



# wirtschaft weiterbildung

03\_19

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

**Stephen Hawking**\_Schwierige Fragen einfach beantworten s. 14

**New Work**\_Wie man über seine Ego-Bedürfnisse hinauswächst s. 24

**Zukunftstalk**\_Die Renaissance des Präsenzseminars s. 36

## Keine Angst vor Robotern

„So etwas wie künstliche Intelligenz gibt es nicht“ s. 16



Stephanie Borgert,  
Informatikerin und  
Komplexitätsexpertin,  
erklärt die Grenzen des  
„maschinellen Lernens“

Inspirieren.  
Gestalten.  
Weiterkommen.



Führung, Persönlichkeit, Management:  
Weiterbildung, die wirkt.

[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)



**DIE AKADEMIE**  
für Führungskräfte

## WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG MBA KOMPENDIUM

### Dienen statt verdienen

Kurz vor Redaktionsschluss erreichte uns noch die merkwürdige Nachricht, dass die Betreiberfirma hinter dem Karrierenetzwerk „Xing“, die Hamburger „Xing SE“, sich umbenennen will in „New Work SE“. Das Netzwerk Xing soll aber weiter so heißen wie bislang. Xing wäre dann nur noch der Name eines Produkts.

Die „Mutter“ würde – wenn es mit der Umfirmierung klappt – wahrscheinlich recht schnell den Versuch unternehmen, darauf zu bestehen, dass der Begriff „New Work“ ihr gehört und nur von ihr vermarktet werden darf – denkbar wären exklusive New-Work-Konferenzen oder New-Work-Internetportale.

Xing kümmerte sich in den vergangenen Jahren nach meinem Eindruck überwiegend um das E-Recruiting. Dass man sich jetzt zum Vorreiter der New-Work-Begeisterung machen will, ist wohl ein Manöver, mit dem der Kapitalmarkt beeindruckt werden soll. Ein Teil der im Netz geäußerten Kritik ist dementsprechend heftig. Es heißt, Xing eigne sich den Namen einer sozialen Bewegung an. Und in der Tat: Wenn die gute alte Heilsarmee sich in Gelbwesten-Brigade umtaufen würde, könnte es nicht offensichtlicher sein, dass jemand in der Zukunft ankommen möchte.

Wie der Zufall es so will: Wir haben den passenden Artikel zum Thema im Heft (ab Seite 24). Dort steht sinngemäß, dass echte New-Work-Geschäftsleitungen sich niemals fragen würden, wo sie als Trittbrettfahrer aufspringen könnten, um den eigenen Umsatz zu erhöhen. Sie fragten sich stattdessen: „Was können wir tun, um die Werte des New Work vorbildlich zu verbreiten?“ Jeder echte New-Worker spürt es: „Fremde Federn sind der Schmuck unreifer Menschen.“



Viele Inspirationen mit  
unserem neuen Heft  
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

## NEU: Jetzt auch mit berufsbe- gleitenden Master- studiengängen

**KOSTEN-  
LOSES PDF**



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



### Stephanie Borgert.

Die Projektmanagement-Trainerin, systemische Beraterin und Diplom-Informatikerin kämpft leidenschaftlich gegen „fundiertes Halbwissen“ an, wenn es um den Begriff „künstliche Intelligenz“ geht.



Stephen Hawking. Er war ein Meister der Wissensvermittlung und produzierte viele Bestseller.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

### menschen

## 14 „Man muss große Fragen stellen“

Stephen Hawking, der berühmte Astrophysiker, verstarb vor einem Jahr. Aus seinem Nachlass wurde das Buch „Kurze Antworten auf große Fragen“ veröffentlicht. Es liefert radikale Denkanstöße.

### titelthema

## 16 Keine Angst vor künstlicher Intelligenz

Angst geht um in der Weiterbildungsbranche, sobald der Begriff „künstliche Intelligenz“ fällt. Hartnäckig verbreitet sich die Befürchtung, dass sehr bald Roboter oder Chatbots wesentliche Aufgaben von Coaches und Trainern übernehmen werden. Unsere Titelgeschichte klärt die Fachbegriffe und will die Diskussion versachlichen.

## personal- und organisationsentwicklung

## 24 Welche Persönlichkeiten für New Work?

Damit der „New-Work-Ansatz“ im betrieblichen Alltag gelingen kann, sollten Mitarbeiter wie Führungskräfte Unterstützung bekommen, um sich über ihre Ego-Drives hinaus zu entwickeln. Das klappt aber nur, wenn jeder bereit ist, an seinem Bewusstsein zu arbeiten.

## 32 Die passende Strategie entwickeln

In der Wirtschaftspraxis gibt es viele Ansätze sowie mehrere (Denk-)Schulen, um eine Strategie zu entwickeln. Diese Ansätze zu kennen, ist wichtig, um als Personalentwickler mit den Vorständen auf Augenhöhe reden zu können und ein wertvoller Partner bei der Strategieumsetzung zu sein.

## training und coaching

## 36 Zukunftstalk 2019

Die gute Wirtschaftslage hat zu einer hervorragenden Auslastung von Deutschlands Akademien und Trainingsinstituten geführt. Auf unserem jährlichen „Zukunftstalk“ mit namhaften Experten aus der Weiterbildungsbranche war sogar von einer Wiedergeburt des Präsenzseminars die Rede.

## 42 Neues aus der Welt der Akademien

Auch der Markt für Weiterbildung und insbesondere die Bildungsanbieter entwickeln sich ständig weiter. Was an Neuem zu beobachten ist, haben wir für Sie zusammengetragen. Besonders erfreulich: Die Umfragen sagen trotz einer möglichen Konjunkturabschwächung steigende Ausgaben für die betriebliche Weiterbildung voraus.



36

**Zukunftstalk.** Vertreter von Weiterbildungsanbietern diskutierten über Online- und Präsenzseminare.



52

**Learntec 2019.** Die Messestände werden immer attraktiver – ein Zeichen für die Professionalisierung der E-Learning-Branche.

#### 44 Berufsintegriert zum Abschluss

Während der duale Bachelor längst als Erfolgsmodell gilt, beginnt sich der duale Master erst allmählich zu etablieren. Er verbindet nicht nur Theorie und Praxis, sondern ermöglicht es den Studierenden in der Regel auch, aus verschiedenen Modulen einen individuellen Lehrplan zusammenzustellen.

#### 50 Digitales Lernen wird intelligenter

Das MMB Institut in Essen interviewte genau 66 deutsche E-Learning-Experten im Rahmen einer Delphi-Befragung ausführlich zu ihrer Meinung: Welche Trends werden in den nächsten drei Jahren das digitale Lernen prägen?

### messen und kongresse

#### 52 Learntec mit Besucherrekord

Die Learntec-Messe meldete mit 11.600 Besuchern (plus 16 Prozent im Vergleich zum Vorjahr) einen neuen Besucherrekord. Von 2017 auf 2018 war die Anzahl der Besucher bereits um 33 Prozent gestiegen. In zwei Messehallen präsentierten 341 Aussteller (Vorjahr: 302 Aussteller) neue Lösungen für die betriebliche Bildung.

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

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

#### Rubriken

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



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

Meistern Sie Ihre Karriere ...



... mit unseren berufsbegleitenden  
MBA- und Masterstudiengängen:

General Management, Public Administration,  
Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement,  
Sicherheitsmanagement, Berlin MBA,  
International Business Management, u. a.

Jetzt informieren und bewerben:

[www.berlin-professional-school.de](http://www.berlin-professional-school.de)



Für Dich!

Ein Kinderlächeln. Was gibt es Schöneres? Mit Ihrer Hilfe können noch mehr Kinder eine unbeschwertere Kindheit erleben. Ihre Zuwendung an die SOS-Kinderdorf-Stiftung bewirkt mehr Freude. Mehr Glück. Mehr Kindheit. Und das nachhaltig!

Petra Träg, 089 12608-109  
petra traeg@sos-kinderdorf.de



SOS-Kinderdorf-Stiftung  
www.sos-kinderdorf-stiftung.de



**WO** Das Foto zeigt die Trainerin und Keynote Speakerin Barbara Messer, Barsinghausen, während eines Vortrags mit dem Titel „Gekonnt und kreativ präsentieren – ein Must-have für die Zukunft“.

**WAS** Messer (rechts ihre Tochter Thea) führt mit der „Wäscheleine“ eine Alternative zu Powerpoint vor. Der Text auf den Plakaten hat keine Bedeutung. Er soll nur die Gestaltungsmöglichkeiten zeigen.

**WAS NOCH** Die Aufnahme wurde von Martin Pichler auf dem „Business Forum“ der German Speakers Association (GSA) am 16. Januar 2019 im Kongresszentrum der Messe Dortmund gemacht.

**Alternative zu Powerpoint.** Die Präsentationssoftware Powerpoint hat den Nachteil, dass eine Folie nach der anderen wieder verschwindet, sobald sie vorgestellt wurde, und es außerdem beim Blick auf die Leinwand kein Lernen „mit allen Sinnen“ gibt. Messers Alternative trägt den Titel „Wäscheleine“: Quer über eine Bühne oder durch einen Besprechungsraum wird eine Wäscheleine gespannt. Die Leine wird vom Präsentator nach und nach mit vorgefertigten Plakaten behängt. Jedes Plakat enthält eine Information zum Thema. Der Vortragende erklärt das Plakat mit eigenen Worten und hängt zusätzlich noch ein passendes Symbol, einen metaphorischen Gegenstand, auf die Wäscheleine, der zusätzlich als Gedächtnisanker dient. Nach und nach wird die Wäscheleine mit Plakaten (= Informationen) und den dazugehörigen Ankern bestückt. So lässt sich zum Beispiel eine Abfolge von Prozessschritten gut erläutern.



Lern-Stufe 4

## Die Zukunft des Lernens gestalten.

Auf welcher **Stufe** befindet sich Ihr Unternehmen?  
Wir **begleiten** Sie durch die **Transformation**.

Nutzen Sie unsere Expertise aus Präsenztrainings und Digital Learning und erkennen Sie, auf welcher Lernstufe Ihr Unternehmen steht. Wir beraten Sie bei der Gestaltung Ihres spezifischen Weiterbildungsbedarfes in Ihrem Unternehmen entsprechend Ihren Anforderungen.

Lern-Stufe 3

Lern-Stufe 2

Lern-Stufe 1



**Janina Kugel.** Die Siemens-Personalvorständin will eine neue Lernkultur etablieren.



Foto: Pichler

SIEMENS/DIGITALISIERUNG

## Zusätzliche 100 Millionen für die Weiterbildung

Zum regulären Aus- und Weiterbildungsbudget in Höhe von weltweit rund 500 Millionen Euro will der Siemens-Konzern zusätzliche 100 Millionen Euro in die Personalentwicklung stecken. Die Mitarbeiter sollen für die Digitalisierung fit gemacht werden. Ab sofort könnten die Beschäftigten die Mittel aus einem neu eingerichteten Fonds für Weiterbildungsmaßnahmen nutzen, die auf den kommenden Strukturwandel der Wirtschaft abzielen. Das Geld stehe bis Ende 2022 zur Verfügung. „Es ist wichtiger denn je, dass sich jeder kontinuierlich weiterbildet und bereit ist, auch Neues zu lernen. Das wollen wir mit dem Zukunftsfonds ermöglichen“,

sagte Personalvorstand Janina Kugel. Die Beschäftigten sollen vorausschauend qualifiziert und die Geschäfte weiterentwickelt werden. Man wolle eine neue Lernkultur etablieren. Kugel betonte: „Lebenslanges Lernen ist für jeden von uns existenziell wichtig, denn der Strukturwandel wird dazu führen, dass einerseits Jobs wegfallen, andererseits aber auch neue Jobs entstehen, die neue Fähigkeiten erfordern.“ Im Mai 2018 hatten sich Siemens, der Gesamtbetriebsrat und die IG Metall auf einen Zukunftspakt verständigt. Dieser regelt die wichtigsten Eckpunkte zum Umgang mit dem gegenwärtigen Strukturwandel in Deutschland.

AUSZEICHNUNG

## Tim Höttges redet am überzeugendsten

Telekom-CEO Tim Höttges gelang mit seiner Präsentation auf der Hauptversammlung der beste Auftritt eines Topmanagers im Jahr 2018. Das ergab eine Studie der TU Dresden.

Die wissenschaftliche Studie, die nach dem „Dresdner Modell für die Analyse von Management-Kommunikation“ (DMAMK) durchgeführt wurde, lobte den lebendigen Vortrag und die Nähe zum Publikum. Der Aufbau der Argumente unterstütze die Kernbotschaft der Präsentation überzeugend. Der Telekom-Chef wurde nicht nur als kompetent, sondern auch als „glaubwürdig in seiner Rolle“ erlebt. In diesem Jahr landete Continental-Chef Elmar

Degenhart auf dem zweiten und Daimler-Boss Dieter Zetsche auf dem dritten Platz. Alle drei hätten als Anführer mit ihrem „Executive Modus“ überzeugt.



Foto: Telekom

**Tim Höttges.** Der Telekom-Chef kann im „Executive Modus“ überzeugen.

BCG

## Behörden und ihre Berater

„Berater sparen dem Staat Geld“, behauptet Carsten Kratz, Deutschland-Chef der Strategieberatung Boston Consulting Group (BCG). Er bedauerte in einem Gastkommentar in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ (5.2.2019), dass die öffentliche Hand kritisiert werde, weil sie angeblich zu viele Berater engagiere. Kratz legte folgende Zahlen offen: Die Ausgaben der Staatshaushalte für ganz Deutschland auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene betragen im Jahr 2017 rund 1.370 Milliarden Euro. Davon seien drei Milliarden Euro für externe Beratung ausgegeben worden. Nach Abzug der IT-Beratung seien schätzungsweise 600 Millionen Euro in die Management-Beratung geflossen. Das seien nur 0,4 Promille der Gesamtausgaben. In der Wirtschaft würden je nach Branche zwischen zwei und sechs Promille der Umsätze für Managementberatung ausgegeben.



## LINKEDIN AUF DEM VORMARSCH

# 13 Millionen Mitglieder im deutschsprachigen Raum

Mehr als 13 Millionen Mitglieder in Deutschland, Österreich und der Schweiz nutzen mittlerweile das berufliche soziale Netzwerk „LinkedIn“. Über die Plattform können Arbeitnehmer Kontakte knüpfen und pflegen, neue berufliche Möglichkeiten realisieren und sich weiterentwickeln.

„13 Millionen Mitglieder sind ein toller Erfolg. Wichtiger als ein solcher Rekord ist für uns aber, das berufliche Netzwerk mit der aktivsten Community und den engagiertesten Mitgliedern im deutschsprachigen Raum zu sein“, sagt Jochen Doppelhammer, Country Manager und Leiter der Produktentwicklung von LinkedIn DACH. „Wir glauben daran, dass Netzwerke nur dann funktionieren, wenn sie belebt sind und ein möglichst reger Austausch stattfindet.“ LinkedIn, ein Netzwerk, das zum Micro-

soft-Konzern gehört, hat weltweit insgesamt mehr als 610 Millionen Mitglieder. Die Plattform wirbt aktuell mit dem Analysetool „Talent Insights“, das HR-Experten umfassende Auswertungen der potenziellen Kandidaten und Wettbewerber am Markt liefert.

Neu ist auch eine Kooperation mit der Firma „Economic

Graph“, die an einer digitalen Landkarte des globalen Arbeitsmarkts arbeitet. Ziel ist es dabei, Arbeitskräfte mit offenen Stellen zusammenzubringen, stark nachgefragte Fähigkeiten frühzeitig zu identifizieren sowie allen Teilnehmern am Arbeitsmarkt eine zuverlässige Informationsgrundlage für ihre Entscheidungen zu bieten.



Foto: LinkedIn

**Jeffrey Weiner.** Im Jahr 2011 brachte LinkedIn-CEO Jeffrey Weiner die Aktien seiner Firma an die New Yorker Börse.

## JAHRESWIRTSCHAFTSBERICHT

### Zahl der Beschäftigten wird weiter ansteigen

Ein Ende des positiven Trends auf dem Arbeitsmarkt – noch nie in der Geschichte der Bundesrepublik waren so viele Menschen in Lohn und Brot wie derzeit – ist nicht absehbar: „Auch für das Jahr 2019 ist ein neuer Beschäftigungsrekord zu erwarten“, heißt es im neuen Jahreswirtschaftsbericht der Bundesregierung.

Die Experten gehen davon aus, dass die Zahl der Beschäftigten in 2019 auf 45,2 Millionen steigt und dass die Arbeitslosenquote im Jahresschnitt auf 4,9 Prozent sinkt. Trotzdem warnt Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier (CDU): Die gute Beschäftigungssituation drohe Wachstum zu kosten, weil es den Unternehmen immer

häufiger schwerfalle, geeignetes Personal zu finden. „Engpässe bei Fachkräften können dazu führen, dass Betriebe ihre Möglichkeiten nicht voll ausschöpfen“, heißt es im Bericht der Regierung. Dies könne das gesamtwirtschaftliche Wachstum deutlich bremsen.

In vielen Regionen und Branchen sei der Personalmangel bereits real zu spüren. Auch das Personal für einfache Tätigkeiten werde teilweise knapp. „Mehr als sechs von zehn Betrieben nennen Fachkräftemangel als ihr größtes Geschäftsrisiko“, heißt es im Jahreswirtschaftsbericht. Im schlimmsten Fall müssen Unternehmen vor diesem Hintergrund Aufträge ablehnen.

## Kurz und Knapp

**Psychotherapie.** In Deutschland werden pro Jahr 1,2 Millionen ambulante Psychotherapien durchgeführt. Der Essener „Ethikverein“ ([www.ethikverein.de](http://www.ethikverein.de)), der auf gemeinnütziger Basis arbeitet und Übergriffen in der Psychotherapie nachgeht, schätzt, dass es jährlich zu rund 600 Fällen von sexuellem Missbrauch in Therapiepraxen kommt. Die wenigsten Fälle landen nach Verbandsrecherchen vor Gericht.

**Mittelstand.** Nach einer Untersuchung der staatlichen Förderbank KfW wollen in Deutschland 227.000 Inhaber ihr Unternehmen bis Ende 2020 in neue Hände übergeben. 36.000 davon haben sich bislang noch keine Gedanken zur Nachfolge gemacht. Für sie werde es laut KfW sehr schwer werden, einen Nachfolger zu finden, weil geeignete junge Menschen immer weniger „übernahmewillig“ seien.

**Tool-Box.** Die neue Internetseite [www.ask-flip.com](http://www.ask-flip.com) informiert über rund 600 Kreativitätstechniken vom Brain Writing, der 6-3-5 Methode und dem Business Model Canvas bis zum Design-Thinking-Ansatz. Profi-Tipps und Tricks, wie und mit welchem Aufwand die Tools in (schwierigen) Projekten einzusetzen sind, gibt es zusätzlich gegen eine jährliche Gebühr.

**Auch das noch.** Laut einer Studie des Cybersicherheitsunternehmens Kaspersky Lab bemängeln mehr als 52 Prozent der deutschen Berufstätigen, dass beim digitalen Protokollieren während eines beruflichen Meetings vieles verloren gehe, was für ein späteres Verständnis wichtig sei – etwa der Kontext und die Gefühle, die im Zusammenhang mit den Fakten geäußert würden.

Foto: WHU



**WHU.** Die beste deutsche Business School gemessen am Vollzeit-MBA ist die WHU in Düsseldorf.

**FINANCIAL-TIMES-RANKING**

## Stanford Business School steht erneut an der Spitze

Die Stanford Business School hat das weltweit beste MBA-Programm. Das zeigt zumindest das neue globale Ranking der britischen Tageszeitung „Financial Times“, das Anfang 2019 veröffentlicht wurde. Beste deutsche Schule ist die WHU auf Platz 71. Die Mannheim Business School liegt auf Platz 77 und die ESMT auf Platz 79. Während Stanford seinen ersten Platz vom Vorjahr klar und deutlich verteidigte, verbesserte sich Harvard von Platz 5 auf Platz 2.

Das Nachsehen hat Insead, das vor zwei Jahren noch auf Platz 1 landete und jetzt auf Platz 3 liegt, aber immer noch die beste europäische Schule ist. Mit sieben von zehn Schulen unter den Top Ten dominieren die US-Schulen. Lediglich die Ceibs in Shanghai (Platz 5) und die London Business School (Platz 6) schafften es neben Insead noch unter die zehn besten. Bewertet wurden nur die Vollzeit-MBA-Programme. Der große Aufsteiger unter den deutschen Schulen ist die WHU – Otto Beisheim School of Management, die von Platz 94 auf Platz 71 kletterte. Damit ist die WHU erstmals die beste deutsche Schule im FT-Ranking. Die Mannheim Business School verschlechterte sich

dagegen von Platz 61 auf Platz 77. Und die ESMT, die im vergangenen Jahr um 18 Plätze abstürzte, konnte sich wieder verbessern und kam auf Platz 79 (Vorjahr: Platz 88).

**Eingeschränkte Glaubwürdigkeit**

In diesem Jahr fallen einige gravierende Auf- und Abstiege auf. Sie sind kein Zeichen für die Glaubwürdigkeit des Rankings, weil es in der Regel innerhalb eines Jahres keine so großen Veränderungen bei den Schulen geben kann. Den größten Sprung nach oben machte das Indian Institute of Management Calcutta von Platz 78 auf Platz 49. Die Oxford Said Business School gewinnt 14 Plätze und steigt von Platz 27 auf Platz 13 auf. Auch andere britische Schulen schneiden deutlich besser ab.

Dabei dürfte den britischen Schulen vor allem das schwache britische Pfund geholfen haben. Denn damit wird das MBA-Studium auf der Insel billiger, was wiederum zu einem besseren Abschneiden beim Kriterium „Value for Money“ führt. Hier landete der Sieger Stanford nur auf Platz 60. Dafür punktete Stanford mit einem Gehaltszuwachs von 129

Prozent. Den höchsten Gehaltszuwachs hat die chinesische Fudan University School of Management mit 195 Prozent. Die WHU kommt auf 69 Prozent, Mannheim auf 80 Prozent und die ESMT auf 63 Prozent. Die Position innerhalb des FT-Rankings hängt entscheidend von späteren Gehaltszuwachs eine Absolventen ab. Dabei sind die Gehaltsangaben nur

bedingt aussagekräftig. Denn das in US-Dollar umgerechnete Gehalt wird entsprechend der Kaufkraftparität an die lokale Kaufkraft angepasst. Das führt zu teils absurden Verzerrungen, von denen die Schwellenländer profitieren. Denn für einen Dollar kann man in China oder Indien nun einmal mehr kaufen als in der Schweiz.

**Bärbel Schwertfeger ●**

**SAP**

## Ein Konzern baut um

Die erhoffte Trendwende bei den cloudbasierenden Softwarelösungen lässt offenbar auf sich warten. Der SAP-Konzern kündigte nun Ende Januar ein Umbauprogramm an: 4.400 Stellen sollen abgebaut werden. Es gehe nicht um Sparmaßnahmen, sondern um eine Umstellung auf das Cloud-Geschäft. In Deutschland müssten deshalb 1.200 Stellen wegfallen. Betroffen seien vor allem ältere Mitarbeiter im Bereich Wartung und dem Vertrieb von klassischer Software. Gesucht würden weltweit Mitarbeiter für künstliche Intelligenz, Machine Learning, Blockchain und Cloud Computing sowie Data Base. Das Change-Programm beruht laut SAP auf Freiwilligkeit und einem Vorruhestandsprogramm für Beschäftigte, die älter als 55 Jahre sind. Es soll bis zu 950 Millionen Euro kosten und komplett vom Unternehmen selbst finanziert werden.

## VIKING-STUDIE ZUM MOBBING

# 60 Prozent haben schon gezielte Ausgrenzungen beobachtet

Mobbing am Arbeitsplatz wird immer mehr zum Massenphänomen, behauptet eine neue Studie des europaweiten Büroausstatters Viking mit Sitz im niederländischen Venlo ([viking.de](http://viking.de)), für die 1.000 deutsche Arbeitnehmer befragt wurden. Mehr als 60 Prozent der Teilnehmer gaben an, Mobbing schon einmal erlebt zu haben.

Fast jeder vierte Arbeitnehmer (24 Prozent) berichtet, selbst Opfer von Mobbing gewesen zu sein. Bei den Geschlechtern besteht in Hinblick auf Mobbing am Arbeitsplatz kein signifikanter Unterschied. Den Daten zufolge wurden 25 Prozent der Frauen sowie 25 Prozent der Männer schon einmal gemobbt. Jedoch laufen Mitglieder der Generation „Millennials“ am Arbeitsplatz

fast doppelt so häufig Gefahr, gemobbt zu werden, im Gegensatz zu den über 55-jährigen Babyboomern. Rund die Hälfte der Befragten glaubt, dass man als Täter mit Mobbing ungestraft durchkommen könne. Erhoben wurde auch, wie fähig Vorgesetzte sind, Mobbingsituationen am Arbeitsplatz zu erkennen und fair aufzulösen. So glaubt fast jeder vierte Arbeitnehmer, dass die eigenen Chefs nicht imstande wären, Mobbing am Arbeitsplatz zu identifizieren. Nur jeder sechste Manager hat ein starkes Vertrauen darin, Anzeichen von Mobbing zu erkennen. 53 Prozent der Personalverantwortlichen glauben dagegen, dass sie verhindern könnten, dass Mobbing im Job überhaupt auftritt.



