildungs- und Talent Manager schon im Laufe des Tags beim Bildungsmanagement-Kongress 2017 dabei sein und sich in Workshops und Vorträgen Impulse und Fachinput holen. Themen sind unter anderem „Bildung im Unternehmen effektiv managen“, „zukunftsweisendes Talent Management“, „Verknüpfung von Aus- und Weiterbildung“, „Automatisierungsmöglichkeiten im Bildungsmanagementprozess“ und „Lernkultur als Bedingung und Treiber“. Nach der Verleihung des Preises am Abend können die Teilnehmer die Preisträger kennenlernen und sich mit ihnen beim Networking-Dinner austauschen. Erstmals vergibt der Initiator des Preises, die Tüv Süd Akademie, in diesem Jahr einen Sonderpreis für das beste Ausbildungskonzept. Weitere Informationen: www.tuev-sued.de/akademie-de/deutscher-bildungspreis

Foto: Oculavis GmbH

Datenbrille. Dank Augmented Reality erhält der Mitarbeiter in Echtzeit Informationen rund um seine Arbeit.

ROADSHOW ZU „SMART GLASSES“

Einblicke in den Arbeitsplatz der Zukunft

Noch sind Wearables – tragbare Geräte wie Datenbrillen oder Smart Watches – in Betrieben noch wenig verbreitet, wie eine Studie des Bildungsministeriums Ende 2016 gezeigt hat. Doch sie stecken voller Möglichkeiten für die Arbeitswelt: Per Augmented Reality können Mitarbeiter in der Produktion etwa über Datenbrillen zusätzliche Informationen zu den Arbeitsschritten und Maschinen erhalten, an denen sie gerade arbeiten. Was mit der smarten Technologie heute schon möglich ist, möchten Forscher des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT und ihr Spin-off Oculavis GmbH nun zum zweiten Mal interessierten Unternehmensvertretern vorstellen. Vom 22. März bis zum 12. Mai präsentieren sie in elf Städten in Deutschland, der Schweiz und Italien die Roadshow „Smart Glasses Experience Days“. Dort wollen sie die neusten Endgeräte, wie die „Holo Lens“ von Microsoft oder die neue Version von „Google Glass“, und andere Wearables vorstellen. Die Teilnehmer können diese Geräte und die dazu passenden Anwendungen selbst ausprobieren und ihre Erfahrungen mit Experten und anderen Teilnehmern diskutieren. Auch arbeitsrechtliche und arbeitspsychologische Aspekte stehen auf dem Programm. Mithilfe des sogenannten „Wearable Potential Check“ sollen die Teilnehmer auch bewerten können, ob die Technologie für ihr eigenes Unternehmen geeignet ist. Der Test basiert auf Studienergebnissen und Industrieprojekten. Die Termine der Roadshow, weitere Informationen und der Link zur Anmeldung stehen bereit unter www.oculavis.de/SGED.

Kurz und Knapp

Coaching. Die Unternehmensberatung Dr. Kraus und Partner startet am 24. April eine neue, mehrstufige Ausbildung zum „Agile Coach“. In der berufsbegleitenden Weiterbildung sollen die Teilnehmer das erforderliche Scrum- und Coaching-Know-how erlangen, um Agilitäts-Projekte zum Erfolg zu führen. Weitere Informationen stehen bereit unter www.kraus-und-partner.de.

Storytelling. Eine Konferenz zum Thema „Storytelling“ soll am 19. und 20. Mai Interessierte nach Heidelberg locken. Dabei soll es um narrative Ansätze und das Storytelling speziell in Organisationen gehen. Neben Workshops und Keynotes steht auch eine Learning Journey auf dem Programm. Mehr dazu findet sich unter www.beyondstorytelling.com.

Counseling. Die Evangelische Hochschule Dresden startet einen berufsbegleitenden Masterstudiengang zum Thema „Beratung“. Er soll den Teilnehmern Beratungskompetenzen in Arbeitsfeldern der psychologischen und sozialen Beratung vermitteln. Sie können zwischen den Schwerpunkten „Psychodynamische Beratung“ und „Systemische Beratung“ wählen. Infos unter www.ehs-dresden.de.

Auch das noch. Was passieren kann, wenn eine unbeliebte Führungskraft nach zwei Jahrzehnten die Organisation verlässt, hat kürzlich eindrucksvoll eine Annonce in der „Thüringer Allgemeinen“ gezeigt: Mitarbeiter eines Erfurter Klinikums teilten ihrem Ex-Chef darin mit, dass sie dankbar seien, seinen Abgang miterleben zu dürfen. Die Klinikleitung habe daraufhin Strafanzeige gegen unbekannt erstattet, meldet „Spiegel Online“.

HAUFE.

DIE WICHTIGSTEN ÄNDERUNGEN AUF EINEN BLICK!

NEU:
nur 26,90 €
inkl. MwSt.

DIESE ÄNDERUNGEN ZUM JAHRESWECHSEL MÜSSEN SIE KENNEN

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

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

Jetzt vorbestellen und bis zu 20 % Mengenrabatt sichern!
www.haufe.de/personalrecht
0800 72 34 247 (kostenlos)

VERANSTALTUNGEN I

Personalentwickler-Konferenz in Bremer Haus der Wissenschaft

Im Oktober 2016 ist die 26. Ausgabe des Jahrbuchs „Personalentwicklung“ erschienen, das Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann jährlich bei Haufe herausgeben. Zu den Leitthemen des Buchs – das Personalmanagement im Zeitalter von Industrie 4.0 und neue Wege des Talent Managements – findet am 23. März 2017 im Haus der Wissenschaft in Bremen eine Fachkonferenz statt. Als Referenten treten dort unter anderem Thomas Belker, Vorstandssprecher Talanx Service AG, und Kerstin Wagner, Leiterin Personalgewinnung der Deutschen Bahn AG, auf.

Foto: Maria Santos

Bremen. Das Haus der Wissenschaft liegt in der Innenstadt.

In insgesamt sechs Foren haben die Teilnehmer je nach persönlichen Interessen die Möglichkeit, aktuelle Personalmanagementthemen in kleinen Gruppen zu besprechen, die Experten aus Unternehmen, Wissenschaft und Beratung moderieren. Dabei soll es um Aspekte des Demografie- und Gesundheitsmanagements, neue Wege des informellen Lernens, Storytelling sowie die Rolle der Führungskraft als Personal- und Kulturentwickler gehen. Weitere Informationen finden Sie unter www.personalentwicklung2017.de.

VERANSTALTUNGEN II

„Agile HR Conference 2017“ tagt in Köln

Auch in diesem Jahr treffen sich in Köln wieder zahlreiche Personalverantwortliche, Geschäftsführer und andere Führungskräfte, um sich über zeitgemäße Organisationsformen und Personalführungskonzepte auszutauschen: Die „Agile HR Conference“, die in diesem Jahr bereits zum sechsten Mal von der Unternehmensberatung HR Pioneers ausgerichtet wird, findet am 26. und 27. April in den Balloni-Hallen statt. Im Mittelpunkt der Konferenz steht der Wissenstransfer zwischen Teilnehmern, Unternehmensvertretern und Organisatoren. Das Konferenzprogramm und weitere Informationen gibt es unter www.hr-pioneers.com.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC !

Zahlreiche offene Seminartermine zu den Themenfeldern Kommunikation, Konflikt-management & Mitarbeiterführung. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar!
Mögliche Termine siehe rechts oder auf www.c-c-c.de/termine.
Alle Veranstaltungen sind auch inhouse möglich.

Nutzen auch Sie unser TESTSIEGER-Knowhow!

Jeweils 2,5-tg., Beginn abends.
Konfliktmanagement
26.-28.04.2017 Stuttgart
15.-17.05.2017 Köln-Bonn
26.-28.06.2017 Stuttgart
Konfliktmanagement Advanced
29.-30.06.2017 Stuttgart
Kommunikation
20.-22.03.2017 Stuttgart

Alle Termine finden Sie auf www.c-c-c.de/termine.

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“
Werner Schienle (Geschäftsführer)

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als **DER** bundesweite Anbieter im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement. Auf unserer Kundenliste finden sich rund zwei Drittel von Dax-30 Unternehmen (Allianz, Daimler, Deutsche Bank, E.ON, Fresenius, RWE, SAP,...) wie auch zahlreiche kleine und mittelständische Betriebe.

CCC Creative Communication Consult
DIE Spezialisten für Kommunikation & Konfliktmanagement

CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart
Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Kolumne Recht

Dr. Achim Zimmermann

Markenrecht: Nicht alles lässt sich schützen!

Foto: Mark Mühlhaus

Der Seminarmarkt lebt davon, dass neue Konzepte entwickelt und angeboten werden. Für den innovativen Trainer stellt sich die Frage, wie er sein Konzept vor der Konkurrenz schützen kann. Ein solcher Schutz ist allerdings nicht ohne Weiteres möglich. Im Urheberrecht werden lediglich verkörperte Werke geschützt. Dazu zählen Texte, Bilder und auch Baupläne. Ein Konzept an sich ist gerade nicht verkörpert. Es stellt lediglich eine Idee dar, die in einzelnen Elementen umgesetzt wird. Zwar genießt beispielsweise das vom Trainer an die Teilnehmer ausgehändigte Skript grundsätzlich urheberrechtlichen Schutz. Allerdings geht es bei neuen Konzepten regelmäßig um das große Ganze. Es soll eben nicht nur das Skript geschützt werden, sondern das Format an sich. Denn gerade das ist ja das Wichtige bei einem innovativen Ansatz.

Das Urheberrecht hilft an dieser Stelle aber nicht weiter. Gibt ein Trainer im Zusammenhang mit dem Training Unterlagen an die Teilnehmer aus, so unterliegen diese zwar dem Urheberrecht. Führt er aber etwa sein Rhetorikseminar im Schwimmbecken durch, weil dabei angeblich die Stimme besser geübt werden kann, ist dieser Ansatz aus urheberrechtlicher Sicht nicht schützbar. Unter Umständen können noch die Homepage und etwaige Fotos von den Veranstaltungen geschützt sein – das Konzept an sich unterfällt diesem Schutz jedenfalls nicht. Allerdings besteht eine Möglichkeit zum Schutz eines Konzepts darin, ihm einen schlagkräftigen Namen zu geben und diesen als Marke anzumelden. Das verhindert zwar nicht, dass die Konkurrenz das Konzept abkupfert. Wichtig ist dabei, dann unter dieser Marke am Markt aufzutreten. Nur so wird den potenziellen Kunden deutlich, dass das Konzept ausschließlich mit einem konkreten Trainer verknüpft ist.

Die Marke erlaubt weiterhin, dass ihr Inhaber anderen Personen verbieten kann, die Bezeichnung ohne seine Genehmigung zu verwenden. Hierzu ein Beispiel: Der Begriff „Photoreading“ ist als Marke geschützt. Sein Inhaber kann also anderen Personen die Benutzung der Bezeichnung verbieten. Die dahinter stehende Idee des fotografischen Lesens lässt sich aber nicht schützen, und zwar auch nicht über die Eintragung einer Marke.

Letztlich kann das Konzept über das Wettbewerbsrecht geschützt sein. Das Wettbewerbsrecht soll für einen fairen Wettbewerb zwischen den Marktteilnehmern sorgen. Ein wesentliches Element dieses Rechtsgebiets ist der sogenannte Nachahmungsschutz. Er soll Unternehmer davor bewahren, dass ihre Produkte und Dienstleistungen durch die Konkurrenz abgekupfert werden. Damit unterfallen auch Seminarkonzepte diesem Schutz. Allerdings sind die Schwellen sehr hoch, die erforderlich sind, damit aufgrund des Wettbewerbsrechts einem Konkurrenten die Nachahmung des Formats verboten werden kann. Generell ist hierfür eine „sklavische Nachahmung“ erforderlich.

Das bedeutet, dass der kopierende Trainer schon sehr nah an der Seminarleistung des anderen sein muss, damit ein Verbot greift. Das wird allerdings in den seltensten Fällen vorkommen.

> **„Im Urheberrecht ist der Schutz eines Konzepts nicht vorgesehen.“**

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

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

STUDIE I

Lernstress vernebelt die Sinne

Stress beim Training kann nicht nur wie bereits bekannt den Lerneffekt, sondern auch die Sinneswahrnehmung der Lerner vermindern. Das ist das Kernergebnis einer aktuellen Studie der Ruhr-Universität Bochum (RUB). In der Studie, die in der Fachzeitschrift „Psychoneuroendocrinology“ veröffentlicht wurde, untersuchten die Forscher, wie sich nach einer Trainingsphase der Tastsinn von 30 Versuchsteilnehmern entwickelte. Die Hälfte von ihnen hatte während des Versuchs eine mittlere Dosis des Stresshormons Cortisol verabreicht bekommen, während die andere Gruppe ein Placebo eingenommen hatte. Die Forscher stellten fest: Während die Placebo-Gruppe die Leistungsfähigkeit ihres Tastsinns wie erwartet um etwa 15 Prozent steigern konnte, verhinderte die Cortisolgabe bei der anderen Gruppe die Verbesserung des Tastsinns fast komplett.

Foto: RUB, Marquard

Hubert Dinse. Der Wissenschaftler von der Universität Bochum testete, wie Stress den Tastsinn von Probanden beeinflusst.

STUDIE II

Personalentwickler lassen das Bauchgefühl entscheiden

Nicht nur in der Politik, auch im Talent Management scheinen Gefühle momentan wichtiger zu sein als Fakten: Denn obwohl laut einer Befragung gut jeder zweite deutsche Personalentwickler (53 Prozent) die Mitarbeiterleistung nur einmal im Jahr misst, glauben die meisten, den Personalentwicklungsbedarf im Unternehmen jederzeit genau zu kennen. Ein knappes Viertel der befragten Deutschen (23 Prozent) analysiert die Mitarbeiterleistung immerhin quartalsweise. Eine Leistungsermittlung auf monatlicher Basis ist in deutschen Unternehmen der Befragung zufolge Fehlanzeige. Die Zahlen stammen vom Talent-Management-Anbieter Sumtotal, der rund 100 seiner Kunden aus Deutschland und Großbritannien zu ihrem Talent Management befragt hat.

DGFP: Zum 65. Geburtstag auf neuem Kurs

JUBILÄUM. Der 7. Januar 1952 war der Gründungstag der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., die heute in Frankfurt am Main ihren Sitz hat. Die „DGFP“ befindet sich an ihrem 65. Geburtstag in einem großen Changeprozess. Es gab Kritik am neuen Kurs, doch die Zustimmung wächst. Das Netzwerk für HR-Profis besetzt aktuelle Themen wie „Digitalisierung“ und „Arbeit 4.0“.

Foto: DGFP

Für Katharina Heuer, die seit 2013 die Geschäfte der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) leitet, sind die Zeiten nicht leicht: Sie hat den größten Change zu managen, den die traditionsreiche Verbandsorganisation der Personalfachleute bislang zu bewältigen hatte. Als sie im Mai 2015 zusammen mit dem Vorstandsvorsitzenden Dr. Gerhard Rübling Millionenverluste vermelden musste, verschärfte sie das Tempo und setzte innerhalb von wenigen Monaten ein Reorganisationsprogramm um, das die Schließung von fünf Regionalstellen, die Verlegung des Hauptsitzes von Düsseldorf nach Frankfurt, den Verkauf des repräsentativen „Hauses der Personalführung“ und die Reduzierung der Zahl der fest angestellten Mitarbeiter von 70 auf 40 beinhaltete.

Heftige Kritik am Verbandsmanagement

Die Situation, in der die DGFP jetzt ihren 65. Geburtstag feiert, ist eine Umbruchsituation. Die neuen Strukturen müssen sich erst noch bewähren. Die Zahl der ordentlichen Firmenmitglieder ist weiter rückläufig. 2016 wird die DGFP im operativen Ergebnis nicht aus den roten Zahlen herauskommen, sie strebt für 2017 ein ausgeglichenes Ergebnis an.

Aus Sicht der Kritiker geht der eingeschlagene Weg in die falsche Richtung. Dr. Henning Keese, der die DGFP aus eigener Erfahrung kennt und als Unternehmensberater arbeitet, ist einer der wenigen, die ihre Kritik öffentlich äußern: „Die wirtschaftliche Misere beruht auf schwerwiegenden Managementfehlern. Das Geschäft bricht nicht von alleine weg, zumal die DGFP durch ihre Mitgliederstrukturen über einen großartigen Marktzugang verfügt“, sagt Keese und drückt damit aus, was viele hinter vorgehaltener Hand beanstanden. „Eine Akademie mit direktem Zugang zu Tausenden von Personalentscheidern über Erfahrungsaustauschgruppen muss am Markt Erfolg haben, wenn professionell gearbeitet wird“, ergänzt Keese. „Die Verantwortung für diesen wirtschaftlichen Niedergang müssen Vorstand und Geschäftsführung tragen, denn vor einigen Jahren war die DGFP noch kerngesund.“

Der ehemalige FDP-Landtagsabgeordnete Walter Scheel gründete am 7. Januar 1952 den Verein „Der Neue Betrieb – Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen“, der sozialpolitische Ideen diskutierte, und 1975 in „Deutsche Gesellschaft für Personalführung“ umbenannt wurde und ein Akademiegeschäft aufbaute. In den 80er- und 90er-Jahren folgte die wirtschaftliche Blütezeit der DGFP, sodass beim 50-jährigen Jubiläum im Jahr 2002 Geschäftsführer Dr. Hans Böhm eine eindrucksvolle Erfolgsbilanz präsentieren konnte.

Zum Schicksalsjahr wurde 2009 unter dem Vorstandsvorsitzenden Stefan Lauer und Geschäftsführer Gerald Frick. Die Wirtschaftskrise führte zu dramatischen Rückgängen im Akademiegeschäft (Rückgang der Teilnehmerzahlen um knapp 50 Prozent), und – was noch gravierender war – Joachim Sauer gründete den Bundesverband der Personalmanager (BPM).

Katharina Heuer. Sie leitet seit 2013 die Geschäfte der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und lädt jetzt – nach einer Phase der Erneuerung – alle Personalmanager dazu ein, die DGFP neu zu entdecken. Nächste Gelegenheit: Am 23. und 24. März 2017 findet der diesjährige DGFP-Kongress in Berlin statt.

Diesem neuen Verband gelang es schnell, mehrere Tausend Mitglieder zu akquirieren und seinen BPM-Kongress mit über 1.000 Teilnehmern zum Leitkongress für Personalfachleute zu machen. Die DGFP war in der Defensive.

BPM-Konkurenz löste Identitätskrise aus

Für die DGFP war das ein Schock, der eine Identitätskrise auslöste, wie ehemalige Mitarbeiter berichten. „Wir waren jahrelang ein Monolith in der Personalszene und mussten uns über unseren Alleinstellungsanspruch keine Gedanken machen“, berichtet etwa ein langjähriger Mitarbeiter. Frick und Lauer wagten erste Schritte zur Öffnung der DGFP, doch wirtschaftlich verschlechterte sich die Lage: Maue Teilnehmerzahlen bei der Akademie, Einbruch des Kongresses, Einstellung der Messe, dazu kam der Rücktritt von Frick im Jahr 2011. Ein Führungsvakuum entstand.

Als Katharina Heuer im Jahr 2013 die Geschäftsführung und Gerhard Rübling den Vorstandsvorsitz übernahmen, waren Attraktivität und Image der Organisation an einem Tiefpunkt, das Geschäft schwächelte und die Zahl der Firmenmitglieder war seit 2009 rückläufig. Das neue Führungsduo wagte die grundlegende Erneuerung, öffnete die DGFP als Netzwerk und etablierte neue Kongressformate. Aber man vernachlässigte das Akademiegeschäft. Katharina Heuer gesteht Versäumnisse durchaus ein, hat diese aber inzwischen korrigiert.

Die Modernisierung der DGFP wird positiv wahrgenommen. Die Zustimmung unter den Meinungsbildnern ist groß. „Die DGFP ist thematisch aktuell, setzt politische Akzente und strahlt Innovationskraft aus“, sagt Kienbaum-Geschäftsführer Walter Jochmann. Auch Margret Suckale, Personalvorstand BASF, unterstützt den eingeschlagenen Kurs: „Die Arbeitswelt ändert sich rasant. Diese Entwicklung hat die DGFP in den vergangenen Jahren erfolgreich gestaltet, indem sie den Austausch von Ideen angestoßen und moderiert hat. Dabei hat sie sich selbst modernisiert.“

Das neue Konzept, Veranstaltungen auch bei Mitgliedsunternehmen zu organisieren, findet ebenfalls Unterstützung. „Das schafft Nähe zur Praxis, die gerade in der Fortbildung wichtig ist. Aus meiner Sicht ist das derzeit ein Alleinstellungsmerkmal der DGFP“, sagt Professor Gunther Olesch, Geschäftsführer bei Phoenix Contact und langjähriges DGFP-Mitglied. Auch Dr. Thomas Marquardt, Global Head Human Resources bei Infineon, findet lobende Worte: „Der Modernisierungskurs war für die DGFP dringend notwendig. Die neuen Veranstaltungsformate setzen nicht nur auf einen Marketingeffekt, sondern haben Substanz.“ Katharina Heuer versucht derzeit Brücken zu denjenigen zu bauen, die sich abgehängt fühlen. „Die DGFP vereint heute Tradition, Fortschritt und Innovation. Das ist bereits an vielen Stellen spürbar. Daher laden wir unsere Mitglieder ganz aktiv dazu ein, die DGFP neu zu entdecken.“

Reiner Straub ●

PSYCHOLOGIE. „Narzisstische Politiker tauchen gerne in Krisenzeiten auf und lassen sich als Retter feiern“, hat der Psychoanalytiker Rolf Haubl beobachtet. Solche Politiker gehen mit billigen Parolen auf Stimmenfang und blenden Nachdenklichkeit aus. Doch mehr als in der Politik grassiert in der Wirtschaft ein Narzissmus-Problem. Wie kann sich der Einzelne gegen narzisstische Chefs wehren?

Die Klugen kämpfen nicht

Erich Fromm, ein bedeutender Psychoanalytiker, Philosoph und Sozialpsychologe, der von 1900 bis 1980 lebte, hat einmal geschrieben, Narzissmus sei die Berufskrankheit der Chefs. „Sie finden unter den Führungskräften sehr, sehr viele Narzissten“, ist sich auch die Psychologin Annelen Collatz, Co-Autorin des Buchs „Spaß an der Arbeit trotz Chef“, sicher.

Wenn Berufstätige in diesen Tagen sehen, wie geschockt die Welt auf einen US-Präsidenten reagiert, der nach Bewunderung giert, Kritik nicht hören will, Kritiker Idioten nennt, ihnen droht und sich ohne Bedenken in Lügen flüchtet, um besser dazustehen, dann fragen sie sich natürlich, warum nur selten etwas von den narzisstischen Entgleisungen in der Wirtschaft in →

BEKANNTE ZITATE VON ...

berühmten Narzissten:

01.

„Mit mir kann sich keiner vergleichen, nirgends in der Welt.“
Silvio Berlusconi

02.

„Ich bin der einzige Künstler, den die Natur kopiert.“
Salvador Dali

03.

„Ich mache keine Mode, ich bin Mode.“
Coco Chanel

→ den Medien steht. Fast jeder Berufstätige (ganz egal, ob er im Mittelstand oder in einem Konzern arbeitet) kann von einem Chef berichten, der …

- in Meetings Bedenken gegen seine Vorschläge einfach überhörte und die hartnäckigeren unter den Kritikern als „Schiffschaukelbremser“ und Außenseiter lächerlich machte. Wenn später dann doch Misserfolge eintraten, wurden diese vom Chef bagatellisiert nach dem Motto: „Was interessiert mich die Gegenwart, wenn mir die Zukunft gehört“.
- in Meetings laut zu brüllen anfing, wenn einer von „Problemen“ redete, obwohl der Chef alle dazu verdonnert hatte, nur noch von „Herausforderungen“ zu sprechen.
- in wichtigen Berichten an den obersten Vorstand oder die Zentrale „schlechte Zahlen“ frisieren ließ, weil man schlechte Zahlen höheren Orts einfach nicht glauben würde und sie deshalb einfach ein wenig „glaubwürdiger“ gemacht werden müssten.
- plötzlich den Kontakt zu einem engen Mitarbeiter abbrach (eventuell für dessen Entlassung sorgte), weil dieser ihm widersprach. So jemand wurde sofort dem „feindlichen Lager“ zugerechnet.
- falsche Anschuldigungen erhob, um einem anderen den Misserfolg für ein Projekt anzuhängen.
- durchaus sehr charmant und manipulativ sein konnte, wenn es darum ging, anderen Zusatzarbeiten aufs Auge zu drücken. Der später aber keinerlei Dankbarkeit erkennen ließ, weil man so einem bedeutenden Mann wie ihm einfach zuarbeiten musste.
- äußerst empfänglich war für Schmeicheleien. Selbst externe Berater mussten ihn bewundern – egal, ob sie Erfolg versprechende Antworten auf Sachfragen hatten oder nicht. Der Chef wollte von den Beratern ohnehin nie die Wahrheit hören, sondern nur Bewunderung, die seinem eigenen Wohlbefinden nützte.
- ein sehr großes Talent hatte, seine eigenen Vorgesetzten für sich einzunehmen, weil er sich auf Knopfdruck von seiner besten Seite zeigen konnte und immer bereit war, politische Spielchen (mit-)zuspielen.

Dass diese Beispiele aus dem täglichen Wirtschaftsleben mit dem Phänomen „Narzissmus“ zusammenhängen, erkennt man, wenn man sich die folgenden beiden Beispiele „realen“ Narzissmus anschaut und anschließend liest, wie Psychologen den Narzissmus erklären.

Vorzeige-Narzissten: Jürgen Schrempp und Richard Fuld

Als ein „Vorzeige-Narzisst“ gilt Jürgen E. Schrempp. Er wurde 1995 zum Vorstandsvorsitzenden der Daimler-Benz AG ernannt und leitete drei Jahre später den Zusammenschluss von Daimler-Benz und Chrysler ein. Hinzu kamen Beteiligungen an Mitsubishi und Hyundai. Seine Vision von Daimler-Benz als dem größten Autobauer der Welt erwies sich als wenig erfolgreich, weshalb er 2005 freiwillig seinen Posten räumte. Der Aufsichtsrat verabschiedete ihn ohne besondere Danksagung. Nach dem Zusammenschluss von Daimler mit Chrysler sagte Schrempp: „Das wird eines der innovativsten Unternehmen, das die Welt je gesehen hat … und eines der rentabelsten.“ Schrempp („Rambo in Nadelstreifen“) inszenierte sich als Macher, der immerzu davon sprach, den Deutschen fehle eine „winning culture“. Er pflegte Seilschaften. Kritiker wurden rücksichtslos entlassen. Er hatte durchaus Humor, aber nur so lange, wie man über seine Witze lachte. Die Fusion mit Chrysler wurde 2007 wieder aufgelöst.

Ein anderer berühmter Business-Narzisst war Richard S. Fuld, der Vorstandschef der Investmentbank Lehman Brothers, die 2008 Insolvenz anmeldete und damit die schwerste Wirtschaftskrise nach dem zweiten Weltkrieg einleitete. Fuller hatte den Spitznamen „Gorilla“, weil er oft ausrastete und seine Mitarbeiter laut anbrüllte. Internen Kritikern soll er gedroht haben, das Herz bei lebendigem Leib aus dem Körper zu reißen. Angesprochen auf die Pleite seiner Bank, klagte er über die extremen Belastungen, die er selbst im Vorfeld der Pleite habe durchmachen müssen und gab der Zentralbank die Schuld an der Insolvenz. Er selbst übernahm keine Verantwortung für irgendetwas. Experten vermuten, dass Fuld Lehman Brothers durch den Verkauf an eine andere Bank wahrscheinlich hätte retten können, dies aber nicht tat, weil ein Verkauf in seinen Augen einem Schuldeingeständnis gleichgekommen wäre.

So entsteht Narzissmus

Schon kleine Kinder spüren es deutlich, wenn sich ihre Eltern nicht wirklich für sie interessieren. Den Kindern wird vorgeschrieben, wie sie zu sein haben, aber keiner achtet darauf, wie sie wirklich sind und welche ureigensten Bedürfnisse sie haben. Bei den Kleinen entsteht dann sehr schnell der Eindruck, nicht gut genug für die Eltern zu sein. Ein Beispiel: Eine Mutter sagt zu ihrer kleinen Tochter:

04.

„Mir ist das Beste gerade schlecht genug.“
Curd Jürgens

05.

„Meine Untertanen sollen einfach tun, was ich ihnen sage.“
Kaiser Wilhelm II.

06.

„Vielleicht hassen sie mich alle, weil ich viel zu gut bin.“
Cristiano Ronaldo

Buchtipp 1. Reinhard Haller: „Die Macht der Kränkung“, Ecowin Sachbuchverlag, Salzburg 2015 (4. Auflage), 248 Seiten, 21,95 Euro

Buchtipp 2. Gerhard Dammann: „Narzissten, Egomanen, Psychopathen in der Führungsetage“, Haupt Verlag, Bern 2007, 221 Seiten, 34,90 Euro

Buchtipp 3. Manfred Kets de Vries: „Führer, Narren und Hochstapler: Die Psychologie der Führung“, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2008, 224 Seiten, 29,95 Euro

„So wie du in der Stadt neben mir läufst, bin ich überhaupt nicht stolz auf dich.“ Das aufkommende Gefühl einer Minderwertigkeit wird unbewusst (!) durch übersteigerte Fantasien von der eigenen Größe abgemildert.

Manfred Kets de Vries, Professor am Centre for Clinical Organization & Leadership Studies in Fontainebleau Cidex, schilderte in seinem 1993 erstmals erschienenen Buch „Führer, Narren und Hochstapler: Die Psychologie der Führung“ Eltern, die die persönlichen Gefühle ihres Kindes nicht zur Kenntnis nahmen, sondern nur auf eine äußere Erscheinung achteten. Die Eltern verschafften sich durch das „schöne“ Kind Bewunderung. Sein „wahrer Charakter“ war ihnen gleichgültig. Kets de Vries erklärte: „Nur wenn Kinder spüren, dass sie um ihrer selbst willen von anderen geschätzt werden, können sie sich in ihrer Haut wohlfühlen und ein Gefühl für ihren Wert und ein Selbstbewusstsein entwickeln.“

Narzissten fühlen sich mithin im innersten Kern wertlos und kompensieren das dadurch, dass sie sich aufblasen und Bewunderung mehr oder weniger erzwingen. Sie suchen nach Anerkennung und reagieren aggressiv und manchmal auch depressiv, wenn ihnen diese versagt wird. „Das hervorstechendste Merkmal des Narzissmus ist die Kränkbarkeit“, fasst Dr. Christian Mayer, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie in München, seine Erfahrungen zusammen. „Eben weil ihr Selbstbewusstsein nicht stabil ist, beurteilen Narzissten viele - auch neutrale - Situationen als Kränkung und bestrafen dann ihr Gegenüber mit aggressivem Verhalten, Sanktionen oder Kontaktabbruch.“ Damit von einer krankhaften Persönlichkeitsstörung geredet werden kann, müssen laut Prof. Dr. Reinhard Haller, Insbruck, Chefarzt einer psychiatrisch-psychotherapeutischen Klinik, folgende vier „E“s beobachtbar sein: 1. Egozentrizität, 2. Empfindlichkeit, 3. Empathiemangel und 4. Entwertung. Während die ersten drei Punkte sofort einleuchten, muss zum vierten Punkt erläutert werden, dass Narzissten oft einen zusätzlichen Weg einschlagen, um sich selbst zu erhöhen: Sie werten fast alle anderen gezielt ab. Selbstaufwertung und die Abwertung anderer sind zwei Seiten einer Medaille.

Was tun?

Der Umgang mit einem Narzissten ist eine große Herausforderung. Was kann ein Angestellter tun, um sich das Arbeiten unter einem Narzissten zu erleichtern? Die Ratschläge der Experten lassen sich zu drei wesentlichen Tipps zusammenfassen:

1. Keine Machtkämpfe anfangen

„Meist ist es unklug, mit anderen Menschen Machtkämpfe auszutragen, aber mit einem Narzissten ist es völlig töricht“, warnt Werner Berschneider, Business-Coach und Autor des Buchs „Wenn Macht krank macht“. Der Narzisst lebt davon, dass er sich seine Überlegenheit mit einem Sieg über andere unter Beweis stellt. Ein Machtkampf kommt ihm immer gelegen. Er hat das Kämpfen seit frühester Kindheit trainiert und wird wirklich alles tun, um sein aufgeblähtes Selbstbild zu erhalten. Berschneider ist sich sicher: „Bevor ein Narzisst unterliegt, wird er alles versuchen – von der unfairen Dialektik über Unterstellungen bis hin zu den dreistesten Lügen.“ Wenn er sich in die Ecke gedrängt sieht, ist auch noch mit weit aggressiveren Reaktionen zu rechnen. Der Narzisst hat in seinem Leben schon viele positive Erfahrungen damit gesammelt, andere niederzumachen, so dass er einem Amateur auf diesem Gebiet weit überlegen ist. Es ist zum Beispiel einfach unwahrscheinlich, dass ein „normaler“ Mensch über einen so großen Wortschatz an aggressiven, beleidigenden Vokabeln verfügt, wie sie einem Narzisten leicht über die Lippen kommen. „Der Klügere gibt nach“, ist hier die schlauere Strategie. Eine offene Konfrontation darüber, wer recht hat oder stärker ist, muss unbedingt vermieden werden. Auch sollte man nie auf einen Kompromiss hoffen, denn der ist für einen Narzissten genauso unakzeptabel wie eine Niederlage.

Einmal attackiert, wird der Narzisst sich nicht damit begnügen, den Angriff abzuwehren, sondern kurz darauf mehrere Gegenangriffe starten. Er wird dieses „Spiel“ länger durchhalten als jeder andere Mensch. Und selbst wenn ein kampferprobter Profi, der bereit sein müsste so feindselig-aggressiv zu handeln wie sein Gegenspieler, gegen einen Narzissten „gewinnen“ würde, hätte er doch nur eine Schlacht gewonnen und nicht den Krieg, →

Manfred Kets de Vries. Narzissten können hohen Schaden anrichten.

Foto: Keith Beaty/ZUMA Press/Corbis

Kevin Dutton. Der Oxford-Professor warnt: Trotz fehlender Empathie beherrschen Narzissten alle zwischenmenschlichen Manipulationstechniken.

→ den diese Schlacht nach sich zöge. Einmal überwältigt worden zu sein, bewirkt beim Narzissten keine Besserung.

Auch Sven Grüttefien aus Varel rät von Machtkämpfen ab. Auf seiner informativen Internetseite (http://umgang-mit-narzissten.de) betont er: „Ein Narzisst kann fast jedem das Wort im Munde verdrehen, so dass keiner mehr schwarz von weiß unterscheiden kann.“ Narzissten gelänge es durch ihre Gesprächspraktiken, den Gesprächspartner völlig zu verwirren. Nachdem der gesunde Menschenverstand außer Kraft gesetzt worden sei, glaube der Angreifer oft, er müsse anstatt des Narzissten in psychologische Behandlung gehen. Machtkämpfe mit Narzissten müssen „von oben“ geführt werden - zum Beispiel indem der Aufsichtsrat den Vorstand wegen Verschwendung oder Fehlinvestitionen zur Rechenschaft zieht.

2. Mit Lob und Beachtung füttern

Wenn man einem Narzissten nicht das gibt, was er am nötigsten braucht, dann wird man es als sein Mitarbeiter mit ihm niemals lange aushalten können. Der Narzisst will beachtet werden und braucht die Bewunderung. „Sie müssen ihm seine Nahrung geben“, empfiehlt Sven Grüttefien. „Ein schlauer Mensch, der die Wesensart des Narzissten durchschaut hat, weiß, dass er manchmal dienen muss, um zu führen“. „Man kann sehr viel von einem Narzissten bekommen, wenn man ihm einfach zuhört“, hat Dr. Christian Mayer beobachtet. Sein Rat: Der Mitarbeiter sollte das Gehörte wohlwollend zurückspiegeln, die Erfolge des Narzissten herausstellen, ihn bewundern und ihm zu verstehen geben, wie wohl er sich in „seinem“ Unternehmen fühle, wieviel er bereits von „seinem“ Know-how profitiert habe. „Diese Phase muss durchlaufen werden. Erst wenn sich mein Gegenüber wertgeschätzt fühlt, kann ich als Angestellter mein Anliegen vorbringen“, so Mayer. Viele fänden leider die Arroganz des Narzissten lächerlich und reagierten (zumindest nonverbal) abschätzig darauf. Viel besser sei es, wenn man etwas an dem Narzissten fände, was echte Wertschätzung verdiene.

Dr. Mayer macht allerdings auch auf eine Vorbedingung aufmerksam: „Man kann besonders gut mit Narzissten umgehen, wenn man sich der eigenen Kränkbarkeit und der eigenen Wünsche nach Anerkennung und Bewunderung kritisch bewusst ist. Dann kann man dem Narzissten seine Art lassen, konkurriert nicht mit ihm und wertet ihn nicht vorschnell ab.“ Es hilft also, wenn man die Ursachen der narzisstischen Persönlichkeitsstörung versteht. Dann sieht man nicht mehr eine unangreifbare Person vor sich, sondern ein kleines Kind, das aus Mangel an Liebe nach Aufmerksamkeit schreit.

3. Keine Abhängigkeit zulassen

Jeder, der für einen Narzissten arbeitet, sollte etwas für seine eigene emotionale Stabilität (Resilienz) tun. Dazu sollte man regelmäßigen Kontakt zu anderen Menschen pflegen, die einem echte Anteilnahme, Vertrauen und Verständnis schenken. Das Gefühl, von anderen angenommen und für wertvoll gehalten zu werden, ist besonders wichtig, weil Gespräche mit Narzissten früher oder später zu einer Schwächung des Selbstwertgefühls führen. Noch ein Tipp von Sven Grüttefien: Da der Narzisst gut Druck aufbauen kann, sollte man seinen Forderungen nie sofort nachgeben. Es macht Sinn, bei Entscheidungen auf einer Bedenkzeit zu bestehen.

„Narzissten haben auch gute Seiten“, sagt der Psychoanalytiker Rolf Haubl, stellvertretender Leiter des Sigmund-Freud-Instituts. „Sie treten für Visionen ein und reißen andere mit.“ Entscheidend sei, den Narzissten rechtzeitig wieder loszuwerden! Haubl: „Es gibt einen relativ zynischen Spruch: Wir können am Anfang einer Krise einen Narzissten gut gebrauchen, weil er attraktive Bilder von der Zukunft in die Welt setzt, hinter denen sich alle wiederfinden.“

Aber leider ist der Narzisst unfähig, Kritik anzunehmen. Alles Problematische wird von ihm bagatellisiert und ignoriert. Bald umgibt er sich nur noch mit einer Clique von Ja-Sagern. Unter solchen Umständen ist ein Scheitern des Chefs (Rausschmiss durch die Anteilseigner) und die Pleite des gesamten Unternehmens nie auszuschließen. In der „Zusammenarbeit mit einem Narzissten sollte deshalb ein Notausgang (zum Beispiel in Form eines Arbeitgeberwechsels) immer offen bleiben“, rät Berschneider.

Martin Pichler ●

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.

Jetzt informieren:
www.personalquarterly.de
0800 72 34 253 (kostenlos)

„Alternative Fakten“: eine Machttechnik der Narzissten

INTERVIEW. Einen Vorgesetzten wie den US-Präsidenten Donald Trump wünscht sich niemand. Im Gespräch mit Christoph Stehr wirft der Gießener Psychoanalytiker Professor Hans-Jürgen Wirth einen Blick in die Narzisstenseele. Wirth ist auch Gründer des Psychosozial-Verlags. Hier erschien 2002 sein Grundlagenwerk „Narzissmus und Macht“.

Herr Professor Wirth, Narzissten wollen nach oben – und schaffen das oft auch, wie Sie in Ihrem Buch „Narzissmus und Macht“ schreiben. Bei Donald Trump, dem Sie schon früh eine narzisstische Persönlichkeit attestiert haben, sollten Sie recht behalten. Ist das nicht genau der Typ Erfolgsmensch, den wir in der Wirtschaft sehen möchten?

Prof. Dr. Hans-Jürgen Wirth: Was ihre Energie, ihren Durchsetzungswillen und ihren Hunger nach Erfolg anbelangt, sind solche Erfolgsmenschen sicherlich in der Wirtschaft, in der Politik, aber auch im Sport sehr willkommen. Aber positiv bewertete Eigenschaften wie Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein, Selbstsicherheit können auch umschlagen in Selbstüberschätzung, Arroganz und Rücksichtslosigkeit. Dies ist dann der Fall, wenn narzisstisch gestörte Menschen nach Macht streben, um damit ihr mangelhaftes Selbstwertgefühl zu kompensieren. Sie suchen Macht und Erfolg um jeden Preis, um ihre Größen- und Allmachtsfantasien auszuleben. Macht wirkt wie eine Droge: Die Selbstzweifel verfliegen, das Selbstbewusstsein steigt. Macht übt deshalb gerade auf solche Personen eine unwiderstehliche Anziehungskraft aus, die ausgeprägt narzisstische Züge aufweisen.

Warum ist es so schwer, Narzissten zu stoppen?

Wirth: Ungezügelte Selbstbezogenheit, Siegermentalität, und Größenfantasien sind Eigenschaften, die der narzisstisch gestörten Persönlichkeit den Weg in die Schaltzentralen der Macht ebnen. Indem sich der narzisstisch gestörte Führer vorzugsweise mit Jasagern, Bewunderern und gewitzten Manipulatoren umgibt, verschafft er sich eine Bestätigung seines Selbstbildes, untergräbt jedoch zugleich seine realistische Selbstwahrnehmung und verfestigt seinen illusionären und von Feindbildern geprägten Weltbezug. Fremdenhass und Gewalt gegen Sündenböcke zu schüren, gehört zu den bevorzugten Herrschaftstechniken narzisstischer Führerpersönlichkeiten.

Trotzdem scheitern viele Narzissten ...

Wirth: Geblendet von seinen eigenen Größen- und Allmachtsfantasien und von der Bewunderung, die ihm seine Anhänger entgegenbringen, verliert der Narzisst den Kontakt zur gesellschaftlichen Realität und muss letztlich scheitern, auch wenn er zeitweise noch so grandiose Erfolge feiern kann. Häufig folgt nach glänzenden Siegen ein jäher und unerwarteter Absturz, weil der narzisstische Herrscher einerseits im Vollgefühl seiner Omnipotenz den Bogen überspannt und andererseits seine paranoide Weltsicht stets neue Feinde sucht und hervorbringt, an denen er schließlich scheitert.

Sind Narzissten glückliche Menschen – zumindest, solange sie sich nicht selbst ein Bein stellen?

Wirth: Glück ist ja für uns alle nur ein relativ flüchtiger Zustand. Wir fühlen uns vor allem dann glücklich, wenn wir von anderen anerkannt und geliebt werden. Narzissten haben aber das Problem, dass sie versuchen, sich Anerkennung und Liebe durch Geld, Macht und Imponiergehabe zu erkaufen und zu erzwingen. Jedoch verschleiern sie damit nur ihre fundamentale Abhängigkeit von der Zuwendung ihrer Mitmenschen, ohne sie wirklich aufheben zu können. Denn erzwungene oder gekaufte Anerkennung ist nicht authentisch und nährt im Narzissten die Ungewissheit, ob sie denn echt und ernst gemeint sei. Die daraus entstehenden Zweifel und Selbstzweifel führen zu narzisstischer Bedürftigkeit und narzisstischer Wut, die mit einer weiteren Steigerung des Machtgebarens beantwortet werden. Aus dieser Dynamik leitet sich der suchtartige Charakter von Machtprozessen ab, die sich aus narzisstischen Konflikten speisen.

Unternehmen suchen für Führungspositionen keine grauen Mäuse, sondern Alphatiere, die ihren Mitarbeitern zeigen, wo es langgeht. Sind die üblichen Auswahlinstrumente – Assessment Center oder Headhunting – möglicherweise Einfallstore für Narzissten?

Wirth: Auswahlverfahren für Führungspositionen, die besonders die Stressresistenz und Durchsetzungsfähigkeit der Kandidatinnen und Kandidaten testen, können in der Tat dazu führen, dass Eigenschaften wie Rücksichtslosigkeit und Egomanie begünstigt werden. Aber letztlich hängt es davon ab, welche Eigenschaften die Organisation präferiert. In modernen Organisationen werden von den Führungskräften ja auch Teamgeist, Einfühlungsvermögen, ein integrativer Führunsgsstil und das Bewusstsein für ethische Standards verlangt. Die Skandale bei weltbekannten Firmen wie Siemens, VW und der Deutschen Bank haben ja hoffentlich auch die positive Auswirkung, dass man dort erkennt, dass ethische Richtlinien eingehalten werden müssen.

Foto: Psychosozial-Verlag

Prof. Dr. Hans-Jürgen Wirth.
Der 66-Jährige ist Psychoanalytiker und Psychologischer Psychotherapeut. Seit 2010 hat er eine außerplanmäßige Professur für Soziologie und psychoanalytische Sozialpsychologie an der Universität Frankfurt am Main inne.

In welchen Unternehmen dürften mehr Narzissten anzutreffen sein: kleinen und mittleren, die familiengeführt sind, oder großen, internationalen mit angestellten Managern?

Wirth: Es hängt nicht von der Größe der Unternehmen ab. Es wird leicht übersehen, dass es sich bei Narzissmus und Macht um elementare Bestandteile des menschlichen Zusammenlebens handelt, die in allen sozialen, kulturellen, politischen und gesellschaftlichen Verhältnissen eine zentrale Rolle spielen. Narzissten findet man nicht nur in den oberen Ebenen der Politik, sondern auch im Sportverein, in Familienunternehmen und Berufsvereinigungen.

Woran merke ich, dass mein Chef eine narzisstische Persönlichkeit ist?

Wirth: Wenn der Chef immer recht behalten will, gerne scharfe Kritik austeilt, gleichzeitig aber leicht gekränkt reagiert, wenn man anderer Meinung ist oder ihn gar kritisiert, dann liegt der Verdacht nahe, dass er ausgeprägt narzisstische Charakterzüge aufweist.

Und nun? Wie soll ich reagieren, wenn sich mein Chef als Narzisst entpuppt?

Wirth: Wichtig ist, sich nicht mit ihm in einen narzisstischen Machtkampf zu verstricken, das heißt, man sollte die emotionalen Ausbrüche des Chefs nicht zu persönlich nehmen. Man sollte sich also weder von seiner überzogenen Kritik kränken und verunsichern lassen noch sich von seinen Schmeicheleien und seinem übertriebenen Lob verführen lassen, und schon gar nicht sollte man sich auf einen Wettkampf einlassen, wer denn der Bessere, Klügere und Überlegene ist. Stattdessen sollte man sich auf die anstehenden sachlichen Probleme konzentrieren und deren sachlich angemessene Bearbeitung in den Mittelpunkt der Gespräche und der eigenen Arbeit stellen. Denn der grundlegende Fehler des Narzissten besteht darin, dass er nicht lösungsorientiert arbeitet, sondern seine Führungsposition dazu missbraucht, um seine Selbstwertprobleme zu kompensieren. Dafür sollte man sich möglichst nicht einspannen lassen.

Besteht die Chance, dass ich ihn „umerziehen“ kann?

Wirth: Diese Chance ist äußerst gering. Zum einen ist es nicht die Aufgabe einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters, den Chef umzuerziehen. Es besteht dann eher die Gefahr, dass man sich persönlich verstrickt. Vor allem aber ist es grundsätzlich sehr schwer, einen anderen Menschen „umzuerziehen“ – sogar in einer Partnerschaft. Man sollte eher bei sich selbst ansetzen, also sein eigenes Verhalten ändern und beispielsweise darauf achten, dass man sich nicht auf die „Machtspielchen“ des narzisstischen Partners einlässt.

Wie vertrauenswürdig und integer sind Narzissten? Oder um auf Donald Trump zurückzukommen: Muss ich damit rechnen, ständig mit „alternativen Fakten“ konfrontiert zu werden?

Wirth: Ausgeprägte Narzissten wie Trump sind weder vertrauenswürdig noch integer. Sie schenken anderen Menschen kein Vertrauen, sondern bauen auf Macht, Kontrolle und „Deals“. Ihr eigenes Handeln ist von Misstrauen, Drohungen und kalter Berechnung bestimmt. Deshalb können sie sich auch gar nicht vorstellen, dass gemeinschaftliches Handeln auf wechselseitigem Vertrauen basiert. Eine Ausnahme bilden allenfalls Verwandte. Deshalb hat Trump auch einige Mitglieder seiner eigenen Familie zu seinen engsten Beratern gemacht. Da Vertrauen, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit für Narzissten keine Rolle spielen, sind sie auch nicht integer, sondern biegen sich die Wirklichkeit so zurecht, wie sie ihnen in den Kram passt. Unverfrorene Lügen und die schamlose Präsentation „alternativer Fakten“ gehören zu den hervorstechenden Machttechniken ausgeprägter Narzissten.

Bitte einen Tropfen Balsam auf die Narzisstenseele: Welche guten Seiten haben diese Persönlichkeiten?

Wirth: Narzissten sind begeisterungsfähig und einsatzbereit – vor allem, wenn es um ihre eigenen Projekte geht. Sie können andere mitreißen und bei ihren Anhängern starke Gefühle auslösen. Vor allem sollte man aber zwischen einem gesunden und einem übersteigerten und damit problematischen Narzissmus unterscheiden. Diese Unterscheidung ist theoretisch wichtig, auch wenn sie praktisch oft nicht leicht zu treffen ist und wenn die Übergänge fließend sind. So ist es einer Führungsperson durchaus erlaubt, ihre gesunden narzisstischen Strebungen in ihre Arbeit einfließen zu lassen. Die gesunden narzisstischen Wünsche und Bedürfnisse sind ein wichtiges Stimulans für die Führungsaufgabe. Beispielsweise ist es unproblematisch, wenn eine Leitungsperson stolz auf die Arbeit und die Erfolge ist, die sie selbst und die von ihr geleitete Gruppe erbracht haben. Ihr Selbstwertgefühl sollte sich durch solche Erfolge steigern, sie sollte sich auch gerne mit ihrer Arbeit in der Öffentlichkeit zeigen und sich dafür anerkennen, feiern und gegebenenfalls auch wählen lassen. Das alles sind Ausdrucksformen eines gesunden Narzissmus, die der sachlichen Arbeit und auch der Entwicklung der Persönlichkeit des Leiters dienen und der Weiterentwicklung der Gruppenidentität förderlich sind.

Interview: Christoph Stehr ●

Cranet-Studie 2015/2016: Weiterbildung im internationalen Vergleich

STUDIE. Die Erhebung des „Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management“, kurz: „Cranet“, ist die größte globale HR-Studie. Was sie über den Status quo deutscher Personalentwicklungsarbeit aussagt und was dabei im internationalen Vergleich noch besser laufen könnte.

Wie stehen deutsche Personaler im Vergleich mit ihren internationalen Kollegen da? Aktuelle Antworten auf diese Frage liefert die achte Ausgabe der sogenannten „Cranet"-Studie, die Erhebung des „Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management", aus dem Jahr 2015/2016. Die Studie ist die größte internationale HR-Studie. Durchgeführt wird sie von einem Forschungsnetzwerk von mehr als 40 Universitäten und Business Schools mit jeweils einem Vertreter für jedes teilnehmende Land.

Die Forscher haben neben allgemeinen Daten zur Personalarbeit auch speziell Daten zur Personalentwicklung in deutschen und internationalen Unternehmen erhoben und ausgewertet. Wir stellen Ergebnisse vor, die zeigen, wie deutsche Personalentwickler bei Planung und Durchsteuerung von Weiterbildungsmaßnahmen vorgehen und wie sie sich dabei noch verbessern könnten.

Ein erster, gut messbarer Faktor bei der Bewertung von Personalentwicklungsaktivitäten, den die Forscher ausgewertet haben, ist die Investition in Weiterbildungsmaßnahmen. Was lassen sich deutsche Firmen also die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter kosten? Die Antwort, die die Cranet-Studie gibt, ist: Im Jahr 2015 investierten deutsche Unternehmen 3,1 Prozent der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Das bedeutet einen leichten Rückgang im Vergleich zur Cranet-Studie aus dem Jahr 2009, als der Prozentsatz noch bei 3,6 Prozent lag. Damit befindet sich Deutschland zurzeit ungefähr auf dem Niveau der anderen beiden DACH-Länder Österreich und Schweiz. Im Vergleich mit anderen Ländern – die Forscher werteten neben den DACH-Staaten auch die Ergebnisse aus Großbritannien, USA, Schweden, Griechenland, Finnland und Spanien aus – liegt Deutschland jedoch bei den Weiterbildungskosten nur im unteren Mittelfeld. In Ländern wie Großbritannien (4,5 Prozent), den USA (4,1 Prozent) und Schweden (3,5 Prozent) wird mehr in die Weiterbildung der Mitarbeiter investiert.

Nun ist die Investitionshöhe natürlich nicht das einzige Kriterium für eine erfolgreiche betriebliche Weiterbildung und sagt noch nichts über die Effizienz der Weiterbildung aus. Allerdings, so ein weiteres Ergebnis der aktuellen Cranet-Studie, erfassen 43 Prozent der deutschen Unternehmen die Effizienz ihrer Weiterbildungsmaßnahmen erst gar nicht. Besonders erschwerend kommt hinzu, dass auch eine umfassende Strategie in vielen deutschen Unternehmen fehlt: Nur knapp jedes zweite deutsche Unternehmen verfügt demnach überhaupt über eine Personalentwicklungsstrategie.

Evaluation per „Happy Sheet"

Wer in Deutschland den Weiterbildungserfolg misst, tut dies meist per Zufriedenheitsbewertung direkt nach der Schulung. „Die meisten, nämlich 93 Prozent der Befragten, lassen die Teilnehmer nach einem schönen Seminarausklang mit Kaminabend ein ‚Happy Sheet' ausfüllen. Oft bewerten dann die Teilnehmer in einer solchen Situation ein Wohlfühlpaket aus fachlicher Inspiration und Ambiente", kritisiert der deutsche Cranet-Repräsentant Professor Rüdiger Kabst von der Universität Paderborn diese Methode. Das sei zwar besser als nichts, aber zur Qualitätsmessung sei die Methode ungeeignet, da nicht valide. „Vielmehr müssten Verhaltensänderungen im Zeitlauf erfasst werden, etwa, wie die Arbeitsleistung der Seminarteilnehmer einige Monate vor der Weiterbildung war und wie sie einige Monate danach ist", so Kabst. „Das machen bislang aber nur 26 Prozent, 14 Prozent messen die Arbeitsleistung vor und direkt nach der Weiterbildung." Der Return on Investment von Weiterbildungen wird nach wie vor noch von den wenigsten erfasst, nämlich nur von jedem Zehnten. Dieses Defizit beobachten die Cranet-Autoren nicht erst seit gestern. „Cranet-Daten liegen uns ab 1989/1990 vor. In den seither vergangenen Jahrzehnten wurde immer wieder diskutiert, wie HR seinen Mehrwert beweisen kann", kommentiert Kabst. „Doch die Ergebnisse dazu, wie etwa der Nutzen von Weiterbildung evaluiert wird, sind damals wie heute ernüchternd."

Auch bei der Durchführung eines systematischen Talent Managements dürfte so manche deutsche Personalabteilung noch Nachholbedarf haben. Zwar geben immerhin 60 Prozent der Unternehmen an, dem Fachkräftemangel Talent Management entgegenzusetzen. Allerdings legten die Wissenschaftler bei dieser Frage eine sehr breite Definition des Begriffs „Talent Management" zugrunde: Darunter fallen in der Befragung „alle Aktivitäten, die auf die Attraktion, Entwicklung, den Einsatz, und den Erhalt von Talenten abzielen" – also nicht nur systematische Talent-Strategien, sondern auch Einzelaktionen.

Welche Talent-Management-Maßnahmen sind demnach in deutschen Unternehmen am beliebtesten? Die meisten, die von sich behaupten, Talent Management zu betreiben, setzen bei der Karriereentwicklung auf Spezialaufgaben (98 Prozent), Networking (90 Prozent), Coaching (88 Prozent) und Mentoring (81 Prozent). „Das sind zwar nicht notwendigerweise Talent-Management-spezifische Maßnahmen", schreiben die Studienautoren dazu. „Unternehmen, die Talent Management betreiben, setzen diese jedoch signifikant häufiger ein als andere Unternehmen." Drei Viertel der Unternehmen setzen daneben auf High-Potential-Programme, also Talent Management im engeren Sinne, so eine weitere Erkenntnis.

Weniger häufig genutzt werden Karrieremaßnahmen wie systematisches E-Learning, Laufbahnpläne, Entwicklungszentren und Job-Rotation. (Mehr dazu lesen Sie im Interview mit Rüdiger Kabst auf Seite 27.)

Die Studienautoren bewerten es jedoch als weniger wichtig, welche Praktiken im Talent Management konkret angewandt werden – sondern vielmehr, inwiefern das Top-Management an der Umsetzung von Talent Management beteiligt ist. „Wenn Top-Management-Support in HR-Angelegenheiten bereits im Allgemeinen nützlich ist, um HR-Praktiken so wie vom Personalmanagement intendiert implementieren zu können, so ist Top-Management-Support für Talent Management unerlässlich", so das Fazit der Autoren.

Feedback: selten „bottom up"

Zu einem systematischen Talent Management gehört es auch, die Leistung der Talente regelmäßig zu erfassen und weitere Entwicklungsmaßnahmen darauf abzustimmen. Wie es diesbezüglich in deutschen Unternehmen aussieht, haben die →

Foto: everythingpossible / AdobeStock

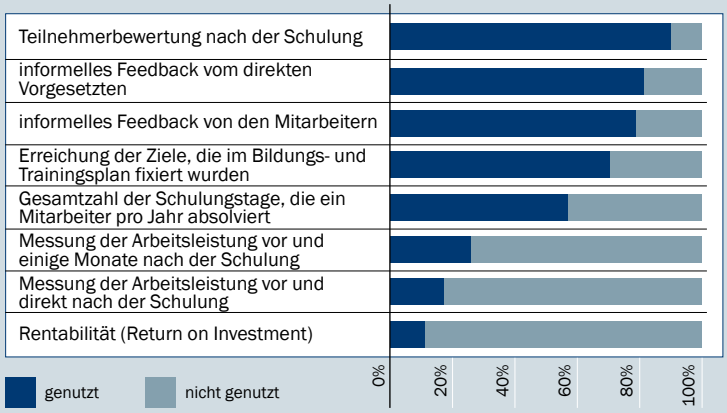
→ Cranet-Autoren die teilnehmenden Personaler in der aktuellen Studienrunde ebenfalls gefragt. Demnach verfügen jeweils 69 Prozent der deutschen Unternehmen über ein Leistungsbeurteilungssystem für Führungskräfte und eines für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (siehe Abbildung). Im internationalen Vergleich liegen die Deutschen hier wiederum im Mittelfeld; Spitzenreiter sind Länder wie Frankreich, Schweiz, die USA und Großbritannien, wo ein Leistungsbeurteilungssystem für beide Mitarbeitergruppen in mehr als 95 Prozent der Unternehmen eine Selbstverständlichkeit ist.