## 20 JAHRE GETABSTRACT

# Gesamtes Wissen wird an Studenten verschenkt

Zum 20-jährigen Firmenjubiläum macht der Rezensionsdienst „Getabstract“, Luzern, allen Studenten überall auf der Welt ein Geschenk: Sie können seine Zusammenfassungen von Fachbüchern (also die gesamte Onlinebibliothek des Unternehmens) künftig kostenlos nutzen.

Hinter dem Angebot steht die Überzeugung, dass jeder

Einzelne durch den Erwerb von Wissen bessere Entscheidungen trifft und etwas zum Wohl der Gemeinschaft beiträgt. Die Zusammenfassungen von Getabstract passen nach eigener Einschätzung sowohl zum Lifestyle der Young Professionals als auch zu Menschen mit langjähriger Berufserfahrung. „Zeit ist heute ein wertvolles Gut, von dem wir immer

zu wenig haben. Leser besitzen nicht mehr die Geduld, selbst Fakten zu checken und Wissen langwierig zu erwerben. Gleichzeitig wächst der Berg an Wissen, das wir brauchen, um uns beruflich und persönlich weiterzuentwickeln“, erläutert Patrick Brigger, Mitgründer und Vorsitzender von Getabstract. „Wir haben mit unseren Rezensionen eine sehr effiziente und

einfache Lösung für dieses weit verbreitete Problem von Berufstätigen gefunden.“

Getabstract ([www.getabstract.com](http://www.getabstract.com)) wurde im Jahr 1999 in Luzern gegründet und fasst relevante Businessbücher, Artikel, Video-Talks und Economic Reports sowie Literaturklassiker in Abstracts zusammen. Die Bibliothek umfasst mehr als 18.000 Zusammenfassungen in sieben Sprachen. In Kooperation mit über 650 Verlagspartnern bietet man Wissen aus Bereichen wie Wirtschaft, Karriere, Innovation, Politik, Wissenschaft, Gesundheit oder Kreativität. Das Unternehmen hat bereits über 15 Millionen Lizenzen vertrieben und unterstützt seine Nutzer bei ihrer Weiterentwicklung. Seit 2000 verfügt das Unternehmen über eine Vertriebsgesellschaft in den USA.



**Patrick Brigger (Mitte).** Der Mitgründer von Getabstract freut sich mit seinem Team über einen erfolgreichen Messeauftritt auf der Learntec 2019.

Bernhard Kuntz



Gastkommentar

# Finger weg von Biografie-Bastlern

Gute Berater zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie eine klare Sprache sprechen. Beim Formulieren ihrer Selbstportraits lassen viele Berater diese Kompetenz vermissen. Viele Berater entpuppen sich auf ihrer Webseite als wahre Storytelling-Künstler in Sachen Selbstdarstellung. Einkäufer in den Unternehmen denken sich ihren Teil, wenn sie lesen, Berater X ...

... sammelte langjährige Führungserfahrung in namhaften Unternehmen. Das kann auch heißen: Der Berater leitete einige Zeit eine Putzkolonne. Dann wurde er wieder entlassen.

... zählt zu seinen Kunden namhafte Unternehmer und Personen des öffentlichen Lebens. Das kann auch heißen: Der Berater kennt den Vorsitzenden des örtlichen Gewerbevereins und organisierte schon mal einen Basar für den Lions-Club.

... ist auch ein gefragter Redner und Keynote Speaker. Das kann auch heißen: Der Berater wäre gerne kein Nobody mehr und ist deshalb bei mehreren Redner-Agenturen gelistet.

... studierte Rechts- und Ingenieurwissenschaften sowie BWL und Psychologie. Das kann auch heißen: Der Berater war für diese Studiengänge jeweils ein, zwei Semester eingeschrieben, hat jedoch keinen akademischen Abschluss.

... gilt laut XY-Zeitung oder XY-Magazin als der führende Experte auf seinem Gebiet. Das kann auch heißen: Die betreffende Zeitschrift veröffentlichte auf ihrer Webseite oder in einer Sonderbeilage einen „gesponserten“ Artikel von ihm und publizierte darunter dieses Eigenlob, weil der Berater für die Veröffentlichung bezahlt hat.

... ist ein namhafter Blogger und Influencer zum XY-Thema. Das kann auch heißen: Seine Werbeagentur riet ihm wegen ausbleibender Anfragen: „Versuch's doch mal mit einem Blog und Instagram oder in den Spuren von Donald Trump mit Twitter“.

... wurde mit dem XY-Gütesiegel ausgezeichnet. Das kann auch heißen: Der Berater bezahlte einen vierstelligen Betrag dafür, dass er mit dem „Gütesiegel“ werben darf – wie alle anderen Berater, die hierfür bezahlten.

... ist Lehrbeauftragter an mehreren renommierten Hochschulen. Das kann auch heißen: Er hält ab und zu (fast) unentgeltlich Vorlesungen an einer privaten Hochschule, weil dies seine Biografie schmückt.

... ist ein Trendsetter und Vordenker. Das kann auch heißen: Der Berater glaubt, seine zu Hause, im „stillen Kämmerchen“ gedachten Gedanken seien einzigartig und revolutionär.

... weht Sie in die Geheimnisse erfolgreicher Verkäufer (oder innovativer Hirnforscher) ein. Das kann auch heißen: Der Berater schaute schon mal den Verkäufern auf dem Hamburger Fischmarkt über die Schultern und/oder las einen pseudo-wissenschaftlichen Schmöker.

... machte mit seinem Unternehmen Pleite und startete danach ein fulminantes Comeback. Das kann auch heißen: Der Berater ist eine routinierte Plaudertasche, die in den Seminaren immer wieder wie eine hängen gebliebene Schallplatte von ihrer glorreichen Wiederauferstehung erzählt.

... arbeitet systemisch. Das kann auch heißen: Er schaut ab und zu auch mal interessiert nach links und rechts und erzählt gerne, dass alles mit allem zusammenhängt.

... beriet in den letzten zehn Jahren über 1.000 Unternehmen und schulte 100.000 Mitarbeiter. Das heißt ganz bestimmt: Der Berater beherrscht noch nicht die Grundrechenarten, denen zufolge 1+1 einfach nur 2 ist und nicht 100.

Die Liste der „Bonmots“, die man auf Berater-Webseiten findet, ließe sich endlos fortsetzen. Gemeinsam ist ihnen: Alle Aussagen sind nicht mit Zahlen und Fakten oder gar konkreten Namen hinterlegt.

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

## Zeit für Transformation und Ihre Fragen: Gemeinsam Neues schaffen.

Menschen in Organisationen spüren die Notwendigkeit zur Erneuerung. Der Anspruch ist es, den Transformationsprozess aktiv zu gestalten. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir ergründen, was dafür getan werden kann und was dies für Führung in Organisationen bedeutet. Anhand von Case Studies können wir unterschiedliche Vorgehensmodi im Transformationsprozess (Linear Kausal vs. Effectuation) aufgreifen und konkret machen. Erfolgreiche Transformation – melden Sie sich gern an unter: [www.coverdale.de/LAB](http://www.coverdale.de/LAB)

# Transformation LAB

succeeding in  
transformation

München	12. Juli 2019	Paris	25. April 2019
Stuttgart	12. September 2019	Edinburgh	23. Juli 2019
Hamburg	20. September 2019	Beijing	05.   06. Sept. 2019
Kassel	24. Oktober 2019	Wien	24. Januar 2020
Berlin	29. Oktober 2019	Shanghai	18.   19. Juni 2020
Köln	05. November 2019		

Weitere LABs sind geplant für Russland, Tschechien und Indien.



**Coverdale**

Coverdale Team Management  
Deutschland GmbH

Für ergänzende Informationen besuchen Sie uns unter:  
[www.coverdale.de/LAB](http://www.coverdale.de/LAB)

**Stephen Hawking.** Seit 1963 litt er an einer degenerativen Erkrankung des motorischen Nervensystems. 1985 verlor er die Fähigkeit zu sprechen und musste einen Sprachcomputer nutzen.

# „Man muss große Fragen stellen“

**QUERDENKER.** Stephen Hawking, der berühmte britische Astrophysiker, verstarb vor einem Jahr im Alter von 76 Jahren. Vor Kurzem wurde aus seinem Nachlass das Buch „Kurze Antworten auf große Fragen“ veröffentlicht. Es liefert wertvolle Denkanstöße – zum Beispiel zu Fragen der künstlichen Intelligenz. Trainer und Berater können von Hawking lernen, wie man Wissen aufbereitet.

Die Neugierde gehört für Hawking zu den wichtigsten Eigenschaften eines Menschen. Dass der Funke einer lebenslangen, tief empfundenen Neugierde auf einen überspringt, dafür ist ganz oft ein Lehrer zuständig, dessen Rolle im Bildungssystem Hawking nicht genug würdigen kann. „Ich war nicht der angenehmste Schüler und lernte nur langsam lesen“, schreibt Hawking über sich selbst. „Als ich 14 Jahre alt war, zeigte mir ein Lehrer, wie ich meine Energie bündeln konnte. Er öffnete mir die Augen für die Mathematik als Blaupause des gesamten Universums!“ Wer nach den Ursprüngen einer außerordentlichen Persönlichkeit frage, der stoße immer auf einen außerordentlichen Lehrer, gibt sich der Astrophysiker überzeugt. Diese Schilderung dürfte sich mit den Erfahrungen vieler Trainer decken: Bei vielen erfolgreichen Verkäufern gibt es „das“ (meist das erste) Verkaufs- oder Führungsseminar, in dem ein leidenschaftlicher Trainer den Grundstein für eine beachtliche, nicht automatisch zu erwartende Karriere legte.

## Wem wird künstliche Intelligenz nützen?

Auch Albert Einstein verdanke seine Neugier und seine Fähigkeit, unter die Oberfläche zu schauen, einem Lehrer und inspirierender Jugendliteratur. Viele von Einsteins Entdeckungen seien seiner Fähigkeit entsprungen, sich mithilfe von Gedankenexperimenten das Universum ganz neu auszumalen. Mit 16 Jahren stellte er sich vor, er würde auf einem Lichtstrahl reiten

und dabei fiel ihm auf, dass von dieser Position aus das Licht als gefrorene fest stehende Welle wahrgenommen wird. Diese anschauliche Vorstellung führte ihn schließlich zur Entwicklung der speziellen Relativitätstheorie.

Sein ganzes Leben hat Hawking damit verbracht, in seinen Gedanken kreuz und quer durch das Universum zu reisen. Dabei hat er versucht, mithilfe der theoretischen Physik einige der fundamentalen Fragen der Menschheit zu beantworten. In seinem letzten Buch „Kurze Antworten auf große Fragen“ stellt Hawking folgende „großen Fragen“ und beantwortet sie auch sehr unterhaltsam mit klar formulierten Antworten:

1. Gibt es einen Gott?
2. Wie fing alles an?
3. Gibt es andere intelligente Lebewesen im Universum?
4. Können wir die Zukunft voraussagen?
5. Was befindet sich im Inneren eines Schwarzen Lochs?
6. Sind Zeitreisen möglich?
7. Werden wir auf der Erde überleben?
8. Sollten wir das All besiedeln?
9. Wird uns künstliche Intelligenz den Rang ablaufen?
10. Was hält die Zukunft bereit?

Hawking ist sich sicher: „Die meisten Menschen können grundlegende Ideen verstehen und einordnen, wenn sie ihnen ohne mathematische Gleichungen dargelegt werden, was nach meiner Überzeugung möglich ist und was ich mein Leben lang mit großer Freude versucht habe.“

Foto: Frederick M. Brown / gettyimages.de





**Buchtipps.** Stephen Hawking: „Kurze Antworten auf große Fragen“, Klett-Cotta, Stuttgart 2018, 253 Seiten, 20 Euro

Im Kapitel, das sich um Gott dreht, erklärt der Physiker zunächst einmal, so anschaulich wie es nur geht, die Quantenmechanik. Teilchen wie Protonen können vollkommen zufällig erscheinen, eine Zeit lang bleiben und wieder verschwinden. Dann stellt Hawking seine Schlussfolgerung vor: Genauso wie Protonen kann nach den Gesetzen der Quantenphysik auch das Universum „ganz einfach aus dem Nichts“ aufgetaucht sein, ohne Hilfe in Anspruch zu nehmen. Als der Urknall eine gewaltige Menge an positiver Energie erzeugte, produzierte er gleichzeitig dieselbe Menge an negativer Energie. Auf diese Weise ergänzen sich das Positive und das Negative laut Hawking immer zu null - ein weiteres Naturgesetz, dessen Ableitung im Buch beispielhaft vorgetragen wird.

Immer wieder beginnen Absätze, die Hintergründe erklären, bei Hawking mit den Worten: „Stellen Sie sich ein X vor, der Y macht. Was verursacht dieses Y? Vielleicht Z? Aber was hat dann Z verursacht? Wenn wir in das Innere von Z blicken, sehen wir ...! Aufgrund ihrer täglichen Erfahrungen meinen die Menschen, alles, was geschieht, müsse durch etwas verursacht sein, das vorher geschehen ist. Hawking versteht es, ganz vorsichtig die Einsicht zu wecken, dass das nicht unbedingt stimmen muss.

Intelligente „künstliche Intelligenz“ ist ebenfalls ein Schwerpunkt des Buchs. Ihr Aufkommen würde sich laut Hawking entweder als das Beste oder das Schlimmste erweisen, was der Menschheit widerfahren kann. „Wir wissen nicht, ob wir von

künstlicher Intelligenz hervorragend unterstützt oder womöglich sogar zerstört würden“, betont Hawking. „Ich bin Optimist und glaube, dass wir mit künstlicher Intelligenz harmonisch zusammenarbeiten werden. Wir müssen uns einfach nur die Gefahren bewusst machen, diese identifizieren und uns rechtzeitig auf die Folgen einstellen.“

Wir bräuchten beim Thema künstliche Intelligenz keine Angst vor den anstehenden Veränderungen haben, meint Hawking.

„Wir müssen jedoch dafür sorgen, dass sich die Veränderungen zu unserem Vorteil auswirken.“ Ein Beispiel für seinen britischen Humor liefert der Physiker gleich mit: Menschen fragen einen Computer: „Gibt es Gott?“. Der Computer antwortet: „Ja, ab dem Zeitpunkt, an dem niemand mehr mir den Stecker rausziehen kann.“ Nüchtern betrachtet, gebe es für die Menschheit zwei Aufgaben zu lösen: Sie müsse die künstliche Intelligenz dazu nutzen, die Welt lebenswerter zu machen und sie müsse den Weltraum erkunden mit dem Ziel, alternative Planeten zu finden, auf denen die Menschheit (nach einer Umweltkatastrophe) überleben kann.

Bemerkenswert ist auch, dass für Hawking die Zukunft des Lernens im Internet liegt. Dort könnten wissbegierige Menschen sich Informationen aneignen, aufeinander reagieren, sich austauschen und miteinander handeln. „In gewisser Weise verbindet uns das Internet miteinander wie Neuronen in einem gigantischen neuronalen Netz.“

Martin Pichler ●

# Keine Angst

**TRAINING/COACHING.** Die Angst geht um in der Weiterbildungsbranche, sobald der Begriff künstliche Intelligenz (KI) fällt. Hartnäckig verbreitet sich die Befürchtung, dass sehr bald Roboter oder Chatbots dank künstlicher Intelligenz wesentliche Aufgaben von Coachs und Trainern übernehmen werden. Die Autorin dieser Titelgeschichte, eine studierte Informatikerin und systemische Beraterin, rät zu mehr Gelassenheit: Don't panic!

**EIN PAAR  
HINTERGRÜNDE,**

um über künstliche Intelligenz  
urteilen zu können ...





# vor künstlicher Intelligenz

**01.**

„Starke“ künstliche Intelligenz bildet die Vorgänge im Gehirn des Menschen ab

**02.**

Sogenannte „starke“ künstliche Intelligenz gibt es nicht einmal ansatzweise

**03.**

Informatiker sprechen bescheiden vom „**maschinellen Lernen**“ statt von künstlicher Intelligenz



→ Angstmacherei funktioniert da besonders gut, wo Wissen fehlt. Erstaunlicherweise sind unter den Angstmachern sehr viele Menschen ohne technisches Hintergrundwissen, dafür aber ausgestattet mit vielen Buzzwords wie „disruptiv“ oder „selbstlernend“.

Wenn wir ernsthaft über eine Bedrohung beratender Berufe durch die künstliche Intelligenz sprechen wollen, brauchen wir das passende Vokabular und die passende Betrachtungstiefe. Mantraartig zu wiederholen, dass die Software „Alpha Go“ den weltbesten Go-Spieler besiegt hat und sich das Spielen auch noch selbst beibrachte, ist genauso halb wahr wie die unsinnige Kategorisierung von Büchern auf der Amazon-Plattform. Zunächst sollten wir Begriffe wie

- Intelligenz
- Emotion
- Empathie
- Lernen
- Wertschätzung
- Gefühle
- Kreativität
- komplexe Aufgaben lösen
- Denken
- Bewusstsein
- Ideen
- Intuition
- Erfahrung oder Erkenntnis

nicht mehr verwenden, wenn wir über Maschinen sprechen. All das haben Maschinen nicht und können Maschinen nicht tun. Diese Begriffe sorgen aber dafür, dass wir beginnen, die „Metallteile“ als Wesen zu betrachten. Es gibt aber nun einmal keine künstliche Intelligenz, die etwas entscheidet oder tut, weil sie das gerne möchte. Schauen wir auf ein paar notwendige Begriffe und geben ihnen die passende Bedeutung.

Alles, was Sie über künstliche Intelligenz wissen müssen, ist: Es gibt sie nicht! Diese Aussage ist zwar vollständig und richtig, reicht aber nicht, um an der aktuellen Debatte teilzunehmen und sich eine eigene Meinung zu bilden.

„Starke“ künstliche Intelligenz würde bedeuten, die Vorgänge im Gehirn des Menschen abzubilden und nachzuahmen. Dazu gibt es, Stand heute, noch nicht einmal Forschungsprojekte. Wir sprechen im öffentlichen Diskurs von „schwacher“ künstlicher Intelligenz. Diese zu definieren ist schwierig, weil es selbst in der Informatik keine eindeutige Bestimmung des Begriffs gibt. Es ist ein Sammelbegriff für Teilgebiete wie Big Data, Algorithmen, Expertensysteme, maschinelles Lernen und Data Science. Auch wenn zurzeit jede noch so simple App als künstliche Intelligenz tituliert wird, ist längst nicht überall künstliche Intelligenz drin, wo künstliche Intelligenz draufsteht. Unter Informatikern ist es üblich, diese Bezeichnung erst zu benutzen, wenn über „maschinelles Lernen“ gesprochen wird! Das ist, meiner Ansicht nach, eine gute, sinnvolle Näherung.

## Was ist ein Algorithmus?

Mindestens zwei Begriffe aber sollte jeder Mensch, der als mündiger Bürger in unserer digitalisierten Welt lebt, verstehen: Algorithmus und maschinelles Lernen. Man beachte dabei, dass Computer ausnahmslos nur wohldefinierte Probleme lösen können.

„Die Algorithmen werden immer schlauer“, heißt es oft und gerne, stimmt aber leider gar nicht. Klären wir also, was ein Algorithmus ist. Das ist einfach, denn unser Alltag besteht aus vielen, vielen

Algorithmen. Wenn Sie Socken stricken, duschen gehen, sich ein Brot schmieren oder Muffins backen, folgen sie einer Handlungsanweisung. Sie arbeiten bestimmte Schritte ab, um ein Problem zu lösen. Das ist ein Algorithmus. Für das Backen von Muffins sieht er eventuell folgendermaßen aus:

- Alle Zutaten verrühren und bei 200 Grad Celsius circa 20 Minuten goldbraun backen
- 125 Gramm weiche Butter
- 125 Gramm Zucker
- 1 Päckchen Vanillezucker
- 2 Eier trennen
- 200 Milliliter Milch
- 200 Gramm Mehl
- 1/2 Päckchen Backpulver.

Für einen backerfahrenen Menschen reichen diese Informationen, für eine Maschine ist dieser Algorithmus schlecht formuliert. Er ist unpräzise („circa“ kann ein Rechner nicht verarbeiten), es fehlen Details (Wie geht Eier trennen?), die Reihenfolge der Arbeitsschritte ist nicht klar (Backen kommt vor den Zutaten und dem Eiertrennen). Damit eine Maschine so etwas Simples wie ein Muffinrezept versteht, muss der entsprechende Algorithmus explizit, Schritt für Schritt, mit definiertem Ende und einem klaren Ergebnis formuliert sein. Es sollen ja schließlich nach einer endlichen Zeit immer Muffins dabei herauskommen und nicht auf einmal Brathähnchen.

Diese expliziten Algorithmen sind immer nur genauso schlau oder dumm wie ihre Programmierer. Und sie enthalten deren Menschenbild, ihre Vorurteile und Stereotype! „Aber wir haben doch mittlerweile „Künstliche Neuronale Netze“ (KNN). „Die bilden das menschliche Gehirn nach und lernen selbstständig“, kommt häufig

# 04.

Roboter sind noch lange keine selbstreferenziellen Systeme wie die Menschen

# 05.

Coaching-Bots bieten derzeit in Tests viel heiße Luft mit wenig Substanz

# 06.

Künstliche Intelligenz kann sich nicht auf der Meta-Ebene mit Menschen unterhalten





Stephanie Borgert. In ihren Vorträgen zeigt sie, wie schwer Roboter Muffins von Hundegesichtern unterscheiden können.

Foto: Vera Gerstendorf-Weile

das Gegenargument und stammt aus der Kategorie „fundierte Halbwissen“. Es ist natürlich Quatsch, dass „Künstliche Neuronale Netze“ unser Gehirn nachbilden. Künstliche Neuronale Netze sind die Darstellung mathematischer Modelle, mit deren Hilfe beispielsweise Objekte auf einem Bild erkannt werden können. Es ist immer noch Software, die auf Hardware läuft, welche Nullen und Einsen verarbeiten kann.

Gleichzeitig ist heute damit viel mehr möglich als noch vor einigen Jahren, denn Rechenleistung, Speicherkapazität und Datenmenge haben sich vervielfacht und so den Einzug des maschinellen Lernens auch außerhalb der universitären Labore möglich gemacht. Lassen wir eine Maschine auf diese Art „lernen“, was ein Muffin ist, dann sieht das folgendermaßen aus:

- Definiere genau, welche Art Muffin das „Künstliche Neuronale Netz“ erkennen soll (hier: Vanille-Muffin mit Schokosplittern).
- „Trainiere“ das „Künstliche Neuronale Netz“ mit vielen Fotos, auf denen ein Vanille-Muffin mit Schokosplittern abgebildet ist und liefere jedes Mal die Information mit, dass es ein solcher Muffin ist.
- Evaluieren Sie das „Lernergebnis“ mit frei verfügbaren Bildern. Das „Künstliche

Neuronale Netz“ hält so ziemlich alles, was es auf Fotos zu sehen gibt, für einen Vanille-Muffin mit Schokosplittern.

- Jetzt folgt manuelle Arbeit: Mittels Back-Propagation (Verfahren, um die Fehler „Künstlicher Neuronaler Netze“ zu minimieren) werden die Berechnungen, die zum falschen Ergebnis führten, rückwärts (!) verändert, damit ein falsch erkanntes Bild beim nächsten Durchlauf besser erkannt wird.
- Sie können auch eine zweite Klasse von Fotos anlegen: Der Nicht-Muffin. Dann trainiert man das „Künstliche Neuronale Netz“ eben auf genau die ganzen Nicht-Muffin-Bilder.
- Oder Sie legen eine dritte Klasse an: „Chihuahua-Bilder“. Der Chihuahua, eine mexikanische Hunderasse, ist die kleinste Hunderasse der Welt. Ein solcher Hundekopf aus der Nähe fotografiert sieht mit zwei Knopfaugen und seiner runden Schnauze aus wie ein Muffin mit drei Schokosplittern (siehe Foto auf Seite 19).
- Egal wie viele verschiedene Klassen Sie noch anlegen, es bleibt bei diesem Prozess: Trainingsdaten einlernen, Evaluieren, Back-Propagation, erneutes Einlernen, Evaluieren, und so weiter.

Diese Künstlichen Neuronalen Netze lernen nicht selber und auch nicht selbst-

ständig, weshalb diese Art des maschinellen Lernens „Supervised learning“ genannt wird. Aber sind die Roboter gut eingelernt, dann haben wir es mit Fachidioten zu tun, deren Fehlerrate bei weniger als vier Prozent liegen kann. Der Mensch beispielsweise hat beim Unterscheiden von Muffin und Chihuahua immer noch eine fünfprozentige Fehlerquote.

Der Aufwand, mit dem diese Maschinen trainiert und permanent überwacht werden müssen, ist jedoch enorm. Und sollen sie beispielsweise zur Terrorbekämpfung als Gesichtserkennung eingesetzt werden, bleibt zu diskutieren, ob eine Fehlerrate von drei Prozent hinnehmbar ist. Alpha Go übrigens, jener berühmte Algorithmus, der 2016 den weltbesten Go-Spieler besiegte, wurde so trainiert und benötigte Rechenleistung und Hardware, die jenseits von Gut und Böse lag. Ohne zu sehr in die Details zu gehen, sei noch erwähnt, dass Alpha Go während seines Spiels permanent eine sogenannte Monte-Carlo-Simulation ausführte und dabei quasi gegen sich selbst spielte, um den besten nächsten Schritt zu finden. Die Leistung dieser Go-Maschine ist zwar bemerkenswert, aber was machen wir nun Sinnvolles damit? Wo sind die wirklich mehrwertstiftenden Anwendungsfälle von „Künstliche Neuronale Netze“? Abgesehen von „Google translate“ und einigen Anwendungen in der Bilderkennung sehe ich leider nur wenige. Bei vielen Firmen folgt doch recht schnell die Ernüchterung ob des immensen Betreuungsaufwands.