Von den Unternehmen, die in Deutschland ein Leistungsbeurteilungssystem implementiert haben, nutzen tatsächlich die meisten (86 Prozent) die daraus gewonnenen Daten, um den Aus- und Weiterbildungsbedarf im Unternehmen zu analysieren. Auch die Karriereplanung wird bei den meisten (80 Prozent) durch die Leistungsbeurteilung beeinflusst, in 60 Prozent der Unternehmen auch die Entlohnung. Weniger häufig spielen die daraus gewonnenen Erkenntnisse bei der Personalplanung (30 Prozent) eine Rolle.

Ebenfalls analysiert haben die Studienautoren, ob und wie unterstellte Mitarbeiter bei der Leistungsbeurteilung ihrer Führungskräfte ein Mitspracherecht haben. Das sogenannte „Bottom-up-Feedback“ ist demnach in Deutschland noch wenig verbreitet, nur 19 Prozent der befragten Unternehmen nutzen es. In anderen Ländern haben die Mitarbeiter deutlich mehr Mitspracherecht: In Großbritannien sind es 54 Prozent, in Dänemark und Spanien je 38 Prozent und in Finnland 34 Prozent.

Evaluation von Weiterbildung

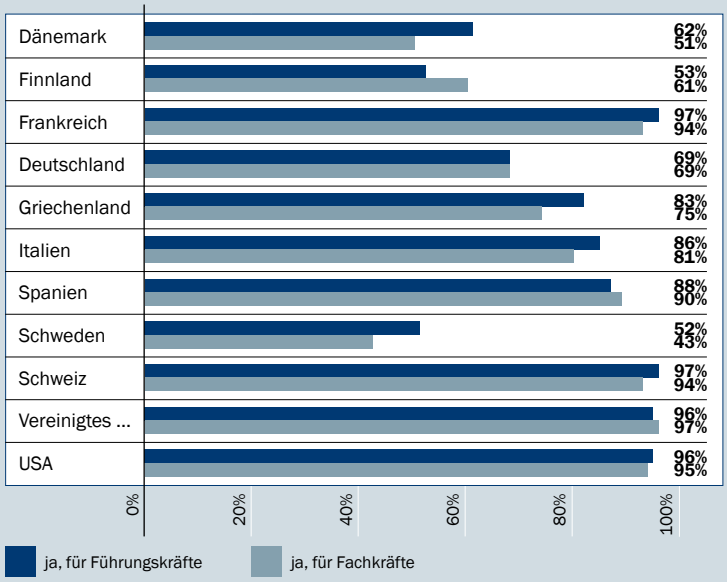
Methoden. Deutsche Personalentwickler evaluieren Weiterbildungen meist kurzfristig, etwa per Fragebogen nach dem Seminar.



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von CRANET 2015/2016

Systeme zur Leistungsbeurteilung

Modelle. Deutschland liegt bei der Frage „Gibt es Leistungsbeurteilungssysteme für Fach- und Führungskräfte?“ im Mittelfeld.



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von CRANET 2015/2016

Ideen für die Zukunft

Die Ergebnisse zeigen: Gerade in Hinblick auf die strategische Planung und systematische Steuerung von Weiterbildungsmaßnahmen könnten deutsche Personalentwickler noch mehr tun. Denn noch fehlt vielen eine Personalentwicklungsstrategie, und auch der langfristige Weiterbildungserfolg wird noch selten evaluiert. Wenn es den Personalentwicklern gelingt, die Erfolge ihrer Arbeit besser zu belegen, könnten sie gleichzeitig auch ihr Standing im Unternehmen verbessern.

Zudem lässt die Studie noch einen weiteren Ansatzpunkt für Personalentwickler erkennen: Sie sollten künftige Anforderungen an die Personalarbeit rechtzeitig auf dem Radar haben und zukunftsweisende Ideen dazu entwickeln. Noch setzen deutsche Personalentwickler etwa lieber auf die etablierten Karrieremaßnahmen anstatt mit neuen Möglichkeiten zu experimentieren. (Mehr dazu lesen Sie im Interview mit Rüdiger Kabst.) Und auch in Hinblick auf die Digitalisierung scheinen viele noch keinen konkreten Handlungsbedarf zu sehen: Denn auf die Frage, worin sie die größten Herausforderungen im Personalmanagement der kommenden Jahre sehen, antworten gerade einmal neun Prozent „die Digitalisierung“. Als drängender empfinden die Befragten Dauerbrennerthemen wie den Fachkräftemangel (33 Prozent) und den demografischen Wandel (28 Prozent).

Andrea Sattler ●

„Schneller, mutiger, dynamischer, verrückter“

Interview. Der deutsche Cranet-Repräsentant Professor Rüdiger Kabst hat mit uns über die auffälligsten Ergebnisse der HR-Studie rund um Weiterbildungsthemen gesprochen. Aus den Ergebnissen leitet er ab, wo deutsche Personalentwickler ansetzen können, um zukunftsfähige und international konkurrenzfähige Weiterbildungsmaßnahmen zu schaffen.

Wie bewerten Sie angesichts der Cranet-Ergebnisse den Status quo betrieblicher Weiterbildung in Deutschland?

Rüdiger Kabst: Wir haben Deutschland mit elf Ländern verglichen, unter anderem mit den USA, Großbritannien, Österreich und der Schweiz. Wenn wir etwa den Anteil der Weiterbildungskosten an den Lohnkosten in diesen Ländern betrachten, zeigt sich, dass Deutschland sich nur im unteren Mittelfeld bewegt. Das könnte natürlich bedeuten, dass in Deutschland die Personalentwicklungsmaßnahmen bei geringen Kosten besonders effizient sind – aber auch, dass die Deutschen noch nicht genug Geld in die betriebliche Weiterbildung stecken.

Wie interpretieren Sie dieses Ergebnis?

Kabst: Ich glaube, die Wahrheit liegt in der Mitte. Aber aus zwei Gründen sind Weiterbildungsinvestitionen in Deutschland besonders wichtig und werden noch wichtiger werden: zum einen, weil hierzulande die Belegschaften stabiler sind als etwa in den USA oder Großbritannien, wo Mitarbeiter weniger Mitsprache und einen geringeren Kündigungsschutz genießen. Zum anderen entstehen durch die Digitalisierung mehr Anforderungen an eine qualifizierte Weiterbildung. Das ist natürlich nicht nur eine Frage der Kosten: Wir müssen vor allem mit Innovationsvorsprüngen punkten.

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Universität Paderborn, ist seit 2004 deutscher Repräsentant des Cranet-Netzwerks.

Wie kann das gelingen?

Kabst: Die Unternehmen sollten mehr experimentieren, neue Tools implementieren, um schneller zu werden, neue Ideen zu gewinnen und geeignete Inhalte und Formate schneller umsetzen zu können. Konkret gelingen kann das mit Methoden wie „Lean Start-up“ oder „Business Model Canvas“, die ursprünglich aus dem Silicon Valley kommen, aber nicht nur Start-ups, sondern auch etablierten Unternehmen nutzen. Für Personalentwickler bedeutet das: Sie müssen Lerninhalte und -tools hinterfragen und sich selbst mehr in die Richtung eines „HR Intrapreneurs“ entwickeln.

Wie weit ist die Digitalisierung von Lernprozessen?

Kabst: Die Digitalisierung von Lernprozessen ist noch sehr ausbaufähig. Zwar reden alle davon, und immerhin 68 Prozent der Befragten setzen digitalisierte Lösungen zum Lernen ein. Das sind aber wohl oft nur isolierte Instrumente. Denn als systematische Maßnahme zur Karriereförderung wird E-Learning deutlich seltener genutzt: Hier landet computergestütztes Lernen nur auf den unteren Rängen. Beliebter sind bei Personalentwicklern weiter die Klassiker unter den Karrieremaßnahmen wie Spezialaufgaben, Training on-the-job, Mitarbeit in Projektteams. Immerhin scheint ihnen klar zu sein, dass sich hier etwas ändern muss: Denn rund 60 Prozent der Befragten schätzen die künftige Bedeutung von digitalisierten Prozessen und Instrumenten im Learning als hoch oder sehr hoch ein.

Was können Sie deutschen Weiterbildnern mit auf den Weg in die Zukunft geben?

Kabst: Dass sie künftig schneller, mutiger, dynamischer und verrückter agieren. Sie sollten neue Formate, Inhalte und Werkzeuge nicht nur von Wettbewerbern, sondern auch aus anderen Branchen mit dynamischen Märkten ausprobieren und die Innovationskultur ihres eigenen Unternehmens hinterfragen, um auf neue Ideen zu kommen. Inzwischen gibt es kaum ein Dax-Unternehmen, das keine Innovations-Garage oder Start-up-Inkubator hat, um so eine neue Art des Lernens in die Organisation zu tragen. Daran sollte sich künftig auch der Mittelstand orientieren!

Interview: Andrea Sattler

Mit der Digitalisierung rechnen

HINTERGRUND. In der heutigen Arbeitswelt ist Digitalkompetenz sowohl für den Umgang mit Technologie als auch in der Unternehmensorganisation wichtig. Mit einem Drei-Stufen-Modell wird deutlich, welche Gestaltungsmöglichkeiten Mitarbeiter und Organisationen haben, um auf den verschiedenen Spielfeldern digital kompetent handeln zu können.

Stellen Sie sich vor: Eine Handvoll Kollegen will mit dem Schiff aufs Meer fahren. Doch nur wenige aus der Crew können navigieren oder auch nur die Segel setzen. Ähnlich geht es heute vielen Organisationen mit der Digitalisierung – nicht alle Kompetenzen sind an Bord. Ein zentrales Problem dabei: Das Meer ruht nicht. Es kommt vielmehr auf die Organisationen zu, denn die Digitalisierung wartet nicht, bis alle Mitarbeiter bereit sind. Deshalb brauchen Organisationen Mitarbeiter, die passende Digitalkompetenz entweder schon haben oder möglichst schnell aufbauen können. Dabei geht es nicht nur um den richtigen Umgang mit Maus, Tastatur und Smartphone, sondern um viel mehr. Doch was ist dann überhaupt Digitalkompetenz, wenn nicht bloß IT-Wissen?

Mehr als Technikkompetenz

Digitalkompetenz beschreibt Fähigkeiten, die über die direkte Interaktion mit Computern hinausgehen. Schon länger ist zu beobachten, wie die Digitalisierung ganze Lebensbereiche erfasst, Organisationen umkrempelt und Märkte verändert. Die Musikindustrie war dafür ein frühes Beispiel. Um zu verstehen, wie sich die Digitalisierung jenseits der Technologie auswirkt, ist es hilfreich, sich mit ihren Mustern zu befassen. Sie geben den Rahmen für digital kompetentes oder eben inkompetentes Handeln vor. Die sechs wesentlichen Muster der Digitalisierung sind:

Automatisierung: Eine Software kann praktisch unendlich oft das Gleiche tun, ohne modifiziert zu werden. So wird zum Beispiel das Programm „Microsoft Word“ einmal geschrieben und läuft dann jahrelang auf Millionen von Computern. Gleiches gilt für Roboter, die stoisch oder lernend einprogrammierten Regeln folgen.

Geschwindigkeit: Dank leistungsfähigerer Prozessoren und Netzwerkverbindungen stehen Daten und Ergebnisse in Sekundenschnelle zur Verfügung. Ein Schachcomputer berechnet beispielsweise alle

möglichen Züge viel schneller als jeder Mensch und die Whatsapp-Nachricht der Tochter aus Australien ist binnen Sekunden im deutschen Wohnzimmer.

Skalierbarkeit: Die für Speicherplatz, Rechenkraft und Datenübertragung anfallenden Kosten steigen nicht linear mit der Datenmenge und deren Berechnung. Die Kosten erhöhen sich oft nur geringfügig. Ein Beispiel: Während es kaum einen Unterschied macht, ob eine Whatsapp-Nachricht an einen oder 1.000 Empfänger geschickt wird, steigen Kosten und Mehraufwand beim postalischen Versand beinahe um den Faktor 1.000.

Granularisierung: Die digitale Vermessung von Menschen, Dingen und Prozessen wird immer detaillierter. Wie unter dem Mikroskop, das ständig seine Auflösung erhöht, wird die Beschreibung (vermeintlich) immer präziser: Früher waren Kunden anonym, heute wird die Historie aller Bestellungen, Suchanfragen und Bewertungen gespeichert und verwendet.

Verfügbarkeit: Es bieten sich mehr Möglichkeiten des orts- und zeitunabhängigen Zugriffs auf Informationen. Über die passenden Geräte können Nutzer zu jeder Zeit auf viele Angebote zugreifen. Musikhörer müssen keine Musik-CD mehr besitzen, solange der Zugang über Spotify, Youtube und Co. gewährleistet ist.

Foto: Skill Hero

Greifbar. Spielerische Lernformate – hier ein Workshop mit programmierbaren Roboterbällen – können die Mitarbeiter an die Digitalisierung heranführen.

Vernetzung: Angebote stehen nicht mehr isoliert nebeneinander. Vielmehr gibt es heute Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen verschiedener Anbieter, die gemeinsam den Mehrwert ausmachen. Der Erfolg des Smartphones wäre ohne Appstores und Apps von Drittanbietern nicht möglich gewesen.

Diese sechs Muster beschreiben die Auswirkungen der Vernetzung von Computern, die heute in vielen Lebensbereichen sichtbar werden. Deshalb lohnt ein Kompetenzbegriff, der über die technische Sphäre hinausgeht.

Mit Computern rechnen

Digitalkompetenz ist eine Spezialform der Kompetenz. Aber was ist eigentlich Kompetenz? Joachim Sauter und John Erpenbeck unterbreiten in ihrem Buch „Stoppt die Kompetenzkatastrophe“ einen Vorschlag (mehr dazu lesen Sie in Ausgabe 04/16 der „Wirtschaft und Weiterbildung“): Kompetenz ist für sie die „menschliche Fähigkeit, in offenen Situationen selbstorganisiert und kreativ zu handeln“. In der Übertragung auf die vernetzte Welt ist Digitalkompetenz also die Fähigkeit, in offenen Situationen, die durch vernetzte Computer beeinflusst werden können, selbstorganisiert und kreativ zu handeln. So rücken „digitale“ Situationen in den Blick, die heute für fast jeden relevant sind. Auf den Punkt gebracht: Digitalkompetenz beschreibt die Fähigkeit, mit Computern rechnen zu können.

So wie es sich lohnt, jederzeit mit gutem oder schlechtem Wetter zu „rechnen“, lohnt es sich auch, mit der Einwirkung von Computern zu „rechnen“: Die Möglichkeit einer Einwirkung ist vorhanden und ob dies geschieht, ist vorher nicht immer klar. Das „Rechnen“ steht dabei stets auch für das Unerwartete. Ein Beispiel: Welcher Steuerhinterzieher hat schon damit gerechnet, dass seine Steuerdaten auf CDs so einfach verfügbar sind? Man sollte von den digitalen Möglichkeiten nicht überrascht sein, also, mit Computern rechnen. Und man sollte trotz dieses überraschenden Moments nicht auf entschlossenes Handeln verzichten. Gleichzeitig geht es bei Digitalkompetenz im besonderen Maße um den Umgang mit sich selbst und anderen Menschen. So manche Fernbeziehung hat dank „Skype“ die Distanz überstanden. Man sollte von den digitalen Möglichkeiten nicht überrascht sein, ergo, mit Computern rechnen.

Im Berufsalltag begegnet die Digitalisierung den meisten Mitarbeitern in drei wesentlichen Kontexten: Erstens, wenn sie direkt mit Computern interagieren, zweitens, wenn sich die Kommunikation innerhalb der Organisation durch Computer verändert, und drittens, wenn sich in Märkten die Kommunikation mit Kunden und externen Partnern durch Computer verändert.

Digitale Technologie

Der direkte Umgang mit dem Computer beschreibt den ersten Kontext der Digitalkompetenz. Es geht dabei sowohl um die Technologie selbst als auch um die Konsequenzen ihrer Nutzung: Darf ich beispielsweise eine bestimmte Datei öffentlich zum Download anbieten? Welche Folgen hat mein Handeln für die Sicherheit meiner Daten? Besonders konkret ist diese Kompetenzdimension im Europass der EU beschrieben. Daraus lässt sich anhand der individuellen Gestaltungsfähigkeit eine Kategorisierung für das betriebliche Umfeld ableiten:

Auf der ersten Stufe der Digitalkompetenz steht dabei, wer Anwendungen bedienen kann. Das beinhaltet den sicheren Um- →

Bezugspunkte der Digitalkompetenz

Kontexte. Digitalkompetenz hat in der Arbeitswelt drei Anwendungsfelder: den Umgang mit Technologie, die Gestaltung von Organisationen sowie ihre Marktorientierung.

Quelle: Skill Hero

→ gang mit wiederkehrenden Oberflächen und Bedienmuster. In Anlehnung an den Europass heißt das zum Beispiel: Die Mitarbeiter können mit einer Suchmaschine relevante Informationen recherchieren oder einfache Maßnahmen ergreifen, um ihre Geräte zu schützen; etwa mit Anti-Viren-Programmen.

Auf der zweiten Stufe steht hingegen, wer Anwendungen selbst konfigurieren oder anpassen lassen kann. Dafür ist ein tieferes IT-Verständnis notwendig. Menschen auf dieser Stufe wissen zum Beispiel, welche Möglichkeiten verschiedene Anwendungen bieten und was passiert, wenn die Einstellungen verändert werden. In Organisationen sind die entsprechenden Fähigkeiten beispielsweise dann gefragt, wenn es um den Vertrieb von Software oder um digitale Prozesse im Allgemeinen geht. Ins Spiel kommen dann die Fragen nach den Grenzen des Machbaren und dem Verhältnis von Aufwand und Ergebnis. Digital kompetente Mitarbeiter können besipielsweise verständliche Anforderungen an Software definieren oder eigene Strategien erarbeiten, um die Sichtbarkeit des Unternehmens in den sozialen Netzwerken zu erhöhen.

Die dritte Stufe erreicht wiederum, wer selbst Anwendungen entwickeln kann. Hier steht die konkrete technische Umsetzung im Vordergrund. Notwendig sind oft Kenntnisse in Programmiersprachen oder Fachwissen im Bereich IT-Architektur. Menschen auf diesem Kompetenzniveau können beispielsweise Infrastrukturanforderungen selbstständig bestimmen und eigene Anwendungen mithilfe einer Programmiersprache erstellen.

Digitale Organisation

In vielen Organisationen haben Computer die Kommunikation völlig verändert. Technisch bedeutet das zunächst die Nutzung neuer Medien und Kommunikationssysteme wie E-Mail, Wikis, Blogs oder Ticketing-Systeme. Damit ergeben sich neue Strukturen in den Abläufen, andere Gesprächskulturen und veränderte Gepflogenheiten. Zugleich nehmen Organisationen ihr Umfeld zunehmend als „disruptiv“, schnelllebig und unsicher wahr. Viele Unternehmen reagieren darauf mit neuen Organisationsformen und Methoden. Einige aktuelle Beispiele dafür sind etwa Scrum, Feedback-Instrumente oder Holocracy — sie befördern die Veränderung und fluide Formen des Organisierens.

Digitalkompetenz im Kontext der Organisation beschreibt somit den Grad, mit dem die Organiation selbst gestaltet werden kann — nicht nur von Führungskräften, sondern von allen Mitarbeitern.

Mitarbeiter auf der ersten Stufe der Digitalkompetenz können sich an der digitalen Kommunikation beteiligen. Sie nutzen E-Mail, Chat und Videokonferenzen oder bringen sich aktiv im Enterprise Social Network ein. Zudem kennen sie die Anforderungen und Formen neuer Arbeitsorganisation, wie etwa Jobsharing, Objective Key Results oder agiles Arbeiten.

Bei Stufe zwei geht es hingegen ums aktive Anwenden: Die Mitarbeiter setzen neue Methoden aktiv ein, geben regelmäßig Feedback und fordern es selbst ein. Sie verstehen es als zentrale Aufgabe, Mitarbeitern und Kollegen Freiräume und Ressourcen für die Bewältigung ihrer Aufgaben bereitzustellen.

Die Mitarbeiter auf der dritten und letzten Stufe nutzen bewusst Instrumente, um organisationale Veränderungen wahrscheinlicher zu machen. Sie experimentieren aktiv mit neuen Methoden der Selbststeuerung, Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit. Zudem wählen sie bewusst Methoden und Tools aus, um sowohl die eigene wie auch die Lernfähigkeit der Organisation zu erhöhen. In dieser Lesart stellt sich die Frage, welche Aufgabe der Führung im Digitalzeitalter zukommt. Diese Diskussion wird heute unter dem Schlagwort „Digital Leadership“ intensiv geführt. Doch es wird nicht nur geredet; es gibt bereits konkrete Praxisbeispiele. So setzt etwa die Daimler AG einen Schwerpunkt auf Selbstverantwortung. Stephan Limpächer, der Leiter der Personalentwicklung der Daimler Konzernforschung, beschreibt die Zielsetzung folgendermaßen: „Entscheidungen sollen dorthin zurück, wo sie hingehören: in die Ebenen, die nah an Produkt und Geschäft sind.“ Dieser Ansatz findet sich auch in der Führungskräfteentwicklung wieder, berichtet Limpächer weiter: „Wir schaffen Angebote, die Führungskräften dabei helfen, sowohl mehr Verantwortung zu übernehmen als auch bewusst an ihre Mitarbeiter abzugeben.“

Digitale Märkte

Mit der Digitalisierung verändern sich auch die Distributionsketten und Wertschöpfungsprozesse. Das betrifft nicht nur Kommunikationskanäle wie Online-Marketing oder neue Trägermedien — zum Beispiel den E-Reader anstelle des Buchs. Die Digitalisierung verändert ebenso die Methoden und das Mindset, mit denen Organisationen diese Angebote gestalten. Die Ausrichtung am Kunden bleibt dabei essenziell: Der Zugang zu Konkurrenzprodukten ist dank der Computer nun einfacher, ein überzeugendes Angebot also umso wichtiger.

Auch diese Veränderungen im Markt sorgen für Rückkopplung in der Organisation. Und so kann der Grad der Digitalkompetenz ebenfalls beschreiben, wie schnell es Organisationen gelingt, Kundenbedürfnisse in einem sich wandelnden Marktumfeld zu befriedigen.

Organisationen auf der ersten Stufe nutzen neue Formen der Interaktion mit Kunden sowie Optimierungspotenziale in Geschäftsabläufen. Das Credo dabei: Wir verwenden digitale Instrumente, um mit unseren Kunden in Kontakt zu bleiben. Wir optimieren unsere Prozesse durch den Einsatz von Computern.

Organisationen auf Stufe zwei gestalten ihr Leistungsangebot punktuell durch

AUTOR

Patrick Hypscher ist Gründer und Geschäftsführer der Skill Hero GmbH. Er hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke sowie Wissenschaftstheorie an der London School of Economics studiert und war zuletzt für Arvato Bertelsmann tätig.

Skill Hero GmbH
Käthe-Niederkirchner-Straße 4,
10407 Berlin
Tel. 030 22011690
www.skillhero.de

neue Formen der Geschäftsmodellentwicklung. Sie wenden bekannte Methoden an, um die Produkt- und Geschäftsentwicklung zu beschleunigen – Beispiele sind Fedex Days, Lean Startup, Google Sprints oder Design Thinking. Unternehmen dieser Kompetenzstufe binden vorhandene Ökosysteme und Schnittstellen an, um ihre Leistung zu steigern.

Organisationen auf der dritten Stufe gestalten schließlich dezentral und eigenverantwortlich ein vernetztes Angebotsportfolio. Sie ermöglichen jedem einzelnen Mitarbeiter den Freiraum, selbstständig die Leistungen für den Kunden zu gestalten. Der Ansatz dabei: schnelle und dezentrale Entscheidungsstrukturen sowie individualisierbare Leistungsangebote.

Die hinter diesen Fähigkeiten stehenden Muster von Offenheit und Flexibilität sind jedoch kein Selbstzweck. So kann es jederzeit gute Gründe geben, an spezifischen Stellen auf geschlossene Systeme zu setzen. Beispielsweise war das Unternehmen „Rocket Internet“ lange damit erfolgreich, bei jeder Neugründung klare, standardisierte Vorgehensweisen einzuführen. Diese und ähnliche Ansätze müssen freilich ständig überprüft werden.

Kompetenzstufen

Überblick. Digitalkompetenz lässt sich für ihre verschiedenen Bezugspunkte in drei Stufen darstellen. Je höher dabei die Kompetenzstufe, desto größer die Gestaltungsmöglichkeiten.

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Technologie	Ich kann Anwendungen bedienen.	Ich kann Anwendungen selbst konfigurieren oder anpassen lassen.	Ich kann Anwendungen selbst entwickeln.
Organisation	Ich kann mich an der digitalen Kommunikation beteiligen.	Ich setze neue Methoden aktiv ein.	Ich nutze bewusst Instrumente, um organisationale Veränderungen wahrscheinlicher zu machen.
Märkte	Die Organisation nutzt neue Formen der Interaktion mit Kunden und Optimierungspotenziale in Geschäftsabläufen.	Die Organisation gestaltet ihr Leistungsangebot punktuell durch neue Formen der Geschäftsmodellentwicklung.	Die Mitglieder der Organisation gestalten dezentral und eigenverantwortlich das vernetzte Angebotsportfolio.

Freiräume für die Entwicklung

Einfache „Updates“ für die Anforderungen der Digitalisierung gibt es leider nicht. Was beim Aufbau der Digitalkompetenz jedoch helfen kann, sind geschützte Räume, in denen Erfahrungen gemacht, reflektiert und gefestigt werden können. Im direkten Umgang mit dem Computer sollten offene Zugänge zu Wissensressourcen wie Youtube und Quora zur Verfügung stehen. Diese Medien lassen sich für das selbstverantwortliche Lernen einsetzen. Zudem hilft die Durchführung von Workshops, in denen die Mitarbeiter Begriffe und Muster der Digitalisierung spielerisch erleben können — so werden selbst abstrakte Prozesse „greifbar“. Ergänzt werden können die Fortbildungsmöglichkeiten der Mitarbeiter beispielsweise durch Kursmaterialien von E-Learning-Plattformen wie Udemy, Udacity, The Simple Club und anderen.

Viele Organisationen sind bereits sehr umtriebig was neue, digitale Formen des Organisierens betrifft. Neben Wissensvermittlung zu agilem Arbeiten, Scrum und Co. können beispielsweise interne Barcamps neue Gestaltungsräume für die Mitarbeiter schaffen. Eine weitere Möglichkeit ist es, den Mitarbeitern ein Kurz-Praktikum in einem Start-up zu vermitteln – wie das in der Praxis aussehen kann, hat die Deutsche Bahn mit ihrer einwöchigen „Start-up Safari“ vorgemacht. Außerdem kann das bewusste Schaffen von Begegnungen mit Digitalunternehmen helfen, die eigene Innovationsfähigkeit zu stärken. Einen entsprechenden Ansatz erprobt derzeit Siemens in Berlin.

Die schnelle Anpassung von Organisationen an die digitalisierte Umwelt ist heute überlebenswichtig. Um die Geschäftsmodelle der Organisationen auch im neuen Marktumfeld zukunftsfähig zu halten, gilt es, das vorhandene Know-how der Mitarbeiter zu nutzen und effektiv einzubinden. Hilfreich hierfür ist die Dezentralisierung von Entscheidungs- und Kommunikationswegen. Einen entsprechenden Ansatz hierzu lebt beispielsweise der Streaming-Dienst Spotify mit seinen „Squads“. Auch die Einbindung von externen Partnern über Collaboration-Formate kann dienlich sein. Ein aktuelles Beispiel dazu liefert der Stahlproduzent Klöckner mit seiner Plattform „Kloeckner.i“. Und auch für konsequente Digitalstrategien gibt es natürlich zahlreiche gute Beispiele: Etwa den Medienkonzern Axel Springer, der intensiv auf digitale Angebote, Unternehmensgründungen und Zukäufe setzt.

Mensch und Maschine

Wir leben in aufregenden Zeiten. Die Computer haben sicher einen gehörigen Anteil daran. Für den Soziologen Dirk Baecker sind die entscheidenden Fragen: Welche Aufgabe erledigt künftig die Maschine, welche Aufgabe erledigt der Mensch? Frage ich einen anderen Menschen nach dem Weg oder öffne ich Google Maps auf dem Smartphone? Wo goutiert der Kunde noch eine „Human Experience“ und wo wird eine sofortige Antwort erwartet, die nur über Computer möglich ist? Je höher die Digitalkompetenz ausgeprägt ist, desto aussichtsreicher können diese Fragen beantwortet werden. Nur die Organisation, die es schafft, sich intern darauf einzustellen, findet die fischreichen Gewässer im Meer der Digitalisierung.

Patrick Hypscher ●

Mitarbeiter für die Digitalisierung begeistern

INDUSTRIE 4.0. Die Vision einer Industrie 4.0 bedeutet, dass die Produktion in den Werkshallen individueller, flexibler und schneller wird. Diese „vierte industrielle Revolution“ bietet für Optimisten das Potenzial, aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern. Auf die Berufstätigen kommen aber große Herausforderungen zu - insbesondere in Sachen Qualifikation und Flexibilität.

Foto: Pichler

Die Bezeichnung „Industrie 4.0“ soll ausdrücken, dass wir gerade die vierte industrielle Revolution erleben. Eine Revolution hat in der Geschichte der Menschheit meistens viel Leid erzeugt. Daran erinnern einige „Fachleute“ in Fernsehtalkshows, wenn sie behaupten, durch die Industrie 4.0 werde es menschenleere Hallen geben. Das verstärkt die ohnehin schon bestehende Unsicherheit der Menschen in den Fabrikhallen.

Das Problem dabei ist, dass das Thema Industrie 4.0 vorrangig auf der Managementebene diskutiert wird. Seltener werden die Menschen an der Basis und der Mitte eines Unternehmens eingebunden. Industrie 4.0 ist kein klar zu formulierendes Ziel. Es ist vielmehr ein Weg, der zu beschreiten ist, dessen Ende aber nicht absehbar ist. Vielen Managern ist selbst nicht klar, wo ihr Unternehmen „landen“ wird. Daher informieren sie ihre Mitarbeiter nicht genügend über ihre Strategien und Schritte in Richtung Industrie 4.0. Weil man nicht nicht kommunizieren kann, entstehen Gerüchte in der Belegschaft. Gerüchte sind nie positiver Natur. Und negative Gerüchte verhindern, dass die Belegschaft auf dem Weg zur Digitalisierung voranschreitet. Das Management, das maximal 10 Prozent der Belegschaft ausmacht, kann die anderen 90 Prozent nicht in die Zukunft tragen. Alle müssen von selbst den gemeinsamen Weg gehen. Wenn das Ziel nicht definiert ist, muss das Management über jeden Schritt in die Zukunft informieren und die Mitarbeitenden partizipieren lassen.

Die vierte industrielle Revolution zeigt sich nicht nur am Transportband in der Werkshalle, sondern verändert die Welt vor den Fabriktoren. Die gesamte Produktionslogik wandelt sich. Intelligente Maschinen und Produkte, Lagersysteme und Betriebsmittel werden konsequent mittels digitaler Systeme verzahnt – entlang der gesamten Wertschöpfungskette, vom Auftragseingang über Produktion und Logistik bis zum Service.

Verschlissene Teile sorgen selbstständig für Ersatz

Ein Bauteil im Auto ist künftig so ausgestattet, dass es kontinuierlich Daten über seinen Zustand sammelt und mitteilen kann, wenn ein Austausch nötig wird – und das, bevor es zum Ausfall kommt. Das Produkt sendet selbstständig eine Mitteilung an den Hersteller, dass Ersatz gefertigt werden muss. Die Bestellung enthält neben genauen Angaben zum Fahrzeugtypen auch die Information, wohin das Bauteil anschließend versandt werden muss. In der Fabrik wird der Auftrag bearbeitet, die Maschinen konfigurieren sich selbst so, dass das passende Teil gefertigt wird und schicken es schließlich auf die Reise an den richtigen Zielort. Der Termin in der Werkstatt ist dann bereits vereinbart – auch darum hat sich das Auto selbstständig gekümmert (www.plattform-i40.de).

Die Vision zeigt, dass Industrie 4.0 ganz neue Anforderungen an Produktionssysteme und Maschinen stellt. Sie müssen anpassungsfähig sein, da die zu fertigenden Produkte ständig wechseln können. Im Ergebnis heißt das: Die Produktion wird individueller, flexibler und schneller. Die vierte industrielle Revolution bietet damit das Potenzial, aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern. Gerade auf die Menschen kommen große Herausforderungen in Sachen Qualifikation und Flexibilität zu. Kennzeichnend im Bereich der Industrieproduktion sind die starke Individualisierung (bis zur „Losgröße eins“) der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten Produktion.

Die für Industrie 4.0 notwendige Automatisierungstechnik soll durch die Einführung von Verfahren der Selbstoptimierung, Selbstkonfiguration, Selbstdiagnose und Kognition intelligenter werden und die Menschen bei ihrer zunehmend komplexen Arbeit besser unterstützen. Die derzeit größten Projekte in Industrie 4.0 sind der im Rahmen der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern geförderte Exzellenzcluster „Integrative Produktionstechnik für Hochlohnländer“ und der BMBF-Spitzencluster „Intelligente technische Systeme Ostwestfalen-Lippe“.

Deutschland ist der international führende Fabrikausrüster und stark im Bereich der eingebetteten Systeme Hardware- und Softwarekomponenten, die in ein umfassendes System integriert sind, um systemspezifische Funktionsmerkmale zu realisieren. Das gibt uns eine gute Startposition und indem wir den Wandel zur Industrie 4.0 aktiv begleiten, können wir unsere Stellung als Leitanbieter weiter ausbauen. Nicht zuletzt steigert die stärkere Vernetzung von Produkten und Maschinen auch die Effizienz der hier produzierenden Unternehmen und fördert ihren Erfolg im globalen

Prof. Dr. Gunther Olesch.
Er ist einer der Geschäftsführer der Phoenix Contact GmbH & Co. KG und riss als Keynote-Speaker die Zuhörer der Konferenz „Personalentwicklung und Qualifizierung 4.0“ mit seinem Zukunftsoptimismus mit. Das Bundeswirtschaftsministerium hatte Ende 2016 nach Berlin geladen.

Wettbewerb. Gerade im internationalen Wettbewerb ist es entscheidend, schnell auf Veränderungen zu reagieren. In der Industrie 4.0 sind alle Abläufe transparent, sodass Unternehmen jederzeit den Überblick behalten und flexibel agieren können. Fällt zum Beispiel ein Zulieferer aus, lassen sich Abläufe ad hoc anpassen, sodass die Liefermenge an anderer Stelle erhöht und der Ausfall kompensiert wird. Produktionsprozesse können einfach und standortübergreifend optimiert werden – sei es mit Blick auf Qualität, Preis oder Ressourceneffizienz.

Start-ups werden profitieren

Waren Maschinen früher auf ausgewählte Arbeitsschritte festgelegt, ist künftig dank stärker vernetzter Informatik eine schnelle Reaktion auf sich ändernde Anforderungen möglich. Egal, ob ein Produkt blau oder rot lackiert werden soll – die Maschine kann beides und entscheidet selbst, was zu tun ist. Umständliches Umprogrammieren ist nicht nötig. Auf diese Weise lässt sich rasch auf individuelle kundenspezifische Wünsche reagieren. Selbst die Produktion von Einzelstücken und Kleinstmengen kann rentabel werden.

Im Zuge der vierten industriellen Revolution bieten sich zahlreiche Anknüpfungspunkte für neue Geschäftsmodelle. Intelligente Objekte sammeln vielfältige Daten, auf Basis derer sich innovative Services und Angebote entwickeln lassen. Gerade Start-ups sowie kleine und mittlere Unternehmen mit Ideen können von Big Data profitieren und sich mit Business-to-Business-Dienstleistungen am Markt etablieren.

Die intelligenten Assistenzsysteme eröffnen Beschäftigten neue Spielräume. Sie bieten das Potenzial, in Zeiten des demografischen Wandels ältere Menschen länger in das Berufsleben einzubinden, indem Abläufe genau auf die Möglichkeiten der Belegschaft abgestimmt werden. Zugleich lässt sich Arbeit damit künftig auch in der Industrie flexibler gestalten. Davon profitieren Beschäftigte, die Beruf und Familie besser in Einklang bringen können.

Die HR-Manager sind hier gefragt, Arbeitsorganisationen auf die neuen Ansprüche auszurichten und weiter zu entwickeln. Weiterhin muss ein erheblicher Qualifikationsaufwand erbracht werden, um die Mitarbeiter fit für die Komplexität von Industrie 4.0 zu machen. Es müssen neue Bildungsmethoden gestaltet werden, um den technologischen Anforderungen entsprechen zu können. Last but not least müssen die Bereitschaft und die positiven Einstellungen unserer Mitarbeiter entwickelt werden, damit sie motiviert an die neuen Themen herangehen. Dabei wird der Aufwand bei Generation X höher als bei den Digital Natives sein.

Zusammengefasst werden flexiblere, vernetzte und digitalisierte Strukturen bestehen, die mehr IT-Kenntnisse der Mitarbeiter erfordern. Weiterhin wird sich der Aktionsradius verändern und der technologische Standard anspruchsvoller werden, was wiederum ein breiteres Wissen erforderlich macht. Neue Medien wie E-Learning müssen in Ausbildung und Qualifizierung stärker eingebunden werden. Es entstehen neue Formen der digitalen und menschlichen Zusammenarbeit.

Daraus werden viele Veränderungen resultieren. Das Anforderungsprofil für die Erstausbildung zum Facharbeiter wird generalistischer und sich zum „Produktroniker“ und „Infotroniker“ entwickeln. Man nennt es heute T-Bildung, mehr in die Breite, ohne die Tiefe der Berufsausbildung zu vernachlässigen. Das heißt, dass der Produktionsmechaniker oder der Mechatroniker viel mehr Informatikkenntnisse anwenden müssen als heute. Dafür sind die Unternehmen, Berufsschulen und IHKs verantwortlich.

Das Ingenieursstudium muss ebenfalls angepasst werden. Bachelor und Master sollten mit Zusatzqualifikation der digitalisierten Vernetzung ausgebaut werden. Das sollte in Kooperation von Unternehmen und Hochschulen erfolgen. Für Angelernte ist es wichtig, sie höher zu qualifizieren, damit sie in Industrie 4.0 eine berufliche Chance finden. Dafür sind die Unternehmen verantwortlich. Auch die Berufserfahrenen müssen mitgenommen werden. So sollte eine stete Heranführung an neue Medien und Arbeitsweisen mit altersgerechter Qualifizierung angeboten und Hemmnisse zum Lernen und der Digitalisierung psychologisch abgebaut werden.

Digitalisierung erfordert berufsbegleitende Bildung

Es sollten berufsbegleitende Weiterbildung oder berufsbegleitende Aufbaustudien zum Bachelor oder Master in Industrie 4.0 entwickelt werden. Dabei sollten →

→ Unternehmen und Hochschule im Team aktualisierte Curricula erarbeiten, um zum Beispiel Bachelor-Absolventen berufsbegleitend den Master anzubieten. Bisher mussten Bachelorabsolventen meistens kündigen, um zwei Jahre ein Studium zum Master durchzuführen. Sie fehlten dem Unternehmen und ob sie nach dem Studium wiederkehrten, war unsicher. Für die Führungskraft werden ebenfalls Veränderungen notwendig sein. Sie wird sich zukünftig als Change Leader verstehen müssen, wobei die Motivation und Befähigung der Mitarbeiter für Industrie 4.0 im Vordergrund steht. Eine berufsbegleitende Qualifizierung oder ein berufsbegleitendes Aufbaustudium MBA sollte dabei ins Auge gefasst werden. Auch hier sollten Unternehmen und Hochschulen gemeinsam rechtzeitig Programme entwickeln. Bei allen Bildungsinitiativen zu Industrie 4.0 wird verstärkt die Eigeninitiative der Mitarbeiter zum Erlernen von Know-how besonders gefragt sein.

„Mit Gewerkschaft und Betriebsrat Rahmenbedingungen schaffen, die neue Perspektiven für Mitarbeiter und Wachstum eröffnen.“ Phoenix-Contact-Präambel

Endlich Scheu vor der Digitalisierung überwinden

Verständlicherweise verspüren heute Mitarbeitende Unsicherheit, wenn nicht sogar Angst, ihren Job zu verlieren. Das ist ungerechtfertigt. Die Demografie stellt uns vor die Herausforderung, dass wir bis 2030 rund 25 Prozent weniger Menschen in Arbeit haben werden. Schon um das abzufangen, benötigen wir die Digitalisierung und Industrie 4.0. Arbeitszeitmodelle und Arbeitsorte werden flexibler werden müssen. Für Generation Y und die Digital Natives ist das kein schwieriges Thema, für Generation X jedoch schon. Wir müssen unsere Mitarbeitenden motivieren, ja begeistern, neue Pfade in Richtung Digitalisierung zu gehen. Das Sagen in der weltweiten Wirtschaft haben heute bereits Unternehmen der Digitalisierung wie Google und Apple, die wertvollsten Unternehmen der Welt. Und diese Digitalunternehmen gehen den Weg, nun mechanische Themen zu vereinnahmen. So bauen beide Unternehmen selbstfahrende Elektroautos. Hier stehen nicht die deutschen Autopremiummarken an vorderster Front. Daten sind das Öl von morgen.

Gerade wir Deutschen sollten unsere Scheu vor neuer Technologie überwinden. Der MP3-Player ist in Deutschland entworfen worden, produziert und erfolgreich gemacht wurde er im Ausland. Oder die Magnetschwebebahn, keine Emission, schnell von einem Ort zum anderen, kam nicht in Deutschland zum Tragen. Wir sollten wieder mehr Spirit entwickeln, um neue Wege zu beschreiten und den Start-up-Gedanken mehr aufzunehmen. Christoph Kolumbus verließ die Santa Maria, um Amerika zu betreten. Er kannte nicht die Risiken und Gefahren durch wilde Tiere, feindliche Menschen und gefährliche Krankheiten. Er hat es trotzdem gemacht, vom Spirit angetrieben, neue Welten kennenzulernen. Neil Armstrong betrat 1969 als erster Mensch den Mond, ohne alle Risiken von vornherein zu kennen. „Ein kleiner Schritt für einen Menschen, ein großer Schritt für die Menschheit.“ Wir sollten mehr von diesem Spirit und Mut beseelt sein.

Fallbeispiel: Phoenix Contact

Wie kann man nun als Manager diesen Spirit in die Belegschaft bringen und Unsicherheit reduzieren? Die drei wichtigsten Maßnahmen sind: informieren, informieren, informieren. Gerade wenn man das Ziel nicht formulieren kann, muss man über jeden Schritt, den man in Richtung Digitalisierung macht, informieren. Wenn Mitarbeitende unsicher sind, fragen sie nicht das Management, sondern sprechen den Betriebsrat an. Daher ist wichtig, ihn sehr früh ins Boot zu holen. Als Geschäftsführer für Human Resources diskutiere ich im Schnitt alle zwei Wochen die Entwicklungen in Richtung Industrie 4.0 und Arbeitswelt 4.0 mit den Betriebsratsverantwortlichen unserer Standorte in Blomberg und Bad Pyrmont. So kennen sie alle Schritte, die wir gemeinsam als Nächstes vorhaben. Dabei ist es ausgesprochen wichtig, Vertrauen zu gewinnen und zu geben. Das kommt nur zustande, wenn das HR-Management redet, wie es handelt und handelt, wie es redet. Wenn Mitarbeitende dann den Betriebsrat ansprechen, kann er jederzeit Antworten geben und Unsicherheiten oder gar Ängste reduzieren. Industrie-4.0-Projekte werden bei Phoenix Contact zusammen mit Betriebsrat und IGM durchgeführt. Solch eine Offenheit erzeugt Vertrauen in die gemeinsame Zukunft. Für die Mitarbeitenden wurde eine Präambel definiert, die ihnen Sicherheit für ihren Arbeitsplatz und für ihre Zukunft geben soll:

„Phoenix Contact begreift Industrie 4.0 als ein wichtiges Zukunftsprojekt, das sowohl Perspektiven für Mitarbeiter als auch für nachhaltiges Unternehmenswachstum bietet. Als Grundlage hierfür beabsichtigt Phoenix Contact in Zusammenarbeit mit Gewerkschaft und Betriebsrat Rahmenbedingungen zu schaffen, die diese Perspektiven eröffnen und fördern. Neben Ausbildung und Qualifizierung sind damit insbesondere auch flexible und sichere Arbeitsbedingungen gemeint, die uns Raum für Wachstum und Innovation ermöglichen.“

Belegschaftsversammlungen werden von der HR-Geschäftsführung regelmäßig genutzt, um die Mitarbeitenden über die Fortschritte zu informieren, die das Unternehmen auf dem Weg zur Digitalisierung macht. Darüber hinaus werden den Mitarbeitern Podcasts zur Verfügung gestellt, in denen die Geschäftsführung ebenfalls regelmäßig Information weitergibt, die die Partizipation der Mitarbeitenden ermöglicht. Bei all diesen Aktionen haben wir uns darüber gefreut, dass der Arbeitgeberverband Metall NRW und die IGM NRW Phoenix Contact als Vorbild für eine erfolgreiche Industrie-4.0-Einführung in einem Video präsentiert. Das alles führt dazu, dass wir unsere Mitarbeitenden für die Zukunft der Industrie 4.0 begeistern können und dass wir gemeinsam unsere Zukunft erfolgreich gestalten.

Gunther Olesch ●

So wird künftig während der Arbeit gelernt

Digitalisierung. Wenn die Produktion digitalisiert ist, wird die Ausbildung von Anlagenbedienern leichter. Das hat das Festo Lernzentrum Saar auf dem letzten IT-Gipfel in Saarbrücken vorgeführt. Das Assistenz- und Wissenssystem „Appsist“ (ein Kunstwort aus „Applikation“ und „Assistenz“) ermöglicht eine neuartige Interaktion zwischen Mensch und Maschine.

Wenn in einer beliebigen Produktionsanlage eine Maschine stehen bleibt, dann springt in der Regel eine Ampel auf Rot und meldet dem Anlagenbediener, dass ein Fehler aufgetreten ist. Der Anlagenbediener geht zur Maschine, stellt den Fehlercode XYZ fest, schlägt im Handbuch nach, um welchen Fehler es sich handelt (XYZ bedeutet „Bauteil nicht erkannt“) und ruft den Instandhalter zu Hilfe. Dadurch entstehen hohe Kosten, weil die Maschinen lange stillstehen und zwei Beschäftigte mit der Lösung des Problems befasst sind.

Fehlersuche. Eine defekte Produktionsanlage „erklärt“ dem Anlagenbediener, wie sie repariert werden muss.

Foto: Festo

Jeder lernt, selbstständig Fehler zu beheben

In der Arbeitswelt von morgen läuft es so: Die Maschine sendet den Fehlercode an „Appsist“. Dieses Assistenzsystem übersetzt den Code „Bauteil nicht erkannt“ und sendet diese Mitteilung direkt ans Tablet, die Datenbrille oder die Smartwatch des Maschinenbedieners. Der wiederum geht zur Maschine, meldet sich im System an und erhält eine Anleitung zur Fehlerbehebung, die er Schritt für Schritt abarbeitet. So bringt er allein (ganz ohne Instandhalter!) und relativ schnell die Maschine wieder zum Laufen. „Appsist“ passt sich dem Nutzer und der Situation an, priorisiert die besten Lösungen. Kommt der Bediener nicht alleine klar, kann er vom Tablet aus per Telefon und E-Mail zusätzlich noch Experten kontaktieren. Gleichzeitig stellt das System Hintergrundwissen bereit und ermöglicht so Weiterbildung am Arbeitsplatz. Der individuelle Wissensaufbau und die Lernerfolge werden dokumentiert und können nachgewiesen werden.

Beschäftigte haben mitentwickelt

Neben erklärendem Text zeigen kurze Videosequenzen, wie man bestimmte Arbeitsaufgaben erledigen kann. Dabei handelt es sich um Tätigkeiten, die die Beschäftigten zuvor noch nicht ausgeführt haben. Das System leitet die Kollegen Schritt für Schritt durch einen Reparatur- oder Wartungsprozess – und zwar ohne Checklisten auf Papier. Wenn die Beschäftigten die neuen Arbeitsschritte beherrschen, können sie einzelne Erklärungen überspringen. Auf Wunsch liefern die Lehrfilme auch noch Hintergrundwissen zum Produkt. Mit „Appsist“ wird eine Tätigkeit angereichert, es kommen neue Aufgaben hinzu. Das Assistenzsystem wurde von den Beschäftigten mitentwickelt: In den Evaluierungsrunden wurde das Frontend permanent durch Input der Mitarbeiter verbessert. In der Testphase war auch die Auswahl einer Datenbrille im Gespräch. Weil über die gesundheitlichen Auswirkungen solcher Augmented-Reality-Brillen nur spärliche Erkenntnisse vorliegen, konnten sich Betriebsräte mit ihren Warnungen vor solchen Brillen durchsetzen. Die Beschäftigten nutzen jetzt Tablets.

Namhafte Projektpartner

Das Projekt „Appsist – Intelligente Assistenz- und Wissensdienste in der Smart Production“ ist eines von 14 Verbundprojekten, die im Technologieprogramm „Autonomik für Industrie 4.0“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert werden. Die Projektpartner entwickeln Prototypen intelligenter, softwarebasierter Assistenz- und Wissenssysteme, die Beschäftigte unter Nutzung von Methoden Künstlicher Intelligenz bei der Interaktion mit Maschinen oder Anlagen unterstützen. Die Projekt- und Entwicklungspartner von „Appsist“ sind: DFKI Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, Festo Lernzentrum Saar, Fraunhofer IAO, IMC AG, IG-Metall, Ruhruniversität Bochum, vertreten durch den Lehrstuhl für Produktionssysteme (www.appsist.de/Projektpartner).
Das Projekt greift auch arbeitsorganisatorische und ökonomische Fragen auf, die sich mit der Einführung dieser neuen Generation mobiler, kontextsensitiver und intelligent-adaptiver Assistenzsysteme zur Wissens- und Handlungsunterstützung in der Fertigung ergeben können. Beschäftigte, Betriebsräte und die IG Metall wurden von Beginn an in das Projekt einbezogen.

Martin Pichler ●

„Aber am Ende sind immer alle glücklich“

BERUFSBEGLEITENDER MASTER. Der Markt für berufsbegleitende Masterprogramme entwickelt sich langsam, nicht zuletzt deshalb, weil einige Unternehmen diese akademische Weiterbildung noch nicht in ihre Entwicklungspläne integriert haben. Wer neben dem Job studiert, tut dies meist aus Eigeninitiative und auf eigene Kosten.

Arbeiten und gleichzeitig studieren – für Max Joos war das nichts Neues. Nach dem Abitur im Jahr 2011 stieg der heute 25-Jährige bei der Allianz mit einem dreijährigen dualen Bachelorstudium „Betriebswirtschaft – Versicherungenbetrieb“ ein. In den Praxisphasen durchlief er verschiedene Abteilungen bei Allianz in München, die Theoriephasen absolvierte er an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Stuttgart.

2014 hatte er den Bachelorabschluss in der Tasche und wurde als Referent im Ressort Steuerung, Analyse, Strategie übernommen. Doch der Bachelor genügte dem Berufseinsteiger nicht. „Ich wollte noch einen Master in Management dranhängen, um meine beruflichen Perspektiven zu verbessern“, sagt er.

Wie Max Joos wollen sich immer mehr Bachelorabsolventen mit einem berufsbegleitenden Masterstudium weiterqualifizieren. Doch bisher gibt es erst wenige Unternehmen, die ein Masterstudium strukturell in ihre Personalentwicklung integriert haben. „Eine aktive Karriereplanung gibt es bisher nur selten“, bedauert Professor Christoph Desjardins. „Dass man plant, wen man als Mitarbeiter halten will und ihm daher ein Masterstudium anbietet, passiert bisher kaum und ist oft auch nicht in den Budgets vorgesehen“, beobachtet der Direktor der Professional School of Business & Technology an der Hochschule Kempten. Meist erfolge das Studium daher auf Initiative des Mitarbeiters.

Max Joos entschied sich für den Master of Science (M.Sc.) in Management, den die HHL Leipzig School of Management seit 2011 in Leipzig und Köln anbietet. Studiert wird an den Wochenenden und

einmal pro Jahr gibt es zudem eine Präsenzwoche in Leipzig. Derzeit sind 109 Studenten in das englischsprachige Programm eingeschrieben. Sie sind durchschnittlich 25 Jahre alt, haben zweieinhalb Jahre Berufserfahrung.

„Der berufsbegleitende Master ist das ideale Anschlussprodukt an ein duales Bachelorstudium“, sagt Professor Kai Förstl, Professor für Supply Chain Management und Logistik und akademischer Direktor des M.Sc. in Management mit Schwerpunkt Handelslogistik an der German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn. Dort gibt es einen zweijährigen Master in Management mit den Schwerpunkten Handelslogistik, Dienstleistungsmanagement, Vertriebsmanagement sowie Innovations- und Technologiemanagement. Dabei studieren die Teilnehmer sowohl General Management als auch das jeweilige Schwerpunktthema. Der überwiegend deutschsprachige Unterricht findet am Wochenende und in insgesamt fünf Blockwochen statt. Zu den Zulassungsvoraussetzungen gehört ein Bachelor, bei dem mindestens ein Drittel der ECTS (European Credit Transfer System) im betriebswirtschaftlichen Bereich erworben wurde. Berufserfahrung ist nicht notwendig.

Die meisten Studenten haben aber ein bis zwei Jahre Berufserfahrung. Der Altersdurchschnitt liegt bei 25 bis 26 Jahren. Insgesamt sind derzeit 56 Studenten eingeschrieben, 34 davon im Bereich Innovations- und Technologiemanagement. Gerade dieser Schwerpunkt sei sehr stark von den Unternehmen in der Region getrieben, so Professor Förstl. Attraktiv ist vor allem auch der Preis. So bekommt jeder zugelassene Bewerber ein Stipendium der Dieter Schwarz Stiftung, die auch die GGS fördert. Damit kostet das Studium noch 9.000 statt 18.000 Euro.

Neu: „Weiterbildungsmaster“

Neben den berufsbegleitenden Masterprogrammen, die sich an Bachelorabsolventen ohne oder mit geringer Berufserfahrung richten, gibt es auch die sogenannten „Weiterbildungsmaster“, die eine mindestens einjährige Berufserfahrung voraussetzen. Auch hier ist der Markt in Bewegung. Auch gibt es neben etablierten und erfolgreichen Masterstudiengängen zahlreiche neue Angebote. So manche Masterpogramme blühen im Verborgenen.

So gibt es bereits seit 2003 den interdisziplinären Studiengang „Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“ an der Hochschule München (Studiengebühren 9.600 Euro). Im Schnitt habe man 15 bis 20 Teilnehmer, die durchschnittlich 30 Jahre alt sind, sagt Galina Gostrer, Referentin für den Studiengang. Dazu gehören Ingenieure und Betriebswirte ebenso wie Dolmetscher oder Sprachwissenschaftler. „Die machen das alle aus Eigenmotivation“, erklärt Gostrer. „Aber viele können das auch gut für ihre Karriere nutzen.“ Inhaltlich geht es um die kulturellen Unterschiede in der Kommunikation und Kooperation, also beim Projektmanagement →

Ana Cristina Zimmermann,
Head of Marketing, PR & Sales bei der Fripac-Medis GmbH über ihren MBA an der GGS …

Was hat Ihnen das MBA-Studium für Ihren Job gebracht?

Im Studium konnte ich tatsächliche praktische Herausforderungen aus meinem Beruf in die Diskussionen einbringen und vom Wissen der Dozenten und Studenten profitieren. Hierbei spielten die praxisbezogenen Unternehmensbeispiele eine große Rolle und halfen mir auch für meine berufliche Praxis enorm weiter.

Was hat Ihnen an Ihrem Studium am besten gefallen?

Der Austausch mit Studenten, sowohl aktuellen als auch ehemaligen, war für mich sehr bereichernd. Die Zusammenarbeit mit Dozenten und Mitarbeitern der GGS war hervorragend und die Internationalität der Professoren möchte ich hervorheben, das war einmalig. Das Arbeitsklima und die Atmosphäre an der GGS sind sehr gut. Ich würde mich wieder für ein MBA-Studium an der GGS entscheiden.

INFOTAG
Sa, 18.03.2017,
ab 10:30 Uhr

Vollzeit Master-Studiengang:

- M.Sc. in Management

Berufsbegleitende Master-Studiengänge:

- MBA
- M.Sc. in Management mit den Schwerpunkten
  – Dienstleistungsmanagement
  – Handelslogistik
  – Innovations- und Technologiemanagement
  – Vertriebsmanagement
- The Leeds MSc in Business Management
- LL.M. in Business Law

GGS
GERMAN GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT & LAW
HEILBRONN

www.ggs.de

Foto: GGS

→ oder in der Personalentwicklung im internationalen Umfeld. Der Unterricht findet wahlweise am Abend oder Wochenende statt.