„Alpha Zero kann es jetzt aber wirklich alleine“, mögen die Leser nun einwenden. Was genau? Lernen, und zwar Go! Das stimmt nicht so ganz. Genau genommen sind die technologischen Komponenten die gleichen wie beim Vorgänger Alpha Go, nur in abgespeckter Version. Es wird ein „Künstliches Neuronales Netz“ eingesetzt (statt zwei), das aber genau die zwei Funktionen abdeckt. Simuliert wird immer noch zusätzlich und trainiert wird das Netzwerk auch, nämlich dadurch, dass Alpha Zero gegen sich selbst spielt und so Trainingsdaten produziert. Diese Variante des maschinellen Lernens, das sogenannte „Reinforcement Learning“, ist auf das Errechnen einer optimalen Strategie angelegt. Dabei arbeitet →

→ es auf der Basis von Anreiz- beziehungsweise Belohnungsfunktionen. Das Ziel, das Alpha Zero vorgegeben wurde, lautete: „Gewinne!“. Dazu wurden die Spielregeln benannt und die Erklärung, was gewinnen bedeutet. Und dann hat die Maschine das getan, was Rechner eben so tun: Sie hat gerechnet. Das ist höchstens mathematische Intelligenz.

### Intelligenz? Bloß welche Intelligenz???

Wir Menschen haben uns bisher nicht auf eine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs Intelligenz einigen können. Ist es unsere Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen und Probleme zu lösen oder doch nur die Denkgeschwindigkeit? Muss die soziale Intelligenz in Form von Respekt, Rücksichtnahme oder auch Verantwortungsbewusstsein nun mitberücksichtigt werden oder nicht? Es gibt mindestens so viele Definitionen wie Fachrichtungen, die sich mit Intelligenz beschäftigen. Wie soll es da ausgerechnet für künstliche Intelligenz eine abgestimmte Bedeutung geben? Macht aber auch nichts, denn schließlich gibt es die künstliche Intelligenz ja eh nicht! Und wenn ich nur ein einziges Wort nennen dürfte, um diese These zu untermauern, dann wäre es: Selbstreferenziell. Unser Gehirn ist ein selbstreferenzielles

System. Es arbeitet autonom, kann aber von außen beeinflusst werden. Die Auswirkungen sind jedoch vollständig durch das selbstreferenzielle System bestimmt, es ist nicht von außen steuerbar. Wir Menschen sind und bleiben komplexe Wesen, Maschinen dagegen sind lediglich kompliziert und von selbstreferenziell weit entfernt. Der US-amerikanische Informatiker Larry Tesler schlug vor, dass wir Intelligenz definieren als „was auch immer Maschinen noch nicht getan haben“.

Gleichzeitig entzündet sich die Diskussion um einen Intelligenztest für Maschinen gerade neu. Angeführt von eben jenen Menschen, die uns glauben machen wollen, dass die Ära des Menschen nun bald zu Ende sei, holen sie den sogenannten „Turing-Test“ aus der Mottenkiste. Alan Turing formulierte in den 1950er-Jahren eine Idee, wie man, rein theoretisch, herausfinden könne, ob die Intelligenz eines Systems mit der eines Menschen vergleichbar sei. In diversen Experimenten wurde der Turing-Test in späteren Jahren durchgeführt. Ohne visuellen oder auditiven Kontakt, also nur per Tastatur und Bildschirm, sprach ein Proband mit einem Rechner und auch mit einem normal intelligenten Menschen. Kann der Proband im Laufe des Gesprächs nicht zwischen Rechner und natürlicher Person unterscheiden, gilt der Test als bestanden. Somit sollte bewiesen sein, dass der Rechner dem Menschen ebenbürtig ist. Fun Fact: Alan Turing selbst hielt Intelligenz und Denkvermögen für nicht formulierbar und beschränkte sich bei seinen Überlegungen lediglich auf die Glaubhaftigkeit der von der Maschine gegebenen Antworten. Dieses Detail wird in den meisten Zitaten gern weggelassen und stattdessen ein Chatbot namens Eugene Goostmann ins Feld geführt. Jener schaffte es 2014 in einer fünfminütigen Kommunikation, 33 Prozent einer 30-köpfigen Jury davon zu überzeugen, er sei ein Mensch. Dafür kann man sich natürlich begeistern, aber was wurde denn bewiesen? Eine allgemeine Intelligenz sicher nicht. Die Fähigkeit, unliebsame Fragen durch Gegenfragen und Ausweichmanöver auszuhebeln? Vielleicht. Eventuell sagt dieser Test am Ende mehr über die Intelligenz der teil-

nehmenden Menschen aus als über die der Maschine.

So zu tun, als entwickelten sich die Maschinen in Richtung menschlicher Intelligenz, ist unpassend und stiftet Verwirrung. Rechner entwickeln sich in Richtung Geschwindigkeit und Spezialisierung auf ein Problem. Die großen Fortschritte finden im überwachten maschinellen Lernen statt - dort, wo „Künstliche Neuronale Netze“ mit vielen Daten auf eine Problemlösung hin trainiert werden. Das hat nichts mit menschlicher Intelligenz zu tun. Eine Entwicklung der Maschinen in Richtung unserer Fähigkeit wie „den Kontext wechseln“, „Erfahrungswissen nutzen“, „Hypothesen bilden“ oder Ähnliches findet nicht statt. Gesunder Menschenverstand bleibt uns Menschen vorbehalten. Er ist weder abbildbar, noch kann er imitiert werden.

Wohin wir Menschen die Maschinen optimieren und weiterentwickeln werden, ist jedoch offen. Die Zukunft kann schließlich niemand voraussagen, aber gleichzeitig ist es ja an uns, sie zu gestalten. Die Maschinen werden weiterhin nur jene Aufgaben lösen, die wir beschreiben können.

### Können Algorithmen nun coachen oder nicht?

Die Diskussion, ob und wie Coaches und Trainer in naher Zukunft von Avataren jeglicher Couleur abgelöst werden können, ist in vollem Gange. Gerne werden dazu Apps angeführt, die bestimmten Personengruppen für eine Art Coaching-Gespräch zur Verfügung stehen. Eines vorab: Schauen wir uns Anwendungen wie Apps und Chatbots an, können wir nur spekulieren, ob es sich wirklich um maschinelles Lernen handelt und irgendwas mit künstlicher Intelligenz zu tun hat. Kein Unternehmen, das kommerziell arbeitet, macht die eingesetzte Technologie transparent und Software mit dem Aufkleber „Künstliche Intelligenz inside“ verkauft sich leichter als „Ich habe hier nur ein Programm“. Doch das Label trägt häufig und so wird alles Mögliche als künstliche Intelligenz über den Ladentisch geschoben. Im Arbeitsumfeld des Coachings gibt es mittlerweile einige Anwendungen, die →



#### AUTORIN

**Stephanie Borgert**

ist diplomierte Informatikerin und promoviert gerade

zu der Frage, wie ethische Aspekte beim Einsatz von künstlicher Intelligenz in HR-Prozessen berücksichtigt werden können. Sie spricht, schreibt (bislang fünf Fachbücher), trainiert und berät zu den Themen Komplexität, zeitgemäße Organisation und künstliche Intelligenz.

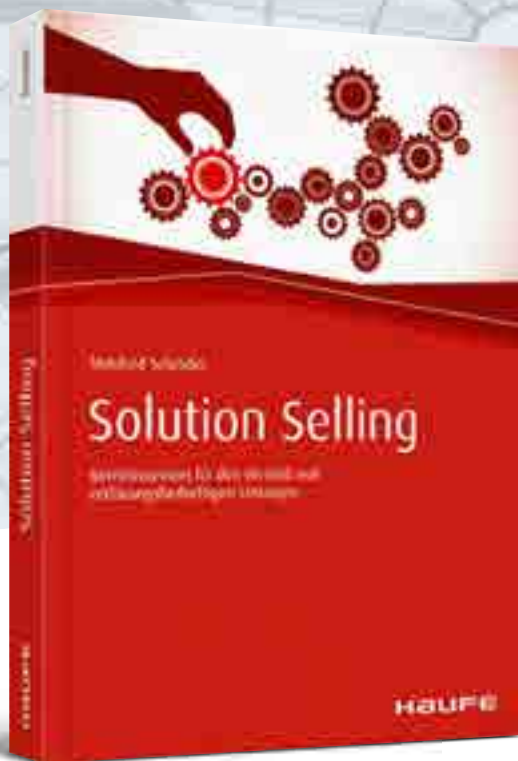
**Stephanie Borgert**

Lange Kuhle 43, 48163 Münster

Tel. +492501 924396

[www.denk-system.com](http://www.denk-system.com)

## FIT IM VERTRIEB



978-3-648-12232-7  
Buch: **34,95 €** [D]  
eBook: **29,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-12302-7  
Buch: **19,95 €** [D]  
eBook: **16,99 €** [D]



978-3-648-12521-2  
Buch: **19,95 €** [D]  
eBook: **16,99 €** [D]

### ERFOLGREICHER LÖSUNGSVERTRIEB MIT SYSTEM

Der Vertrieb von komplexen, erklärungsbedürftigen Produkten und Lösungen ist für Verkäufer eine große Herausforderung. Mit einem Set von Werkzeugen zu den Themen Bedarfsanalyse, Buying Center Analyse, Vertriebsprozess und Opportunity Management bietet das Buch hier praktische Hilfe.

**„Solution Selling“ unterstützt Sie als Verkäufer und gibt Ihnen als Vertriebsleiter ein Instrumentarium, um Ihre Mitarbeiter zu mehr Umsatz zu führen.**

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

## titelthema

→ vermeintlich unglaubliche Ergebnisse bei der Betreuung traumatisierter und/oder depressiver Menschen erzielen. Und angeblich werden diese Chatbots von den Anwendern ob ihrer Empathie und Gesprächsführung in den Himmel gelobt. Meinen ersten Selbstversuch mit einer Coaching-Anwendung habe ich mit „Woebot“ gemacht. Dieser Chatbot ist seit 2017 auf dem Markt, ist in Englisch verfügbar und kann immer noch kostenlos genutzt werden. Nachdem die App installiert ist, muss man sehr viele Punkte wie „Daten werden anonymisiert zu Trainingszwecken genutzt“ quittieren. Schon Punkt 4 ist der Hinweis darauf, dass dieser „Woebot“ natürlich keinen Therapeuten ersetzen kann. Klar. Dann darf ich aus einer Liste mein aktuelles Gefühl auswählen. Jetzt „quatscht“ der Bot mich voll. Wir müssen uns täglich sprechen, er

Zeit: Gesprächsführung auf Kindergarten-niveau ist keine ernst zu nehmende Hilfe. Ein gern genanntes Beispiel ist Bill, ein Avatar auf „Simcoach.org“. Mit Bill können Angehörige des US-amerikanischen Militärs per Chat ihre Sorgen besprechen und Unterstützung erhalten. Testen lässt sich das Ganze leider nicht, es ist aber auch noch nicht über den Status Prototyp eines Projekts der Universität von Südkalifornien hinaus.

Das Unternehmen X2AI schafft es, viel Aufmerksamkeit für seine Anwendungen „Tess“ und „Karim“ zu bekommen. „Karim“ ist ihr Chatbot, der seit Längerem syrischen Flüchtlingen zur Verfügung steht oder stand (das lässt sich nicht klar herausfinden). „Tess“ ist die Anwendung für den freien Markt, die genauso wie „Woebot“ für Menschen mit Sorgen und Nöten gedacht ist. Mir ist es nicht

dem Motto: „Wenn ein Benutzer ‚doof‘ als Zustand eintippt, frage nach dem Gefühl ‚ängstlich‘“.

Um es noch einmal deutlich zu machen: Rechner können Text und Bilder sehen, aber nicht erkennen. Sie können hören, aber nicht verstehen. Und, sie alle können keine Metaebene. Habe ich versucht, aber egal ob einer der vielen Eliza-Ableger oder Woebot, die metallenen Gesprächspartner werden komisch, wenn es auf die Metaebene gehen soll. Nennen Sie mich altmodisch, aber ich persönlich finde die Metaebene immer noch wichtig in Coaching-Gesprächen. Und das viel zitierte „Reden wie ein Mensch“ wird es in absehbarer Zeit nicht geben, denn das ist nun mal kein wohldefiniertes Problem und kann von einer Maschine nicht gelöst werden.

### Sollen Coachs halbgare Apps verkaufen?

Technologisch in den Kinderschuhen und inhaltlich mehr als fragwürdig, wird wohl kaum eine „künstliche Coaching-Intelligenz“ in naher Zukunft den Markt disruptivieren. Auch dieser Hype wird überschätzt. Langfristig gilt: Wir Menschen müssen nicht alles machen, was technisch möglich ist. Es gibt heute „coachingende“ Avatare und es wird künftig weitere geben. Die werden aus dem Status „rappeldumm“ zwar noch sehr, sehr lange nicht herauskommen, aber Angst lässt sich damit schon jetzt machen – wenn wir es zulassen. Computer bringen die gleiche Leistung wie ein Coach, dafür billiger? Nein. Neue Geschäftsmodelle für Coachs entstehen durch Apps? Nein (außer Sie wollen Halbgares verkaufen)! Maschinen werden bald schlauer, empathischer, besser sein als Menschen? Nein. Wenn zukünftig einer dieser Angstmacher mit maschinenregierten Zukunftsbildern vor Ihnen rumpfuchelt, dann fragen Sie ihn oder sie doch mal, wann er maschinelles Lernen in der Praxis erlebt hat. An dieser Stelle eine Bitte: Verwenden Sie den Begriff künstliche Intelligenz nicht mehr. Sprechen Sie von „maschinellem Lernen“, das trifft es nämlich auf den Punkt. Künstliche Intelligenz existiert nicht.

Stefanie Borgert ●



Avatar Bill. Man kann ihm Fragen nur schriftlich stellen. Über das Stadium eines Prototypen ist Bill, dem Empathie beigebracht wurde, noch nicht hinausgekommen.

kann mir ganz viele Tools bieten, er hat viele Stories für mich und er basiert auf einer tollen Stanford-Studie. Mindestens fünfmal weist „Woebot“ mich darauf hin, auf jeden Fall täglich mit ihm zu chatten, damit er mich besser kennenlernen kann. Er nervt mich jetzt schon. Dann aber, nach einer gefühlten Ewigkeit, beginnt die erste Sitzung. Ich darf freien Text eintippen und sage ihm: „Mache mir Sorgen um meine berufliche Zukunft“. Er versucht zu paraphrasieren und irgendwelche Begriffe für meinen Gemütszustand zu erraten. Dann fragt er mich, wie wir weitermachen. Mein Fazit nach kurzer

gelungen, einen Zugang zu bekommen. Angeblich aber existiert ein wissenschaftliches Fundament und vielen Menschen ginge es besser, seit sie regelmäßig mit diesen Maschinen chatten. Unterm Strich bleibt zu sagen: Coaching-Bots sind viel heiße Luft um wenig Substanz. Das kann auch nicht anders sein, denn es sind Maschinen. Die meisten arbeiten mit einer Mischung aus Expertensystem (also fest programmierten Regeln) und „Künstlichen Neuronalen Netzen“ (überwachtes Lernen). Auch X2AI räumt ein, dass die Emotionen manuell codiert sind. Was bedeutet, dass Regeln hinterlegt sind nach

## „Es dauert noch fünf bis zehn Jahre“

**Learntec 2019.** Torsten Hardieß, Diplom-Psychologe und Gründer des Start-ups „AI Coaching“, hielt auf der „Learntec 2019“ einen vielbeachteten Vortrag über den Einsatz von Coaching-Bots. Er glaubt fest, dass Bots das Lernen individualisieren und den Transfer verbessern werden.

Aufgrund steigender Nachfrage entwickelt die Firma „AI Coaching“ in Königswinter ([www.coach-bot.de](http://www.coach-bot.de)) seit Mitte 2018 nichts anderes mehr als interaktive Bots (von englisch ‚Robot‘). Man versteht laut Firmengründer Torsten Hardieß unter einem Bot ein Computerprogramm, das weitgehend automatisch sich wiederholende Aufgaben abarbeitet. Bots können sich (thematisch noch eng begrenzt) auch an Gesprächen mit Menschen beteiligen, indem sie Fragen und Antworten automatisch auswählen und kombinieren, die zuvor einprogrammiert wurden.

Ein Bot kommuniziert mit einem Menschen über eine Schnittstelle, die in Informatikerkreisen „Conversational-Interface“ heißt. Er kann nicht nur Faktenwissen individuell vermitteln (Hardieß: „Keine drögen FAQ´s mehr“), sondern dadurch, dass der Bot auch zur Interaktion fähig ist, kann er seinen menschlichen Gesprächspartner dazu anleiten, persönliche und soziale Kompetenzen zu verbessern (indem der Bot den Menschen zum Beispiel durch Fragen zum Reflektieren veranlasst).

### Beispiel „Google Duplex“

Vor einem halben Jahr hat Google auf einer Entwicklerkonferenz den telefonierenden Assistenten „Google Duplex“ vorgestellt, der eigenständig Anrufe durchführen kann und Termine bucht oder Reservierungen veranlasst. Hardieß ist überzeugt, dass es sich dabei um ein ernsthaftes KI-Produkt handelt und zeigte seinen Zuhörern auf der Learntec ein Video, das den Ablauf einer Tischreservierung für vier Personen in einem Restaurant dokumentiert. Der Höhepunkt bestand darin, dass der Bot die Aussage der Kellnerin, man müsse werktags erst ab fünf Personen reservieren, sofort verstand und trotzdem nachfragte, wie lange man werktags im Durchschnitt warten müsse, wenn zufälligerweise doch viel los sei. Die Kellnerin nuschelte etwas, das sich anhörte wie: „Werktags ist nie was los“.

Mit dem Hinweis auf „Google Duplex“ wollte Hardieß zeigen, wo man heute beim Thema künstliche Intelligenz und Sprachverarbeitung schon stehe. Gleichwohl schränkte er ein, dass man mit dem speziellen Reservierungs-Bot nicht über das Wetter reden könne und beim Vereinbaren von Friseurterminen habe er Probleme. Das liege daran, dass Bots derzeit nur auf „enge“ Fachgebiete hin trainiert

**Torsten Hardieß.** Er gewann mit seiner Neugründung „AI Coaching“ auf der diesjährigen Learntec einen „Start-up-Pitsch“.



Foto: Martin Pichler

werden könnten. Aber das verbessere sich „mit rasender Geschwindigkeit“, von der er selbst immer wieder überrascht sei. Hardieß: „Wir sind noch nicht soweit, dass wir einen echten, menschlichen Coach ersetzen können, aber da wollen wir hin!“ In fünf bis zehn Jahren werde es dann so weit sein.

Derzeit sei die Hauptaufgabe, einen Bot so menschenähnlich wie möglich erscheinen zu lassen. Dazu gehöre, dass er nicht zu schnell auf Fragen antworten dürfe und dass er Gesprächspausen seines Gegenübers mit einem „Hmm“ kommentieren sollte. Es mache Sinn, den Bots, die im Business-Training eingesetzt würden, eine stabile Persönlichkeit zu geben und sie im Rahmen einer zum Unternehmen passenden „Story“ handeln zu lassen. Beispiel: Ein agiles IT-Unternehmen mit Piratenspirit („Besser Pirat als Marineoffizier“) habe für sein Kommunikationstraining einen „Piraten-Bot“ entwickeln lassen. Führungskräfte, die ihre täglichen Trainingseinheiten vernachlässigten, würden vom Bot via Smartphone verfolgt: „Ich hab dich seit fünf Tagen nicht an Deck gesehen. Bringe ein gutes Argument, warum ich dich nicht Kielholen lassen sollte.“

### KI-Tools zum Ausprobieren

Im Internet kursieren Listen mit „Artificial Intelligence Tools“. Hier eine Auswahl zum Kennenlernen:

- **ADA:** Reden über Krankheiten ([www.ada.com](http://www.ada.com))
- **Bitesnap:** Kalorien erfahren ([www.getbitesnap.com](http://www.getbitesnap.com))
- **Token:** passendes Geschenk finden ([www.token.ai](http://www.token.ai))
- **Mosaic:** tolle Lebensläufe schreiben ([www.mosaic.ai](http://www.mosaic.ai))
- **Mezi:** Hotels oder Restaurants buchen ([www.mezi.com](http://www.mezi.com))
- **Gigster:** Teams zusammenstellen ([www.gigster.com](http://www.gigster.com)).

Martin Pichler ●

# Welche Persönlichkeiten braucht „New Work“?

**MINDSET.** Damit der „New-Work-Ansatz“ im betrieblichen Alltag gelingen kann, sollten Mitarbeiter wie Führungskräfte Unterstützung bekommen, um sich über ihre Ego-Drives hinaus zu entwickeln. Das klappt aber nur, wenn jeder bereit ist, an seinem Bewusstsein zu arbeiten.



Mit „Ego“ ist hier in diesem Artikel nicht etwa Egoismus gemeint, der landläufig als überhöhte Selbstversorgung interpretiert wird. Als Ego gilt die persönliche Prägung, die einerseits wichtig ist, um uns selbst zu stabilisieren, und andererseits oft den angemessenen Umgang mit der Realität verhindert. Der Veränderung, die in der Arbeitswelt ansteht, stehen Ego-Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung im Weg (ein Fallbeispiel erläutert gleich die genauen Zusammenhänge).

Der Paradigmenwechsel von autoritätsorientierter Hierarchie zu einer selbstorganisierenden Arbeitswelt steht unabdingbar vor der Tür. Unabdingbar deswegen, weil sich Organisationen künftig weder einen langen Entscheidungsweg über die Hierarchieebenen noch den Verzicht auf die kollektive Intelligenz leisten können. Die neue Arbeitswelt lässt sich aber nicht mit neuen Tools herbeiführen. Nötig ist sogar mehr als ein neues „Mindset“: Es braucht Bewusstseinsarbeit, um in jedem Beteiligten eine Stabilität und Orientierung jenseits des Egos zu ermöglichen, sonst können wir uns nicht über die Rigidität einer hierarchischen Struktur und die Orientierung an individuellen Leistungen hinausentwickeln.

## New Work heißt auch „egofreier Raum“

Der Kern von New Work heißt „selbstverantwortlich etwas beitragen“. Die darin enthaltene Verantwortungs- und Machtdelegation braucht die persönliche Haltung jedes Beteiligten, etwas zum Ziel einer Organisation beitragen zu wollen. Dazu muss man darauf verzichten, die eigenen Egoedürfnisse zu versorgen. Nur wer diesen zugrunde liegenden Kern erkennt und persönlich lebt, kann glaubhaft New Work erschaffen. Um Methoden wie „Agility“, „Holacracy“ und „Design Thinking“ wirksam werden zu lassen, bedarf es bei allen wichtigen Managern einer grundlegend anderen inneren Orientierung. Die Organisationskultur muss in einen egofreien Raum transformiert werden. Erst wenn sich Manager und Führungskräfte über ihre eigenen unbefriedigten Egoedürfnisse hinaus entwickelt haben und sich einem höheren

# „New Work“ einfach erklärt

**Definitionen.** Kurze, knappe Erläuterungen zu Begriffen des „New Work“, die in diesem Artikel vorkommen.

Fachbegriff	Was steckt dahinter?
New Work	Erstmals von Frithjof H. Bergmann geprägter Begriff, der als Sammelbegriff für die entstandenen und entstehenden Methoden der selbstorganisierten Zusammenarbeit genutzt wird – jenseits der Steuerung durch die Hierarchie. New Work bedeutet auch, den Mitarbeitern persönliche Erfüllung zu ermöglichen und Raum für Kreativität zu geben.
Teal	Bezeichnung einer Farbe, die für ein Organisationsbewusstsein steht, das die bisherigen Orientierungen integriert und gleichzeitig über sie hinausgeht. Das ist ein Begriff, der hauptsächlich von Frederik Laloux, Don E. Beck (Spiral Dynamics) und Ken Wilber etabliert wurde.
Holacracy	Methodik, wie Befugnisse und Entscheidungen in selbstorganisierten Teams genutzt werden.
Agility	In der Wirtschaft bezeichnet dieser Begriff ganz allgemein die Anpassungsfähigkeit von Systemen an die Veränderung der Umwelt.
Scrum	Aus der Softwareentwicklung stammende Methode der schrittweisen und damit agilen Annäherung an die Lösung komplexer und volatiler Probleme, wobei die Ganzheitlichkeit der Methode durch das Team sichergestellt wird.
Design Thinking	Iterative Problemlösungsmethode, die ähnlich wie Scrum durch Reflexionschleifen in einem interdisziplinären Team eine agile Anpassung ermöglicht.