Im dritten und vierten Semester müssen die Teilnehmer in Gruppen ein Praxisprojekt bearbeiten. Während beim ersten Projekt Themen vorgeben sind, müssen sie sich beim zweiten Projekt selbst ein Thema und ein Unternehmen suchen. Sie selbst hat dabei mit ihrem Team zusammen mit HR ein interkulturelles Training für ein Architekturbüro entwickelt, durchgeführt und ausgewertet, erzählt Gostrer. Die Resonanz bei den Unternehmen sei unterschiedlich. „Den meisten ist erst einmal nicht klar, dass es sich hier nicht um normale Studenten, sondern berufserfahrene Teilnehmer handelt“, beobachtet sie. „Aber am Ende sind dann immer alle glücklich.“

Zu den etablierten Masterstudiengängen gehört auch der bereits seit 2005 angebotene Master „Mehrdimensionale Organisationsberatung. Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung“ an der Universität Kassel, der seit diesem Jahr „Master in Coaching, Organisationsberatung und Supervision“ heißt. Es gebe kein Problem, den Studiengang vollzubekommen, sagt Professorin Heidi Möller, die ab Herbst die akademische Leitung übernimmt. Das Erfolgsmodell sieht die Psychologin vor allem in der extrem heterogenen Gruppe. Dazu gehören Betriebswirte, Ärzte oder Architekten ebenso wie Personalentwickler, Lehrer, Mitarbeiter in sozialen Organisationen und im Gesundheitsbereich. Im Studium baue sich die Komplexität von der Einzelberatung über das Coaching von Teams bis zur Organisationssoziologie auf, wo es dann auch um neue Arbeitsformen geht. Besonders seien das Teamteaching mit zwei Dozenten und die intensive Gruppenarbeit, weshalb man auch nicht mehr als 24 Studenten aufnehme.

„Der Studiengang basiert auf einem systemisch psychoanalytischen Zugang mit vielen reflexiven Elementen“, so Professorin Möller. „Es geht auch darum, die Person des Beraters zu entwickeln.“ Das Studium dauert drei Jahre und umfasst 72 Präsenztage in 25 Unterrichtsblöcken und kostet 16.200 Euro. Angesiedelt ist der Master bei „Unikims“, der Management School der Universität Kassel, deren Angebote jährlich über 800 Nachwuchs- und Führungskräfte nutzen. Insgesamt gibt es dort neun berufsbegleitende Mastersstudiengänge, darunter zwei MBA-Programme.

Die Altersgruppe liegt zwischen 26 und 66 Jahren. Zulassungsvoraussetzungen sind neben einem ersten Studienabschluss mindestens drei Jahre Berufserfahrung, die Teilnahme an Supervisionsprozessen oder anderen Formen arbeitsweltlicher Beratung von 30 Stunden und Kenntnisse und/oder Erfahrungen aus mindestens einem von verschiedenen Bereichen wie etwa Gruppenleitung, Projektmanagement oder Führungs- und Selbsterfahrung. Dazu kommt die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen im Umfang von 300 Stunden. Die Ziele der Teilnehmer sind unterschiedlich. Manche nutzen das Studium, um sich selbstständig zu machen, andere für die Karriere bei ihrem Arbeitgeber.

Kempten: Master mit Supervisionsausbildung gekoppelt

Reger Nachfrage erfreut sich auch der Master in Supervision, Organisationsberatung & Coaching (Studiengebühren 12.780 Euro) an der Hochschule Kempten, bei dem maximal 20 Teilnehmer aufgenommen werden. Bisher sei das Programm immer ausgebucht gewesen, sagt Professor Dejardins. Zielgruppe sind Personen mit dem Berufswunsch der prozessorientierten Beratung oder Fach- und Führungskraft, die beratend und als Coach tätig sind. Die meisten Teilnehmer kommen aus dem sozialen Bereich, rund die Hälfte aus dem rund 130 Kilometer entfernten München. Der Clou sei die Kombination des Masterstudiums mit der von der Deutschen Gesellschaft für Supervision anerkannten Supervisionsausbildung, so der Direktor der Professional School of Business & Technology, wo der Studiengang angesiedelt ist.

Im nächsten Jahr soll es in Kempten gleich drei neue Masterstudiengänge geben. „Wir orientieren uns an den Bedarfen und den Lücken und schauen, was wir noch anbieten können“, erklärt Professor Desjardins. Generell sei man vor allem regional aufgestellt und im Umkreis von hundert Kilometern die zentrale Anlaufstelle für Unternehmen. Geplant ist ein Master Wirtschaftsingenieurwesen für Betriebswirte mit dem Abschluss „Master of Engineering“. „Das ist quasi die Idee des MBA-Studiums, nur anders herum“, erklärt der Professor. Während das MBA-Studium Ingenieuren betriebswirtschaftliches Wissen vermittele, gebe es in den Unternehmen aus dem technologischen Umfeld auch viele Mitarbeiter mit betriebswirtschaftlichem Studium, die sich technologisch weiterbilden müssten – etwa im Einkauf.

So bietet die Hochschule bereits seit vielen Jahren einen Zertifikatskurs „Technik für Betriebswirte“ an, der stets ausgebucht sei. „Da haben wir bereits rund 200 Absolventen, die sich das Zertifikat auf das Studium anrechnen lassen können“, sagt Professor Desjardins. Der neue Masterstudiengang soll rund 13.000 Euro kosten, fünf Semester dauern und wird modular in zwei- bis dreitägigen Blöcken am Wochenende sowie einer Blockwoche pro Semester angeboten. Das Modell habe sich bewährt. „Wir haben zwar die Erfahrung gemacht, dass Blockwochen didaktisch viel besser sind, aber das lässt sich eben nur begrenzt umsetzen“, so der Professor. Doch eine Blockwoche im Semester funktioniere gut.

Ein ähnliches Konzept will man zusammen mit der Schweizer Hochschule Buchs am Bodensee im Bereich Energietechnik starten. Hier gebe es bereits einen konsekutiven Master in Kempten. Der neue Weiterbildungsmaster solle Mitarbeitern an der Schnittstelle einen Überblick über Energietechnik vermitteln. Zielgruppe seien zum Beispiel Energiebeauftragte in Unternehmen. Das Studium (Studiengebühren rund 18.000 Euro) soll je zur Hälfte in Kempten und in Buchs stattfinden.

Der dritte geplante Master ist ein Master in Wirtschaftspsychologie, der sich primär an die Zielgruppe Personaler und Betriebswirte richtet. Hier sehe man durchaus einen Bedarf. „Wir haben seit einigen Jahren einen MBA mit HR-Schwerpunkt, aber der ist nie so recht ins Laufen gekommen“, sagt Professor Desjardins. Mit dem Master in Wirtschaftspsychologie wolle man daher etwas anbieten, was den Bedürfnissen der Personaler

Ohne Fleiß kein Preis. Studenten an der German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn.

besser entspreche. Stoff sollten die klassischen Inhalte der Arbeits- und Organisationspsychologie sein wie Markt- und Werbepsychologie, Organisationspsychologie, Personalentwicklung sowie Methodenlehre. „Natürlich sind das dann keine Wirtschaftspsychologen“, stellt der Professor, selbst Diplom-Psychologe, klar. Das werde man auch deutlich so vermitteln.

Lernen für den Mittelstand

Ein Master im Bereich Managementpsychologie soll demnächst auch am MCI Management Center Innsbruck starten. Zu den bisher erfolgreichsten Studiengängen der österreichischen Business School gehört der 2004 erstmals gestartete Master in Management & Leadership. Der viersemestrige Studiengang ist modular aufgebaut und kostet 20.750 Euro. Entwickelt wurde das Studium insbesondere für Führungs- und Nachwuchsführungskräfte in klein- und mittelständischen Unternehmen. Susanne Herzog, Leiterin der MCI Executive Education, betont: „Die Erfahrung zeigt, dass der Master insbesondere für Teilnehmer mit einer technischen oder naturwissenschaftlichen Vorbildung ideal ist.“ Die Nachfrage sei konstant gut. Die meisten Teilnehmer werden von ihren Arbeitgebern bei der zeitlichen Freistellung oder finanziell unterstützt, so Herzog. Schließlich sei das Unternehmen bereits während des Studiums Nutznießer des Praxistransfers durch Projekt- und Abschlussarbeiten.

Bärbel Schwertfeger

28 Hochschulzentren in Deutschland.

FOM Hochschule

Die Hochschule. Für Berufstätige.

Masterstudium

Generalistenstudium

MBA
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER OF ARTS (M.A.)
Studiengang:
· Management

Spezialistenstudium

MASTER OF SCIENCE (M.SC.)
Studiengänge:
· Elektrotechnik
· Finance & Accounting
· Human Resource Management
· IT Management
· Logistik & Supply Chain Management
· Marketing & Communication
· Maschinenbau
· Mechatronik
· Public Health
· Medizinmanagement NEU
· Risk Management & Treasury
· Sales Management
· Technologie- und Innovationsmanagement
· Wirtschaftspsychologie

MASTER OF LAWS (LL.M.)
Studiengänge:
· Unternehmensrecht, Mergers & Acquisitions
· Taxation

0800 1 95 95 95
fom.de

Semesterstart
März und September

Aachen · Augsburg · Berlin · Bochum · Bonn · Bremen · Dortmund
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt a. M. · Gütersloh · Hagen
Hamburg · Hannover · Kassel · Köln · Leipzig · Mannheim · Marl · München
Münster · Neuss · Nürnberg · Siegen · Stuttgart · Wesel · Wuppertal

Mit dem HR-Master zum Sparringspartner fürs Business

MASTER II. Wissenschaftlich fundiert und trotzdem praxisnah – mehrere Masterstudiengänge bieten speziell Personalern eine akademische Weiterbildung. Dabei hat jedes Programm seine eigenen Schwerpunkte.

„Das Studium hat mich schnell dazu gebracht, das Spektrum der Personalarbeit aus einem völlig neuen Blickwinkel zu betrachten und mich mehr mit seinem Wertbeitrag im Unternehmen auseinanderzusetzen", berichtet Daniel Pangritz, Personalmitarbeiter beim Innovations-Hub „Innogy", einer Tochter des Energiekonzerns RWE. Das habe dazu geführt, dass er sich bereits während des Studiums innerhalb des Unternehmens verändern wollte.

Heute könne er sein Wissen als „Talent & People"-Partner noch wertvoller einsetzen und die praxisnahen Projektarbeiten aus dem Studium nutzen, um Prozesse und Vorgehensweisen zu analysieren und zu optimieren. „Vor allem der ausgewogene Mix von Themen rund um Wirtschaftspsychologie, Management und Strategie stellen sicher, auf aktuelle Themen und Herausforderungen im Berufsalltag vorbereitet zu werden und sich vom Personaler zum Sparringspartner für das Business zu entwickeln." Pangritz hat den Studiengang zum „Master in Human Resource Management" absolviert, der seit 2009 an der Akademie der Ruhr-Universität Bochum angeboten wird.

Arbeitgeber sollten Freiraum gewähren

Personaler, die sich akademisch weiterbilden wollen, finden eine Palette von Masterstudiengängen mit Fokus auf HR. Dabei variieren nicht nur die inhaltlichen Schwerpunkte, sondern auch die Abschlüsse. Die reichen vom Master of Arts (M.A.) über den Master of Science (M.Sc.) bis zum Master of Business Administration (MBA). Insgesamt scheint die Nachfrage bisher jedoch eher gering zu sein. Die Klassen haben oftmals weniger als 20 Teilnehmer und so manches Angebot verschwindet auch wieder vom Markt, wie kürzlich der „Executive Master in Human Resource Management" (HRM-Master) an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) in München. Der von Personalverbänden unterstützte Studiengang wollte die „Top-Weiterbildung für exzellente HR-Professionals" sein – doch die Nachfrage war zu gering.

Ein berufsbegleitendes Masterstudium sei immer ein zusätzlicher Aufwand und eine große Belastung, sagt Silvia Kutzner, Programm-Managerin beim „MBA Human Resources Management" an der Management Akademie Heidelberg. „Da braucht man auch einen Arbeitgeber, der zustimmt und ein bisschen Freiraum gibt." Dort startete im vergangenen Herbst bereits die neunte Klasse des Studiengangs mit 17 Teilnehmern. Sie sind zwischen 25 und 55 Jahre alt, das berufli-

Kein „Danke der Nachfrage"

LMU München. Der „Executive Master in Human Resource Management" (HRM-Master) an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) in München wird eingestellt. Die Gründe dafür lägen unter anderem in der zu geringen Nachfrage, erklärte Professor Ingo Weller, Direktor des Institute for Human Capital an der LMU und für den Studiengang verantwortlich.

Seit 2011 gab es fünf Durchgänge mit 15 bis 16 Teilnehmern. Über ein Tandem-Konzept wurden hochkarätige Vertreter aus der Praxis in die akademischen Kurse eingebunden. Es gab einen Beirat, der sich aus führenden Köpfen der Personalszene zusammensetzte und für die Aktualität des Studienfachs sorgen sollte. Bereits 2016 wurde das Programm ausgesetzt, weil es zu wenig Teilnehmer gab. Zwar sei der Studiengang nicht defizitär gewesen, dennoch sei man nach reiflicher Überlegung zu der Entscheidung gekommen, den Master künftig nicht mehr anzubieten, erklärt Professor Weller. Auch wenn er kein negatives Wort über die Teilnehmer und Unternehmen verlieren wolle, habe er persönlich die HR-Szene auch als schwierig wahrgenommen. Sein Eindruck sei, dass man sich dort schwertue, sich selbst Ressourcen für die Weiterbildung zuzuteilen.

che Spektrum reicht vom HR-Manager bei Lufthansa oder SAP bis zum selbstständigen Trainer. „Wir haben eine enorme Berufserfahrung im Klassenzimmer und das macht das Lernen voneinander so wertvoll“, schwärmt Kutzner. Schließlich sei es wichtig, die Theorie auch direkt in die Praxis umzusetzen.

Studenten motivieren, über den Tellerand zu schauen

Dass der Studiengang mit einem MBA abschließt, der eigentlich für ein General-Management-Studium steht, sei durchaus gerechtfertigt. Das Studium bestehe aus den drei Säulen: Business Administration, Führungskompetenzen und Kommunikation und HR, wobei Letzteres natürlich wiederum ein Teil von Business Administration ist. Den Gesamtanteil von General-Management-Inhalten schätzt Kutzner daher auf 70 Prozent. „Für uns ist es ganz wichtig, dass es nicht nur um HR-Themen geht, sondern dass die Teilnehmer über den Tellerrand schauen und damit auch als Business Partner auf der strategischen Ebene mitreden können“, so die Programm-Managerin.

Die Unterstützung durch den Arbeitgeber sei von Jahr zu Jahr sehr schwankend. Insgesamt werden 60 Prozent in irgendeiner Form finanziell unterstützt (Studiengebühren 21.500 Euro). Das 21-monatige Studium findet in elf Präsenzphasen von Donnerstag bis Samstag sowie in vier Blockwochen statt. Fünf Monate sind für die Masterarbeit geplant. „Die meisten Themen der Masterthesis kommen aus den Unternehmen“, sagt Kutzner. Allerdings sollte es schon ein forschungsbasiertes Thema sein. Beispiele sind: „Schlüsselkompetenzen von Personalmanagern in kleinen und mittleren Unternehmen – eine explorative Analyse“ oder „Kommunikation als kritischer Erfolgsfaktor beim Führen auf Distanz.“

Als gemeinsame Einrichtung mit der Fachhochschule Ludwigshafen profitiert die Management Akademie Heidelberg dabei stark davon, dass es in Rheinland-Pfalz möglich ist, ein MBA-Studium auch ohne Erststudium beginnen zu können. „Wir haben auch viele Personalleiter, die kein Erststudium haben und die Chance nutzen“, erklärt Kutzner. Etwa 40 Prozent der Teilnehmer haben keinen Bachelorabschluss. Zugelassen wird, wer Abitur und fünf Jahre Berufserfahrung in HR nachweisen kann und eine dreiteilige Prüfung besteht.

An der Akademie der Ruhr-Universität Bochum, wo ein Master of Arts vergeben wird, ist dagegen ein Bachelorabschluss Pflicht. Inhaltlich ist das Studium vor allem auf den psychologischen Bereich fokussiert. Schließlich wurde das Programm von der renommierten psychologischen Fakultät der Universität mit dem – inzwischen emeritierten – Diagnostik-Experten Professor Heinrich Wottawa konzipiert. Das Studium besteht aus drei Säulen: Betriebswirtschaft (drei Module), Arbeitsrecht (ein Modul) und Wirtschaftspsychologie (14 Module). „Wer sich vor allem für Wirtschaftspsychologe mit Fokus auf die HR-Arbeit interessiert, ist bei uns gut aufgehoben“, erklärt Studienleiterin Christine Heinemann. Die Rückmeldung der Teilnehmer zeige, dass gerade der psychologische Hintergrund für sie oft besonders hilfreich sei.

Masterarbeiten werden an aktuelle Probleme gekoppelt

Aktuell gibt es 15 Teilnehmer, die meisten sind zwischen 25 und 30 Jahren alt und als Personalreferenten, Personalentwickler oder Sachbearbeiter im Personalbereich tätig. Ein Drittel kommt aus Konzernen, zwei Drittel arbeiten in kleineren und mittelständischen Unternehmen. Die meisten haben das zweijährige Studium aus Eigeninitiative begonnen. Aktuell wird etwa ein Drittel zumindest teilweise finanziell vom Arbeitgeber unterstützt. Der überwiegende Teil zahlt die Studiengebühren (15.900 Euro) selbst, obwohl auch ein Unternehmen direkt vom Studium ihres Mitarbeiters profitiert.

„Wir hören oft, dass die Studierenden Inhalte des Studiums direkt im Anschluss an ihre Präsenzmodule in ihre tägliche Praxis tragen“, sagt Studienleiterin Heinemann. Zudem sei das Studium mit vielen unternehmensnahen Hausarbeiten und Übungen sehr praktisch ausgerichtet und die Teilnehmer untersuchen teils auch Prozesse im eigenen Unternehmen. Auch die Masterarbeiten würden durchgängig mit akuten Fragestellungen aus →

Professional School of Business and Technology
Hochschule Kempten University of Applied Sciences

Infoveranstaltung am 01.06.2017

Bayerns internationaler Top-MBA
MBA International Business Management & Leadership

- Bayerns einziger MBA mit internationaler Akkreditierung
- Nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen in Leadership und Change Management
- Vertiefungsmöglichkeiten in Logistics Management, Organisational Transformation und Sales Management
- Studienstart im März und September, Teil- oder Vollzeit
- Internationaler Fokus mit Auslandsmodul an einer der Partneruniversitäten in China, Australien oder Südafrika.

Professional School of Business & Technology

Hochschule Kempten
Telefon 08 31 25 23 - 125
www.hs-kempten.de/weiterbildung
weiterbildung@hs-kempten.de

EFMD EPAS ACCREDITED

→ dem eigenen Unternehmen gekoppelt. Das zahlt sich offenbar aus. So werden die Teilnehmer laut einer aktuellen Umfrage im aktuellen Jahrgang oftmals noch während des Studiums befördert, berichtet Heinemann.

Nach achtjähriger Erfahrung beobachte er, dass etliche Teilnehmer mit dem Masterabschluss mehr verdienen und eine höhere Führungsspanne haben, sagt auch Professor Ralf Keim, Leiter des Studiengangs zum Master of Science in Human Resource Management an der FOM Hochschule. Dort sind derzeit insgesamt 800 Teilnehmer (allerdings verteilt auf vier Semester und laut Broschüre an 18 Standorten) eingeschrieben. Sie sind durchschnittlich 27 Jahre alt, 70 Prozent haben ein wirtschaftswissenschaftliches Erststudium. Drei Viertel sind Frauen. Inhalte des Studiengangs sind unter anderem strategisches Personalmanagement, Führungs- und Motivationstheorien, entscheidungsorientiertes Management, Personalmarketing sowie Organisationsentwicklung und Arbeitsrecht.

Die Präsenzphasen finden entweder an zwei bis drei Abenden in der Woche statt oder zwei bis dreimal im Monat am Abend und in derselben Woche am Freitagabend und den ganzen Samstag. Die meisten Teilnehmer seien bereits in einer Personalfunktion tätig, so Professor Keim. Ein Einstieg sei aber auch direkt nach dem Bachelor möglich. Während relativ viele Teilnehmer von ihrem Arbeitgeber für die Präsenzphasen freigestellt werden, sei der Anteil der komplett finanzierten und freigestellten Studenten gering.

Für den eher forschungsorientierten Abschluss M.Sc. habe man sich aus strategischen Gründen entschieden, so der Professor. So sollen die fachspezifischen Studiengänge im Gegensatz zu dem generalistischen MBA an der FOM vergleichsweise stark in der Forschung sein. So gebe es auch beim HR-Master zwei Institute, die Master-gerechte Forschung betreiben. Das sei das ipo Institut für Personal- & Organisationsforschung in Hamburg sowie das iap – Institut für Arbeit & Personal in Nürnberg. Ab Sommer wird der Studiengang von vier auf fünf Semester erweitert, wobei das fünfte Semester für die Erstellung der Masterthesis reserviert ist. Dabei gibt es zwei neue Fachmodule zu den Themen strategisches Personalmanagement und Personalentwicklung. Letzteres wurde bisher in einem Praxisprojekt bearbeitet, bei dem sich die Teilnehmer anhand von praktischen Fragestellungen mit Personalentwicklung beschäftigt haben. Nun wird ein eigenständiges Modul mit theoretischen Inhalten angeboten. Im zweiten bis vierten Semester gibt es je ein Transfer-Assessment, in dem die Teilnehmer in einer strukturierten Weise den Transfer von der Theorie in die Praxis und umgekehrt reflektieren sollen und dazu einen Bericht verfassen müssen. Ziel sei es, neue Projekte im Unternehmen mit theoretischem Input zu verknüpfen, aber auch vorhandene Praxisanwendungen anhand von theoretischen Modellen zu überprüfen, so der Studiengangleiter.

„HR-Manager brauchen ein klares Verständnis, wie Organisationen ticken und müssen dynamische Entwicklungen mit dem Umfeld verstehen."

Professor Andreas Gary, Heilbronn

Eine neuen Ansatz verfolgt die Hochschule Heilbronn, wo es seit März 2016 den neuen berufsbegleitenden Master-Studiengang „Systemisches Personalmanagement" gibt. „HR-Manager brauchen ein klares Verständnis, wie Organisationen ticken und müssen dynamische Entwicklungen mit dem Umfeld verstehen", sagt Professor Andreas Gary, der für den Studiengang verantwortlich ist. Da könne

Interkulturelle Kommunikation und Kooperation

berufsbegleitendes Masterstudium

- Veranstaltungen abends und/oder am Wochenende
- umfangreiches Veranstaltungsprogramm
- akkreditiert
- Lehrende aus Forschung und Praxis
- Regionalstudien, Verhandlungstrainings, Praxisprojekte u.v.m.

HOCHSCHULE MÜNCHEN

Sind Sie interessiert?
Informationen zu Zulassungsvoraussetzungen, Studieninhalten und vieles mehr erhalten Sie auf unserer Webseite, telefonisch oder im persönlichen Beratungsgespräch. **Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören!**

Hochschule München **www.hm.edu/ikk** Telefon 089 1265-4308

der systemische Ansatz helfen. „Wir wollen HR-Managern mehr Unterstützung bei ihren Herausforderungen bieten“, sagt der Professor, der selbst lange Jahre als Personalleiter in der Industrie tätig war. Das Studium vermittle auch betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen. Dabei werde jedoch immer auf das System geschaut.

Das Studium dauert vier Semester, wobei das letzte Semester der Erstellung der Masterarbeit dient. Die Studiengebühren liegen bei 16.000 Euro. Der Unterricht findet dreieinhalb Tage im Monat von Mittwochnachmittag bis Samstagabend statt. Am Mittwoch wird dabei immer die Klausur über den Lernstoff des letzten Blocks geschrieben und es gibt drei neue Unterrichtseinheiten. Zudem müssen die Teilnehmer Aufgaben zur Vorbereitung auf die Präsenzphasen absolvieren und je nach Thema Literatur lesen, Fragen beantworten oder eine Präsentation vorbereiten. Unterrichtet wird der Studiengang überwiegend von den Professoren der Hochschule, die alle eine sehr enge Beziehung zur Wirtschaft haben. Eine Besonderheit ist das Heilbronner Modell, bei dem die Teilnehmer pro Semester ein On-the-Job-Projekt, also ein konkretes Projekt aus ihrem Unternehmen, bearbeiten und dabei wissenschaftlich unterstützt werden. Themen können etwa die Einführung eines Gesundheitsmanagements, eine Mitarbeiterbefragung oder der Aufbau der Führungskräfteentwicklung sein. Dabei könnten die Teilnehmer entweder jedes Mal ein anderes Thema behandeln oder ein Thema von der Konzeption über die Implementierung und Überprüfung der Nachhaltigkeit weiterverfolgen. Inhaltlich gibt es keinen Schwerpunkt im Curriculum. Den kann sich jeder selbst mit seinen Praxisprojekten setzen. Im Lehrplan stehen unter anderem interdisziplinäre wissenschaftliche Grundlagen wie Betriebswirtschaft, Wirtschaftspsychologie und Arbeitsrecht, aber auch Rahmenbedingungen des Personalmanagements, Personalbeschaffung und Motivations- und Anreizsysteme.

Arbeitgeber leisten finanzielle Unterstützung

Die erste Klasse startete im März 2016 mit neun Teilnehmern, angestrebt sind maximal bis zu 15 Teilnehmer. Sie kommen aus dem klassischen Personalbereich, aber auch aus der Personalvermittlung. Die Altersgruppe reicht von Ende 20 bis Anfang 50. Fast alle würden in irgendeiner Form von ihrem Arbeitgeber finanziell unterstützt. Zu den Zulassungsvoraussetzungen gehören ein erster Studienabschluss und ein Jahr Berufserfahrung. Er beobachte eine starke Lernmotivation der Teilnehmer, beobachtet Professor Gary. Allerdings stehe der Studiengang noch ganz am Anfang und müsse noch bekannter werden.

Bärbel Schwertfeger

ADVERTORIAL

Wirtschaftspsychologie-Master an der International School of Management (ISM)

Studium eng an der Wirtschaft

Die Bedeutung von motivierten Mitarbeitern nimmt in Unternehmen weiterhin zu. Im Master-Studiengang M.Sc. Psychology & Management an der ISM werden die Disziplinen BWL und Psychologie miteinander verbunden. Der Mensch steht im Fokus dieses Studiums: Als Mitarbeiter, Kunde oder Partner.

Praxisnähe wird dabei großgeschrieben: Projekte mit realen Kunden stehen auf der Tagesordnung. Die Studierenden haben zum Thema Change Management die Hotelkette Upstalsboom besucht, die sich vom unbeliebten Arbeitgeber zum mehrfach ausgezeichneten Hotelbetreiber gemausert hat. Sie erfuhren dabei, wie genau der Kulturwandel dem Unternehmen gelungen ist. ISM-Studentin Wiebke ist begeistert: „Upstalsboom ist ein tolles Beispiel aus der Praxis, wie Change Management in einem Unternehmen funktionieren kann.“

Internationalität und Praxisorientierung gehören zu den Erfolgsfaktoren der ISM.

Neugierig geworden? Weitere Informationen zu unseren Mastern in International Management, Organisationspsychologie, Finanzen, Logistik, Marketing, Wirtschaft, Real Estate und Modemanagement erhalten Sie hier:
www.ism.de/studium-vollzeit/master.

TRENDS. Die Digitalisierung und andere Megatrends wirken sich nicht nur auf Gesellschaft und Wirtschaft aus, sondern auch auf HR, Weiterbildung und E-Learning. Doch nur, wer die globalen Trends kennt, kann auch spezifische Trends verstehen und einordnen. Welche Trends in den kommenden Jahren das Lernen verändern werden und wie.

Der Weg zum digitalen Lernen

Megatrends zeichnen sich durch ihre verhältnismäßig lange Dauer von eher hundert als zehn Jahren, ihre Relevanz in allen Bereichen menschlichen Lebens und ihre weltweite Wirksamkeit aus. Als komplexe und kontextualisierte Trends eignen sie sich besonders gut für Prognosen. Welche Megatrends begleiten uns konkret in der Zukunft? Es sind dies insbesondere die Individualisierung, Liberalisierung, Emanzipation und abnehmende Bedeutung der Tradition. Hinzu kommen die Auflösung von Grenzen und zunehmende Mobilität in Arbeit und Freizeit. Zwischenmenschliche Beziehungen und die Interaktion zwischen Mensch und Umwelt finden zunehmend virtuell statt. Natürliche Ressourcen werden intensiv global genutzt und verknappen. Wir wenden Prinzipien der Ökonomie auf immer mehr, ursprünglich wirtschaftsfremde Lebensbereiche an und stehen im globalen Wettbewerb. Vergleichbare Trendaussagen finden sich in vielen Darstellungen wie der Trendmap des Zukunftsinstituts und Studien (OECD, Konrad-Adenauer-Stiftung, BMBF und andere). Die technologischen Schlüsseltrends sieht die OECD in ihrer jüngsten Studie in Biotechnologie, Materialwissenschaft, Energie und Umwelt sowie Digitalisierung.

AUTORIN

Beate Bruns ist geschäftsführende Gesellschafterin der Time 4 You GmbH Communication & Learning mit Sitz in Karlsruhe. Als Beraterin unterstützt sie Organisationen bei der softwaregestützten Gestaltung von Informations-, Lern- und Kommunikationsprozessen sowie im Hinblick auf Trends in HR, Digitalisierung und Zukunft der Arbeit.

Time 4 You GmbH
Maximilianstr. 4, 76133 Karlsruhe
Tel. 0721 830160
www.time4you.de

Megatrends der Weiterbildung

Die Wirkung der Megatrends können wir sehr gut in der Weiterbildung nachvollziehen. Der Trend zur Individualisierung zeigt sich etwa in individuellen Entwicklungspfaden und Trainingsprozessen, Microlearning, individuell einstellbaren Lernpfaden und der Beteiligung der Nutzer an der Erstellung der Inhalte. Eine Ökonomisierung ist ebenfalls sehr präsent in HR und Weiterbildung. Bildungscontrolling, Learning/Learner Analytics, Wissensbilanzierung und Performance Measurement sind hier Stichworte. Mobile Dienste werden zunehmend für Lernzwecke genutzt – effizient und zugleich motivierend. An diesem Beispiel sieht man deutlich den Einfluss technologischer Schlüsseltrends: Als kleine, leichte und einfach zu bedienende Endgeräte in einer Hochleistungsinfrastruktur sind Smartphones und andere „Wearables“ ohne Miniaturisierung der Hardware und neue Materialien nicht möglich. Betrachten wir im Folgenden den Schlüsseltrend Digitalisierung in HR und Weiterbildung.

Lernen: Alles digital oder was?

Die Digitalisierung aller Lebensbereiche ist in vollem Gange und nimmt die Personalentwicklung und Aus-/Weiterbildung nicht aus. E-Learning als Aspekt der Digitalisierung ist in vielen Unternehmen bereits etabliert und selbstverständlicher Teil der betrieblichen Weiterbildung. In puncto Digitalisierung sind viele interne und einige externe Bildungsanbieter also schon relativ erfahren und könnten auf der Basis ihres Know-hows sehr gut andere Unternehmensbereiche bei der digitalen Transformation unterstützen.

Dennoch fällt auch zahlreichen Bildungseinrichtungen die Digitalisierung nicht leicht. Kleinere und mittlere Unternehmen haben gerade erst begonnen, technologiegestützte Trainingslösungen ein-

zusetzen, und bei den erfahreneren Anwendern stellen sich die erhofften Erfolge nicht immer im angestrebten Umfang ein.

Die Top-Sieben-Trends

Woran liegt das, was sind die Schlüsselfaktoren und was macht eine erfolgreiche Digitalisierung in der Weiterbildung aus? Wie werden und wollen wir in Zukunft lernen? Was sind die Trends im E-Learning oder „Digital Learning"? Betrachtet man aktuelle Internet-Publikationen aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum, lassen sich folgende Trends erkennen (siehe Kasten „Top-Sieben-Trends"): Mobile Learning ist mit deutlichem Abstand der Spitzenreiter (insgesamt 15 Nennungen im Vergleich zu den zehn für den Trend auf dem zweiten Platz: Learner/Learning Analytics). Trends wie informelles Lernen, Performance-Support-Tools, Lernpfade, das Kuratieren von Inhalten, Blended Learning fallen deutlich ab.

In den aktuellen Trendstudien tauchen früher oft genannte Trends wie Standardisierung, Scorm und plattformunabhängige Contents kaum noch auf. In den Anforderungskatalogen unserer Kunden im vergangenen Jahr sind diese Merkmale jedoch nach wie vor enthalten. In diesen Katalogen beschreiben Anwender, was sie in den nächsten ein bis fünf Jahren von ihrer Lösung erwarten. Sie stimmen in ihren zentralen Kategorien, soweit wir es überblicken, mit den Top Sieben überein.

Digitalisierung. Die Technologie verändert sich rasant – und damit auch die Weiterbildung mit digitalen Medien wie Tablet und Co.

Öfter als vor fünf Jahren lesen wir jedoch aktuell diese Merkmale: Design/optische Attraktivität und Benutzerfreundlichkeit, vollintegrierte Lösungen, Prozessoptimierung. An der gestiegenen Bedeutung von Design und Benutzerfreundlichkeit lässt sich ablesen, dass der Technologieeinsatz im Training eine gewisse Reife erreicht hat. Der Wunsch nach vollintegrierten Lösungen und Prozessoptimierung reflektiert den Digitalisierungstrend.

Neue Märkte, neue Prozesse

Wohin entwickelt sich nun die Bildungsbranche im Zeitalter der Digitalisierung? Welche Folgen für das Bildungsgeschäft sind absehbar, welche Herausforderungen kommen auf uns zu? Interessante Anregungen hierzu liefert die Bitkom-Befragung „Digitalisierung der Wirtschaft" aus dem Jahr 2016. Demnach sind inzwischen 65 Prozent der 503 befragten Unternehmen der Auffassung, dass sich ihr Geschäftsmodell als Folge der Digitalisierung verändern wird. 60 Prozent gehen davon aus, dass es auf Marketing/Vertrieb und HR große Auswirkungen geben wird. 63 Prozent der Befragten haben ihre Produkte und Leistungen bereits um digitale Zusatzdienste – etwa Kommunikationsdienste (Social Media), Transaktionsdienste (Online-Shops) und Wartungs-/Service-Angebote (Fernwartung) – ergänzt. Aber auch digitale Informationsdienste wie zum Beispiel Erklärvideos werden genannt – allerdings noch mit lediglich neun Prozent. Virtual Reality und Cognitive Computing kommen derzeit nur am Rande zum Einsatz, und auch die Planung dazu ist noch sehr überschaubar. Es gibt also viele Anknüpfungspunkte und neue Märkte für die Anbieter digitaler Technologien und Services (Bildungsprodukte, Outsourcing/Prozesse, Software, Hardware) in der Weiterbildung. Zumal die Digitalisierung der gesamten Industrie einen großen Weiterbildungsbedarf bei allen Unternehmen mit sich bringt. Der optimistische Blick auf die Entwicklung der E-Learning-Branche des im Dezember 2016 vorgelegten Schlussberichts zur Trendstudie des MMB Instituts Essen mit einem durchschnittlichen Umsatzwachstum von 116 Prozent innerhalb der nächsten fünf Jahre dürfte also gerechtfertigt sein.

Diese Entwicklung schließt nach meiner Einschätzung die Bildungsanbieter innerhalb der Organisationen ein, die einerseits externe Unterstützung für ihre eigene digitale Transformation suchen – und in der Regel auch brauchen – und auf diesem Weg ihre eigene digitale Kompetenz ausbauen, und die andererseits mit ihren eigenen digital verfügbaren Leistungen und Diensten wichtiger Baustein und wichtige Säule der digitalen Transformation ihrer Organisation sind. Die Digitalisierung erstreckt sich auf Geschäftsprozesse und -modelle. Vorhandene Prozesse werden verändert, „digitalisiert", wie zum Bei- →

Die Top-Sieben-Trends

Ranking. Der Überblick zeigt die Top-Sieben-Trends aus aktuellen Internet-Publikationen aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum. Die sieben Trends sind dargestellt gemäß der Häufigkeit der publikationsübergreifenden Nennungen.

Top 1: Mobile Learning (inklusive Mobile Video, Mobile Apps für das Offline-Lernen, Wearable Technology)
Top 2: Learner/Learning Analytics (inklusive Big Data und Measuring Effectiveness)
Top 3: Personalisierung (inklusive Adaptive Learning)
Top 4: Social Learning (inklusive Peer-to-Peer-/Shared Learning und nutzergenerierte Inhalte)
Top 5: Gamification
Top 6: Microlearning
Top 7: Virtual Reality/Augmented Reality

→ spiel die Terminplanung von Präsenzseminaren. Neue Geschäftsmodelle werden entwickelt, wie zum Beispiel die virtuelle Akademie ohne jede eigene physische Infrastruktur.

Die Transformationsagenda

Was ist konkret zu tun? Christian Schröder vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn stellte in seinem Vortrag auf dem Cologne IT Summit im Januar 2017 eine aktuelle Studie des IFM vor und arbeitete sechs Punkte als Handlungsfelder der digitalen Transformation für Unternehmen heraus:

- Entwurf einer Digitalisierungsstrategie
- Digitalisierung der Geschäftsprozesse
- Anpassung der Geschäftsmodelle
- flexible Unternehmensstrukturen
- Führung und Unternehmenskultur
- Kompetenzen und Qualifizierung.

Diese Punkte beschreiben sehr gut die Agenda für eine digitale Transformation auch in den Bildungseinrichtungen, die ich hier mit Mittelstandsunternehmen vergleichen möchte. Die Teilnehmer der Befragung sehen die Effizienzsteigerung und Optimierung von Produkten, Prozessen und Strukturen als wichtigsten Treiber für eine durchgängige Digitalisierung. Das passt in meinen Augen dazu, dass deutsche Unternehmen genau in diesem Feld traditionell eine besondere Stärke haben, während sie radikaleren Änderungen, die das Geschäftsmodell betreffen, skeptischer gegenüberstehen.

Wichtig für den Erfolg der Digitalisierung und damit den langfristigen Erfolg der Organisation im Markt sind gemäß der IFM-Studie in jedem Fall eine innovationsfreundliche Kultur, die Bereitschaft, vorhandene Strukturen zu verändern und die Kompetenz und Qualifizierung der Beschäftigten, bei Bildungseinrichtungen also die der Trainer, Produktmanager und Mitarbeiter in der Trainingsadministration. Im Ausbau der digitalen Kompetenzen des „Weiterbildungspersonals“ sieht auch die Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung (IBBF) eine zentrale Aufgabe der nächsten Jahre.

Die digitale Transformation und die damit verbundenen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft erzeugen zudem einen „strategischen Pull“ für digitale Lernlösungen und digitale HR: Beide Bereiche geraten in den Fokus der Aufmerksamkeit, werden zentrale Faktoren der Operationalisierung der Digitalisierungsstrategie und arbeiten idealerweise an der Strategie maßgeblich mit. Eingefordert werden messbare Ergebnisse und ein relevanter Nutzen für die Organisation.

Wenn wir den entscheidenden Einfluss der Kultur auf strategische Veränderungen anerkennen – frei nach dem viel zitierten Satz „Culture eats Strategy for Breakfast“, der Peter Drucker zugeschrieben wird –, sollten wir das informelle Lernen als zentralen Baustein unserer Strategie für das digitale Lernen im Betrieb verankern. Denn informelles Lernen, also das Lernen außerhalb fester Kursstrukturen, macht als Lernen am Arbeitsplatz und als soziales Lernen circa 90 Prozent der gesamten Lernzeit aus. Öffnen sich Organisationen informellen Lernformaten, geht das einher mit einem Wandel der Lernkultur, und zwar passenderweise einer Kultur, die sehr gut mit einer Digitalisierung der Arbeitswelt harmoniert. Und so paradox das klingen mag: Auch informelles Lernen lässt sich planen, Hindernisse lassen sich aus dem Weg räumen, günstige Voraussetzungen schaffen. Schlüsselfragen bei diesem Kulturwandel in der Weiterbildung und der ganzen Organisation sind zum Beispiel:

- Wie sehen unsere Rahmenbedingungen für informelles Lernen heute aus?
- Steuern unsere Mitarbeiter ihre Lernprozesse weitgehend selbstorganisiert?
- Organisieren Mitarbeiter eigenständig Communities zum Know-how-Austausch?
- Haben unsere Mitarbeiter freien Zugriff auf Informationsangebote im Internet?
- Tragen unsere Mitarbeiter mit eigenen Inhalten (kuratiert, nicht-kuratiert) zum internen Informationsangebot bei?
- Sind unsere Lernangebote (relativ) frei für jeden verfügbar oder gehört zu jeder Weiterbildung ein Genehmigungsprozess?

Die technische Basis

Es mag trivial klingen, aber ohne gute Softwareunterstützung und Technik gibt es keine digitale Weiterbildung. Die technische Infrastruktur umfasst typischerweise mehrere Komponenten, die inhouse oder extern (Cloudlösung, SaaS-Lösung) betrieben werden können. Dies sind die zentralen Software-Komponenten einer digitalen Bildungsinfrastruktur:

Autorenwerkzeuge für die Produktion und Pflege der digitalen Inhalte gehören immer dann dazu, wenn E-Learning-

Content produziert werden soll. Autorenteams aus internen und externen Fachleuten erstellen organisationsspezifische Lerninhalte genau dann, wenn sie gebraucht werden. Diese Inhalte sind häufig produktbezogen und nicht von der Stange erhältlich. Spezialwerkzeuge und Spezial-Know-how sind nötig für die Content-Arten wie zum Beispiel Webbased Trainings (WBT), Video, Zeichentrick, Virtual/Augmented Reality, Simulationen, Drei-D-Animationen und Games.

Das Lernmanagementsystem sorgt für Planung, Betrieb und Controlling sowie Evaluation. Lernplattformen vereinen als „Single Point of Learning" viele unterschiedliche Lernformate in einem System und erlauben flexible Kombinationen. Ob klassisches WBT, Mikro-Lerneinheiten, Erklärvideos, Übungsprogramme, Videos, Moocs, Communities of Practice, Simulationen, Virtual-/Augmented-Reality-Anwendungen: Sie alle bilden das Spektrum der Trainingsoptionen, die über das gemeinsame Portal zugänglich sind.

Controlling-Instrumente und weitere Tools, zum Beispiel für das Talent Management, verzahnen digitales Training mit den anderen HR-Funktionen. So sind beispielsweise Bedarfserhebung, Kompetenz-Checks und Tools zur Bildungsberatung für die Durchlässigkeit der Prozesse in HR und darüber hinaus unerlässlich.

Foto: Time 4 You

Mobile Learning. Fast von überall aus können Lerner dank Smartphone und Co. auf Lerninhalte zurgreifen.

Softwareprodukte für die Seminarverwaltung sorgen für die Digitalisierung der Weiterbildungsprozesse, die überraschend oft noch manuell und mit Excel-Tabellen bearbeitet werden. Dazu gehört das Management aller Trainingsformate inklusive Raum- und Trainerplanung, Bestellung von digitalen Lerninhalten, Abrechnung, Genehmigungsworkflows – eben alles, was die professionelle Seminarplanung und -verwaltung braucht.

Interaktion erhöht Akzeptanz

Eine effektive Weiterbildung auf digitalen Kanälen lebt von interessanten praxisnahen Inhalten und Formaten. Ihre Umsetzung ist immer wieder eine Herausforderung: Moderne digitale Inhalte sind online und mobil nutzbar; sie bieten Social-Media-Integration, spielerische Elemente/Games, authentische Video- und Audio-Sequenzen. Entscheidende Fragen in der Konzeptionsphase sind klassisch:

- Für welche Zielgruppe entwickeln wir das Training?
- Was sind die besonderen Merkmale dieser Zielgruppe?
- Welche Ziele sollen und wollen die Lernenden erreichen?
- Mit welchem Trainingsdesign erreichen wir die Zielgruppe?

Für langfristige Akzeptanz im digitalen Training sorgt erfahrungsgemäß an erster Stelle die Interaktion: In didaktisch und medial gut gemachten Anwendungen als Interaktion mit der Nutzeroberfläche von PC, Tablet und Co., darüber hinaus mit Tutoren, mit anderen Teilnehmern und den Kollegen. Zwei der oben genannten Top-Sieben-Trends, Gamification und Social Learning, machen deutlich, dass die Relevanz von Interaktion für länger anhaltende Motivation und Akzeptanz und damit den nachhaltigen Erfolg digitalen Lernens erkannt worden ist.

Didaktische Potenziale

Die Voraussetzung, um in methodischer Hinsicht individuell passende Bildungsprodukte schnell und (teil-)automatisiert zu konfigurieren, ist eine stärkere Systematisierung in Didaktik und Methodik. Wir können die (Inhouse-)Produktion von Lerninhalten stärker als wiederholbaren, effizienten Prozess gestalten. Auch das technologisch unterstützte Methoden- und Medienpotenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft. Meines Erachtens ist die Zeit gekommen, um die unterschiedlichen Medien und Methoden in der beruflichen Weiterbildung genauer →

Zum Weiterlesen

Lesetipps. Mehr zum Thema „E-Learning im Digitalzeitalter" finden Sie in diesen Büchern und auf diesen Websites.

- Hartmut Barthelmeß: E-Learning – bejubelt und verteufelt. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 2015
- Ruth Colvin Clark, Richard E. Mayer: E-Learning and the Science of Instruction. Wiley, New Jersey, 2016
- Gerald Lembke, Ingo Leipner: Die Lüge der digitalen Bildung. Redline Verlag, München, 2016
- Sonia Livingstone, Julian Sefton-Green: The Class. Living and Learning in the Digital Age. New York University Press, New York, 2016
- Neil Selwyn: Is Technology good for Education? Polity Press, Cambridge UK, 2016
- Eine „Checkliste Social Learning" ist erhältlich über consulting@time4you.de.

→ zu untersuchen. Die Datenbasis dafür ist vorhanden. Ein Beispiel ist die kürzlich veröffentlichte Studie von Simpleshow zu Erklärvideos, aus der sich ableiten lässt, welche Formate die größte Wirkung erzielen und auch bei den Nutzern am besten ankommen (mehr dazu lesen Sie in „Wirtschaft + Weiterbildung“ Ausgabe 01/2017, Seite 9).

Digitaler Content: einige Ideen

Studien wie diese geben Aufschluss darüber, wie sich attraktiver digitaler Content gestalten lässt. Im Folgenden habe ich einige Anregungen zusammengestellt:

- den Blick über den Tellerrand wagen – zum Beispiel zum „Content Marketing“
- authentische, vom Nutzer qua Experten produzierte Videos einsetzen
- Trainingsinhalte über QR-Codes auf Produkten anbieten
- Content-Bibliotheken nach Lerntyp und Lernverhalten filtern
- Wissensinhalte in Blogs/Wikis abbilden, Übungs-/Trainingsphasen in stark interaktive WBTs verlagern, unterstützt etwa durch Storytelling, Challenges, Simulationen, Virtual-/Augmented-Reality-Umgebungen, narrative Strukturen
- Ideen aus mobilen Spielszenarien wie Ingress und Pokémon-Go adaptieren (wenn möglich)
- Sprachassistenten (Siri, Google Now, Cortina) für Lernanwendungen nutzen
- Den „Ambient Coach“ einführen, der via Sprachausgabe von mobilen Geräten aus situativ unterstützt.

Digitale Geschäftsmodelle

Wie können künftige Geschäftsmodelle für die digitale Weiterbildung aussehen? Etwa so: Ein großer Bildungsanbieter betreibt in Zukunft eine One-Stop-Plattform für alle seine Bildungsprodukte mit teilautonomen kundenspezifischen Bereichen. Kleinere Anbieter platzieren ihre Produkte auf einer „Händler“-Plattform und konkurrieren dort direkt miteinander. Interne und externe Bildungsanbie-

Persönliche Lernerfahrungen

Lernbiografie. Mit Anfang 50 gehöre sie zwar noch zu einer Generation, die nicht mit dem Handy am Ohr aufgewachsen ist, schreibt unsere Autorin. Dennoch kann sie von zahlreichen individuellen Lernerfahrungen mit dem Smartphone und anderen digitalen Medien berichten.

„Da ich gerne spiele, nutze ich ab und an Spiele, die auf meinem Smartphone oder Tablet verfügbar sind, zum Beispiel ‚Go‘ oder ‚Patience‘. BWL-Grundkenntnisse habe ich mir vor circa 30 Jahren in einem Intensivseminar (Präsenz) angeeignet, dessen zentraler Baustein ein computergestütztes Unternehmensplanspiel war. Multi-User-Spiele und generell gut gemachte Computerspiele faszinieren mich heute noch. In den vergangenen fünf Jahren habe ich neben den Spielen zunehmend Youtube-Videos genutzt, um bekannte Themen zu vertiefen und mir neue anzueignen. Die Inhalte können sowohl theoretischer (Politik, Unternehmensführung, Technik) als auch praktischer Natur (Tanzsport, Musik) sein. Erklärvideos fand ich zunächst reizvoll – inzwischen ermüden sie mich aber und ich mache einen Bogen darum: Aufgrund der sehr ähnlichen Machart kann ich die Inhalte schlecht unterscheiden.

Vorhandenes Wissen auffrischen oder das Dazulernen kleinerer Gebiete geschieht bei mir abgesehen von Gesprächen mit Leuten, die sich auskennen, primär über Lektüre, egal ob als Buch oder digital. Digitale Informationsquellen erschließe ich mir wie die Mehrheit über das Internet.

Als ich mir vor einigen Jahren ein relativ großes Fachgebiet ganz neu angeeignet habe, geschah das über einen umfangreichen Fernlehrgang, verknüpft mit computergestütztem Drill-and-Practice zur Prüfungsvorbereitung, Praxistraining und Austausch mit Praktikern. Diese Kombination habe ich als ideal empfunden und würde es wieder so

Foto: Time 4 You

Messe. Die Autorin bei ihrem Vortrag auf der Learntec im Januar.

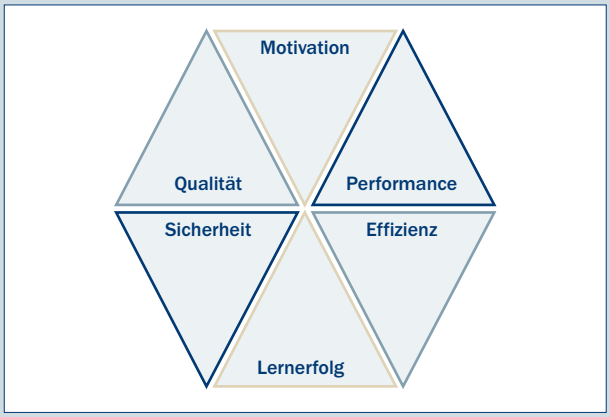
machen. Den Austausch finde ich wichtig – ohne ihn ist die Abbruchgefahr meiner Erfahrung nach größer. Bei Präsenzveranstaltungen überlege ich immer genauer, ob die Zeit in einem vernünftigen Verhältnis zum Ergebnis steht.

Die zentralen Bausteine meiner Lernbiografie in puncto digitales Lernen sind also: Spielerische Elemente, zeit- und ortsunabhängige Drill-and-Practice-Angebote, soziale Interaktion, hoch-interaktive Medien, Filme zum Beobachten/Nachmachen und auch nur zum Genießen, wenn Experten ihre Kompetenz demonstrieren, und kurzfristig verfügbare hochwertige Informationen. Ich bin versucht zu sagen, primär gelte das nur beim Dazu-Lernen, also auf der Basis eines ausgeprägten Vorwissens, einer Vorbildung. Aber das stimmt nicht – jedenfalls nicht bei mir: Auch beim Neulernen gelten diese Regeln für mich.“

Beate Bruns

Worauf es bei der Konzeption von Trainings ankommt

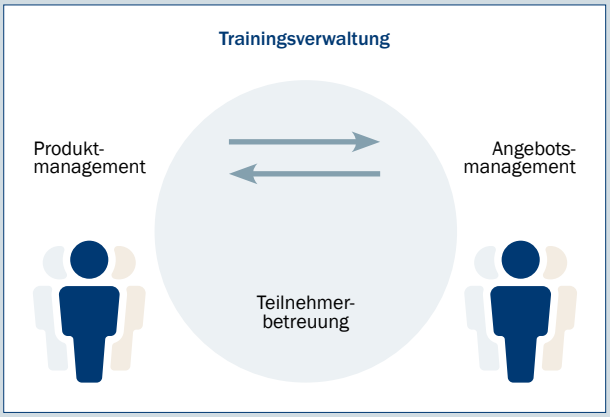
Kriterien. Wie bei analogen Trainings auch kommt es bei digitalen Trainings darauf an, alle Kriterien eines professionellen Konzepts zu erfüllen.



Quelle: Time 4 You

Die Kernprozesse der Trainingsverwaltung

Aufgaben. Digitales Lernen erfordert digitale Lösungen: Softwareprodukte zur professionellen Trainingsverwaltung sollten alle unten dargestellten Aufgaben umfassen.



Quelle: Time 4 You

ter integrieren über Schnittstellen öffentliche, kostenfrei verfügbare Angebote und komplette Marktplätze für Bildung. Branchen entwickeln neue Bildungs- und Geschäftsmodelle für ihre Bedürfnisse. Im Gesundheitswesen bieten Bildungseinrichtungen Informationen und Trainingsangebote für Patienten, Ärzte und Pfleger mobil und im Internet an. Sie unterstützen dadurch die ambulante Therapie und das Selbstcoaching der Patienten. Analoge Modelle sind in der Versicherungswirtschaft und im Bankwesen, in der Konsumgüterindustrie und vielen anderen Branchen vorstellbar.

Trends und Gegentrends

Wenn ich mir die Megatrends wie Mobilität, Individualisierung, Globalisierung anschaue, fällt mir auf, wie sehr sie Grundkonstituenten und Grundbedürfnissen des Menschen ähneln. Müssen wir uns also „nur“ fragen: Was ist der Mensch? Was will, kann, soll, fühlt, denkt der Mensch, um Entwicklungen vorherzusagen? Sind also die Megatrends gar nicht neu, sondern so alt wie der Mensch? Denken wir etwa statt an Mobilität an den uralten Traum vom Fliegen und die Schiffe der Wikinger oder anstelle von Smartphones an Höhlenzeichnungen, Rauchzeichen, das Morsealphabet und die Post. Was noch auffällt: Trends halten sich wechselseitig im Gleichgewicht. So hält zum Beispiel die Globalisierung und Vernetzung der Individualisierung die Waage. Wir können das bis in die Weiterbildung verfolgen: Das Selbstlernen, das Einzellernen braucht als Gegengewicht die Verbindung mit anderen Menschen im Lernprozess, was heute im digitalen Lernen am Trend zu mehr Interaktion und sozialen Formaten ablesbar ist. Als Weiterbildner werden wir also künftig auch im digitalen Training mehr Methoden und Tools verwenden, die Kommunikation und Kooperation im virtuellen Raum unterstützen. Die direkte Interaktion im Präsenzraum bleibt unverzichtbar.

Ich erkenne darüber hinaus einen wertmäßigen Ausgleich der Trends: Wenn Maschinen den Alltag prägen, erhält das handwerklich Hergestellte wieder einen größeren Wert. In einer ökonomisierten Welt sehnen wir uns nach einem Leben ohne Effizienz- und Effektivitätsdruck. Dort, wo eine hohe Geschwindigkeit, die auch berauschend und beflügelnd wirken kann, zum Normalfall geworden ist, gewinnen Langsam-sein-Dürfen und Zeithaben an Wert. Wo digitales Lernen die Regel ist, werden Präsenzseminar und Einzelunterricht zum Luxusgut und besonders hoch geschätzt – und umgekehrt: Wo vieles von Hand gemacht wird, erscheinen die Präzision und Replizierbarkeit technischer Produkte wertvoll.

Ein dritter Aspekt: Als Menschen sind wir anpassungsfähig. Wir gewöhnen uns, wir trainieren unsere Rezeptionsfähigkeit, wir erweitern unsere Toleranzräume. Auch ist es individuell sehr verschieden, wie gut oder schlecht jemand zum Beispiel mit Geschwindigkeit oder Komplexität zurechtkommt. Und dasselbe Individuum hat in unterschiedlichen Lebensabschnitten und -situationen unterschiedliche Grenzwerte für Geschwindigkeit, Geselligkeit, Alleinsein, Komfort et cetera.

Das Whatsapp-Phänomen

Betrachten wir abschließend noch das Phänomen Whatsapp: Jugendliche Nutzer sind meist ständig miteinander verbunden. Der Entzug der Geräte führt zu Frustration und zeigt, was ein Trend ohne Gegengewicht bewirken kann. Für die Jugendlichen ist die Whatsapp-Community jedoch ein positiv besetzter virtueller Ort, der nicht von Erwachsenen kontrolliert wird, über den sie frei verfügen können. Wir können die Whatsapp-Phase auch als eine Etappe auf dem modernen Weg der Emanzipation des Einzelnen verstehen. Dann sollte allerdings die intensive Nutzung mit dem Älterwerden abnehmen…

Bei aller Begeisterung für neue Trends und der Absicht, sie zu erforschen und anzuwenden, können wir langfristig also bessere Lösungen entwickeln, wenn wir zu einem Trend den komplementären, den Konter-Trend gesellen; wenn wir Trends nicht absolut setzen, sondern in einen größeren Zusammenhang stellen. An einem Trend erkennen wir durch Suche nach seinem Gegenteil, was noch nötig ist, damit eine wirklich gute Lösung entsteht. Balance ist ein Zauberwort!

Beate Bruns

Digitale Nomaden kommen nach Hamburg

PERSONAL NORD 2017. Die Messe „Personal Nord 2017“ (www.personal-nord.com) in Hamburg wird sich ausgiebig um „digitale Nomaden“ drehen. Einer von ihnen heißt Fabian Dittrich und wird am 25. April einen Keynote-Vortrag halten: „Work is not a place anymore“. Worum es dabei geht, erklärt er vorab in diesem Interview mit Stefanie Hornung, die ihn trendkonform duzen durfte.

Fabian, Du hast mit „Helpando.it“ in Berlin ein sehr ungewöhnliches Start-up gegründet. Alle Mitarbeiter einschließlich Dir arbeiten ohne festen Firmensitz. Wie kam es dazu?

Fabian Dittrich: Das fing an, als ich für das IT-Unternehmen „Zendesk“ gearbeitet habe. Es hat seinen Sitz in San Francisco und London und betreibt eine gleichnamige cloudbasierte Kundensupport-Plattform. Da musste ich fünf Tage die Woche im Büro sitzen und habe bestimmt 80 bis 100 Stunden pro Woche gearbeitet. Das hat mir Spaß gemacht, aber ich hatte leider gar kein Leben außerhalb der Arbeit. Ich wollte auch andere Dinge tun. Früher hätte ich meinen Job gekündigt, wäre reisen gegangen und hätte mir anschließend eine neue Arbeit gesucht. Da ich damals meinen Job nicht verlieren wollte, brauchte ich eine Alternativlösung. Sie sah für mich so aus, dass ich drei Tage die Woche arbeiten wollte – natürlich bei gleichem Gehalt. Mein Chef meinte: „No way!“.