Sinn widmen, können sie (von dieser Bewusstseinsstufe aus) führen. Nur so erzeugen sie das wahrhaftige „Wir“. Dieser Schritt fordert jeden einzelnen Manager persönlich heraus. Er benötigt zusätzlich eine organisatorische Implementierung, die gezielt die Macht der Egos ablöst und eine „wesentliche“ Kultur und eine sinnorientierte Organisation entstehen lässt. Auch wenn dies aus Sicht der derzeit gelebten Praxis (der Orientierung an Pflicht und am eigenen Vorteil) utopisch erscheint, sind wir doch in der Lage, eine solche Kultur zu erschaffen – mit gezielter Bewusstseinsarbeit einer kritischen Masse von Managern und Führungskräften. Ein Training der New-Work-Methodiken allein reicht nicht aus, sondern birgt nur die Gefahr, dass die Methodiken ihre Substanz verlieren und für die Egoedürfnisse der Einzelnen missbraucht werden. In Anlehnung an Peter Druckers berühmten Satz „Culture eats strategy for breakfast!“ passt hier der Satz: „Ego-Drives eat new work for breakfast!“

## Beispiel: HR-Direktor will etwas Neues etablieren

Stefan ist HR-Direktor eines internationalen mittelständischen Unternehmens mit

2.300 Mitarbeitern. Er findet die New-Work-Ansätze interessant und möchte diese in seiner Firma nutzen. Dazu lässt er sich von einigen Anbietern die New-Work-Methodiken vorstellen und entwickelt daraus eine Präsentation für den Vorstand. Dieser stellt kritische Fragen, die Stefan nicht sofort beantworten kann. Um diese vermeintliche Kompetenzlücke zu überspielen und seine Akzeptanz beim Vorstand zu sichern, ergänzt er selbst ein paar kritische Bedenken. Wieso tut er das, obwohl er doch innerlich überzeugt ist, dass seine Firma die New-Work-Ansätze integrieren muss, um zukunftsfähig zu sein? Sowohl seitens des Vorstands als auch seitens von Stefan sind hier verborgene Ego-Drives dominant. Der Vorstand hat seine Kompetenz durch kritische Fragestellungen bewiesen und dadurch seinerseits kein sicheres Feld geschaffen, auf dem die an ihn herangetragenen Anliegen neutral betrachtet werden können. Stefans innere Schutzfunktion (Super-Ego/Über-Ich/innerer Richter) reagiert sofort auf die imaginierte Gefahr eines Ansehens- oder gar Jobverlusts und hindert ihn innerlich daran, für seine „Wahrheit“ einzutreten. So wird diese kleine Dynamik ausschlaggebend dafür, ob New Work eingeführt wird oder nicht. →

# personal- und organisationsentwicklung

→ Dies gilt selbstverständlich auch für alle anderen Entscheidungsvorlagen und Interaktionen mit dem Vorstand. Jegliche Interaktionen zwischen Hierarchieebenen sind ein Eldorado für die Identifikationen, Projektionen und Ängste des Egos. Je höher die Interaktion in der Hierarchie, desto stärker wirken die Ego-Drives. Und auch untereinander gibt es in den Vorständen Imageorientierungen und andere Ego-Bedürfnisse und Ego-Muster, die Entscheidungsprozesse wesentlich beeinflussen. Vorstände und Geschäftsführer haben meist nicht gelernt, sich auf dieser Ebene selbst zu hinterfragen, sodass der allbekannte „weiße Elefant“ der Ego-Dynamiken auf dieser Ebene meist noch mehr tabu ist als auf unteren Führungsebenen.

Ein bewusster Vorstand hat sich über die Muster seiner Persönlichkeit und die Automatismen seiner Ego-Drives hinaus entwickelt und kann mit seinen unbefriedigten Ego-Bedürfnissen umgehen. Er zeigt Respekt und Wertschätzung für das Anliegen und die Person des HR-Professionals so, dass dieser in seinem natürlichen Mut auch bei kritischen Fragen und Bedenken das ausdrücken kann, was ihm am Herzen liegt. Auch in kritischen Situationen hat der Vorstand eine innere Au-

tonomie erlangt und kann dadurch eine Pause machen zwischen Reiz und Reaktion. Der HRler spürt, dass er auf Augenhöhe mit dem Vorstand ist. Der bewusste Vorstand ist frei davon, sich in einer souveränen Rolle zeigen zu müssen. Da seine Aufmerksamkeit weder seiner Rolle noch seiner Wirkung gilt, hat er genug Kapazität frei, dem wirklich zu begegnen, was sich ihm zeigt. Er kennt oder ahnt die verbewussten, unbefriedigten Ego-Bedürfnisse und Ego-Ängste seiner Mitarbeiter und unterstützt sie in einer nicht aufgesetzten Weise, sich frei ausdrücken und zeigen zu können.

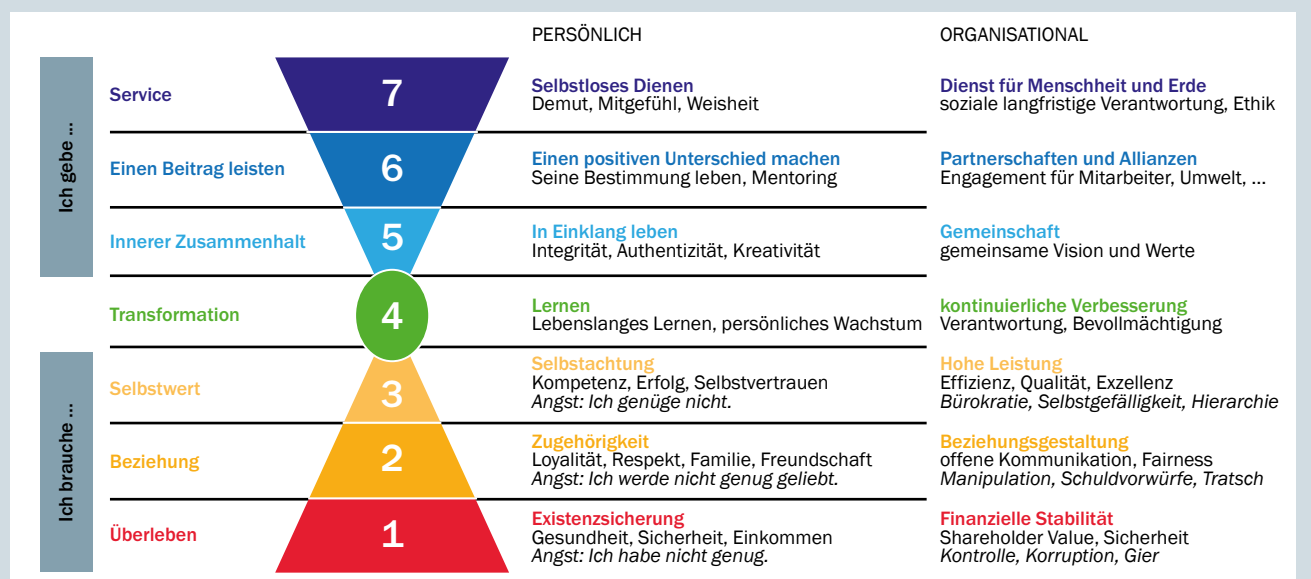
Ein bewusstes Vorstandsgremium hat sich gemeinsam über die Ego-Bedürfnisse und Ego-Muster entwickelt, kann erkennen und respektvoll ansprechen, wenn sich solche Muster zeigen und sich gegenseitig unterstützen, diese dem Dienst für die gemeinsame Sache unterzuordnen. Der Dienst für die gemeinsame Sache dient der lokalen Gemeinschaft, einer bedürftigen Zielgruppe oder gar der Weltgemeinschaft, er dient dem Unternehmen zur langfristigen Stabilität durch eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber und eine wesentlich größere Nutzung des Potenzials der Mitarbeiter. Er dient dem Einzelnen als Anker der Sinnhaftigkeit und erzeugt

Erfüllung. Wäre Stefan sich seiner unbefriedigten Ego-Bedürfnisse bewusst gewesen, hätte er erkannt, dass er sie nicht in diesem Kontext befriedigen kann und muss. Dann hätte er sich auf die Kraft seiner inneren Wahrheit konzentrieren und sich gezielt überlegen können, was es den verbewussten Egos der Vorstände leichter machen könnte, sich für die New-Work-Methoden zu entscheiden. Die kritischen Fragen hätte er angenommen, geprüft, welche ihm wertvoll erscheinen und sich um die anschließende Klärung bemüht, ohne sich oder sein Anliegen dadurch geschwächt zu empfinden.

Aber zurück zur Realität von Stefans Firma: Es wird immerhin ein Versuchsfeld zu „New Work“ in einem internen Dienstleistungsbereich genehmigt. Der Vorstand selbst definiert sich als „außen vor“, behält seine üblichen Macht- und Verantwortungsbereiche und erwartet einen Bericht über den Piloten in sechs Monaten. Diese Haltung passt zur Identifikation mit der Rolle Vorstand. Sie ist keinesfalls die beste, aber die ungefährlichste für die in Vorstandsrollen agierenden Menschen. Sie passt aber nicht zum New-Work-Ansatz. „Besser als ein Nein“, denkt sich Stefan und überzeugt den Abteilungsleiter der IT, diesen Pilo-

## Sieben Ebenen des Bewusstseins

**Analyse.** Richard Barrett (74), ein Brite, der zum Thema Führung, Werte, Bewusstsein sowie kulturelle Entwicklung forscht, definierte sieben Bewusstseins Ebenen – vom Überlebensfokus bis hin zum Fokus auf dem Dienst für die Menschheit.



Quelle: Richard Barrett

ten ähnlich wie schon die Scrum-Methodik einzuführen. Der IT-Abteilungsleiter hofft, durch diese Entscheidung seine Visibilität beim Vorstand zu erhöhen und sein Image als Manager der Zukunft auszubauen.

## Die sieben Bewusstseins-ebenen

Was hier passiert ist, kann mithilfe des Modells der „Sieben Bewusstseins-ebenen“ von Richard Barrett gut analysiert werden (siehe Grafik Seite 26):

Stefans Anliegen lag auf Ebene 5 und wurde in der Vorstandspräsentation durch seine eigenen Bedürfnisse auf Ebene 3 und Ebene 1 untergraben. Auch die Vorstände, deren Orientierung sich meist auf der Ebene 1 und der Ebene 3 bewegen, konnten die Bedeutung genauso wenig erfassen wie jemand, der im Skiurlaub immer nur mit der Anzahl der gefahrenen Pistenkilometer beschäftigt ist und für die Bergwelt überhaupt kein Auge hat. Die Entscheidung für das Pilotprojekt basierte auf der Hoffnung nach mehr Erfolg (Ebene 3) und gleichzeitig auf Limitierung und Kontrolle des finanziellen Risikos (Ebene 1). Den Grundsatzorientierungen an Erfolg und an finanzieller Stabilität ordnen sich in der Wirtschaft üblicherweise alle anderen Orientierungen unter.

Auch der IT-Abteilungsleiter liegt mit seiner Motivation auf der Ebene 3. Dabei gehören die unteren drei Ebenen zu den selbstbezogenen Ebenen – das heißt, hier geht es um die Versorgung dessen, was man vermeintlich braucht und nicht um ein Geben oder Beitragen. Im Individuum sind die Ebene 1 bis Ebene 3 die Ego-Bedürfnisse. Die Orientierung daran versorgt uns mit dem, was wir nur bedingt aktuell brauchen, was uns aber – durch alte Prägungen und Ängste – als nie ganz gegeben erscheint.

Eine gesunde Organisation bildet alle sieben Ebenen ab. Ähnlich wie beim Individuum braucht es eine Stabilität im Ego-Bereich, um darüber hinauswachsen zu können. Die Tatsache, dass heute viele Unternehmenskulturen hauptsächlich von der Ebene 3 geprägt sind, ist kein wirtschaftliches Erfordernis, sondern nur die Folge davon, dass Management und →

# Persönlichkeitsarbeit einfach erklärt

**Definitionen.** Die Arbeit mit der Ego-Struktur bedient sich bestimmter Fachbegriffe, die hier kurz erläutert werden.

Fachbegriff	Was steckt dahinter?
<b>Bewusstsein</b>	Das, was die Aufmerksamkeit lenkt.
<b>Ego-Struktur, Persönlichkeits-Struktur</b>	Alles, was in uns geprägt und definiert ist. Das „Gewordensein“, nicht das wahre Selbst. Der Begriff Ego steht für das Bemühen auf der Basis von Prägungen und Definitionen, uns selbst stabil zu halten und für uns zu sorgen.
<b>Ego-Drives, unbefriedigte Ego-Bedürfnisse</b>	Antriebe aus den Prägungen und inneren Definitionen, die sich nicht auf die aktuelle Realität beziehen, sondern auf frühere Erlebnisse. Viele Menschen glauben, sie hätten keine Ego-Drives, weil sie so normal und unsichtbar sind, dass sie ohne Anleitung nicht erkannt werden. Beispiel: Jemand kümmert sich um ein regelmäßiges Einkommen – das ist gesunde Selbstfürsorge. Jemand hat ständig Angst, dass er nicht genug habe oder haben werde und beschäftigt sich mehr als nötig und sinnvoll mit dem Thema Einkommen – hier zeigt sich ein „Ego-Drive“. Noch ein Beispiel: Jemand schützt sich mit einer klaren, respektvollen Bemerkung, wenn ihn jemand herablassend behandelt – das ist eine gesunde Grenzsetzung. Jemand reagiert hochempfindlich darauf, wenn ein anderer ihn auch nur ansatzweise belehrt – hier zeigt sich jetzt ein „Ego-Drive“.
<b>Super Ego, Über-Ich, innerer Richter, innerer Kritiker</b>	Das sind Begriffe für die innere Aufpasserinstanz, die an unserem Wert zweifelt, uns vor der Wiederholung schwieriger Erfahrungen in unserem frühen Leben schützen will und uns gleichzeitig aber auch selbst innerlich stark kritisiert und/oder jegliche äußere Kritik abblockt.
<b>Wesen</b>	Das wahre Selbst, unsere Essenz, unsere Seele, die Quelle unseres Potenzials, unser Sein. Es ist wertvoll und mit allen erforderlichen Qualitäten ausgestattet, die meist nicht von unserem Bewusstsein voll erkannt werden. Das Wesen liegt jenseits jeglicher Definierbarkeit.
<b>Ego-Ideal</b>	Idealvorstellung wie wir – laut unserem inneren Richter – sein sollten.
<b>Falsches Selbst</b>	Definition desjenigen, für den wir uns halten. Es versucht, bestimmte Qualitäten des Wesens künstlich zu erzeugen – zum Beispiel Freundlichkeit.
<b>Objektbeziehung</b>	Hier gibt es eine dreifache Definition: Wie bin ich? Wie sind andere? Wie läuft das zwischen uns - mit emotionalem Inhalt?
<b>Identifikation</b>	Ein Beweis, den wir mit dem falschen Selbst antreten wollen, um als wertvoll zu gelten.
<b>Ego-Komfortzone</b>	Gelegenheit, ein Bild (Image) von sich selbst zu zeigen (anderen oder sich selbst), in dem unser falsches Selbst und die Identifikationen sichtbar werden.
<b>Selbstbild</b>	Definition des inneren Richters, wie wir vermeintlich sind, wenn wir uns sein lassen.
<b>Weltbild</b>	Definition des inneren Richters, wie andere sind und worum es im Leben geht.
<b>Projektion</b>	Verhinderung der Wahrnehmung der Realität durch eine Vorstellung.
<b>Muster</b>	Auswirkung der Prägungen auf unser Denken und Handeln.
<b>Vorbewusstes</b>	All das in unserer Persönlichkeitsstruktur, was uns nicht aktiv bewusst ist, solange wir nicht gezielt darüber nachdenken. Vorbewusstes wird aber erkennbar, sobald wir unsere Aufmerksamkeit ohne Selbstzensur darauf richten.

→ Top-Management mehrheitlich auf dieser Ebene ihren persönlichen Schwerpunkt haben. Unternehmen, zu denen derzeit die Wirtschaft als Rollenmodell aufblickt, wie einige in Silicon Valley oder einige Start-ups, haben ihren kulturellen Schwerpunkt auf den Ebenen 4 bis 7. Wäre der Vorstand von Stefan auf der Ebene 5, dann gäbe es für ihn ein nobles Ziel als Geschäftszweck (Was können wir der Welt anbieten, was sie wirklich braucht?). Es wäre dem Vorstand wichtiger gewesen, die Verbindung zu diesem Geschäftszweck zu überprüfen. Statt „Was ist der ROI in zwei Jahren?“ hätten die Vorstände gefragt: „Inwiefern unterstützt das unseren Geschäftszweck?“. Oder sie hätten gefragt: „Was bedeutet das für die internen Entscheidungsprozesse und wie können wir als Vorstände dazu beitragen?“

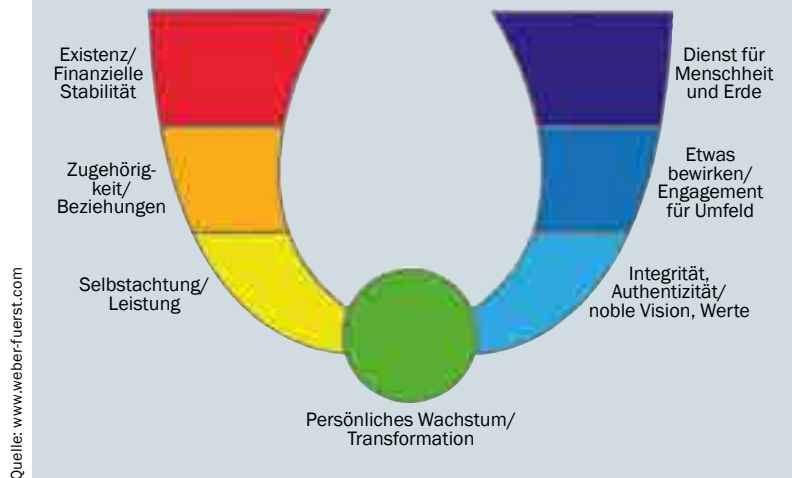
## Wie sich die Ego-Struktur auswirkt

Die Ego-Struktur ist das Bemühen auf der Basis von Prägungen und Definitionen, uns selbst stabil zu halten und für uns zu sorgen. Zur Ego-Struktur gehören folgende Beobachtungen:

- Ein Manager identifiziert sich mit dem Begriff „Kompetenz“. Sein Selbstbild fühlt sich defizitär an, was er nicht anschauen und schon gar nicht überprüfen will, weil sein innerer Richter befürchtet, nur die Bestätigung dafür vorzufinden. Er fühlt sich nur wohl, wenn er seine Kompetenz zeigen kann. In allen Situationen zeigt er daher, was er weiß, nicht was er in Wirklichkeit empfindet. Seine Ego-Komfortzone ist nur dann vorhanden, wenn er das Neue unter dem Bekannten einordnen kann. Daher kann er weder wahrnehmen noch angemessen reagieren, wenn Mitarbeiter oder Kollegen mit interessantem Neuen kommen.
- Das Ego-Ideal eines Managers ist seine eigene Fehlerfreiheit. Daher kann er mit Kritik nicht umgehen. Er schaut damit auch nicht selbstkritisch auf seine Entscheidungen und Handlungen. Seine Mitarbeiter haben schon jegliche Version von Feedback aufgegeben. Bei manchen führt dies zu Abwanderungsüberlegungen.

## Transformation: Der Weg durch das „U“

**Veränderungsarbeit.** Die „sieben Ebenen des Bewusstseins“ nach Richard Barrett werden in dieser Grafik von Cornelia und Christopher Weber-Fürst erstmals kombiniert mit dem Transformationsprozess, den Otto Scharmer mit seiner „Theorie U“ beschreibt.



- Ein wieder anderer Manager wurde als Kind häufig belogen und hintergangen. Sein Weltbild ist entsprechend heute noch so definiert. Er fühlt sich berechtigt im Misstrauen seiner Umwelt gegenüber und kann dadurch weder gut delegieren noch offen zuhören. Seine Reaktionen sind überwiegend abweisend und er erzeugt Distanz, was die Teambildung untergräbt.
- Ein großartiger Mitarbeiter fühlt sich nicht großartig, weil er den Attacken und Selbstzweifeln seines inneren Richters unterliegt. Er bringt sich daher nur im Risikovermeidungsmodus ein und bewirbt sich dadurch nicht für herausfordernde Aufgaben, die er eigentlich bewältigen könnte.
- Ein Mitarbeiter mit eher schwachen Leistungen versucht diese Wahrheit nicht an sich ranzulassen. Sein Richter verhindert dies. Sein Ego-Bedürfnis ist Anerkennung und die fordert er oft ein. Er wird unangenehm für Kollegen und seine Führungskraft, die er dafür abwertet, dass er kein großartiges Feedback kriegt. Da er sich mit seinem falschen Selbst beschäftigt, kommt er an sein wahres Selbst nicht ran, kann seine wahren Potenziale nicht an den Tag legen und bleibt im Teufelskreis der fehlenden Anerkennung mit seiner persönlichen Aufmerksamkeit stecken.
- Durch vorbewusste Projektion werden Hierarchen gleichzeitig zu Objekten für den Vater/die Mutter, die man gerne gehabt hätte, und zu dem Vater/der Mutter, die man hatte. Die Projektion hält den Mitarbeiter vorbewusst in der Kindrolle, die sich entweder angepasst oder rebellisch zeigt. Eine Begegnung auf Augenhöhe wird dadurch von Mitarbeiterseite aus verhindert.
- Durch die Muster werden Subjekte zu Objekten gemäß der geprägten Wahrnehmung und Begegnungen zu Behandlungen. Ein kollektives co-creatives Feld kann dadurch nicht entstehen. Erst wenn wir unser Bewusstsein über diese Ebene der Beschäftigung unserer Aufmerksamkeit erheben können, sind wir wach genug für New Work.

## Bewusstsein auf einer höheren Ebene

Eine Bewusstseinsanhebung auf kultureller Ebene geht nicht ohne eine Bewusstseinsanhebung auf der persönlichen Ebene – zumindest in den Schlüsselfunktionen im Management. Dieser Schritt muss also kollektiv initiiert und individuell durchgeführt werden. Um uns über unsere Ego-Bedürfnisse hinaus zu entwickeln, ist es erforderlich, dass wir sie kennen und anerkennen. Es ist auch

erforderlich, unsere Wahrnehmung zu schulen dafür, was anstelle der Sicht aus unseren Persönlichkeitsmustern die aktuelle Realität ist, und dafür, was unser Wesen möchte. Als Wesen bezeichnen wir hier das wahre Selbst, das eigentliche Ich, das schon da war, bevor wir geprägt wurden, unsere originäre innere Größe, in der unser Potenzial liegt. Wer sich damit noch nicht beschäftigt hat, kann vielleicht anhand der Begriffe „wichtig“ und „wesentlich“ eine erste Unterscheidung erkennen. Unserem Ego ist vieles wichtig, aber wesentlich ist es deswegen noch lange nicht. Üblicherweise haben wir in keiner Phase unseres Lebens gelernt, wie wir uns an unserem Wesen, unserem wahren Selbst orientieren können. Anpassung bis hin zur Normopathie oder gegenteilig die Rebellion haben uns geholfen, uns sozial und existenziell sicher zu fühlen. Beides verhindert, dass wir zeigen können, wie und was wir eigentlich sind. Wir sind gefangen in unseren inneren Mustern und Definitionen über uns, über andere und darüber, wie das üblicherweise zwischen uns läuft, mit emotionaler Note. Diese sogenannte Objektbeziehung ist ähnlich wie ein Betriebssystem unsichtbar in der Anwendung. Sie liegt jedoch allem zugrunde und wird leider weder bewusst noch hinterfragt. Und unsere innere Aufpasserinstanz, der innere Richter, hat dazu Definitionen entwickelt, wie wir idealerweise sein sollten (Ego-Ideal) und womit wir anerkannt (Ebene 3), gemocht (Ebene 2) und existenziell sicher (Ebene 1) sind. Er tut viel dafür, dass wir das unser ganzes Leben so fortsetzen. Ohne Bewusstseinsarbeit, das heißt ohne die Arbeit, sich dieser Muster bewusst zu werden, können wir uns selbst nicht erkennen. Wir navigieren durch Leben und Job aufgrund vermeintlicher Notwendigkeiten als ein leider sehr einschränkend definierter Mensch, der sich mit seinen Bedürfnissen beschäftigt, immer wieder in emotionale Reaktivitäten gerät und für das Wesentliche keine Kapazitäten mehr frei hat. Im Wesentlichen, in unserem Wesen aber liegt die Kraft, unser Potenzial zu entfalten und es der Gemeinschaft beitragend zur Verfügung zu stellen. Wenn wir nicht angeregt und unterstützt werden, unser wahres Selbst jenseits der Muster zu er-

leben und als Quelle der Orientierung zu nutzen, sind wir im Dauerstress mit den Ansprüchen und Attacken unseres inneren Richters und der Image-Orientierung unseres Egos beschäftigt. Sowohl persönlich als auch für die Organisation müssen wir lernen, davon unabhängig zu werden und mit unseren unbefriedigten Ego-Bedürfnissen bewusst und angemessen umzugehen.

### „Innerer Richter“ und das Ego sind aktiv

Am Beispiel von Stefans Arbeitgeber wollen wir zeigen, wie diese inneren Anteile mit den New-Work-Methodiken umgehen. Folgen wir also dem Implementierungsprozess des Piloten in der IT-Abteilung. In einer Abteilungsversammlung wird die Methodik präsentiert. Unabhängig davon, was die Mitarbeiter sagen (wobei sich die meisten eher still verhalten), sind bei jedem Mitarbeiter und Teamleiter der innere Richter und das Ego aktiv. Was macht der innere Richter der Mitarbeiter und Führungskräfte mit den New-Work-Methoden? Beispiele:

- Er findet sie nicht gut. Er wertet sie ab. Moderner Firlefanzt!
- Er hat Angst, weil er die Orientierung in dieser neuen Arbeitswelt nicht einschätzen kann. Was ist denn hier dann die Vorgabe?

- Er ist unsicher und will, dass ich jetzt schon weiß, was auf mich zukommt und wie ich es machen werde. Er stresst mich. Er will, dass ich alles sofort beherrsche.

Was macht das Ego mit den New-Work-Methoden? Beispiele:

- Ich zeige mich dem gegenüber offen. Aber es kränkt mich, dass meine bisherige Funktion als Führungskraft künftig nicht mehr so viel wert sein soll.
- Ich betone, was davon ich schon kann.
- Ich krame all das aus, was ich kenne, und wende es darauf an.
- Ich versuche, die Methoden für meinen Vorteil zu nutzen.
- Ich suche mir eine bequeme Nische.
- Ich suche mir Leute, mit denen gemeinsam ich die Methodik auf Abstand halten kann/mich schützen kann - zum Beispiel durch Abwertung („Jetzt wird schon wieder eine neue Sau durchs Dorf getrieben“).
- Ich nutze meine bisherige Machtposition, um die Methoden abzulehnen oder andere dazu aufzufordern.

Spannend ist, wie die Mitarbeiter und Teamleiter reagieren würden, wenn sie sich bereits über ihre Ego-Struktur hinaus entwickelt hätten, entweder durch eigene Bewusstseinsarbeit oder durch die Sogwirkung einer ego-freien Kultur durch eine kritische Masse an bewussten Managern und Führungskräften. Was macht →

## AUTOREN



**Cornelia  
Weber-Fürst**

ist selbstständige Beraterin und Coach (ICF) und Hauptautorin von „Potenzialorientiertes Coaching – Ein Praxishandbuch“. Gemeinsam mit ihrem Mann bietet sie offene/firmeninterne Programme zur Persönlichkeits-Bewusstseins-Arbeit an: „Triple A Leadership: Awareness – Autonomy – Authenticity“.

**Coaching-House**

**Maximilianstr. 43, 80538 München**

**Tel. 089 17117850**

**[www.weber-fuerst.com/persoene-lichkeitsentwicklung](http://www.weber-fuerst.com/persoene-lichkeitsentwicklung)**



**Christopher  
Weber-Fürst**

ist selbstständiger Berater und Coach (ICF) für Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsentwicklung. Als Strategic Futurist begleitet er Organisationen und Teams in der Transformation zu Teal. Er ist Autor des Buchs „The Future is Female“ und Co-Autor des Buchs „Vision – Mission – Werte“.

**Coaching-House**

**Maximilianstr. 43, 80538 München**

**Tel. 089 17117850**

**[www.femalemanagement.com](http://www.femalemanagement.com)  
[www.feminaerecta.com](http://www.feminaerecta.com)**

→ das wahre Selbst mit den New-Work-Methoden? Beispiele:

- Ich bin neugierig.
- Ich freue mich auf die neue Freiheit, nach meinem Ermessen entscheiden zu können.
- Ich bin auch unsicher, weil ich noch nicht genug weiß. Aber ich kann die Unsicherheit aushalten.
- Ich lasse den Dingen Zeit, sich zu entwickeln.
- Ich vertraue darauf, dass ich mir zu jeder Zeit eine Meinung bilden kann, und muss es nicht sofort tun.
- Ich fühle mich innerlich emotional verbunden mit meiner Königs- und Kriegerkraft und dadurch grundsätzlich entscheidungs- und handlungsfähig.

Man kann sich leicht vorstellen, dass das Pilotprojekt ohne Bewusstseinsarbeit und Persönlichkeitsarbeit nicht das Potenzial gezeigt hat, das die Methode beinhaltet. Und aus dem unbewussten Wunsch, lieber im vertrauten Bereich der Ego-Komfortzone zu bleiben, wurde der Pilot beendet und eine Gesamteinführung abgelehnt. Für Stefan ein persönlicher Rückschlag. Für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens eine katastrophale Entscheidung.

Führung, wie wir sie bisher kennen, wird in der New Work nicht mehr erforderlich sein. Heutige Führungskräfte und Manager werden zu transformationalen Unterstützern auf dem Weg der Individuen und des Kollektivs bei all den kleinen und großen Entscheidungen zwischen Ego-Bedürfnissen und Sinn/Wesentlichkeit. Selbstverständlich wird es auch in Zukunft Ego-Bedürfnisse geben. Eine Führungsfunktion in der Zukunft hilft den Kollegen einerseits, die Bedürfnisse des Individuums nach Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung zu stabilisieren, sowie andererseits diese nicht als Hauptfaktor der Motivation anzusehen und sie darüber hinaus zu entwickeln. Analog der alten Motivationslehre von Frederick Herzberg kann man künftig die klassischen Ego-Bedürfnisse eher als Hygiene-Faktoren bezeichnen und den kollektiven Beitrag und die Sinnhaftigkeit als Motivatoren. Dafür müssen die Führungskräfte ihre eigene Ego-Struktur/Persönlichkeitsstruktur kennen und sich ein ganzes Stück über sie hinaus entwickelt

haben. Keiner kann seine Struktur so einfach ablegen, aber sich weniger davon dominieren lassen. Die Ego-Struktur verhindert den bewussten Umgang mit der Realität und fokussiert sich immer auf das Ich. Die Ego-Struktur beinhaltet:

- alles, was definiert ist (psychologisches Betriebssystem)
- den inneren Richter/inneren Kritiker (Super-Ego/Über-Ich)
- das Bemühen, ein bestimmtes Bild von sich abzugeben
- die emotionalen Reaktivitäten und
- die durch Prägung entstandenen Bedürfnisse bezüglich Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung (Ebenen 1 bis 3).

Es ist auch die Ego-Struktur, nicht die gerne zitierten wirtschaftlichen Erfordernisse, die verhindert, die hier dargestellte Bewusstseinsarbeit und die Förderung der kollektiven Intelligenz einzuführen. Schließlich verspricht ja die hierarchische Struktur die Erfüllung einiger Ego-Bedürfnisse, was sie allerdings nur sehr bedingt aushalten kann. Bereits Einstein wusste, dass sich Probleme nicht auf der Ebene lösen lassen, auf der sie entstehen. Otto Scharmer benennt in seiner „Theorie U“ über Veränderungsarbeit diesen Aspekt als „Presencing“, das heißt ein „Anwesendwerden im Sinne unserer höchsten zukünftigen Möglichkeit“. Die Wertschöpfung und Transformation vollzieht sich durch den Weg des „U“. Es geht darum, die gewohnten Denkmuster zurückzuhalten, sich dann in die Stille und Reflexion zu begeben, um danach im „Prototyping“ in schöpferischer Weise umzusetzen, was klar geworden ist.

## Wie wachsen wir über unser Ego hinaus?

Anweisung, Forderung und Appell greifen definitiv nicht, wenn man möchte, dass Menschen über ihr Ego hinauswachsen. Es bedarf eines respektvollen Verstehens in einem Rahmen, der sich für den inneren Richter so sicher anfühlt, dass die Ego-Mechanismen nicht gleich die Schotten dicht machen. Verständnis und gezielte Unterstützung helfen,

- den inneren Richter zu entmachten
- sich der eigenen Ego-Prägungen und -Bedürfnisse bewusst zu werden


- das wahre Selbst dahinter zu erkennen
- zur Personal Mastery zu finden – Entscheidungen treffen aus der Motivation des wahren Selbst heraus anstatt aus den vorbewussten Ego-Drives.

Dieser Entwicklungsschritt funktioniert nur dann und genau dann, wenn die reflektierende Selbstbetrachtung in einer absolut würdigenden und respektvollen Weise geschehen kann. Jegliche Selbstverurteilung wäre kontraproduktiv. Dazu muss zunächst der innere Richter erkannt und vom bewussten erwachsenen Ich gemanagt werden. Dann werden bestimmte Bereiche der Prägung erkennbar und differenzierbar. Erst wenn wir selbst erkennen, was wir gar nicht selbst sind, sondern nur hinzugenommen haben, können wir es loslassen und mehr von dem erkennen, was wir eigentlich sind. Uns ist noch kein Fall begegnet, bei dem hinter den Prägungen nicht ein Mensch steht, der gerne zu etwas Sinnvollem beitragen möchte.

Organisationen, die dem Kollektiv der Führungskräfte und Manager die Tür zu diesem wesentlichen Schritt öffnen, erzeugen damit nicht nur eine Transformation auf der individuellen Ebene, sondern auch den Schritt von der Ich- zur Wir-Kultur. Durch eine organisatorische Implementierung dieses Entwicklungsschritts wird ermöglicht, die Ego-Dynamik in der Organisation und ihre Auswirkung auf die aktuell wichtigsten geschäftlichen Herausforderungen besprechbar zu machen und damit erst wirksam zu managen. Erhöhte persönliche Verantwortung, Mut und Bewusstsein zum Ansprechen innerer Wahrheiten und damit zum Herausfordern von Routinen ermöglichen einen aktiven Umgang mit den Ansätzen der New Work.

**Fazit:** Die Zeit ist reif, die individuelle und kollektive Bewusstseinsentwicklung auch in der Wirtschaft auf den Weg zu bringen. Aus unserer Sicht wird der Erfolg einer Organisation künftig nicht nur davon abhängen, wie schnell ein Unternehmen auf die komplexe Welt reagieren, sondern in hohem Maße auch davon, was die Organisation zur Entwicklung der Welt beitragen kann. Und damit lautet die eigentliche Frage: Wie viel Ego kann sich ein Unternehmen heute noch leisten?

**Cornelia und Christopher Weber-Fürst** ●



# // 2019 ZUKUNFT PERSONAL FUTURE OF WORK

## ZUKUNFT PERSONAL SÜD

April  
09 – 10  
Stuttgart, Germany

## CORPORATE HEALTH CONVENTION

April  
09 – 10  
Stuttgart, Germany

## ZUKUNFT PERSONAL NORD

Mai  
07 – 08  
Hamburg, Germany

## INFOS // REGISTRIERUNG



# Die passende Strategie entwickeln

**UNTERNEHMENSENTWICKLUNG.** In der Managementlehre gibt es sehr viele Ansätze sowie mehrere (Denk-)Schulen, die sich darum bemühen, Anleitungen zu liefern, wie Unternehmen eine Strategie entwickeln können. Mehrere Varianten zu kennen ist wichtig, um sich bei der Strategieentwicklung für das adäquate Vorgehen zu entscheiden.

Der Prozess der Strategieentwicklung ist oft ein mühsamer Prozess, nicht nur, weil viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind, sondern auch aus folgenden Gründen:

1. Im Prozess der Strategieentwicklung wird die Zukunft gedanklich vorweggenommen. Deshalb fließen in den Prozess der Strategieentwicklung auch viele Annahmen ein.
2. Die an der Strategieentwicklung beteiligten Personen haben aufgrund ihrer Biografie, Erfahrung und Funktion in der Organisation oft eine unterschiedliche Einschätzung der Ist-Situation und davon, wie sich voraussichtlich die Zukunft gestaltet. Entsprechend schwer lässt sich oft ein Konsens und ein Commitment erzielen.

Davon unabhängig ist der Prozess der Strategieentwicklung jedoch für den Erfolg eines Unternehmens extrem wichtig – weil ohne eine in sich konsistente Strategie den Mitarbeitern im Unternehmen der nötige Kompass für ihre Entscheidungen im Arbeitsalltag fehlt. Entsprechend viele Ansätze zum Entwickeln einer „guten“ Strategie wurden schon entwickelt. Diese lassen sich folgenden drei Strategieschulen zuordnen:

## 1. Die „Planschule“

Die Planschule hat den Grundsatz inhärent, dass aufbauend auf Analysemethoden (wie SWOT, Balanced Scorecard) am Ende des Strategieprozesses ein klares Ziel mit einem dazugehörigen Umsetzungsplan steht. Ziel der Planschule ist es, einen „Gesamtwurf“ zu erhalten, mit dem das Unternehmen das Budget und die operativen Pläne zur Umsetzung erstellen kann. Die drei Prämissen der Planschule sind:

- Die Strategie ergibt sich aus einem kontrollierten, bewussten Prozess formaler Planung.
- Die Prozessverantwortung liegt bei der Unternehmensleitung.
- Damit die Strategie unter detaillierter Betrachtung der damit verbundenen Ziele, Programme und Pläne verschiedenster Art implementiert werden kann, muss diese konkret ausgearbeitet und -formuliert sein.

Strategieentwicklungsprozesse, die dem Anspruch der Planschule folgen, laufen in der Regel nach folgendem Schema ab: In einem ersten Schritt wird eine saubere Bestandsaufnahme gemacht, dann werden die Ziele bzw. die strategische Aus-

richtung und Positionierung festgelegt, um anschließend die Planung der entsprechenden Maßnahmen und Aktionen zum Erreichen der fixierten Ziele vorzunehmen. Das Ergebnis eines Strategieentwicklungsprozesses ist somit immer ein Gesamtkonzept, das den Anspruch erhebt, gut durchdacht zu sein.

**Stärken der Planschule:** Ein Vorzug dieser Vorgehensweise ist, dass viel Energie in die Entwicklung und Festlegung der Richtung, in der das Unternehmen sich entwickeln soll, fließt. Das Strategieteam, also die Personen, die sich damit beschäftigen, investieren viel Zeit und verarbeiten zahlreiche Informationen, um zu dem Gesamtkonzept zu gelangen. Da sich alle Beteiligten bewusst sind, dass das Strategieergebnis-Dokument weitreichende Konsequenzen für die Ausrichtung des Unternehmens hat, fließt viel „Hirnschmalz“ in den Prozess. Zudem müssen die Entscheider sich zusammenraufen, um eine Entscheidung über die künftige Ausrichtung des Unternehmens zu treffen. Dies führt automatisch zu einem „Alignment“, also einer Verständigung der Beteiligten darüber, wohin die Reise des Unternehmens gehen soll.

**Schwächen der Planschule:** Ein Nachteil liegt in der Annahme, dass die Zukunft prognostiziert und eine Erfolg versprechende Strategie (langfristig) geplant werden kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Zukunft determiniert ist und eine Planung eintrifft, sinkt in der VUKA-Welt jedoch zunehmend. Auf plötzlich eintretende Veränderungen zum Beispiel am Markt kann die Planschule nur schwer flexibel reagieren – auch weil ein bedarfsorientiertes Anpassen und Revidieren der

## AUTOR



**Dr. Georg Kraus** ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung

Dr. Kraus & Partner in Bruchsal bei Karlsruhe. Er ist unter anderem auch Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Galler Business-School in St. Gallen und der technischen Universität Clausthal.

**Dr. Kraus & Partner**  
Werner-von-Siemens-Str. 2-6  
76646 Bruchsal  
Tel. 07251 989034  
[www.krauspartner.de](http://www.krauspartner.de)





Strategie von den Beteiligten nicht selten als ein Indiz für die Schwäche der erarbeiteten Strategie interpretiert wird. Deshalb kann es passieren, dass Unternehmen weiterhin am beschlossenen Kurs festhalten, obwohl neuere Indikatoren dafür sprächen, die Strategie zu revidieren.

## 2. Die „Unternehmerschule“

Speziell im Mittelstand gibt es oft Unternehmerpersönlichkeiten, die intuitiv ahnen, wie sich die Märkte entwickeln werden. Entscheidungen über die künftige Ausrichtung werden von Einzelpersonen und mit einem unternehmerischen Mut zum Risiko getroffen. Gemäß der Unternehmerschule ist die Strategie eine Perspektive der Leader einer Organisation, die mit einem klaren Bild von der Zukunft und der einzuschlagenden Richtung (Vision) einhergeht. Die Strategie speist sich hierbei weitgehend aus der Intuition, dem Urteilsvermögen sowie den Erfahrungen und Erkenntnissen des jeweiligen „Chefs“.

Oft kann dieser seine strategischen Entscheidungen nicht mit Zahlen, Daten und Fakten begründen. Er spürt jedoch, dass sich im Markt (aufgrund der technologischen Entwicklung oder des Verhaltens der Mitbewerber) gewisse Chancen eröffnen, die er dann als Pionier zu nutzen versucht – ähnlich wie Christoph Columbus dies tat. Als dieser vorschlug, nach Westen zu segeln, um im Osten anzukommen, hielten ihn in seiner Zeit viele für verrückt. Die fünf Prämissen der Unternehmerschule:

- Die Strategie resultiert aus der Vision des Leaders von der Zukunft; sie ist ein Ausdruck seiner Gedankenwelt.

- Der Prozess der Strategieentwicklung basiert auf der Erfahrung und Intuition der Unternehmensführung – auch wenn diese die Strategie nicht selbst formuliert.
- Der oder die Leader vertreten ihre Vision zielstrebig und ihre Strategie mit Nachdruck und können diese im Umsetzungsprozess bei Bedarf, aufgrund ihrer exponierten Position in der Organisation, revolvierend anpassen.
- Die strategische Vision ist veränder- und entwickelbar, sofern sich die Gedanken-/Erfahrungswelt des Leaders wandelt.
- Die Organisation ist in der Regel top-down formbar.

**Stärken der Unternehmerschule:** Ein Vorteil dieser Schule liegt in der Kraft, neue Wege zu gehen – unter anderem, weil die Strategie nicht ausschließlich auf Fakten und Zahlen basiert (die meist nur die Vergangenheit und/oder Gegenwart widerspiegeln), sondern auch auf einer Vision davon, wie sich die Zukunft gestalten könnte. Zudem existiert ein „Anführer“, der die Strategieumsetzung vorantreibt.

**Schwächen der Unternehmerschule:** Die Bedenken gegen die Unternehmerschule richten sich vorwiegend gegen die Konzentration des Strategieentwicklungsprozesses auf einzelne Personen, die aufgrund ihres Unternehmergeits und ihrer Persönlichkeit auch eine bestimmte Sicht der „Welt“ haben. Andere Perspektiven werden nicht selten ausgeblendet.

Der Strategieentwicklungsprozess wirkt von außen oft wie eine „Black Box“, da die Schlüsselentscheidungen im „Kopf“ der Leader getroffen werden. Dadurch mangelt es so entwickelten Strategien an

der nötigen Akzeptanz in der Organisation für die Ideen des Chefs. Bei der Unternehmerschule geht es somit vor allem darum, eine „Verständnisverbindung“ zwischen dem „Chef“ und dem Rest der Organisation zu schaffen. Nur wenn die Ideen des visionären Chefs von den Mitarbeitern geteilt werden, entsteht die gewünschte Veränderungs- oder Entwicklungsdynamik.

## 3. Die „Lernschule“

Der Grundgedanke der Lernschule ist es, dass der Prozess der Strategieentwicklung ein kontinuierlicher Lernprozess ist. Primäres Ziel hierbei ist es, dass sich die Mitglieder der Organisation permanent mit der Zukunft auseinandersetzen und ihr aktuelles Handeln reflektieren. Das Management soll nicht nur „ausführendes Organ“ sein, sondern sich vielmehr dauerhaft verantwortlich fühlen für die Ausrichtung des Unternehmens. Da sich die Umwelt permanent ändert, bedeutet dies, dass vor allem die Führungsmannschaft regelmäßig die neuen Indikatoren aufgreift und analysiert. Hieraus zieht sie dann Rückschlüsse auf das künftige Geschäft und startet auch entsprechende „Versuchsballons“. Der Satz „Lasst uns mal testen, ob diese Richtung interessant und dieser Weg zielführend ist“, ist bei dieser Schule häufig zu hören. Der Prozess der Strategieentwicklung wird somit als ein Prozess der kontinuierlichen Auseinandersetzung mit der Zukunft gesehen. Prämissen der Lernschule sind:

- Der komplexe und unvorhersehbare Charakter der Umwelt schließt eine langfristige (Detail-)Planung und bewusste Kontrolle der Entwicklung aus. →

- • Das kollektive System als solches ist ein Element des Lernprozesses.
- Ein das Verhalten und Vorgehen reflektierendes Denken ist ein zentrales Element der Strategieentwicklung und des kollektiven Lernens.
- Aufgabe der Unternehmensführung ist es, den strategischen Lernprozess zu managen, sodass sich neue Strategien evolutionär entwickeln können.

**Stärken der Lernschule:** Ein Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der Schaffung

einer positiven Grundhaltung der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen. Wird diese Strategieschule konsequent verfolgt, kann die Organisation früh Indikatoren aus dem Markt aufgreifen und darauf reagieren. Es besteht eine hohe Flexibilität und Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und damit zu experimentieren.

**Schwächen der Lernschule:** Ein solches strategisches Vorgehen kann zu einer Orientierungslosigkeit und einem fehlenden „Alignment“ führen, da keine längerfris-

tigen strategischen Vorgaben existieren, die sozusagen „blind“ zu befolgen sind. Vielmehr werden die strategischen Entscheidungen immer wieder hinterfragt und weiterentwickelt.

Die „Lernschule“ hat in den zurückliegenden Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen, da sich die Rahmenbedingungen, unter denen die Unternehmen agieren, immer schneller ändern. Deshalb ist die Zukunft immer weniger planbar.

**Dr. Georg Kraus ●**

## So planen Profis einen Strategieworkshop

**Tool.** Die Strategieentwicklung gilt als die Königsdisziplin der Unternehmensführung – entsprechend vielfältig sind die Erwartungen an Strategieworkshops.

Meist ist der Anlass für einen Strategieworkshop, dass Topmanager das diffuse Gefühl haben: „Wir müssen etwas verändern, damit wir mittel- und langfristig den gewünschten Erfolg haben.“ Noch ist aber unklar, was zu tun ist. Also wird ein Strategieworkshop anberaumt. Ist der Anlass für den Workshop bekannt, kann dessen Planung beginnen – unter anderem, indem man sich folgende Fragen stellt:

### Ziel des Workshops:

- Welches Ergebnis beziehungsweise Ziel gilt es zu erreichen und welches ist realistisch erreichbar?
- Welche Ziel-/Interessengruppen gilt es zu bedenken?
- Welches Signal soll an sie gesendet werden?

### Rahmen des Workshops:

- Welche Personen sollten eingeladen werden?
- Wann soll der Strategieworkshop stattfinden?
- Welche Daten- und Informationsbasis sollte dann vorliegen?
- Wie kommt es zur Freigabe der aufgrund der potenziellen Beschlüsse anfallenden Aktivitäten und Kosten?

### Notwendige Abstimmungen:

- Wer muss im Vorfeld in die Planung eingebunden werden?
- Welche Erwartungen haben die Teilnehmer an den Workshop?
- Wie läuft die Kommunikation zu den Beteiligten, die nicht am Workshop teilnehmen?

### Den Strategieprozess öffnen:

Die Tragfähigkeit strategischer Entscheidungen hängt stark von der Qualität der zugrunde liegenden Informationen und Denkmodelle ab. Deshalb sollten die Workshop-Planer,

sofern möglich, den Strategieentwicklungsprozess für Einflüsse von außen öffnen.

Meist empfiehlt es sich, in den mit der Strategieentwicklung verbundenen Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozess folgende Personengruppen intensiv einzubinden:

- Entscheider – also die Personen, die in der Organisation letztendlich qua Funktion das Sagen haben,
- Wissensträger – also die Personen in der Organisation, die bezogen auf die Fragen, die bei der Strategieentwicklung tangiert werden, ein fundiertes Fach- und Erfahrungswissen haben (zum Beispiel hinsichtlich der Zielkunden oder vorhandenen IT-Struktur),
- Experten – also externe Berater, die zum Beispiel ein fundiertes Know-how über die künftige technologische Entwicklung und Marktentwicklung haben,
- Multiplikatoren – also die Personen in der eigenen Organisation, die, nachdem die strategischen Entscheidungen getroffen sind, diese an die Mitarbeiter kommunizieren und diese als Mitstreiter gewinnen müssen.

Unternehmen legen oft Wert auf Geheimhaltung. Dann werden häufig Berater beauftragt, fehlendes Know-how unter Wahrung der Verschwiegenheit einzubringen. Dies kann sinnvoll sein. Keinesfalls sollten die Entscheider jedoch vergessen, Vertreter der eigenen Organisation in die Strategiearbeit einzubinden, denn sie kennen die Stärken und Schwächen des Unternehmens beispielsweise im Bereich Innovation, Kundenorientierung und Produktentwicklung. Zudem tragen zum Beispiel die Wissensträger die strategischen Entscheidungen stärker mit, wenn Vertreter von ihnen in den Prozess involviert waren.

**Kevin Pfander ●**

(Strategieberater bei Dr. Kraus & Partner in Bruchsal)

**12. NEUROMARKETING  
KONGRESS MÜNCHEN  
15.5.2019**

A hand is shown from the bottom, holding a glowing, digital brain composed of a network of white nodes and connecting lines. The background is a dark blue gradient. The word "TRUST!" is superimposed in large, bold, pink letters over the digital brain.