Fotos: Helpando.it

Fabian Dittrich. „Niemand antwortet schneller“, verspricht seine Firma, die IT-Dienstleistungen zum Thema „Kundendienst in der Cloud“ anbietet.

Er machte einen anderen Vorschlag. Ich sollte meine eigene Firma gründen und Zendesk würde mir am Anfang ein paar Kunden zuschustern, damit der Stein ins Rollen käme. Plötzlich war ich ein Start-up-Gründer und wieder in Berlin. Es hat super funktioniert und nach einem halben Jahr hatte ich den ersten Mitarbeiter. Ich saß in einem Büro und es war plötzlich alles so vorhersehbar. Ich würde bald noch mehr Leute einstellen und in ein größeres Büro ziehen. Das hörte sich überhaupt nicht interessant für mich an. Dann hat sich über einen Facebook-Chat die Idee ergeben, dass ich mir einen Land Rover kaufen könnte und die Firma manage, während ich damit durch Südamerika fahre.

Du wolltest einfach wissen, ob das geht?

Dittrich: Ja, genau. Und mich hat auch das Thema „Zukunft der Arbeit“ total interessiert. Ich wollte herausfinden, was mit mobilem Arbeiten möglich ist. Wir haben damals eine Videodokumentation gedreht über Leute, die arbeiten re-definieren. Wir sind durch Coworking Spaces getingelt und haben Leute interviewt. Da war auch so ein gewisser rebellischer Faktor drin. Ganz nach dem Motto „Fuck you, Berufsberater!“ Der hatte mir mit 14 erzählt, man müsse einen linearen Lebenslauf ohne Lücken haben und unbedingt darauf achten, wo man arbeitet, damit der zukünftige Arbeitgeber sieht, dass man eine einstellbare Person ist.

Und Dein Ansatz stellt quasi die Zukunft der Arbeitswelt dar?

Dittrich: Mobiles Arbeiten wird immer mehr kommen. Die Idee, dass man die Welt kennenlernen will, ist ja nichts Neues. Das ist im Menschen von Natur aus vorhanden. Man muss auch von etwas leben, aber das kann man ja heute

Reisen und arbeiten. Fabian Dittrich (liegend) mit seinen Kollegen Dominic Brasoveanu und Vin Tran am Anfang einer acht Monate dauernden Reise durch Südamerika.

kombinieren. Man geht davon aus, dass im Jahr 2025 schon 45 Prozent der US-Amerikaner einen Remote- oder Freelance-Job haben werden. Die Arbeitgeber müssen einfach mitziehen und attraktive Verträge anbieten, bei denen man nicht mehr gezwungen ist, im Stau festzustecken oder wie ein Roboter jahrelang in einem Kasten rumzusitzen. Jetzt gibt es schon die ersten Automobilhersteller, die Vans bauen, wo ein Schreibtisch drin ist, ein vernünftiger Office-Stuhl und eine Wifi-Antenne auf dem Dach.

Was macht „Helpando.it" genau und wie viele Mitarbeiter arbeiten bei Dir mit?

Dittrich: Wir bieten Dienstleistungen an, die mit cloudbasierten Services zusammenhängen. Es gibt Service-Tools, die Firmen benutzen, um mit ihren Kunden in Kontakt zu treten. Zendesk ist das bekannteste Tool, das nutzen 90.000 Firmen weltweit und wir helfen ihnen dabei, es zu implementieren, trainieren die, die das Tool anwenden, oder bauen Customer Apps, um die Funktionalität zu erweitern. Dominic ist mein einziger fester Mitarbeiter, mit ihm bewältige ich etwa 80 Prozent des Umsatzes. Und dann haben wir ungefähr acht bis elf Freelancer, die kommen und gehen. Die übernehmen, was wir selbst nicht machen können.

„Ich wollte nur noch drei Tage die Woche arbeiten. Natürlich bei gleichem Gehalt."

Worauf kommt es vor allem an, wenn man mobil arbeitet?

Dittrich: Tools sind ganz wichtig. Das haben wir gerade durch eine Südamerikareise gelernt, bei der wir gezwungen waren, unseren Workload von acht bis zehn Stunden am Tag auf vier Stunden zu komprimieren. Da mussten wir effizienter arbeiten. Zum Beispiel habe ich regelmäßig Calls mit meinen Kunden. Wir arbeiten mit Microsoft, Intel, Twitter und großen Fortune-500-Firmen zusammen, die fast alle in den USA sind. Früher mussten wir erst fragen, in welcher Zeitzone bist Du denn. Dann musste ich das auf meine Zeitzone zurückrechnen. Das machen wir jetzt mit „Calendly". Mit dem Tool schickt man einen Link an den Kunden, der bucht einen Termin, an dem Du Zeit hast und das Ganze wird mit dem Google Calendar synchronisiert. Die Zeitzone wird automatisch berechnet und 15 Minuten vor dem Call bekomme ich eine SMS, die mich daran erinnert. Beim Reisen können wir oft nur an einem Tag in →

→ der Woche Calls machen. Dann bin ich zum Beispiel nur am Donnerstag verfügbar und die Kunden setzen alle ihre Termine für diesen Tag. Da mache ich dann gleich sechs Calls, so fließbandmäßig. Man kommt dabei in einen Flow, weil man nur diese eine Aufgabe macht. Das nenne ich „Badge Working“.

Und wie sprecht Ihr Euch untereinander ab, wenn Ihr aus der Ferne zusammenarbeitet?

Dittrich: Das läuft über Tools wie zum Beispiel „Slack“. Das ist wie so eine Art Gruppenchat. Den nutzt zurzeit jeder im Silicon Valley. Es gibt verschiedene Chatrooms für Gruppen, aber ich kann auch jeden persönlich ansprechen. Wenn man Slack richtig gut nutzt, kann man so eine Art Community aufbauen. Man kann über Slack auch mit Kunden chatten. Außerdem lässt sich Slack super synchronisieren mit allen möglichen anderen Produkten wie Google Calendar oder Trello, ein Taskmanagingtool.

Wie sieht das mit dem Chatten aus, wenn Deine Mitarbeiter oder Kunden in anderen Zeitzonen sind?

Dittrich: Zeitzonen sind schon so ein Ding. Ich arbeite meistens aus Mexiko, Kolumbien oder Peru. Da habe ich immer etwa drei Stunden Unterschied zu San Francisco. Hier in Marokko habe ich acht Stunden Zeitverschiebung zu meinen Kunden. Morgen bin ich in Berlin, dann sind es neun. Viele von unseren Freelancern sitzen entweder in Rumänien oder Kanada. Das ist natürlich manchmal eine Herausforderung, aber das funktioniert total gut. Wir hatten noch nie Probleme mit einem Kunden, der sich beschwert hat, dass wir nur zu bestimmten Zeiten zur Verfügung stehen. Die Dinge, die wir machen, sind gar nicht so zeitkritisch. Da gibt es einen Job, der muss innerhalb der nächsten zwei, drei Wochen erledigt sein. Es macht nichts, wenn man mal nicht direkt antwortet.

Hast Du Dich mal mit dem deutschen Arbeitszeitgesetz beschäftigt? Da geht es um so etwas wie eine Regelarbeitszeit von acht Stunden, um Ruhepausen oder eine Ruhezeit von elf Stunden nach einem Arbeitstag?

Dittrich: Nein, habe ich nicht. Aber klar, wenn ich jemand bin, der Arbeit als ein „Muss“ ansieht und arbeiten ganz schrecklich findet, dann ist es natürlich gut, dass es gewisse gesetzliche Regulierungen gibt, um nicht völlig ausgenutzt zu werden. Wenn man am Fließband steht, dann sollte man sicher Pausen einhalten. Aber wenn ich gerade einen Tag habe, an dem ich mich total motiviert fühle, kann ich auch 18 Stunden arbeiten und es macht mir unglaublich Spaß. Deswegen werde ich nicht krank. Angst vor zu viel Stress habe ich auch nicht.

„Ich habe immer Ferien, aber ich arbeite auch immer! Das ist der Unterschied zu allen, die im Urlaub abschalten können.“

Kennst Du Deine Mitarbeiter persönlich und wie wichtig findest Du persönliche Treffen?

Dittrich: Von den Freelancern kenne ich nur einen persönlich. Aber mein heutiger Geschäftspartner Dominic und ich haben in Südamerika acht Monate in einem Sechs-Quadratmeter-Land-Rover geschlafen. Das ist interessant fürs Teambuilding. Mit Dominic merke ich aber schon, dass es auch Nachteile hat, wenn wir nur im Chat kommunizieren. Wenn etwas nicht rund läuft, dann kann beim anderen schnell eine Bemerkung in den falschen Hals geraten, weil man nicht sieht, wie der andere guckt, sich bewegt oder was er für einen Tonfall annimmt. Deswegen ist es wichtig, sich persönlich zu treffen, vor allem am Anfang einer Zusammenarbeit. Firmen organisieren oft zweimal im Jahr eine Zusammenkunft für die Mitarbeiter. Die wohnen dann zum Beispiel zwei Wochen in einem Surfer Space zusammen und lernen sich kennen.

Inwiefern ist für Dich „Führen auf Distanz“ ein Thema?

Dittrich: Ich bin beim Thema Führung super laissez faire. Meine Mitarbeiter haben alle Freiheit, sonst wo auf der Welt zu sein und verdienen mehr, als sie normalerweise verdienen würden. Die Freelancer werden nach Projekten bezahlt. Deshalb ist es deren Motivation, ihre Arbeit vernünftig zu machen – in der vorgeschriebenen Timeline und mit der gewünschten Qualität. Da brauche ich nur „Management by exception“ zu machen – also ausnahmsweise mal eingreifen, wenn was total schiefläuft. Das ist aber bisher noch nie passiert. Diesen Ansatz beobachte ich auch bei größeren Firmen, die Mitarbeiter auf der ganzen Welt führen: Man sucht sich von vornherein Leute aus, die selbstständig arbeiten können und das auch wirklich wollen. Dann braucht man ihnen nicht ständig über die Schulter gucken und die einzelnen Tasks kontrollieren.

Hat das mobile Arbeiten auch Schattenseiten?

Dittrich: Es ist manchmal unglaublich schwierig – was weniger mit der Arbeit zu tun hat als mit den Nebenfaktoren. Man hat keine Kollegen, ist völlig abgeschottet von den anderen Menschen, die zur Arbeit gehen. Du bist sonntags oder montags genauso gelaunt wie freitagabends, während die Menschen, die zur Arbeit gehen, am Freitagabend total froh sind und am Montagmorgen das genaue Gegenteil empfinden. Wenn es gut läuft, haben die Leute, die zusammenarbeiten, die gleiche Vision, wo die Reise hingeht. Das verbindet einen, kann einem ein Gefühl von Bedeutung geben. Und außerdem sollte man bedenken: Ich habe immer Ferien, aber ich arbeite auch immer! Ich muss jeden Tag meine E-Mails lesen. Das macht einen großen Unterschied zu den Menschen, die im Urlaub komplett abschalten können.

Was kommt als Nächstes?

Dittrich: Das Thema Langzeitreisen ist für mich erstmal vorbei. Das Reisen war wunderbar, aber jetzt kommt etwas Neues. Ich schreibe gerade ein Buch. Es wird eine autobiografische Novelle sein über das, was ich bis heute alles erlebt habe. Damit möchte ich das Kapitel Reisen abschließen und Raum für das Nächste schaffen, was danach kommt.

Interview: Stefanie Hornung ●

„Die mobile Arbeitskultur leben!“

Personal Nord 2017. Ein Mitarbeiter mit einem Bürojob braucht eigentlich nur Laptop, Smartphone und einen Internetzugang und schon kann er von überall auf der Welt seine Arbeit erledigen. Soweit die Theorie, doch wie sieht es in der Praxis aus? Trauen sich Arbeitgeber, diese neue Arbeitskultur zu leben? Die Messe „Personal Nord“ wird sich vom 25. bis 26. April mit dieser Frage beschäftigen.

Anhand der Ergebnisse der gerade fertiggestellten Studie „Mobile Work“ gibt Prof. Dr. Jochen Prümper, Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin), neue Impulse zum Thema „mobiles Arbeiten“. Gemeinsam mit Markus Köhler, Personalchef von Microsoft, und Nadja Mütterlein, HR Business Partner bei Bosch und eine „digitale Nomadin“, will er die Chancen und Risiken der neuen Arbeitswelt ausloten. Via Twitterwall haben Besucher die Möglichkeit, eigene Fragen und Kommentare in die Diskussion einzubringen. Mütterlein wird zudem am zweiten Messetag (26. April) einen Vortrag halten, der den Titel „Pionierarbeit: Digitale Arbeitskultur durch Remote work (er)leben“ trägt. Sie berichtet dann von ihren persönlichen Erkenntnissen und zeigt auf, wie sich Arbeitgeber rund um das digitale Nomadentum als echte Pioniere positionieren können.

Foto: GDFP/Haufe

Nadja Mütterlein. Die digitale Nomadin spricht über ihre Erfahrungen auf einer Podiumsdiskussion und hält einen Vortrag.

Mütterlein bekam „HR Next Generation Award“

Die 27-jährige Nadja Mütterlein ist in der Szene der Personalentwickler keine Unbekannte. Ende 2016 wurde sie mit dem „HR Next Generation Award“ ausgezeichnet. Sie ist bei der Robert Bosch GmbH in Stuttgart-Feuerbach als HR Business Partner angestellt und Ansprechpartnerin für rund 550 Mitarbeiter aus dem technischen und kaufmännischen Bereich. In diese Rolle war sie vor zwei Jahren direkt nach ihrem Masterstudium eingestiegen. Vorab hatte sie schon ihre Masterarbeit bei Bosch verfasst, die sich mit der Konzipierung eines gesundheitsverträglichen Schichtarbeitsmodells befasste.

Die Business-Partner-Rolle umfasste sowohl das komplette reguläre Spektrum der HR-Arbeit von Recruiting über die Personalentwicklung bis hin zu arbeitsrechtlichen Maßnehmen als auch nicht ganz alltägliche HR-Aufgaben. So hatte sie schon die Herausforderung bewältigt, eine neue Abteilung mit zehn Mitarbeitern aufzubauen. Zudem ist sie in ihrem Unternehmen verantwortlich für die Durchführung der sogenannten „HR Talks“, bei denen die Mitarbeiter Impulse zu aktuellen HR-Themen bekommen. Aufgrund der positiven Resonanz auf diese Talks ist es Mütterlein gelungen, Führungskräfte und Werkleitung davon zu überzeugen, ihr Budget für ein größeres Event rund um die „Generation Y“ zur Verfügung zu stellen – ein Thema, das ihr besonders am Herzen liegt.

Vor ihrem Eintritt bei Bosch hatte sie bereits während ihres Master-Studiums als Praktikantin und Werkstudentin Einblicke in die HR-Arbeit des Unternehmens erhalten. Ihr Bachelor-Studium hatte Mütterlein zuvor in einem Dualen Studiengang der DHBW Stuttgart in Kooperation mit der Siemens AG in Stuttgart, Erlangen und Peking absolviert, wo sie einen Auslandseinsatz verbrachte. Mütterlein sagt über sich: „Ich wage Neues, um durch meinen derzeitigen Lebensstil als digitaler Nomade Mindset und Kultur nachhaltig zu verändern“. Mütterlein nimmt zurzeit am Programm „Remote Year“ teil, in welchem sie mit 74 anderen digitalen Nomaden ein Jahr lang die Welt bereist, monatlich das Land wechselt und hierbei trotzdem permanent für ihren Arbeitgeber arbeitet.

Foto: Pichler

Prof. Dr. Jochen Prümper. Er wird in Hamburg die Fortsetzung seiner Mobile-Work-Studie vorstellen.

Lerner sollten sich vor Fehlinformationen schützen

LEARNTEC 2017. Wer eigenverantwortlich das Internet nutze, um sich weiterzubilden, sollte in Zukunft noch mehr darauf achten, nicht auf Fehlinformationen hereinzufallen, empfahl Elliott Masie, E-Learning-Vordenker und Gründer des Masie Centers in Saratoga Springs, USA. Er war der zentrale Keynote Speaker der Learntec 2017 in Karlsruhe, die in diesem Jahr ihren 25. Geburtstag feierte.

Foto: Porath

Diskussionsfreudig. Elliott Masie (ganz links) war nicht nur Speaker, sondern brachte sich nach seinem Vortrag auch als Teilnehmer in einen Open-Space-Workshop ein.

„Fake News gibt es nicht nur in der Politik“, warnte der 66-Jährige. Er habe einen Bekannten, der bei einem US-Automobilzulieferer arbeite, erzählte Masie. Der entdeckte kürzlich im Internet einen Blogeintrag, wonach die Regierung die Sicherheitsvorschriften für Autoreifen verschärfen wolle. Er sandte diesen Text an 116 Freunde. Unglücklicherweise verbreitete er damit eine Falschmeldung. Dadurch, dass der Bekannte, der ein anerkannter Experte sei, die Nachricht publik machte, erhielt sie eine gewisse Glaubwürdigkeit. Beim nächsten Mal werde man dem „Sender“ nicht mehr ohne Weiteres glauben, was letztlich dessen berufliche Chancen beinträchtigen könne, so Masie. Auf die Frage, wie man sich vor Fake News schützen könne, hatte der E-Learning-Guru allerdings auch keine befriedigende Antwort zur Hand. Im persönlichen Gespräch wies er darauf hin, dass es wichtig sei, immer die Seriosität einer Quelle zu überprüfen. Gebe es kommerzielle oder ideologische Interessen, bestimmte Nachrichten zu verbreiten? Wolle jemand Ängste schüren oder bloß als Nachwuchs-Comedian auf sich aufmerksam machen? Überspitzte Formulierungen und fehlende Quellenangaben seien oft ein erstes Indiz für eine falsche Nachricht.

Hinter dem Fake-News-Problem steht für Masie noch ein viel ernsteres Anliegen. Jeder, der zum Beispiel seine Fremdsprachenkenntnisse vertiefen wolle, sei überwältigt von dem, was ihm die Videoplattform „Youtube“ an Filmchen anbiete. Da die Qualität des „Lehrmaterials“, das man im Internet kostenlos oder gegen Bezahlung finde, für den durchschnittlichen Lerner nur schwer zu beurteilen sei, müsse man sich als Anbieter darauf einstellen, dass es immer mehr Internetseiten mit „Rankings“, Produktvergleichen oder Empfehlungen geben werde. An dieser Stelle sparte der Amerikaner auch nicht mit Kritik an der professionellen Weiterbildungstechnologie von Unternehmen. Ein Learning Management System (LMS) sei gut darin, das Lernen nachzuverfolgen, aber es sei nicht gut darin, das Lernen der Mitarbeiter besser zu machen. „Wir sollten uns nicht für ein Learning „Management“ System entscheiden, sondern für ein Learning „Optimising“ System, so Masie. Es gehe darum, das Lernen zu optimieren – zum Beispiel, indem eine Lernplattform dem Lerner passende Angebote mache, wie er seinen Lernprozess besser organisieren und welche Lernangebote er zusätzlich noch nutzen könne. „Lerner wollen, dass man ihnen hilft, ihren Job zu machen oder einen besseren Job zu bekommen.“

Smartphones haben alles verändert

„Ich wette, dass Sie heute anders lernen als noch vor fünf Jahren“, forderte Masie seine Zuhörer heraus. Und während einige Ältere widersprechen wollten, war den Jüngeren sofort klar, worauf der Keynote Speaker anspielte: Alle, die ein Smartphone mit sich herumtragen, lernen heute anders als noch vor Kurzem. Wem beruflich oder privat Informationen

fehlten, der greife zum Handy und gehe ins Internet. Wer irgendwo warten müsse, nutze oft die Zeit, um etwas zu lernen – frei nach dem Motto: Ich lerne, was ich will, wann ich will und so lange, wie ich will. Diese Art des mobilen Lernens habe „kognitive Konsequenzen“. Wir hörten auf, uns Dinge zu merken oder gar bewusst auswendig zu lernen. Ein Lerner muss laut Masie nicht mehr gut darin sein, Wissen auswendig zu lernen, aber er muss im Internet navigieren können. Viele Prüfungen seien immer noch Tests, für die man auswendig lernen müsse. Ab sofort sollten Tests nur noch feststellen wollen, ob ein Prüfling tatsächlich etwas kann.

Masie konnte es sich nicht verkneifen, darauf hinzuweisen, dass er dabei gewesen sei, als der Begriff „E-Learning“ erfunden wurde. „Das war in einem Konferenzraum bei IBM“, berichtete er. Das „E-“ habe damals für „elektronisch“ gestanden. Heute sei es die Pflicht aller Weiterbildungsprofessionals, den Berufstätigen mit Nachdruck klarzumachen, dass das „E“ beim „E-Learning“ für Folgendes stehe:

- everyone
- everywhere
- everytime
- envolving
- effektive
- efficient
- engaging
- entertaining
- easy
- express.

„Das Interessante am E-Learning ist schon lange nicht mehr, dass es elektronisch (also online) stattfindet, sondern das man überall lernen kann – zum Beispiel immer dann, wenn man gerade neugierig ist“, fasste Masie seine Botschaft zusammen.

Als Zugabe für seine deutschen Freunde (Masies Vater war gebürtiger Hamburger) gab es noch einen Aktientipp. Das E-Learning-Urgestein zeigte sich von der amerikanischen „Nvidia Corporation“ in Santa Clara, Kalifornien, sehr angetan. Das Unternehmen gilt unter Computerexperten als der größte Entwickler von Grafikprozessoren und Chipsätzen für leistungsfähige Personalcomputer und Spielekonsolen. Nvidia entwickelt laut Masie gerade einen Hochleistungschip, der Smartphones, die 4K-Videos produzieren, antreiben wird.

Gudrun Porath

Learntec musste erstmals Ausstellern absagen

Rückblick. Die 25. Ausgabe der Learntec-Messe mit angeschlossenem Kongress, die vom 24. bis 26. Januar in Karlsruhe stattfand, unterstrich ihre Spitzenposition beim Thema „digitales Lernen“.

Mit 7.500 Fachbesuchern und Kongressteilnehmern (plus 3,5 Prozent im Vergleich zu 2016) wurden die hochgesteckten Erwartungen des Veranstalters erfüllt. Jeder dritte Besucher verbrachte mindestens zwei Tage auf der Messe. 63 Prozent der Besucher waren erstmals auf der Veranstaltung. Knapp die Hälfte kam auf Empfehlung von Kollegen oder Geschäftspartnern.

In diesem Jahr präsentierten sich 257 Aussteller (plus zehn Prozent gegenüber dem Vorjahr). Erstmal musste die Messegesellschaft nach eigenen Angaben Aussteller abweisen, die auf die Learntec 2017 wollten, weil sie keine Standflächen mehr anbieten konnte. Im nächsten Jahr wird deshalb die Messe in zwei statt einer Messehallen stattfinden. Es zeige sich bereits jetzt, dass nicht nur neue E-Learning-Anbieter nach Karlsruhe drängten, viele Stammkunden der Learntec buchten außerdem immer größere Standflächen. Die nächste Learntec findet vom 30. Januar bis 1. Februar 2018 in Karlsruhe statt.

Auf der Messe zeigte sich, dass sich der E-Learning-Markt in Deutschland auf zwei unterschiedliche Arten entwickelt. Immer mehr Nachfrage kommt von den „Nachzüglern“, die jetzt merken, dass es Sinn macht, Präsenztrainings mit E-Learning anzureichern. Wie man als Mittelständler mit vertretbaren Mitteln „Blended Learning“ einführen könne, war deshalb eines der Schwerpunktthemen auf den Gängen der Messe. Auf der anderen Seite wurden auf der Learntec aber auch immer mehr gut informierte E-Learning-Projektleiter aus der Industrie gesichtet, die sich für die neuesten Social-Media-Anwendungen und deren Integration in Lernplattformen interessierten. Großes Interesse verzeichneten zum Beispiel jene Aussteller, die Unternehmen dabei unterstützen können, attraktive Lehrvideos selbst zu produzieren. Ein anderes Profithema lautete: Wie gestalte ich firmeninterne Coaching-Prozesse, sodass ich sie auch auf einer Talentmanagement-Plattform abbilden kann?

Jubiläum. Die Learntec erinnerte mit einer sehr schnell schmelzenden Eisskulptur an ihren Geburtstag.

Foto: Porath

TRAIN-THE-TRAINER. Der Positionierungsexperte Siegfried Haider aus Eichenau bei München gründete 2005 den Deutschen Rednerverband (GSA e.V.). Jetzt hat er einen Club für Trainer, Personalentwickler und Tagungshoteliers (www.professionelle-trainer.club) ins Leben gerufen und veranstaltet Train-the-Trainer-Wochenenden.

Willkommen im Club

Um als Trainer in den „Club professioneller Trainer“ aufgenommen zu werden, gilt es folgende Aufnahmekriterien zu erfüllen:

- einen professionellen Web-Auftritt (aus Sicht von Einkäufern)
- mindestens fünf Jahre Berufserfahrung als professioneller Trainer
- mindestens drei Personalentwickler (oder vergleichbare Personen, die Trainer einkaufen) als Referenz für eine professionelle Arbeit.

Der Club bietet regelmäßige Fortbildungsmöglichkeiten zu Train-the-Trainer- und Marketing-Themen. Natürlich finden die Events in spezialisierten Tagungshotels statt. Diese Hotels sind Mitglied in der Kooperation „Exzellente Lernorte“. Ein aktiver Austausch der Clubmitglieder mit den Hoteldirektoren soll das gegenseitige Verständnis fördern und neue Ideen rund um die Durchführung von Seminaren und Tagungen hervorbringen. Ein vergleichbares Netzwerk soll auch mit Personalentwicklern aufgebaut werden. Die sollen zum Beispiel davon profitieren, dass sie über Ausschreibungen passende Trainer finden.

Der Club soll auch die Sichtbarkeit seiner Mitglieder auf dem Markt erhöhen. Dazu dient zum Beispiel eine Internet-Plattform. Hier hat das Clubmitglied die Wahl zwischen der Basis-Mitgliedschaft, der Silber-Mitgliedschaft und der Gold-Mitgliedschaft. Je höher der Mitgliedsbeitrag, desto höher die Marketing- und Werbeleistungen. Der Mindestbeitrag liegt bei 92,40 Euro netto im Jahr. Der Club gibt das Magazin „Lernraum“ heraus.

Erstes Treffen im Schloss Hohenkammer

Die Auftaktveranstaltung in Sachen Weiterbildung für Trainer findet vom 24. bis 26. März im Hotel Schloss Hohenkammer statt, das in der Nähe des Münchener Flughafens liegt. Hohenkammer ist ein Wasserschloss mit über 900-jähriger Geschichte. Das Gebäude und die Tagungsräume zeigen, dass sich die Historie eines Gebäudes und modernste Ausstattung durchaus in Einklang bringen lassen. „Nachhaltigkeit ist einer unserer zentralen Werte, der im ganzen Haus erlebbar und in unserer eigenen Land- und Forstwirtschaft spürbar wird“, betont Hoteldirektor Martin Kirsch, der die Trainer zu einer Roundtable-Diskussion einladen wird. Das Thema: „Was erwarten Sie von einem Tagungshotel? Wie können Sie als erfahrener Trainer von einem Hotel noch positiv überrascht werden?“

Das Wochenende bietet ansonsten einerseits Input zum Thema „Marketing für Trainer“ und andererseits geht es um das Thema „neue Trainingsmethodiken“. Haider: „Der Trainerberuf wird gerade neu erfunden und das hat enorme Auswirkungen auf den gesamten Weiterbildungsmarkt.“

Martin Pichler

Foto: Experts 4 Events

Hotel Schloss Hohenkammer. Hier findet Ende März das erste Club-Treffen statt.

Sigi Haider. Neue Ideen für alte Hasen.

PERSONAL SÜD

18. Fachmesse für Personalmanagement

09.-10. Mai 2017

Messe Stuttgart

SPOTLIGHT

Generation Netzwerk

Connect & Rethink: neue Dimension der Zusammenarbeit

JETZT TICKET SICHERN!

www.personal-sued.de

Hauptmedienpartner COMPUTERWOCHE personalmagazin Personalwirtschaft

Das wird ein schöner Monat für ...

... alle schottischen Coachs,

weil sie Gastgeber der 23. European Mentoring and Coaching Conference sein dürfen. Die Konferenz findet in diesem Jahr in Edinburgh, seit dem 15. Jahrhundert Hauptstadt von Schottland, statt. Die Veranstaltung wird vom EMCC European Mentoring and Coaching Council getragen und hat das Ziel, europäische Coachs zu professionalisieren. Eine Keynote will auf der Basis der neueren Hirnforschung erklären, wieso die Menschen keine rationalen, aber rationalisierende Wesen sind. Das Bemerkenswerte an dieser Konferenz ist, dass die 40 Referenten nicht nur aus Großbritannien, Irland und den USA kommen, sondern tatsächlich aus ganz Europa – aus Italien, Frankreich, Schweiz, Österreich, Türkei, Tschechien.

1. bis 3. März in Edinburgh
http://scotland2017.emccconference.org

... Dr. Daniela Kudernatsch,

der es gelungen ist, den einflussreichen Lean-Management-Experten Professor Jeffrey K. Liker von der Universität Michigan für die Konferenz „Lean 2017“ zu gewinnen. Auf der Konferenz werden zahlreiche Mittelständler von ihren Erfahrungen mit dem Lean Management berichten und Liker wird bei Fragen – zum Beispiel zur Einführung einer Lean-Kultur – mit Rat und Tat zur Verfügung stehen. Außerdem wird er zum Thema „Lean Transformation for Service Excellence“ einen Vortrag halten.