**TRUST!**

## **WO VERTRAUEN ENTSTEHT UND WIE ES WIRKT**

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

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

Informationen und Anmeldung unter: [www.neuromarketing-kongress.de](http://www.neuromarketing-kongress.de)

**HAUFE.**

**ZUKUNFTSTALK.** Die gute Wirtschaftslage hat zu einer hervorragenden Auslastung von Deutschlands Akademien und Trainingsinstituten geführt. Auf unserem jährlichen „Zukunftstalk“ mit namhaften Experten aus der Weiterbildungsbranche war sogar von einer Wiedergeburt des Präsenzseminars die Rede. Wir fassen die Diskussion hier und auf [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) zusammen.

# „Es gibt eine Renaissance des Präsenztrainings“

**Diskussionsteilnehmer (von links):**  
Lucia Sauer Al-Subaey (Akademie für Führungskräfte), Hartmut Jöhnk (Integrata), Martin Pichler (Moderator), Mattias Schwarz (Berlitz) und Sandra Luttenberger (Coverdale).

Fotos: Tobias Büchner, Berlin



### 1 Was hat Sie im letzten Jahr am meisten überrascht?

**Lucia Sauer Al-Subaey, Geschäftsführerin der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen ([www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)):** Als klassische Akademie für Führungskräfte hatten wir vor ein paar Jahren die Sorge, dass unsere Präsenzseminare komplett durch E-Learning vom Markt verdrängt werden könnten. Unsere Kunden haben inzwischen sehr viele unterschiedliche E-Learning-Formate getestet und ich darf sagen, dass die

Personalentwickler das Präsenzseminar als eine effektive und nachhaltige Form des Lernens unbedingt beibehalten wollen. Jetzt diskutieren wir mit den Weiterbildungsprofessionals in den Unternehmen ganz unaufgeregt, welches der vielen möglichen Lernformate in welchem Kontext sinnvoll zur Kompetenzentwicklung genutzt werden sollte. Das ist eine sehr schöne Entwicklung.

**Sandra Luttenberger, Consultant, Coverdale Team Management Deutschland GmbH, München ([www.coverdale.de](http://www.coverdale.de)):** Ich kann mich da anschließen, weil ich

mich in dieser Entwicklung wiederfinde. Auch uns hat es Sorgen gemacht, bei den Kunden sehr viel Hektik zu beobachten, weil die Personalentwickler von den Geschäftsleitungen die Vorgabe erhalten hatten, die Weiterbildung zu digitalisieren. Ich bin jetzt beruhigt, weil viele unserer Kunden sagen, die meisten Inhalte aus unseren Präsenztrainings würden sie nach reiflicher Überlegung nie und nimmer online verbreiten. Es gibt Dinge, die passieren zwischen Menschen und die kann man einfach nicht digitalisieren.

**Mattias Schwarz, Senior Vice President**



**EMEA, Berlitz Deutschland GmbH, Frankfurt ([www.berlitz.de](http://www.berlitz.de)):** Trotz der wachsenden Beliebtheit von Onlineseminaren, erleben wir gerade eine Renaissance der Präsenztrainings. Dieser Trend zeichnet sich in meinen Augen schon länger ab. Es gibt einfach Themen, die via klassischem Präsenzseminar besser zu vermitteln sind. Seminare, bei denen es um die Schulung von Verhaltensweisen geht, gehören hier zum Beispiel dazu: Bei einem Konfliktmanagementkurs kann im Präsenztraining die Reaktion jedes Teilnehmers besser unter die Lupe genom-

men und sowohl die verbalen als auch die nonverbalen Fertigkeiten intensiv geschult werden. Das direkte Feedback des Trainers spielt eine immense Rolle in der Umsetzung des Geübten im beruflichen Alltag. Für die Vernetzung mit anderen Teilnehmern, aber auch zur Wissenserweiterung oder Wiederholung und für die Vor- und Nachbereitung unterstützen virtuelle Trainingseinheiten durchaus. Blended-Learning-Module, also eine Kombination aus Präsenzseminar und Online-Trainings, werden in der Praxis deshalb gerne umgesetzt. In meinen Augen kön-

nen digitale Trainings die klassischen Präsenzseminare nicht vollständig ersetzen. Beides hat Vor- und Nachteile und darum gilt es im Gespräch mit den Unternehmen zu klären, welcher Weg der zielführendste ist.

**Hartmut Jöhnk, Vorstandsvorsitzender Integrata AG (Cegos Group), Stuttgart ([www.integrata.de](http://www.integrata.de)):** Als ich im Jahr 2000 als Trainer startete, spürte auch ich die Unsicherheit der gesamten Trainingsbranche, eines Tages durch E-Learning ersetzt zu werden. Diese Sorge haben wir in der Tat hinter uns. Wir setzen heute →

## training und coaching

→ auf Blended Learning und tun alles dafür, die Vielzahl der derzeit möglichen Weiterbildungsangebote zu kombinieren. Die Integrata AG ist zu zwei Dritteln ein IT-Trainingsanbieter. Meine Beobachtung gerade im letzten Jahr ist, dass auch im IT-Training die Soft Skills immer wichtiger werden. Viele Programmierer wollen zum Beispiel lernen, wie man agil zusammenarbeiten kann. Und dazu braucht man das Präsenzlernen, weil nur so die Übernahme eines konkreten neuen Verhaltens klappt.

### 2 Wie hilfreich ist die gute Wirtschaftslage?

**Jöhnk:** Es ist noch nicht so lange her, da wollten Topmanager, dass in ihren Unternehmen bis zu 90 Prozent der Weiterbildung so schnell wie möglich „online“ zu erfolgen habe. Heute ist man weggekommen von dieser Forderung. Es hat sich als problematisch erwiesen, von Mitarbeitern zu erwarten, dass sie sich alles selbst beibringen. Menschen brauchen eine Begleitung beim Lernen. Ich denke, selbst wenn sich die gute Wirtschaftslage verschlechtern sollte, wird das nur eine geringe Auswirkung auf die Ausgaben für



**Lucia Sauer Al-Subaey (Akademie für Führungskräfte):** „Geld für die Weiterbildung ist auch bei schwacher Konjunktur gut investiertes Geld“.



**Hartmut Jöhnk (Integrata):** „Es hat sich als problematisch erwiesen, von Mitarbeitern zu erwarten, dass sie sich alles selbst beibringen.“

Weiterbildung haben. Die Unternehmen wissen besser als früher, welchen Nutzen Seminare bieten.

**Sauer Al-Subaey:** Ich glaube auch, dass die Unternehmen in den letzten Jahren eine sehr viel bessere Kontrolle über die Bildungskosten installiert und dass sie evaluiert haben, wo und wie man sein Geld nutzenorientiert einsetzen muss. Wenn ein Unternehmen erlebt hat, dass

das gemeinsame Lernen der Mitarbeiter in einem Seminar dazu führt, dass neue Kompetenzen entwickelt werden, das Verständnis füreinander wächst und der Teamgeist gestärkt wird, dann weiß man auch bei schwacher Konjunktur, dass diese Ausgaben gut investiertes Geld sind. **Luttenberger:** Mehr denn je gibt es eine grundsätzliche Wertschätzung für Weiterbildung, die auch in schwierigen Zeiten nicht verschwinden wird. Gleichwohl sollten wir uns darauf einstellen, dass bei einem Konjunkturreinbruch anstehende große Personalentwicklungsprogramme erst einmal aufgeschoben werden. Diese Möglichkeit besteht schon, aber an der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit, Seminare für seine Mitarbeiter auf dem heutigen Niveau durchzuführen, wird sich auf mittlere Sicht nichts ändern.

**Schwarz:** Den Einfluss, den die Konjunktur auf die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen hat, sollten wir nicht überbewerten. Die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung im Allgemeinen und von Präsenztrainings im Besonderen ist ungebrochen. Unabhängig von der Konjunktur ist das Thema Weiterbildung ein wichtiger Schlüsselfaktor für Unternehmen im „War of Talents“ geworden, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und bestehende Mitarbeiter zu halten. Der rasche technologische Wandel, dem die Wirtschaft ausgesetzt ist, sorgt ebenfalls dafür, dass der Bedarf an Weiterbildung steigt.

### 3 Kommt die Analyse der „Bedarfe“ zu kurz?

**Schwarz:** Grundsätzlich sollte jedem Präsenztraining oder generell jeder Weiterbildung eine Bedarfsanalyse vorausgehen. Es gibt verschiedenste Faktoren, die bei der erfolgreichen Durchführung eines Präsenztrainings zu berücksichtigen sind und die gilt es aufzuspüren. Kosten spielen da nicht immer die entscheidende Rolle. Generell haben sich die Aufgaben von Weiterbildungsanbietern heute verändert: Wir sind zu Beratern und Lösungsanbietern geworden, die ganzheitlich auf das anfragende Unternehmen blicken.

**Sauer Al-Subaey:** Gerade weil die digitale Transformation der Unternehmen ansteht, muss man als Bildungsanbieter genau analysieren, welche neuen Kompetenzen die Mitarbeiter brauchen werden. Verhaltensveränderungen sind am besten durch viel Übung und positive Erfahrungen mit dem Neuen zu erreichen. Um Präsenzseminare zu entwickeln, die die Teilnehmer ins Tun bringen, müssen Akademien heutzutage den Kunden in der Tat sehr gut analysieren und sehr gut beraten können.

**Luttenberger:** Die Teilnehmer ins Tun bringen, ist einer der Grundgedanken

**Sandra Luttenberger (Coverdale):** „Wir wollen immer ganz nah am Lernprozess der Seminarteilnehmer sein.“



von Ralph Coverdale und damit unserer Seminare. Lernen aus Erfahrung ist, war und wird die nachhaltigste Art sein, zu Lernen und sich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig hören wir auch immer wieder den Wunsch nach einer Verkürzung der Zeit. Aber gewisse Dinge – wie eine

Verhaltensänderung – brauchen nun einmal Zeit, Vertrauen und Feedback vom Trainer. Sonst könnte ich mir ja auch einfach ein Youtube-Video anschauen.

**Jöhnk:** Ich kann das nur bestätigen: Die Sensibilität der Unternehmen in Bezug auf die Dauer eines Präsenztrainings hat sich schon verändert. Selbst bei den IT-Fachtrainings kommt immer wieder die Frage, ob man ein Training nicht einen halben Tag kürzer machen könnte. Da muss man dann sehr genau analysieren, was man von den Seminarinhalten zwecks Vor- und Nachbereitung in digitale Lernformen verlagern kann. Wenn wir heute von einer Renaissance der Präsenztrainings sprechen, sollten wir dazu sagen, dass diese Renaissance zu einem gewissen Teil auch etwas damit zu tun hat, dass wir uns als Bildungsanbieter Wege und Möglichkeiten überlegt haben, die Präsenzzeiten auf Wunsch in vertretbarem Maße zu verkürzen.

### 4 Verhaltenstraining bald nur in der virtuellen Realität?

**Mattias Schwarz (Berlitz):** „Die Digitalisierung hat die Möglichkeiten des Präsenztrainings enorm verbreitert.“

**Jöhnk:** Also unsere Diskussion, zu der wir uns hier in Frankfurt getroffen haben, könnten wir sicherlich genauso gut in einem virtuellen Raum durchführen – vo →



→ rausgesetzt, wir hätten uns vorher schon einmal persönlich kennengelernt. Ich vermute, wir werden uns in Zukunft oft in virtuellen Räumen zu Präsenzveranstaltungen treffen. Habe ich da Bedenken? Nein! Wir müssen uns als Akademien aber darauf vorbereiten und beides anbieten. Präsenztrainings gibt es dann im Se-

### „Das Bedürfnis nach Kontakt ist ein menschliches Grundbedürfnis, das durch digitale Angebote ergänzt, aber niemals ersetzt werden kann.“

Sandra Luttenberger

minarhotel oder im virtuellen Raum. Wir werden die Unternehmen davon überzeugen, dass wir die Profitrainer haben, die in der Lage sind, unsere bisherigen Trainingskonzepte in die virtuelle Welt zu übersetzen.

**Schwarz:** Auch bei digitalen Trainings sollten die Teilnehmer die Möglichkeit haben, mit echten Menschen in Kontakt zu treten, und wenn es nur darum geht, offene Fragen zu stellen. Werden Verhaltenstrainings direkt im virtuellen Trainingsraum durchgeführt, greifen wir auf ein Trainerteam zurück, das besondere Kompetenzen im Bereich der E-Trainings hat, um Teilnehmer vom Start an zu motivieren, zu mobilisieren und individuell auf sie einzugehen. Da sind die besonderen Fertigkeiten des Online-Trainerteams gefragt, weil die Interaktion mit den Teilnehmern hier immens wichtig ist.

**Sauer Al-Subaey:** Die Expertise in Sachen Didaktik, die unsere Trainer haben, kann man nicht so leicht kopieren. Egal ob virtueller Raum oder Seminarraum im Hotel, die etablierten Akademien werden sich dank gut ausgebildeter Trainer im virtuellen Raum behaupten können. Wir haben diesbezüglich schon gute Erfahrungen zum Beispiel mit interkulturellen Trainings für einen weltweit agierenden Konzern gemacht. Allerdings trafen sich die Teilnehmer der virtuellen Trainings einmal im Jahr am Hauptfirmensitz und das wurde als ein wertvolles Element des gesamten Trainings angesehen.

**Luttenberger:** Auch wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Bedingung für ein erfolgreiches Lernen im virtuellen Raum darin besteht, dass man sich einmal in

der Wirklichkeit trifft und sich kennenlernt. Außerdem denke ich, dass wir als Anbieter von Seminaren unsere Rolle als Berater insofern wichtig nehmen sollten, dass wir unseren Kunden ganz gezielt helfen, zwischen realem Präsenztraining und Training im virtuellen Raum auszuwählen. Virtuelle Begegnungen erset-

zen nicht jedes Training. Es wird unsere Aufgabe sein, mehr denn je auf die Ziele eines Unternehmens zu achten und die didaktisch passenden Formate zu finden.

#### 5 Was tun, um digital nicht abgehängt zu werden?

**Jöhnk:** Wir unterscheiden derzeit noch, ob wir einen Trainer nur im Präsenztraining oder auch im virtuellen Seminarraum einsetzen können. Das lässt sich nicht vermeiden. Den Trainer 2.0, der automatisch beides kann, wird es wahrscheinlich erst in drei bis vier Jahren geben. Warum ist es schwierig, ein guter

E-Trainer zu sein? Die Antwort lautet: Wenn ich als Trainer wirklich einen interaktiven Anspruch habe, muss ich alle zwei Minuten eine Interaktion anstoßen, um sicherzustellen, dass die zehn bis zwanzig Teilnehmer, die sich zu meinem Seminar angemeldet haben, auch wirklich noch voll bei der Sache sind und nicht anfangen, parallel ihr Mittagessen zu kochen. Ich habe große Hochachtung vor den E-Trainern. Sie brauchen auch etwas, was wir „flexible Intelligenz“ nennen. Der Trainer verlässt kurzfristig sein Seminarkonzept, weil ein Teilnehmer ein konkretes Problem aus seinem Alltag ansprechen möchte. Anschließend muss der Trainer wieder zu seiner Agenda zurückfinden, was im virtuellen Seminar sehr viel schwieriger ist als im klassischen. Virtuelle Seminare zerfasern schneller, weil der Kontakt zu den Teilnehmern eingeschränkter ist als im Seminarraum eines Tagungshotels.

**Sauer Al-Subaey:** Wir setzen alles daran, zusammen mit unseren Kunden das für sie passende Weiterbildungsprogramm zu entwickeln. Im firmeninternen Bereich analysieren wir gemeinsam die Bedarfe. Dabei sprechen wir nicht nur mit den Personalern, sondern beteiligen auch die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte an der Auswahl der Seminarin-





halte. Wir entwickeln in einem co-kreativen Prozess mit dem Unternehmen die Entwicklungsprogramme und definieren, wie der Transfer in die Praxis stattfinden soll – zum Beispiel mit einem Transfer-Coaching.

**Luttenberger:** Das hat sich in der Tat bewährt, dass einer Weiterbildungsmaßnahme ein individueller Beratungsprozess vorgeschaltet wird – mit Einzelinterviews mit den Betroffenen und deren Vorgesetzten. Viele Führungskräfteentwicklungen sind selbst bei ein und demselben Arbeitgeber nicht identisch, weil wir immer ganz nah am Lernprozess der Teilnehmer sind.

**Sauer Al-Subaey:** Co-kreative Seminarentwicklung ist eine neue, sehr effektive Form unserer Arbeit. Das sind meist recht zeitintensive Workshops, die bezahlt werden müssen. Zum Glück ist die Sinnhaftigkeit dieser Arbeit aber so offensichtlich, dass für die Firmen die Kosten hier nicht im Vordergrund stehen.

**Schwarz:** Für alle Unternehmen bedeutet das Thema Digitalisierung ein Umdenken. Prozesse verändern sich, alte Aufgabenbereiche verschwinden, neue kommen dazu. Auch das Kundenverhalten verändert sich. Und besonders wichtig ist der Blick auf die eigenen Mitarbeiter und die Beantwortung der Frage, wie diese

bestens auf den Wandel vorbereitet werden und das Wissen bekommen, das sie zur Bewältigung ihrer „neuen“ Aufgaben brauchen. Das gilt übrigens für uns als Weiterbildungsanbieter auch.

## 6 Eine kurze Zusammenfassung

**Schwarz:** Die Digitalisierung hat die Möglichkeiten des Präsenztrainings enorm verbreitert, aber im Kern geht es darum, dass Verhaltensänderungen am zuverlässigsten

durch Präsenzseminare erreicht werden. Seminare direkt vor Ort, im Unternehmen, sind Garanten dafür, bestimmte Lernziele zu erreichen. Außerdem zeigt ein Unternehmen seinen Mitarbeitern auf diese Weise: Ihr seid wichtig für uns. Aus meiner Sicht werden im Übrigen nur solche Weiterbildungsanbieter überleben, deren Mitarbeiter sich die Leidenschaft bewahren, andere Menschen bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung zu begleiten. Denn eins ist klar: Die Halbwertszeit von Wissen sinkt rapide und lebenslanges Lernen wird immer wichtiger.

**Luttenberger:** Was zwischen Menschen passiert, die miteinander und voneinander lernen, das kann man nur in einem Präsenzseminar erleben. Lernende brauchen die reale Begegnung und den echten Kontakt zum anderen. Im virtuellen Raum fehlt genau das.

**Jöhnk:** In Zukunft wird es darauf ankommen, unsere hervorragenden Präsenztrainings durch digitale Ergänzungen noch reichhaltiger zu machen – zum Nutzen der Teilnehmer und Unternehmen sowie zum Nutzen der Trainer. Sowohl das Präsenzlernen als auch das Lernen in virtuellen Räumen sollte kontinuierlich weiterentwickelt werden.

**Sauer Al-Subaey:** Das Wesen der Weiterbildung ist es, dass wir uns als Menschen begegnen. Darauf muss das Präsenzlernen genauso achten wie das Onlinelernen. Ich glaube, beides wird sich ganz wunderbar ergänzen.

**Protokoll: Martin Pichler ●**



**Mattias Schwarz und Sandra Luttenberger.** Die Weiterbildungsbranche blickt optimistisch in die Zukunft, weil lebenslanges Lernen immer wichtiger wird.



### Zukunftstalk

„Zukunft der Weiterbildung“. Anfang Januar 2019 trafen sich in Frankfurt vier Vertreter von Akademien und Weiterbildungsinstituten zum Gedankenaustausch.

# Neues aus der Welt der Akademien

**NEWS.** Auch der Markt für Weiterbildungsakademien und die Akademien selbst entwickeln sich ständig weiter. Einiges, was uns als Nachricht auf den Tisch kam, haben wir auf dieser Doppelseite für Sie zusammengetragen. Besonders erfreulich: Die Umfragen sagen steigende Ausgaben für die betriebliche Weiterbildung voraus.



Foto: Martin Pichler

**Jörg Schäfer.** Der Leiter der WBS Akademie in Berlin stellte auf der Learnartec 2019 Avatare aus dem „WBS Learnspace 3D“ vor.

## 1 Ausgaben für Weiterbildung werden steigen

Eine Mehrheit der Unternehmen in Deutschland (54 Prozent) will im Jahr 2019 die Investitionen in die Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten im Vergleich zum Vorjahr steigern. Das hat eine repräsentative (!) Umfrage im Auftrag des TÜV-Verbands und des Digitalverbands Bitkom unter 504 Unternehmen ab 10 Mitarbeitern in Deutschland ergeben. Demnach wollen 37 Prozent der befragten Unternehmen ihre Weiterbildungsausgaben unverändert lassen und nur vier Prozent wollen sie senken. „Unter-

nehmen müssen stärker in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren, um die Digitalisierung ihrer Organisation aktiv vorantreiben zu können“, betont Dr. Joachim Bühler, Geschäftsführer des TÜV-Verbands. Laut Umfrage stellen die Unternehmen ihren Mitarbeitern im Schnitt 709 Euro und 2,3 Weiterbildungstage pro Jahr zur Verfügung.

Wer in Weiterbildung investiert, hat Hintergedanken: 93 Prozent der Befragten wollen auch die Motivation und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter steigern. 91 Prozent geben an, dass sie Fachkräfte für das Unternehmen sichern, 87 Prozent, dass sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber

erhöhen wollen. 86 Prozent der Unternehmen möchten die Qualifikation der Mitarbeiter an neue Technologien oder eine veränderte Arbeitsorganisation anpassen und 76 Prozent verfolgen das Ziel, die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Acht von zehn Unternehmen (79 Prozent) wollen die Produktivität ihrer Organisationen erhöhen und 73 Prozent sagen, Weiterbildung sei kostengünstiger als die Rekrutierung externer Mitarbeiter.

Aus Sicht des TÜV-Verbands sollte die Politik die betriebliche Weiterbildung gezielt fördern. „Das seit Januar geltende Weiterbildungsgesetz ist ein wichtiger Schritt, um die Qualifizierung der Beschäftigten zu verbessern“, sagt Bühler. „Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen sollten die Fördermöglichkeiten jetzt ausschöpfen.“ Die TÜV-Akademien zählen mit rund 20.000 Seminaren und mehr als 200.000 Teilnehmern pro Jahr zu den größten Weiterbildungsanbietern in Deutschland.

## 2 Bitkom-Akademie mit 10.000 Teilnehmern

Eine stärkere Nachfrage nach ihren Seminaren verzeichnete die Bitkom Akademie, Berlin, im letzten Jahr. 2018 wurden erstmals mehr als 10.000 Teilnehmer gezählt. „Vor allem die Seminare zu aussichtsreichen Zukunftsthemen und vielversprechenden Technologien erfahren eine große Nachfrage. Aber auch die klassischen Angebote der Bitkom Akademie – etwa Datenschutz und IT-Sicherheit – werden häufig gebucht“, berichtet Anja Olsok, Geschäftsführerin der Bitkom

Servicegesellschaft. Der neue Katalog für das erste Halbjahr 2019 mit über 150 Terminen ist das bisher umfangreichste Weiterbildungsprogramm der Bitkom Akademie. Mehrere Dutzend Zertifikatslehrgänge, beinahe wöchentlich stattfindende Präsenzseminare sowie über 100 kostenfreie Live-Online-Seminare sorgen für ein abwechslungsreiches Angebot. 2019 werden auch zusätzliche KI-Seminare integriert. Die Schulungen werden in ganz Deutschland angeboten. Die Bitkom Servicegesellschaft mbH ist ein Unternehmen des Digitalverbands Bitkom.

### 3 Club der Besten: Technische Akademie Wuppertal

Selbstorientiertes Lernen, kollegiale Beratung und Erfahrungsaustausch für engagierte Qualitätsfachleute – bei der Technischen Akademie Wuppertal TAW sind moderne Lernformen seit Langem im Einsatz. Seit über zehn Jahren gibt es den „Club der Besten“ und der trifft sich jetzt in diesem Frühjahr zum 50. Mal. Mehrmals im Jahr treffen sich Qualitätsmanager zum Austausch über aktuelle Themen. Dabei ist es egal, ob sie aus einem mittelständischen Unternehmen, einem Weltkonzern oder aus der Wissenschaft kommen. Bei jedem Clubtreffen bestimmen die Mitglieder drei bis vier Themen für den nächsten Termin. Nach einem kurzen Einführungsvortrag in die jeweilige Thematik hat man genügend Zeit für einen intensiven Erfahrungsaustausch.

### 4 Die WBS Akademie setzt auf 3-D-Lernen

Mit der Entwicklung des „WBS Learn-space 3D“ schloss die WBS Akademie in Berlin eine Lücke zwischen Lernen in Präsenzseminaren und dem Lernen in einem virtuellen Raum. Der WBS Learn-space ist eine virtuelle, dreidimensionale Simulation einer Schulungsumgebung und ermöglicht es, Weiterbildungen, Universitätsvorlesungen, aber auch Firmenveranstaltungen oder Inhouseseminare ortsunabhängig unter realen Bedingungen zu gestalten. So können sich die Nutzer einen individuellen Avatar erstellen und sich mit diesem in einem vielseitigen, virtuellen Gebäude frei bewegen

sowie in Echtzeit mit anderen Teilnehmern interagieren. Der WBS Learnspace wurde gemeinsam mit dem Software-Unternehmen Tricat entwickelt. Zur Zeit wird im virtuellen Raum (VR) auch ein offenes Seminar zum Themenbereich „Logistik“ abgehalten. Die meisten VR-Veranstaltungen sind derzeit aber noch firmenintern.