15. und 16. März in München
www.kudernatsch.com

... Bodo Janssen,

der überraschend die Führung der familieneigenen Hotelkette „Upstalsboom“ übernehmen musste und sich dabei zu einem Vorbild der New-Work-Bewegung entwickelte. Gerade ist dazu sein erstes Buch erschienen. Es heißt: „Die stille Revolution. Führen mit Sinn und Menschlichkeit“. Auf dem „St.-Galler-Leadership-Tag“ wird er als Keynote Speaker zum Thema „stille Revolution“ auftreten und über seine aktuellen Leadership-Erfahrungen sprechen. Gastgeberin ist Prof. Dr. Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen.

15. und 16. März in St. Gallen
www.ifmp.unisg.ch

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

... Markus Väth,

der das Personalforum „HR: Zukunft im Visier“ mit der Keynote „New Work – Anforderungen an Organisationen und ihr Design“ eröffnen darf. Väth, Trainer und Coach aus Nürnberg, hat mit „Arbeit – die schönste Nebensache der Welt“ die „Buchempfehlung des Jahres 2016“ (Handelsblatt) vorgelegt und ist das Aushängeschild einer Veranstaltung, die zeigen will, wie sich theoretische New-Work-Modelle in die Praxis umsetzen lassen. Mit dabei sind auch Professor Udo Lindemann (Technische Universität München), Professor Ingo Weller (Ludwig-Maximilians-Universität München) und Oliver Stettes (IW Köln). Unternehmensbeispiele liefern die Vertreter von IBM, Bosch und Mayflower.

16. März in München
www.bbwbfz-seminare.de

... Dr. Carl Naughton,

deutsch-englischer Sach- und Fachbuchautor, Schauspieler, Trainer und Speaker. Er gestaltet im Februar das „Wissensforum“ der „Süddeutschen Zeitung“. Sein Thema: „Neugier – wie man sie killt und wie man sie kitzelt“. Neugier sei für jeden erlernbar, lautet die frohe Botschaft des Experten, der mithilfe von neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zeigen will, wie man andere neugierig macht und andererseits die Neugier bei sich selbst wachhält.

21. März in München
www.sz-wissensforum.de

... Katharina Heuer,

seit 2013 Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Sie kann zeigen, dass die DGFP Zugang zu den Großen der deutschen Wirtschaft hat und die Vertreter vieler namhafter Unternehmen sich wie jedes Jahr zum DGFP-Kongress in Berlin treffen. Im Mittelpunkt steht diesmal das Thema „Challenge Transformation“. Topmanager und HR-Leiter von Firmen wie Trumpf, Unilever, BMW, SAP, Deutsche Bahn, Axel Springer, Phoenix Contact, Continental, Thyssen-Krupp, Daimler und Telekom berichten, wie eine Neuausrichtung der Geschäftsmodelle auch die HR-Arbeit beeinflusst hat. Als Fazit der Veranstaltung zeichnet sich die Forderung ab: HR muss mehr Enabler sein, um Unternehmen agil zu halten.

23. bis 24. März in Berlin
www.congress.dgfp.de

17 18 19 20 **21** 22 **23** **24** 25 26 27 28 29 30 31

März 2017

Was ist die Idee dahinter?

Prozubi ist eine Online-Lernplattform für die Ausbildung. Mit Hunderten Lernvideos und Tausenden Übungsaufgaben können sich Auszubildende auf die IHK-Abschlussprüfung vorbereiten und die Ausbildungsinhalte begleitend zur Ausbildung wiederholen. Sowohl theoretische Inhalte als auch praktische Themen der IHK-Prüfung werden mit „azubigerechten“ Online-Lernvideos illustriert und anschaulich vermittelt. Alle Inhalte werden vor Ort in Lüneburg produziert. Im Experten-Chat stehen den Auszubildenden außerdem spezialisierte Fachexperten für inhaltliche Rückfragen zur Verfügung. Für Unternehmen bietet Prozubi weitere Features: So können die Ausbildungsverantwortlichen etwa nachvollziehen, wie intensiv die Lernplattform genutzt wird und in welchen Lernbereichen die Auszubildenden ihre Stärken oder Schwächen haben. Damit können Unternehmen die betriebliche Ausbildung sinnvoll ergänzen und individuellen Entwicklungsbedarf besser abschätzen. Die Prozubi-Lernplattform läuft online auf jedem Endgerät – auf dem PC, Laptop, Smartphone oder Tablet. Damit können alle Inhalte unabhängig von der unternehmenseigenen IT-Infrastruktur abgerufen werden.

Wer hat‘s gegründet?

Die Gründer der Prozubi GmbH sind Clemens Schröder (27), Felix Fischer (27) und Arno Baltruschat (28). Sie lernten sich an der Universität Lüneburg kennen, wo sie sich mit dem Thema Online-Learning beschäftigten. Aus einem kleinen Uni-Projekt wurde in den vergangenen drei Jahren ein Unternehmen mit Kunden aus unterschiedlichen Bereichen.

Wie war die Entwicklungszeit?

Die Idee zu Prozubi entstand im Sommer 2013 und wurde noch im selben Jahr als „Gründungsidee des Jahres“ ausgezeichnet. Seit Frühjahr 2014 ist der U-Form-Verlag aus Solingen, der als Partner der IHK über Kompetenz rund um die IHK-Prüfung verfügt, als Investor und Unterstützer an Bord. Ende 2014 ging die Prozubi-Lernplattform an den Start, die nun bundesweit von Auszubildenden und ausbildenden Unternehmen in verschiedensten Branchen genutzt wird. 2015 erhielten die Gründer den „Durchstarter“-Preis des niedersächsischen Wirtschaftsministers.

Was soll noch geändert werden?

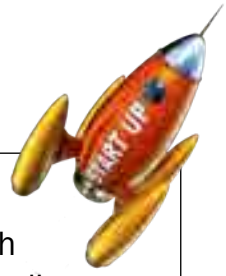
Unsere Lernplattform wird laufend weiterentwickelt: Kontinuierlich entstehen neue Inhalte für weitere Berufe sowie ergänzende Videos und Übungsaufgaben für bestehende Ausbildungsgänge. Zudem haben wir unser Programm um Vor-Ort-Seminare erweitert. Ziel ist es, eine Anlaufstelle für moderne Prüfungsvorbereitung und E-Learning-basierte Ausbildungsunterstützung zu schaffen. Die individuelle Produktion von Video-Lerninhalten macht unser Angebot auch für Unternehmen interessant, die spezifischen Content benötigen.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Wir verstehen uns als Dienstleister für den Ausbildungserfolg. Unser Fokus liegt dabei auf dem Erfolg des Kunden: Erst wenn der Azubi sicher in die Prüfung geht und der Ausbilder und die Personalentwicklung zufrieden sind, sind wir es auch.

Foto: Prozubi

Lerngemeinschaft. Clemens Schröder (2. Reihe links), Arno Baltruschat (3. vorne rechts) und Felix Fischer (2. vorne rechts) unterstützen Auszubildende bei der Vorbereitung zur IHK-Prüfung.



Rakete: Frank Peters / Thinkstockphotos.de

START UP

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

Themen im April

DIE AUSGABE 04/2017 ERSCHEINT AM 30. MÄRZ 2017

INTERKULTURELLES TRAINING

Am Anfang steht ein Test

Alle, die beruflich ins Ausland geschickt werden, sollten wissen, mit welchen fremden Kulturen sie sich besonders schwertun werden. Jetzt wurde die deutsche Version des interkulturellen Fragebogens CWQ (basierend auf den Kulturdimensionen von Professor Geert Hofstede) vorgestellt. Jeder kann leicht mehr über die eigene interkulturelle Prägung erfahren.

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Corporate Health

Betriebliches Gesundheitsmanagement gehört inzwischen zu einer zukunftsorientierten Unternehmensstrategie dazu. Wie halten Sie Ihre Mitarbeiter physisch und mental fit? Wir berichten vorab über die Messe „Corporate Health“ in Stuttgart.

QUERGEDACHT

Mehr Hirn ins Internet

Digitalisierungsvordenker Gunter Dueck (Foto) führt in seinem neuen Buch die Tricks der Aufmerksamkeitsprofis vor Augen. Sein Ausweg: mehr Hirn, mehr Verantwortung beim Schreiben fürs Netz. „Auch echter Inhalt kann sexy sein“, so Dueck.

IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Beate Bruns, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Patrick Hypscher, Prof. Dr. Gunther Olesch, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger, Christoph Stehr, Reiner Straub, Dr. Achim Zimmermann

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, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Comstock Images

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

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

Michael Lewrick, Patrick Link, Larry Leifer (Hrsg.)
Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. Franz Vahlen, München 2017, 304 Seiten, 29,80 Euro

ORGANISATION

Innovationskraft in spielerischem Format

Wer innovativ sein will, muss offen für Neues sein. Eine Mentalität, die sich typischerweise in Qualitäten wie Toleranz, Flexibilität und Experimentierfreude, aber auch in schöpferischem Erfindergeist ausdrückt. Schon die Rede vom sprichwörtlichen Kreativ-Chaos, für das so mancher Querdenker bekannt ist, macht allerdings deutlich, dass innovative Ideen oft abseits von festen Strukturen entstehen. Doch was bedeutet das in Situationen, in denen mehrere Menschen gemeinsam an einem Projekt arbeiten? In der Regel wohl nur noch unproduktives Chaos. Auch dort, wo neue Ideen entstehen sollen, ist deshalb ein Konzept gefragt, das die Zusammenarbeit aller Beteiligten sinnvoll organisiert und dem kreativen Prozess eine Richtung gibt. Dies allerdings ohne dabei die notwendigen Freiräume zu gefährden. Ein entsprechendes Innovationskonzept stellt nun das „Design Thinking Playbook“ vor, das sicher nicht der erste, aber vermutlich einer der buntesten Sammelbände zum Thema ist — und zwar in mehrfacher Hinsicht: Ausgesprochen farbenfroh sind einerseits die vielen gewitzten Illustrationen, mit denen die Designerin Nadia Langensand den Titel ins Bild gesetzt hat. Bunt gemischt sind andererseits jedoch auch die zahlreichen Autoren aus Wissenschaft und Praxis, die mit ganz unterschiedlichen Perspektiven für ein vielfältiges Themenspektrum sorgen: Von den Erfolgsfaktoren im „Design Thinking“ über zahlreiche agile Methoden und Techniken zur Ideenfindung bis hin zur Gestaltung zeitgemäßer Geschäftsmodelle und zwischenmenschlicher Beziehungen, enthält das Buch ausführliche Information zu fast allem, was die Innovationsfähigkeit von Teams fördern kann. Dabei ist der Titel nicht nur ein flammendes Plädoyer für ein neues Denken im Management, sondern auch ein Werkzeugkasten, aus dem sich der Leser die passenden „Tools“ für sein Arbeitsumfeld heraussuchen kann. Diesem Anspruch werden die Herausgeber dadurch gerecht, dass sie ihr Buchprojekt gemäß ihrer eigenen Methode umgesetzt haben: So beginnt der Titel mit einer idealtypischen Beschreibung, einer sogenannten „Persona“, des Lesers, die vordergründig zeigt, an wen sich das Buch richtet. Schon einige Seiten darauf wird jedoch klar, dass bereits diese Einführung als Probe aufs Exempel gedacht ist — denn schon damit illustrieren die Autoren, wie „Design Thinking“ dabei helfen kann, die Bedürfnisse einer speziellen Zielgruppe auszumachen und sie mit einem konkreten Produkt zu bedienen. Im Fall des „Design Thinking Playbook“ liefert diese Herangehensweise ein überzeugendes Ergebnis: einen Praxisratgeber, der gleichzeitig Ideensammlung und Nachschlagewerk zu deren Umsetzung ist.

HERAUSGEBER

Dr. Michael Lewrick, Prof. Patrick Link, Prof. Larry Leifer
Michael Lewrick ist Chief Innovation Officer bei Swisscom Enterprise Customers und unterrichtet „Design Thinking“ an verschiedenen Universitäten. Patrick Link ist Professor für Produktinnovation an der Hochschule Luzern. Larry Leifer ist Professor für Mechanical Engineering Design an der Stanford University sowie Gründungsdirektor des dortigen Center for Design Research (CDR).

Selbstbestimmt durch den Arbeitsalltag

Erfolg hatte Michael Groß in seiner Karriere zweifellos — schließlich ist er nicht nur Managementcoach und Autor diverser Fachbücher, sondern auch mehrfacher Olympiasieger. In der Reihe „Springer Essentials“ hat Groß nun sein jüngstes Buch veröffentlicht, in dem er sich erneut mit dem Thema „Selbstführung“ befasst. Die Idee dabei: Der Titel soll einen Überblick zu schnell umsetzbaren Motivationsstrategien geben und damit auch Lesern mit wenig Zeit dabei helfen, im Berufsalltag erfolgreicher zu werden. Dass auf den nur knapp 50 Seiten nicht alle Ausführungen wirklich in die Tiefe gehen können, ist verständlich. Trotzdem gelingt es dem Autor, in zehn kurzen, aber prägnant formulierten Kapiteln für Motivation zu sorgen: So enthält der Titel neben hilfreichen Tipps zur Selbstorganisation und persönlichen Standortbestimmung beispielsweise auch zwei hochinteressante Abschnitte zum positiven Umgang mit Fehlschlägen. Schon deshalb ist das Buch einen Blick wert — es liefert schnelle Hilfe zur Selbsthilfe.

Michael Groß
Erfolgreich im Alltag. Die Top 10 zur Selbstführung für jeden. Springer, Wiesbaden 2017, 49 Seiten, 9,99 Euro

Mit Macht in Führung gehen

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“, definierte einst der berühmte Soziologe Max Weber. Wie sich diese Chancen in der heutigen Geschäftswelt umsetzen lassen, haben die beiden langjährigen Coachs Gudrun Kaltwasser und Betty Wollgarten aufgeschrieben: „Machtraum. Für Frauen, die sich selbst führen — und andere“, heißt ihr aktuelles Buch. Darin setzten sich die beiden Autorinnen zunächst grundsätzlich mit dem Machtbegriff auseinander und erläutern, warum Führung stets ein positives Verhältnis zur Macht voraussetzt. Im zweiten Abschnitt geht es um die Umsetzung: Hier finden sich unter anderem konkrete Tipps zur Selbstführung sowie Strategien für mehr Souveränität im Auftreten. Ein wesentliches Hilfsmittel dabei: die Sprache. Dieses Führungsinstrument beherrschen Kaltwasser und Wollgarten offensichtlich sehr gut, denn der Titel ist nicht nur inhaltlich gelungen, sondern liest sich auch bestens.

Gudrun Kaltwasser, Betty Wollgarten
Machtraum. Für Frauen, die sich selbst führen – und andere. Tredition, Hamburg 2016, 160 Seiten, 18,90 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm

In viele Unternehmen wird derzeit über Mitbestimmung diskutiert. Doch welche Anliegen hat die Belegschaft eigentlich? Eine Frage, die sich mit einer strukturierten Mitarbeiterbefragung beantworten lässt. Was Personalmanager dabei beachten sollten, erläutert Unternehmensberater, Trainer und Coach Volker Nürnberg in seinem aktuellen Überblickswerk: Angefangen bei der strategischen Ausrichtung der Mitarbeiterbefragung über die Planung und Durchführung bis hin zur Auswertung beschreibt der Titel den gesamten Prozess. Dabei geht der Autor ausführlich sowohl auf konzeptionelle Details wie auch auf methodische Fragestellungen ein. In einem eigenen Kapitel zur Follow-up-Planung finden sich außerdem Informationen zu möglichen Folgemaßnahmen. Die einzelnen Abschnitte sind dabei jeweils um Praxistipps ergänzt und in einer Übersicht am Ende des Kapitels zusammengefasst. Arbeitshilfen, Checklisten sowie Musterformulierungen und konkrete Beispiele aus Mitarbeiterbefragungen ergänzen den Inhalt.

Volker Nürnberg
Mitarbeiterbefragungen. Ein effektives Instrument der Mitbestimmung. Haufe, Freiburg 2017, 143 Seiten, 29,95 Euro

Boris Grundl

Paragraf 53

Vermeide Überlegenheitsgefühle!

An was glauben Sie? An Gott? Oder sind religiöse Empfindungen absurd? An die Wissenschaft? Nur an das, was Sie sehen? An die Liebe? Schicksal? An die Gesetze des Marktes? Gar an Gerechtigkeit? Oder an die heiligen Kräfte eines Wassers, das bei Vollmond und kniend im Rückwärtsgang bei Gegenwind aus einem Brunnen geschöpft wurde?

„Fühle ich mich mit einer Million auf dem Konto angegriffen, wenn jemand mich als armen Kerl tituliert?“

„Reden Sie auf keinen Fall über Religion, Politik und Sexualität“, sagen viele, die das dünne Eis der Missverständnisse kennen. Sich religiös diskriminiert und gemobbt zu fühlen, geht schnell. Vor allem, wenn man jederzeit in Lauerstellung nach der nächsten Zurücksetzung Ausschau hält. Als Schwerstbehinderter und Kenner der Behindertenszene weiß ich, wovon ich rede. Scheinbar geht es hier ums Eingemachte. Es werden Weltbilder berührt. Tiefe innere Bilder, die stark mit Emotionen verknüpft sind. Unser Verstand weiß zwar, dass die Sichtweise jedes Einzelnen vollen Respekt verdient. Trotzdem beschleicht uns das Gefühl, unsere Sicht auf die Welt sei die bessere und richtigere. Unbewusst schauen wir auf Andersdenkende herab: „Sicher darfst du so denken. Aber eigentlich weiß ich es besser.“ Toleranz als Gnadenakt.

Eine Frage: Kann man einen Menschen in seinem Glauben beleidigen, wenn er diesen tief und fest in sich trägt? Oder wäre sein Gefühl der Betroffenheit nicht eher Ausdruck inneren Zweifels an seiner Überzeugung? Fühle ich mich mit einer Million auf dem Konto angegriffen, wenn jemand mich als armen Kerl tituliert? Ein interessanter Gedanke, nicht wahr? Weil aber tieferes Nachdenken über das Aushalten von Andersartigkeit so anstrengend ist, flüchten sich einige ins Extreme. Das ist so schön einfach. Am Ende fallen sie auf zwei scheinbare Selbstverständlichkeiten herein. Erstens: Mein Horizont ist der einzig richtige. Zweitens: Nur das Extreme hat das Zeug zur Wahrheit. Der Geist wird eng. Das Bewusstsein wird schwach, weil die Bewusstheit fehlt. Was macht diese Bewusstheit aus? Ist sie etwas Greifbares oder etwas für Kaffeesatzleser? Da für mich das „Nicht-Sichtbare“ und „Nicht-Greifbare“ schon immer Realität und Bedeutung hatten, fand ich folgendes Bild stets hilfreich: Wir alle senden wie ein UKW-Radiosender und empfangen wie ein UKW-Radioempfänger auf unterschiedlichen Frequenzen. Dadurch erklären sich Sympathie, Antipathie, Resonanz und Kreativität für mich. Oder mit Ralph Waldo Emerson: „Der Unterschied zwischen Landschaft und Landschaft ist klein. Doch groß ist der Unterschied zwischen den Betrachtern.“

Ist das UKW-Bild richtig oder falsch? Keine Ahnung. Ich weiß nur, es passt für mich sehr gut und hilft mir in vielen Dingen weiter. In manchen auch nicht. Deshalb bin ich stets auf der Suche nach anderen, kraftvollen Sichtweisen, die mir beim Erfassen der Welt noch bessere Dienste leisten. Und das ist für mich der Grund, warum ich den Austausch mit anderen so genieße. Es gibt so viel zu lernen. Deswegen frage ich Sie nicht nur in der Religion primär, an was Sie glauben, sondern was das bei Ihnen bewirkt. Darum geht es im Kern. Wobei hilft Ihnen der Glaube an Gott oder an etwas anderes?

Ich kenne Atheisten, die christliche Werte leben, und Kirchgänger, deren Manipulationen dem Teufel die größte Freude machen. Deswegen: Respektieren Sie den Glauben anderer und vermeiden Sie Überlegenheitsgefühle. Das bringt einfach nichts.

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

GABAL 6. Mai 2017
FRÜHJAHRS-IMPULSTAG

Social Media Werkstatt

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

Prof. Dr. Michael Bernecker
www.Marketinginstitut.BIZ
Social Media wirklich intelligent nutzen!

Felix Beilharz
www.FelixBeilharz.de
Online Marketing Tipps für Trainer und Coaches

Thomas Jenewein
www.sap.com
Lernen und Wissensvermittlung mit Social Media – Erfahrungen der SAP

Markus Cerenak
www.ErfolgsfaktorBloggen.com
Erfolgsfaktor Bloggen für Small Businesses und Hamsterrad-Aussteiger

Konstantin Ristl
www.blink.it
Trainings & Coachings nachhaltig online begleiten

Collin Croome
www.croome.de
Geniale Social Media Tools aus der Praxis – die Zeit & Geld sparen

Steffen Ritter
www.institutritter.de
Erfolgreich Vermarkten mit Snapchat & Co.

& Tochter Marie Luise
www.luiseliebt.de

Bis 28.02.2017 anmelden und Frühbucher-rabatt sichern!

* Änderungen vorbehalten

Partner:

GABAL — www.gabal-verlag.de
JÜNGER MEDIEN — www.juenger.de
DB BAHN — www.bahn.de
ONLINE MARKETING.DE — www.onlinemarketing.de

Veranstalter: **GABAL e.V.**

www.gabal.de/impulstage/fruhjahrs-impulstag-2017/

#gabalfit17

Foto: Pichler

„Das Silodenken ist ein Mechanismus, der sich in jeder Organisation mit Arbeitsteilung automatisch ausbildet. Daran wird die Digitalisierung überhaupt nichts ändern.“

Prof. Dr. Stefan Kühl, Organisationssoziologe an der Universität Bielefeld, über den digitalen Wandel in der Fachzeitschrift „Human Resources Manager“ 1/2017

„Die Zertifizierung der Ahnungslosigkeit“

Jürgen Kaube, Leitartikler, über die Qualität der „bolognalisierten Universität“ in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 11. Februar 2017

„Kultur ist, was dich zum Fremden macht, wenn du von zu Hause fort bist.“

Alter Merksatz der Volkskunde, zitiert in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 28. Januar 2017

„Das Problem dieser Welt ist, dass die intelligenten Menschen so voller Selbstzweifel und die Dummen so voller Selbstvertrauen sind.“

Charles Bukowski, US-amerikanischer Dichter (1920 - 1994), zitiert im „Handelsblatt“ vom 13. Februar 2017 zum Thema „Trumpokratie“

„In kritischen Veränderungsprozessen kommt es weniger darauf an, sich mit üblicher Management-Prosa hervorzutun, sondern zum Beispiel mit konkreten Arbeitsplatzgarantien aufzutreten.“

Prof. Dr. Stefan Kühl, Organisationssoziologe, im „Human Resources Manager“ 1/2017

„Wir müssen den Menschen offen und ehrlich sagen, dass sie sich weiterbilden müssen, um in der neuen Welt zu bestehen.“

Renate Pilz, Chefin des Familienunternehmens Pilz GmbH & Co. KG, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 6. Februar 2017

„Zum Glück habe ich es (beruflich) oft mit Managern zu tun, die recht genau wissen, was ‚eigentlich‘ zu tun ist, aber jemanden im offenen Dialog zur Abklärung des Eigentlichen brauchen … und die eine Ausleuchtung ihrer blinden Flecken schätzen.“

Martin Claßen, Change-Berater und Inhaber von „People Consulting“ in Freiburg, in seinem „Newsletter“ Nr. 33 vom 1. Februar 2017

„Zur Not kann man Toleranz auch befehlen.“

Anonymer Bundeswehroffizier über das „Diversity Management“ der Bundeswehr in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 1. Februar 2017

„Das Geheimnis eines guten Forschers besteht darin, immer ein wenig unterbeschäftigt zu sein.“

Amos Tversky, Mitbegründer der Kognitionspsychologie, zitiert in dem Buch „Aus der Welt“ (Campus-Verlag, Januar 2017) von Michael Lewis

„In der digitalisierten Welt kann der Sinn einer Organisation nicht mehr vergangenheitstrunken aus Traditionsstolz geschöpft werden, sondern nur noch aus einer gemeinsamen Zukunft.“

Reinhard K. Sprenger, Management-Vordenker, in der „Wirtschaftswoche“ vom 10. Februar 2017

„Gott schenkt uns Nüsse, knackt sie aber nicht.“

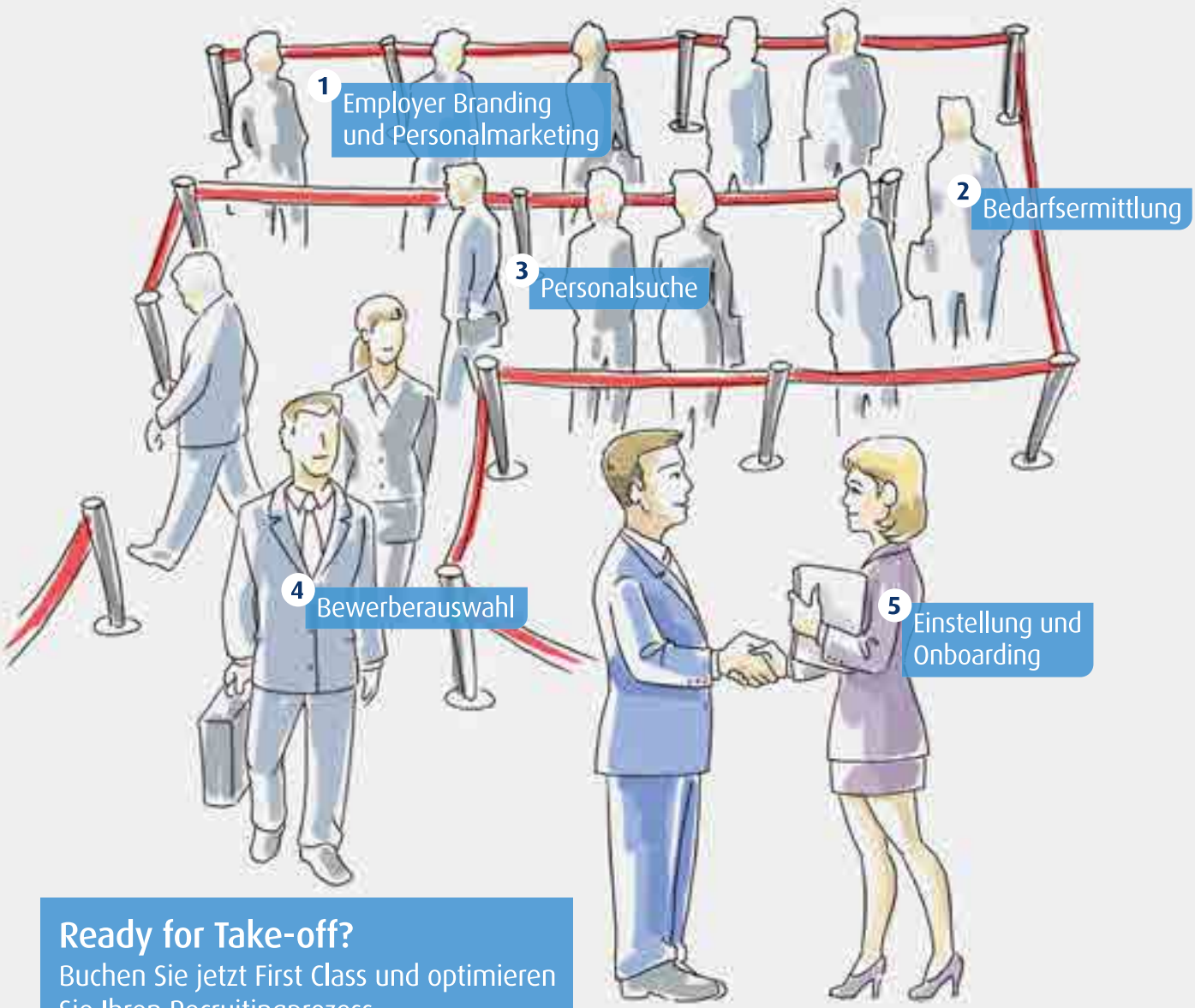
Altes russisches Sprichwort

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

So holen Sie sich die Besten an Bord!

Mit professionellem Recruiting von Anfang an.

Überlassen Sie nicht dem Zufall, wer in Ihr Unternehmen kommt, sondern bringen Sie System in Ihren **Recruitingprozess** – vom Employer Branding bis zum Onboarding. Die Haufe Akademie steht Ihnen bei jedem Recruitingschritt mit dem umfangreichsten Seminar- und Beratungsportfolio zur Seite. Optimieren Sie Ihren Recruitingprozess und gehen Sie gemeinsam mit uns in eine erfolgreiche Zukunft.



Ready for Take-off?
Buchen Sie jetzt First Class und optimieren Sie Ihren Recruitingprozess:
www.haufe-akademie.de/recruiting

Zukunftsgestaltung für Unternehmen
Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften. **www.haufe-akademie.de**

Den individuellen Lernstil entwickeln

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

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

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

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

SCHÄFFER
POESCHEL