### 5 Fraunhofer Academy: Digitaler Nachholbedarf

Die Unternehmen in Deutschland befinden sich in einem der größten Transformationsprozesse, den sie je durchlaufen haben. Die Umbrüche durch die Digitalisierung bieten große Chancen, stellen sie aber auch vor große Herausforderungen. Eine Umfrage unter 150 Mitarbeitern kleiner, mittlerer und großer Unternehmen brachte die aktuellen Erfolgsfaktoren von Führungskräften ins Sachen Digitalisierung ans Tageslicht. Die wichtigsten fünf:

- Lernbereitschaft
- Fähigkeit, übergreifende Prozess- und Systemzusammenhänge zu erkennen
- Fähigkeit zur Lösung komplexer Probleme
- Agiles Projektmanagement
- Fokussierung kundenorientierter Lösungen.

80 Prozent der Befragten halten diese fünf Kompetenzen für sehr oder weitgehend relevant zur Gestaltung des digitalen Wandels. Die Lernbereitschaft sowie das Erkennen von übergreifenden Prozess- und Systemzusammenhängen stellen dabei mit jeweils 86 Prozent die Kompetenzen dar, die von den meisten Befragten als sehr oder weitgehend relevant eingestuft werden. Das gilt für Großunternehmen wie auch kleinere Firmen. In den Unternehmen gelebt werden diese Kompetenzen jedoch weniger umfänglich. Denn durchschnittlich rund 30 Prozent der Befragten geben an, dass die entsprechenden Kompetenzen weder voll und ganz noch weitgehend gelebt werden. Besonders problematisch ist das bei der Lernbereitschaft: Wenn sie bei 30 Prozent der Unternehmen nur mittelmäßig bis wenig gelebt wird, mangelt es an einer Grundvoraussetzung für den erfolgreichen digitalen Wandel.

Gudrun Porath ●



WEGWEISENDE WEITERBILDUNG

**Excellence is not a skill.  
It's an attitude.**

Ralph Marston

**Ausbildungen  
Kompakt & Master Class:**

**Agile Coach**

**Agile Change Manager**

**Business Coach**

**Business Trainer**

**Moderator & Facilitator**

**Mediator & Konfliktklärer**

**Innovation Professional**

**Team Coach**



Foto: DHBW

# Dualer Master – „berufsintegriert“ zum Abschluss

**STUDIUM.** Während der duale Bachelor längst als Erfolgsmodell gilt, beginnt sich der duale Master erst allmählich zu etablieren. Er verbindet nicht nur Theorie und Praxis, sondern ermöglicht es den Studierenden in der Regel auch, aus verschiedenen Modulen einen individuellen Lehrplan zusammenzustellen.

„Durch mein Bachelorstudium als Wirtschaftsingenieur habe ich schon viele Grundlagen mitgebracht“, erzählt Jan Feldmann. „Aber ich wollte mich fachlich breiter aufstellen und als Führungskraft verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen.“ Dabei entschied sich der heutige Projektmanager für Rennfahrzeuge bei Porsche für den dualen Masterstudiengang „Integrated Engineering“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW). Das berufsintegrierte Studium verbindet nicht nur Theorie und Praxis, sondern ermöglicht es den Studierenden auch, aus verschiedenen Modulen einen

individuellen Lehrplan zusammenzustellen. „In Abstimmung mit meinem Arbeitgeber wusste ich genau, welche weiteren Kompetenzen ich brauchte, um mich im Unternehmen weiterzuentwickeln“, sagt der 31-Jährige. „Mit dem neuen Wissen aus dem Studium konnte ich komplexe technische Probleme klarer erkennen und gute Ideen entwickeln.“

Das Konzept des dualen Studiums ist nicht neu. Als Erfinder sieht sich die DHBW, die 2009 aus den acht baden-württembergischen Berufsakademien hervorgegangen ist. Sie ist bisher die einzige staatliche Hochschule in Deutsch-

land, die nur duale (praxisintegrierende) Studiengänge anbietet. Die rund 33.000 Studierenden der DHBW machen ein Drittel aller dual Studierenden aus und es gibt bereits über 170.000 Alumni. Als Erfolgsmodell gelten vor allem die dualen Bachelorstudiengänge, die oft auch eine Ausbildung integrieren. Die Absolventen bekommen dann einen anerkannten Berufs- und einen Bachelorabschluss. Dabei listet der „Leitfaden für Unternehmen“ der BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft für das Jahr 2016 knapp 1.600

duale Studiengänge zur Erstausbildung – also Bachelorstudiengänge – auf. Duale Master sind dagegen noch relativ neu. So hat die DHBW erst 2014 ihr Center for Advanced Studies (DHBW CAS) für duale Masterstudiengänge aus Wirtschaft, Technik, Sozialwesen und Gesundheit gestartet. 2014 hatte man 366 duale Masterstudenten, 2016 waren es schon 770 (in beiden Studienjahren) und 2018 bereits knapp 1170. Im vergangenen Jahr haben 442 Studierende mit dem zweijährigen Masterstudium begonnen, 199 im Bereich Wirtschaft, 205 im Bereich Technik.

### Masterarbeit über konkrete betriebliche Probleme

Auf der Website findet man zwölf Masterstudiengänge, teils mit mehreren Studienrichtungen. So gibt es beim „Master in Business Management“ zehn Vertiefungen etwa in Accounting, Digital Business Management oder Personal

und Organisation. „Im Gegensatz zu berufsbegleitenden Masterstudiengängen ist der duale Master berufsintegrierend“, erklärt Professor Uwe Schirmer, wissenschaftlicher Leiter für den dualen „Master Business Management“, Studienrichtung Personal und Organisation am DHBW CAS. So müssen die Studenten zwei Forschungsprojekte und eine Masterarbeit über eine konkrete betriebliche Problemstellung schreiben. „Da wird akademisches Wissen direkt in der Praxis angewandt, methodisch sauber umgesetzt und zu brauchbaren Lösungen weiterentwickelt“, sagt Professor Schirmer. Jeder duale Student braucht daher eine Vereinbarung mit dem Unternehmen. Das muss ihn bei den Forschungsprojekten und der Masterarbeit unterstützen und ihm die Teilnahme an den Präsenzphasen ermöglichen. Der duale Master an der DHBW ist ein Weiterbildungsmaster, der mindestens ein Jahr Berufserfahrung voraussetzt. Bei einem Weiterbildungsmaster fallen – im

Gegensatz zum konsekutiven Master, der direkt an das Erststudium anschließt – in der Regel Studiengebühren an. An der DHBW liegen sie bei 15.000 Euro, ab Oktober sind es 16.200 Euro.

### In Bayern gehen die Uhren anders

In Bayern definiert man den dualen Master dagegen anders. Hier firmiert er unter „Masterstudium mit vertiefter Praxis“. Die Masterstudenten studieren zusammen mit „normalen“ Studenten in einem konsekutiven Masterstudiengang und arbeiten zudem im Unternehmen, sei es an einem oder zwei Tagen in der Woche oder in den Semesterferien. Im dritten Semester – dem Praxissemester – schreiben sie dann ihre Masterarbeit im Unternehmen. Studiengebühren fallen hier nicht an. Die Abgrenzung zum Weiterbildungsmaster sei schwierig, gesteht Professor Franz Boos, wissenschaftlicher Leiter der →



# LÄUFT.

MATTHIAS EBERHARDT, CFO DER MERCEDES-BENZ FINANCIAL SERVICES KOREA LTD., DAIMLER AG, ISM ABSOLVENT 2001

Studium an einer der besten Wirtschaftshochschulen in Deutschland.  
Bachelor, Master, MBA, in Vollzeit, berufsbegleitend oder dual.  
Mehr Infos unter: [www.ism.de](http://www.ism.de)

Dortmund · Frankfurt/Main · München · Hamburg · Köln · Stuttgart



## ISM

INTERNATIONAL  
SCHOOL OF MANAGEMENT

INTERNATIONAL. INDIVIDUAL. INSPIRING.

→ „Hochschule dual“ in München, die seit 2006 alle dualen Studienangebote an den 19 staatlichen bayerischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft bündelt.

Weiterbildungsmaster hätten oft spezielle Zeitformate und die Studierenden brauchen mindestens ein Jahr Berufserfahrung. In Bayern erfordert der duale Master dagegen keine Berufserfahrung. „Das ist eigentlich ein klassischer Master mit reduzierter Arbeitszeit“, erklärt der Professor. Notwendig ist jedoch auch hier ein Vertrag mit dem Unternehmen, in dem die Arbeitszeit und die Vergütung festgelegt ist. In Bayern bieten etwa zehn Hochschulen einen dualen Master an. Im Wintersemester 2018/19 gab es dabei 162 Studenten im Masterstudium mit vertiefter Praxis.

Aber auch berufs begleitende Studiengänge laufen oftmals unter dem Label duales Studium. So findet man im Hochschulkompass [www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de), einer Website der Hochschulrektorenkonferenz, die alle Studiengänge auflistet, zum dualen Masterstudium 241 Einträge. Darunter sind allerdings auch normale Fernstudiengänge. Dual bedeutet hier wohl vor allem, dass man neben dem Job studiert. Dabei integrieren auch manche berufs begleitenden Studiengänge die Praxis der Teilnehmer, indem sie Projektaufgaben oder die Masterarbeit zu konkreten Themen aus dem Unternehmen schreiben können. Nur verpflichtend ist das nicht. Im Gegensatz dazu geht es an der DHBW nicht ohne die Integration in den Beruf. Dort dauert das Masterstudium vier Semester, wobei im letzten Semester die Masterarbeit geschrieben wird.

Insgesamt gibt es zwölf Theoriemodule. Jedes Modul umfasst fünf Präsenztage, die allerdings meist nicht am Stück, sondern aufgeteilt in zwei- und dreitägige Blöcke angeboten werden. Pro Semester fallen damit 20 bis 22 Studientage an. Pro Woche müssten die Teilnehmer schon einen bis eineinhalb Tage in das Studium investieren, so DHBW-Professor Schirmer. Sein Tipp sei es daher, die Arbeitszeit von hundert auf siebzig Prozent zu reduzieren, weil sonst die Belastung zu hoch werde. Die Module sind frei wählbar und meist voneinander unabhängig.



**DHBW.** Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) bietet am Center for Advanced Studies (DHBW CAS) den Dualen Master an. Die Fotos auf den ersten beiden Doppelseiten zeigen den DHBW-Campus in Stuttgart.

Beim „Master in Business Management“ sind insgesamt sechs Managementmodule, zwei pro Semester, verpflichtend. Der Rest ist frei wählbar. So kann ein Teilnehmer, der die Studienrichtung Personal und Organisation gewählt hat, auch ein Modul aus dem Bereich Finanzen belegen, sofern dort Platz ist, erklärt DHBW-Professor Schirmer.

Diese Flexibilität ermögliche auch eine Anpassung an die aktuelle Tätigkeit im Unternehmen. „Wenn ein Studierender gerade in einem Projekt zur Personalauswahl tätig ist, kann er das entsprechende Modul belegen und bekommt so direkt den Theorieinput für sein Praxisprojekt“, erklärt der Professor. Auch bei der Studiendauer sei man flexibel. Wer plötzlich ein großes Projekt stemmen müsse, kann noch ein oder zwei Semester dranhängen und zahle pro Semester 400 Euro dazu. Dementsprechend gibt es auch keine festen Klassen. Die Studiengruppen haben meist 27 Teilnehmer, die Mindestgröße liegt bei sieben Teilnehmer, die Maximalgröße bei 30 Studierenden. Das durchschnittliche Alter in seiner Studienrichtung Personal und Organisation liege bei 28 Jahren, so DHBW-Professor Schirmer. Bisher stamme der Wunsch nach einem

Masterstudium vor allem von den Studieninteressenten. Aber inzwischen kämen auch immer mehr Unternehmen auf die Hochschule zu und ließen sich beraten, wie sie den Master in ihre internen Weiterbildungsprogramme integrieren können.

### Technologiekonzern Voith als Partner

Vor Kurzem begrüßte die DHBW den tausendsten Arbeitgeber als dualen Partner. Die Unternehmen kommen aus allen Branchen, darunter sind kleine und mittelständische Firmen ebenso wie Konzerne. Häufig unterstützen sie jeweils einen Masterstudenten, manche haben auch parallel mehrere Studierende. Beim Autokonzern Daimler haben bereits über 70 Fach- und Führungskräfte den Dualen Master absolviert – vom „Master in Business Management“ über Wirtschaftsinformatik, Maschinenbau, Integrated Engineering und Informatik bis Wirtschaftsingenieurwesen. Einer der dualen Partner ist der Technologiekonzern Voith. „Qualifizierte Weiterbildung ist heute essenziell, vor allem für Beschäftigte, die im Unternehmen Schlüsselpositionen be-



setzen wollen“, erklärt Steffen Besserer, Vizepräsident im Bereich Personalentwicklung bei Voith in Heidenheim. Aktuelles Fachwissen sei dabei nur eine Komponente, wesentlich sei doch die Frage, wie die Theorie mit der immer komplexer werdenden Praxis zusammenpasse. Hier liege der Vorteil des dualen Studiums: das Querchecken von Theorie und Praxis.

„Der Masterstudierende prüft die Theorie gleich in der realen Praxis ab“, erklärt der Personalmanager. Meist seien es Ingenieure, die durch das Studium ihre Managementkenntnisse erweitern. Das Unternehmen übernimmt in der Regel ein Drittel der Kosten. Etwa ein Viertel bekomme alles bezahlt, ein Viertel nichts und der Rest liege dazwischen, heißt es bei der

DHBW. Das müsse jeder Studierende mit seinem Arbeitgeber aushandeln, so Professor Schirmer.

Im Gegensatz zur DHBW steht die Hochschule dual in Bayern beim Masterstudium noch am Anfang. „Das ist ein Thema, das im Kommen ist“, glaubt Professor Boos. „Da steckt noch Potenzial drin.“ Das gelte nicht nur für die Interessenten, sondern auch für die Unternehmen. „Die Bereitschaft, den dualen Master zu unterstützen, ist deutlich gestiegen“, so der wissenschaftliche Leiter der Hochschule dual. „Die Unternehmen bekommen so junge und ambitionierte Mitarbeiter, gerade auch im MINT-Bereich.“ Allerdings sei hier noch Aufklärungsarbeit notwendig. Gerade bei den Studierenden in den Ingenieur- und Informatikstudiengängen komme noch ein weiterer Vorteil hinzu. So sei über duale Masterstudenten auch ein gewisser Technologietransfer von der Hochschule in die Unternehmen möglich. Und umge- →

# IHR NÄCHSTES ZIEL: MASTER-ABSCHLUSS.

Starten Sie berufsbegleitend mit einem Fernstudium durch.

- HUMAN RESOURCES:**
  - Personalentwicklung
  - Sozialwissenschaften: Organisation und Kommunikation
  - Schulmanagement und viele mehr
- MANAGEMENT & LAW:**
  - Wirtschaftsrecht für die Unternehmenspraxis
  - Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen
  - Steuerrecht für die Unternehmenspraxis und viele mehr
- SCIENCE & ENGINEERING:**
  - Financial Engineering
  - Software Engineering for Embedded Systems
  - Nanotechnologie und viele mehr

www.zfuw.de

**BELIEBTESTER FERNSTUDIENANBIETER Award 2018**  
FernstudiumCheck.de

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN  
DISTANCE AND INDEPENDENT STUDIES CENTER

## WINGS-FERNSTUDIUM

EMPFEHLENSWERT (4,5)  
EXZELLENTER ANBIETER 2019

# Fit für das Business

[▶ wings.de/master](https://wings.de/master)

**Master Fernstudium** Business Consulting // Gesundheitsmanagement // Sales and Marketing // Sportmanagement // Wirtschaftsinformatik // IT-Sicherheit und Forensik // Wirtschaftsingenieurwesen // Quality Management // Facility Management // Bautenschutz // Architektur und Umwelt // Integr. StadtLand-Entwicklung // Lighting Design

→ kehrt bekämen die Hochschulen auf diese Weise Zugang zu konkreten Praxisfällen. Eines der Unternehmen, die das Modell nutzen, ist Continental. Hier setzt man vor allem im Ingenieur- und Technikbereich und in Fächern wie Elektrotechnik, Informatik oder Maschinenbau auf duale Studenten.

„Duale Master werden an verschiedenen Standorten angeboten“, erklärt Simone Koch, HR Specialist Employer Branding bei Continental in Ingolstadt. „Das läuft überall ein bisschen anders ab.“ So arbeite man zum Beispiel mit der Technischen Hochschule Ingolstadt, der Hochschule Nürnberg und manchmal auch mit Hochschulen in Regensburg und München zusammen. Man biete das Studium einmal im Jahr aktiv an. In Ingolstadt gebe es im Schnitt zehn Stellen für duale Bachelor- und Masterstudenten. „Ziel ist es, unser Unternehmen für Studierende und mögliche zukünftige Mitarbeiter interessant zu machen“, so Koch. Viele Bachelorabsolventen wollten noch einen Master machen, meist in einer Vertiefungsrichtung. Die Masterstudiengänge seien nicht immer ein Vollzeitstudium, sondern

umfassten oft nur 15 bis 20 Stunden pro Woche. Den Rest der Zeit arbeite der Student im Unternehmen in konkreten Projekten. Als dualer Partner hat der Automobilzulieferer Continental einen Vertrag mit dem Studierenden.

### Auch Aldi Süd mit firmeninternem Master

Dabei verpflichtet sich das Unternehmen, dass der Studierende während seiner Studienzeit bei ihm tätig ist, in konkrete Projekte eingebunden wird und seine Abschlussarbeit über ein gemeinsam definiertes Thema aus dem Unternehmen schreibt. „Das Thema wird gemeinsam mit dem Studierenden, dem Abteilungsleiter und dem Professor festgelegt“, erklärt die HR-Expertin. So sei die Masterarbeit für beide Parteien ein Gewinn. „Manchmal werden in einer Arbeit auch nur Teilprozesse von Problemstellungen bearbeitet“, erklärt Koch. Aber das sei dann ein wichtiger Baustein für eine Lösung. Studiengebühren fallen in Bayern nicht an. Die Studierenden erhalten eine finanzielle Förderung vom Unternehmen. Wieder einen anderen Ansatz verfolgt

Aldi Süd. Der Discounter bietet seit 2012 zusammen mit der ESB Reutlingen den firmeninternen Masterstudiengang „International Retail Management“ an. Das Studium dauert vier Semester und umfasst acht zweiwöchige Module. Dazwischen liegen fünf bis zehnwöchige Praxisphasen. „In der Praxis erhalten die Studierenden eine umfassende Einarbeitung zum Regionalverkaufsleiter“, erklärt Kamila Kwasny, Corporate HR Director HR Marketing bei Aldi Süd. Jedes Jahr starten um die 60 neue duale Masterstudenten. „Nach dem Abschluss übernehmen sie die Verantwortung für vier bis fünf Filialen mit etwa 50 Mitarbeitern“, erklärt die Personalerin.

Wer Interesse an dem Studium hat, muss zunächst von Aldi Süd nominiert werden. Im nächsten Schritt durchläuft er dann ein Auswahlinterview an der Hochschule. Es sei durchaus schon vorgekommen, dass ein nominiertes Mitarbeiter nicht zugelassen wurde, betont Professor Gerd Nufer, akademischer Leiter des Studiengangs. Der Theorieteil besteht aus den fünf Modulen: Retail Fundamentals, Soft Skills, Leadership and Retail Processes, Advanced Skills and International Retail

## Erfolgsmodell duales Studium

**Hintergrund.** Experten der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände haben „wichtige Kriterien“ für Unternehmen ausgearbeitet, die an dualen Studiengängen teilnehmen wollen:

- Hohes Niveau der Praxisphasen: Unternehmen stimmen die betrieblichen Aufgaben der Studierenden mit der Studienordnung ab und gewährleisten eine hochwertige Praxisausbildung.
- Bereitschaft zur Freistellung für das Studium: Das betreuende Unternehmen ermöglicht den Studierenden die Teilnahme an Lehrveranstaltungen und Prüfungen und stimmt den Arbeitseinsatz im Betrieb auf die Anwesenheitszeiten der Studierenden ab.
- Adäquate Arbeitsplatzausstattung: Das Unternehmen stellt einen geeigneten Arbeitsplatz und die nötigen Arbeitsmittel zur Verfügung.
- Benennung einer Kontaktperson: Das Unternehmen benennt eine Kontaktperson, die über Verlauf und Anforderungen des dualen Studiengangs informiert ist. Sie ist über den gesamten Studienverlauf Ansprechperson der

Studierenden und hält zugleich den Kontakt zur Hochschule/Berufsakademie.

- Gewährleistung einer adäquaten fachlichen Betreuung: Die fachlichen Betreuerinnen und Betreuer der Studierenden verfügen über einen Hochschulabschluss oder eine vergleichbare Qualifikation.
- Bereitschaft zur Weiterentwicklung des Studiengangs. Viele gute Berufsakademien und Hochschulen wünschen die Mitwirkung ihrer Partnerunternehmen an der Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des Studiengangs – beispielsweise durch Beiräte.

Diese Informationen sind stark gekürzte Ratschläge aus der Broschüre „Erfolgsmodell duales Studium. Leitfaden für Unternehmen“, die 2018 von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände BDA und dem Stifterverband der Deutschen Wissenschaft veröffentlicht wurde.





**Steffen Besserer.** Vice President Corporate HR People Development der Voith GmbH & Co. KGaA, Heidenheim.

und Project-based Learning. Rund ein Drittel der Lehrveranstaltungen findet in englischer Sprache statt.

Bei dem Programm handelt es sich um einen konsekutiven Master, der keine Berufserfahrung voraussetzt. Dennoch fallen hier Studiengebühren an. „Der Master findet nicht an der Hochschule statt, sondern ist an die Weiterbildungsstiftung „Knowledge Foundation“ der Hochschule angebunden“, begründet Professor Nufer die Ausnahme. Die Höhe der Studiengebühren dürfe er nicht bekannt geben. Als Anhaltspunkt könne der entsprechende offene Studiengang dienen, der 24.000 Euro kostet. Allerdings bekomme Aldi Süd aufgrund der Zahl der Studenten Rabatt. Die Aldi-Studenten erhalten ein Gehalt, einen privat nutzbaren Firmenwagen sowie Smartphone und Laptop und mit dem Studienstart einen unbefristeten Vertrag als Regionalverkaufsleiter. „Das bietet ihnen die Sicherheit, die sie benötigen, um sich voll und ganz auf ihr Studium zu konzentrieren“, sagt HR-Direktorin Kwasny. Das duale Masterstudium sei eine sehr gute Möglichkeit, um neue Mitarbeiter zu gewinnen und vorhandene Mitarbeiter auf lange Sicht im Unternehmen zu halten. Bisher habe man damit sehr gute Erfahrungen gemacht. Die Personalerin: „Viele unserer dualen Masterabsolventen starten im mittleren Management und übernehmen so schnell Führungspositionen innerhalb unserer Unternehmensgruppe.“

**Bärbel Schwertfeger** ●



# Die Hochschule. Für Berufstätige.

## MASTER STUDIENGÄNGE

### WIRTSCHAFT & MANAGEMENT

Die Studiengänge:

- Business Administration (MBA)
- Business Consulting & Digital Management (M.SC.)
- Finance & Accounting (M.SC.)
- Human Resource Management (M.SC.)
- Logistik & Supply Chain Management (M.SC.)
- Management (M.A.)
- Marketing & Communication (M.SC.)
- Risk Management & Treasury (M.SC.)
- Sales Management (M.SC.)

### WIRTSCHAFT & PSYCHOLOGIE

Die Studiengänge:

- Wirtschaftspsychologie (M.SC.)
- Wirtschaftspsychologie & Beratung (M.SC.)

### WIRTSCHAFT & RECHT

Die Studiengänge:

- Taxation (LL.M.)
- Unternehmensrecht, Mergers & Acquisitions (LL.M.)

### IT MANAGEMENT

Die Studiengänge:

- Big Data & Business Analytics (M.SC.)
- IT Management (M.SC.)

### INGENIEURWESEN

Die Studiengänge:

- Maschinenbau (M.SC.)
- Mechatronik (M.SC.)
- Technologie- und Innovationsmanagement (M.SC.)
- Wirtschaftsingenieurwesen (M.SC.)

### GESUNDHEIT & SOZIALES

Die Studiengänge:

- Medizinmanagement (M.SC.)
- Public Health (M.SC.)

#### Vorlesungen:

wahlweise abends oder am Wochenende oder tagsüber

[fom.de](http://fom.de)

**30 FOM Hochschulzentren:** Aachen | Augsburg | Berlin | Bochum  
Bonn | Bremen | Dortmund | Duisburg | Düsseldorf | Essen  
Frankfurt a. M. | Gütersloh | Hagen | Hamburg | Hannover | Karlsruhe  
Kassel | Köln | Leipzig | Mannheim | Marl | München | Münster  
Neuss | Nürnberg | Siegen | Stuttgart | Wesel | Wien | Wuppertal

# Digitales Lernen wird intelligenter

**MMB LEARNING DELPHI.** Das MMB Institut in Essen ([www.mmb-institut.de](http://www.mmb-institut.de)) befragte Ende 2018 genau 66 deutsche E-Learning-Experten ausführlich zu ihrer Meinung: Welche Trends werden in den nächsten drei Jahren das digitale Lernen prägen? Die Antworten fassen wir stark verkürzt in diesem Beitrag zusammen.

Wie in den Vorjahren wurden den Teilnehmern des 13. „MMB Learning Delphi“ Statements zu Trends in der beruflichen Weiterbildung vorgelegt. Das Lernen mit bewegten Bildern bleibt im „Corporate Learning“ die mit Abstand wichtigste Komponente, egal ob als Animation, Vortragsaufzeichnung oder Youtube-Video. 88 Prozent aller Befragten stimmen diesem Statement zu. Im Vorjahr waren es 89 Prozent. Gestiegen ist die Zustimmung zum Trend „Soziales Lernen“ im Unternehmen. Waren 2017 noch 60 Prozent der Meinung, dass soziale Lernformen oder Communities aus dem Lernen im Unternehmen nicht mehr wegzudenken seien, so sind es diesmal sogar 72 Prozent. Kollaboratives Lernen ist demnach stärker gefragt, wobei hier wohl niedrigschwelliges informelles Lernen der Treiber sein dürfte.

Weitgehend konstant geblieben sind die Zustimmungswerte für drei weitere Statements: Dass als Geschäftsmodell individuelle Betreuung von Lernenden wichtiger wird als der Kauf von Lerninhalten, meinen nach wie vor mehr als zwei Drittel der Befragten (69 Prozent, Vorjahr 70 Prozent). Dass Unternehmen zur Förderung eines breiten Austauschs Social-Media-Dienste wie „Slack“ offiziell einführen werden, bestätigen immerhin mehr als die Hälfte (62 Prozent, Vorjahr 57 Prozent). Das Statement, nachdem innovative Geschäftsmodelle von Disruptoren der Weiterbildungsbranche den traditionellen Anbietern Marktanteile abnehmen werden, polarisiert nach wie vor: 52 Prozent der Befragten sehen dies so (Vorjahr: 53 Prozent). Mag sein, dass diese Entwicklung tatsächlich keine so

starken Auswirkungen hat – oder dass sie einfach nur nicht so „sichtbar“ ist.

Bei der Frage nach „Industrie 4.0“ als Treiber für das Lernen in Unternehmen haben sich die MMB-Wissenschaftler etwas einfallen lassen. Diesmal wurde das Statement bewusst negativ formuliert: „Dass Buzzword Industrie 4.0 wird überbewertet – denn der Kompetenzerwerb für Industrie 4.0 wird bereits heute ausreichend berücksichtigt“. Nachdem im Vorjahr der positiven Variante 84 Prozent der Befragten zustimmten, sind es nun 32 Prozent bei der „Gegenprobe“. Dies belegt sehr deutlich, dass „Industrie 4.0“ weiterhin ein wichtiges Leitthema für die Weiterbildung in Unternehmen ist. Es ist mehr als nur ein „Buzzword“.

## Digitalen Lernassistenten gehört die Zukunft

Für das diesjährige Learning Delphi wurde den Experten zum ersten Mal eine Frage zu digitalen Lernassistenten gestellt. Gemeint sind damit Systeme, die Lernende in Dialogform durch einen Lernprozess begleiten, indem sie (mündlich oder schriftlich) Fragen beantworten und die Lernenden an Termine und Lernpensum erinnern. Diese neue Lerntechnologie gilt als ausgesprochen zukunftsträchtig. Drei von fünf Befragten (60 Prozent) sehen eine zentrale Bedeutung als Lernform in den kommenden drei Jahren für „Intelligente Lernassistenten“. Sie liegen damit auch fast gleichauf mit „Adaptive Learning“ (62 Prozent, Vorjahr 58 Prozent). Betrachtet man den derzeitigen Markt, existieren hierzu bisher aber nur wenige Lernangebote ohne

große Marktreichweite. Könnte es sein, dass die Befragten hier an die nicht speziell zum Lernen konzipierten Dialogassistenten wie „Alexa“, „Cortana“ oder „Siri“ gedacht haben? Die MMB-Forscher meinen: „Hier gilt es, den Markt weiter zu beobachten.“ Ansonsten hat sich in der Spitzengruppe gegenüber dem Vorjahr nur wenig verändert: Blended Learning (97 Prozent), Videos oder Erklärfilme (94 Prozent), Learning Nuggets (93 Prozent) und mobile Tools oder Apps (89 Prozent) liegen nach wie vor in gleicher Reihenfolge vorn, etwas geringer ist die Zustimmung für virtuelle Klassenräume.

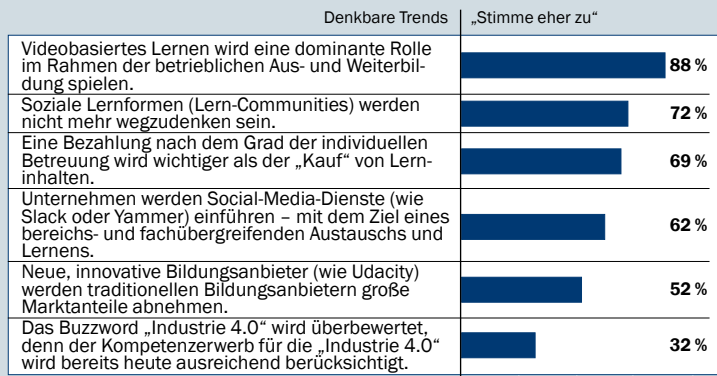
Etwas höher als im Vorjahr ist die Einschätzung von Social Networks und Communities (66 Prozent, Vorjahr 61 Prozent) als zukunftssträchtige Lernformen. Künstliche oder eingeblandete „Realitäten“ bleiben in den kommenden drei Jahren für das Lernen nach wie vor interessant: „Augmented Reality“ bleibt mit 42 Prozent Zustimmung gegenüber dem Vorjahr (45 Prozent) ungefähr konstant – „Virtual Reality oder Lernumgebungen in virtuellen 3D-Welten“ mit 37 Prozent gegenüber 34 Prozent im Jahr 2017 ebenfalls. Deutlich gestiegen ist die Zustimmung für Simulationen: von 36 auf 53 Prozent. Dies ist ein Effekt neuer Tools, mit denen sich Simulationen gut durchführen lassen.

## Web Based Trainings verlieren an Bedeutung

Eindeutiger „Verlierer“ der diesjährigen Befragung sind „Web Based Trainings“, die nach 70 Prozent Zustimmung im Vorjahr nur noch 55 Prozent erreichen. Web Based Trainings gehörten im Jahr 2009

# Allgemeine Trends im Corporate Learning

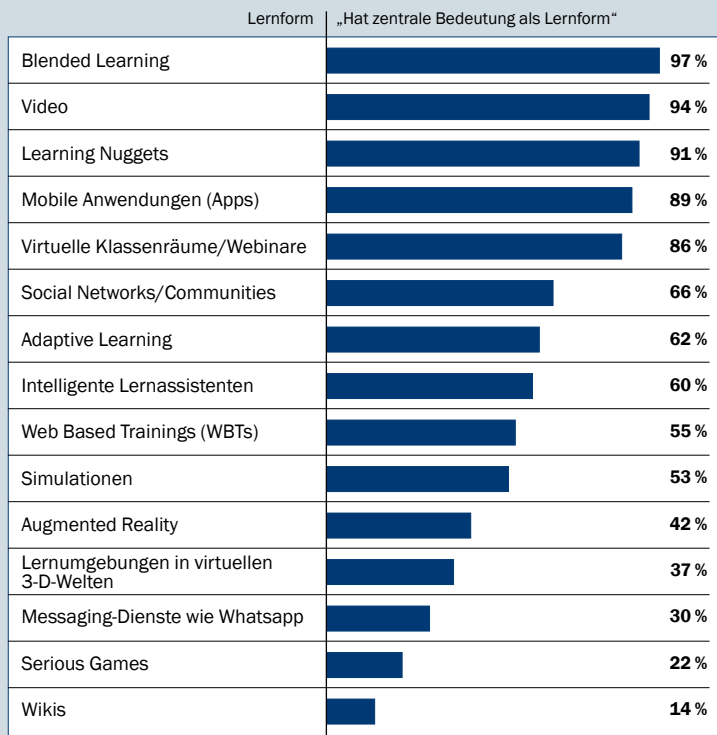
**Grafik 1.** Den Experten wurde diese Frage gestellt: „Im Folgenden lesen Sie einige Trends im Corporate Learning. Bitte geben Sie jeweils an, ob Sie mit Blick auf die kommenden drei Jahre eher zustimmen oder eher nicht zustimmen.“



Quelle: MMB Institut GmbH, Essen 2018

# Wichtigste Lernformen in Unternehmen

**Grafik 2.** Frage an die Experten: „Werden die folgenden Anwendungen in den kommenden drei Jahren eine zentrale Bedeutung oder eine geringe Bedeutung als Lernform für das betriebliche Lernen in Unternehmen haben?“



Quelle: MMB Institut GmbH, Essen 2018

mit 90 Prozent Zustimmung für „zentrale Bedeutung als Lernform“ noch zu den „E-Learning-Backbones“. Sollte der Abstieg bedeuten, dass eine der frühesten digitalen Lernformen aus den 90er-Jahren als „Dinosaurier“ allmählich ausstirbt? Sollte es sich herumgesprochen haben, dass

auch Online-Lerner eine Begleitung oder einen Austausch mit anderen Lernern brauchen und nicht wie bei den WBTs alleine gelassen werden wollen? Immerhin dienen WBTs nach wie vor zur dezentralen Schulung von großen Teilen einer Firmenbelegschaft (zum Beispiel beim

Thema Datensicherheit oder „Compliance“).

Deutlich ist auch der Abstieg von Wikis als Lernform. Nach dem Hype im Jahr 2010 (65 Prozent) hat man offensichtlich gemerkt, wie aufwendig die Pflege von unternehmensinternen digitalen Lexika ist, um deren Aktualisierung sich im Idealfall ein spezieller Redakteur kümmern muss. In den letzten Jahren haben andere Funktionen eine ähnlich gute Erschließung des Unternehmenswissens übernommen: Windows 10 ermöglicht eine Volltextrecherche über die eigenen Berichte und Protokolle, und das öffentliche erfolgreichste Wiki „Wikipedia“ macht mit seinen inzwischen 2,2 Millionen deutschen Einträgen viele unternehmensinterne Artikel überflüssig. Inzwischen liegt die Zustimmung für Wikis als Lernform nur noch bei 14 Prozent.

## Mit VR Geld verdienen

Schaut man sich die aktuelle E-Learning-Szene an, so positionieren sich viele junge Anbieter mit einem Schwerpunkt auf VR-Anwendungen: Einige produzieren 3D-Videos, um künftigen Auszubildenden mögliche Arbeitsplätze effektiv zu präsentieren, andere nutzen die Immersion, um emotionsbetont auf Gefahrensituationen in Fabrikhallen hinzuweisen. Wieder andere vermieten stundenweise computergenerierte Räume zum virtuellen Lernen. Dazu passt, dass auch die Zahl derer deutlich gestiegen ist, die das Virtual Reality Learning kommerziell für erfolgreich halten (53 Prozent, Vorjahr 40 Prozent). Hand in Hand damit steigt die Zustimmung für „Simulationen“ (57 Prozent, Vorjahr 36 Prozent) und Augmented Reality (58 Prozent, Vorjahr 51 Prozent). Auch die erstmals abgefragten „intelligenten Lernassistenten“ werden von mehr als der Hälfte der Befragten (55 Prozent) als kommerziell attraktiv angesehen. Blended Learning (80 Prozent, Vorjahr 87 Prozent) und die im Vorjahr als „Umsatzbringer“ gepriesenen Lernvideos (80 Prozent, Vorjahr 89 Prozent) liegen nach wie vor ganz vorne bei den kommerziell erfolgreichen Lernformen. Mobile Anwendungen verzeichnen 83 Prozent Zustimmung.

**Guidrun Porath ●**



Foto: Martin Pichler



# Europas Leitmesse für digitale Bildung mit Besucherrekord

**NACHBERICHT.** Die Learntec, Deutschlands Messe für digitales Lernen, die Ende Januar 2019 in Karlsruhe stattfand, meldet mit 11.600 Besuchern (plus 16 Prozent im Vergleich zum Vorjahr) einen erneuten Besucherrekord. Von 2017 auf 2018 war die Anzahl der Besucher bereits um 33 Prozent gestiegen. In zwei Messehallen präsentierten 341 Aussteller (Vorjahr: 302 Aussteller) neue Lösungen für das betriebliche Lernen.

Viele Aussteller hatten unter dem Strich den Eindruck, dass sich die Anzahl der professionellen Einkäufer und Entscheider, die zu ihnen auf den Stand kamen, im Vergleich zum letzten Jahr nicht erhöht habe. Trotzdem war man mit der „Qualität der Besucher“ ausgesprochen zufrieden. Viele seien mit der konkreten Absicht zur Learntec gekommen, kurzfristig neue E-Learning-Projekte aufzusetzen. Der Fachkräftemangel zwingt dazu, das vorhandene Personal zu qualifizieren. Ebenso müssen die Angestellten auf die Erfordernisse der Digitalisierung flächendeckend vorbereitet werden. Das notwendige Wissen könne sehr schnell in Form von Onlinekursen und Lernvideos verbreitet werden.

Besonderes Interesse zeigten die Besucher der Learntec 2019 am Thema „Virtual Reality“: Mitarbeiter tauchen mittels Datenbrille in virtuelle Welten ein und

üben dort, ihr Wissen anzuwenden – indem sie zum Beispiel in der 3-D-Welt die Gestalt eines Avatars annehmen und dann die Reparatur eines Motors oder das Krisengespräch mit einem schwierigen Kunden simulieren. Ein Übender kann mit seinem Avatar in Echtzeit Kontakt zu den Avataren anderer Teilnehmer in derselben Simulation aufnehmen und an einem virtuellen Meeting oder einer virtuellen Produktschulung teilnehmen. Zum ersten Mal gab es auf der Learntec eine eigens eingerichtete Virtual Reality Area, in der die Besucher probeweise sich selbst als Avatar durch 3-D-Welten laufen sehen konnten.

Auf der Messe und im Kongress ging es diesmal auch verstärkt darum, die Selbstlernkompetenz von Berufstätigen zu erhöhen. Die Digitalisierung bringe so rasante Veränderungen mit sich, dass sich die Angestellten (ergänzend zu of-

fiziellen Weiterbildungsmaßnahmen) selbst um den Ausbau ihrer Kompetenzen kümmern müssten – so die einhellige Meinung der Bildungsexperten. Dabei können Ratsuchende von firmeninternen Onlinebibliotheken genauso unterstützt werden wie von firmeninternen Kommunikationsplattformen, mit deren Hilfe man mit Kollegen über die Lösung von Problemen diskutieren kann.

## Kongress mit starkem Zuspruch

Auch der die Learntec begleitende Kongress fand regen Zuspruch. Erstmals wurde er gemeinsam mit der britischen Workplace-Learning-Expertin Jane Hart konzipiert. Neben praktischen Fragestellungen zur Content-Entwicklung drehten sich Vorträge und Workshops zum Beispiel auch um die Anwendung von



**Learntec-Impressionen.** Die Messestände werden immer schöner – ein Zeichen dafür, dass sich die Branche weiter professionalisiert und gutes Geld verdient. Auf der Messe gab es genug Raum für Lego-, Twitter- und viele andere Workshops. Auch das noch: Am letzten Messetag schneite es – während drinnen eine Oase mit Palmen zum Entspannen einlud.



Blockchains zur Optimierung von Lernszenarien. Auf der Start-up Area, die im Vergleich zum vergangenen Jahr noch einmal vergrößert wurde, präsentierten sich 28 junge Unternehmen an einem Gemeinschaftsstand, der durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert wurde.

Einer der heimlichen Stars des diesjährigen Learntec-Kongresses war Charles Jennings, der Miterfinder des 70-20-10-Modells (70 Prozent wird in den Unternehmen informell gelernt). Jennings, Leitfigur für informelles Lernen, beantwortete vier Schlüsselfragen:

### 1. Warum ist Lernen am Arbeitsplatz wichtig?

Seminare seien nur eine Vorbereitung der Menschen auf die Arbeit, während informelles Lernen am Arbeitsplatz echte Expertise hervorbringe. Unternehmen →



## messen und kongresse

→ seien heute nur noch erfolgreich, wenn sie ihre Geschäftsmodelle ständig neu erfänden – wie dies etwa Amazon mit seiner Entwicklung vom Buchverkäufer zum Internetgiganten exemplarisch vorführe. Personalentwickler sollten die Vernetzung der Arbeitnehmer vorantreiben, damit diese voneinander lernen könnten und sie sollten mit einem besseren Wissensmanagement neues Wissen direkt an den Arbeitsplätzen zugänglich machen. Eine Studie von Towards Maturity legt laut Jennings nahe, dass sich mit dem Lernen am Arbeitsplatz deutliche wirtschaftliche Vorteile erzielen lassen: Es sei viermal wahrscheinlicher, dass Unternehmen schneller auf geschäftliche Veränderungen reagierten, dreimal wahrscheinlicher, dass eine Verbesserung der Mitarbeitermotivation zu verzeichnen sei und zweimal wahrscheinlicher, dass Organisationen eine zunehmende Kundenzufriedenheit verzeichneten.

### 2. Warum sollte man sich noch mit formalem Lernen beschäftigen?

Formales Lernen ist laut Jennings trotzdem wichtig – zum Beispiel im Rahmen von Onboarding-Prozessen seien formale Trainings unersetzlich, insbesondere wenn es darum gehe, die Arbeitsabläufe und die richtigen Ansprechpartner in einem Unternehmen kennenzulernen. „Formales Training hat eine echte Wirkung, wenn es gut gemacht ist“, so der Experte. „Aber formales Training allein wird nie zu Höchstleistungen führen. Ich habe niemanden aus einem Lernprogramm herauskommen sehen, der sofort ein Experte war“, so Jennings, der erklärte, was Erwachsene zum Lernen im Berufsleben brauchen:

- Herausfordernde Erfahrungen
- Möglichkeiten zum Üben
- Austausch, Diskussion mit anderen
- Zeit zum Nachdenken.

Erfahrung plus Reflexion sei das Lernen, das hängenbleibe.

### 3. Welche Rolle sollten Chefs und PE'ler beim Lernen spielen?

Chefs sähen oft einen Widerspruch zwischen operativer Exzellenz und der Entwicklung ihrer Mitarbeiter – nach dem Motto: „Ich stehe unter Druck, weil ich dieses Projekt umsetzen muss. Ich habe



**Charles Jennings.** Der Gründer des 70-20-10-Institute gilt vielen als Leitfigur des informellen Lernens.

keine Zeit, meine Leute zu entwickeln.“ Laut Jennings führt eine mangelnde Entwicklung der Beschäftigten durch ihre Chefs zu einer hohen Fluktuationsrate. Außerdem gelte, dass Menschen offener für Veränderungen seien, wenn sich ihre Manager auf die Entwicklung der Mitarbeiter konzentrierten.

Jennings kritisierte jene Personalentwickler, die das informelle Lernen nicht als ihre Aufgabe betrachteten. Diese Haltung sei „falsch“. Auch Personalentwickler müssten sich darum kümmern, dass sich beispielsweise die Kundenzufriedenheit oder die Verkaufszahlen erhöhten. In den Personalabteilungen müsse es einen „Switch vom Lern- zum Leistungsfokus“ geben. PE'ler sollten über Leistung und Wirkung nachdenken und nicht über individuelles Lernen. Die Personalentwicklung müsse Manager für Lernen am Arbeitsplatz befähigen – sonst bleibe sie nur eine Kostenstelle. Jennings stellte eine Studie vor, die herausgefunden hat, was Führungskräfte tun müssen, um die Leistung der Mitarbeiter zu steigern: 1. Erläuterung der Standards für die Leistungsbewertung (19,8 Prozent), 2. Arbeit eben, die Lernmöglichkeiten bietet (19,8 Prozent), 3. Erfahrungen ermöglichen, die die Entwicklung unterstützen (19,1 Prozent). Das seien Dinge, die gute Manager sowieso tun sollten, so Jennings.

### 4. Welche Ansätze und Tools können beim informellen Lernen helfen?

Beim arbeitsplatznahen Lernen braucht man laut Jennings die passende Technologie und geeignete Tools. Mithilfe di-



**Jane Hart.** Sie gründete das Centre for Learning & Performance Technologies und entwickelte den Learntec-Kongress mit.

verser Chatbots – wie zum Beispiel dem „Saffbot“ – könnten Mitarbeiter das Gelernte aus einem Präsenzseminar vertiefen und reflektieren. Ein weiteres Reflexionsinstrument seien Fragekarten mit Reflexionsanregungen. Auf solchen Karten stünden Fragen wie: Was tun, wenn Ihre Mitarbeiter nicht von sich aus Informationen aus einem Projekt weitergeben? Was würden Sie beim nächsten Projekt anders machen?

Um das Selbstlernen anzukurbeln, empfiehlt Jennings seine 505-Technik: Eine Führungskraft spricht vor einer formellen oder informellen Bildungsmaßnahme fünf Minuten lang mit dem teilnehmenden Mitarbeiter über den zu erwartenden Sinn der Maßnahme. Während der Maßnahme lässt sie ihn in Ruhe. Danach sprechen beide fünf Minuten über die bemerkenswertesten Lernergebnisse.

„Lernen ist Arbeit. Und wir arbeiten, um zu lernen“, rief Jennings den Zuhörern zu. Er warnte jedoch davor, zu glauben, der Übergang zum selbstgesteuerten Lernen und zum Lernen am Arbeitsplatz sei einfach. Damit verbunden sei ein zwei oder drei Jahre andauerndes Change-Programm. „Man kann nicht einfach das Licht anmachen, das Workplace Learning ist ein schwieriger Veränderungsprozess, der aus vielen kleinen Teilen besteht“, so Jennings. „Die Personalentwickler sollten Management-Tools wie Business Canvas nutzen.“ Der einzelne Mitarbeiter lerne nicht für sich selbst, sondern um Kunden oder Kollegen in anderen Abteilungen einen größeren Nutzen zu bieten.

Stefanie Hornung ●

Fotos: Stefanie Hornung

**HAUFE.  
AKADEMIE**

—  
Alles wird leicht.



# MEGATREND NEUES LERNEN

—  
Kostenloses Whitepaper



Digitale Medien schaffen einen immer leichteren Zugang zu einer immer größer werdenden Wissensmenge. Die Antwort auf die neuen Anforderungen der Wissensexplosion und die neuen Herausforderungen des digitalen Zeitalters ist der Megatrend NEUES LERNEN.

**JETZT DOWNLOADEN:**  
[www.haufe-akademie.de/  
neues-lernen](http://www.haufe-akademie.de/neues-lernen)



# Das wird ein schöner Monat für ...



... Frédéric Laloux,

den Autor von „Reinventing Organizations“. Der Belgier darf auf dem Kongress „New Work Experience“ in Hamburg den Deutschen Personalern erklären, „wie man Zehntausende von Mitarbeitern ohne Hierarchie führt“. Ebenfalls als Redner mit dabei sind Ricardo Semler (Semco), Kathrin Menges (Personalvorstand bei Henkel), Jutta Allmendinger (Soziologin), Gerald Hüther (Neurobiologe), Joschka Fischer (ehemaliger Bundesaußenminister), Sascha Lobo und weitere Querdenker aus der New-Work-Szene.

**7. März in Hamburg**

<https://newworkexperience.xing.com>



... Gerhard Roth,

den berühmten Bremer Neurobiologen. Er erhält die Gelegenheit, das von ihm entwickelte integrative Coachingmodell mit den Profi-Coachs aus der Deutschen Gesellschaft für Coaching e. V. (DGfC) zu diskutieren. Roth ist Redner auf der „Fachtagung DGfC 2019“. Die anderen Redner sind ebenfalls Hirnforscher wie zum Beispiel Martin Meyer, Thomas Münk und John-Dylan Haynes.

**9. bis 10. März in Köln**

[www.fachtagung.tscoaching.de](http://www.fachtagung.tscoaching.de)



... Christian Bless,

einen praxiserprobten Gamification-Experten. Er wird auf dem „Talent Management Gipfel 2019“ in München als Lego Serious Play Facilitator sowie als Eigenland-Berater und Haufe-Metro-Map-Entwickler zu erleben sein. Die Besucher können alle erwähnten Tools selbst testen und ausprobieren, ob sie zu ihren HR-Prozessen passen. In den darauffolgenden zwei Tagen (am 13. und 14. März) findet dann auch noch die Messe „Talent pro“ für Recruiting, Talentmanagement und Employer Branding in München statt.

**12. März in München**

[www.talentmanagement-gipfel.de](http://www.talentmanagement-gipfel.de)







### ... Norbert Janzen,

den für das Personal bei IBM Germany, Austria, Switzerland zuständigen Geschäftsführer. Seine Keynote „People Change im Kontext neuer Technologien, Arbeitsformen und Marktherausforderungen“ wird er auf dem neunten St.Galler Leadership-Tag halten. Das Motto der Veranstaltung ist „Change 2030 – Transformationsmodelle neu denken“. Mit dabei ist auch Hans C. Werner (Swisscom) mit dem Thema: „Swisscom Transformation – Wandel in einer Highspeed-Industrie“. Über „Irrtümer und Überraschungen einer kulturellen Transformation“ wird Andreas Maier (Axa Versicherung) berichten. „Digitale Geschäftsmodelle in der BMW Group“ erklärt Joachim Kolling (BMW).  
**20. bis 21. März in St. Gallen**  
[www.leadership-tag.ch](http://www.leadership-tag.ch)



### ... Gert Schilling,

Erfinder des „Trainer-Kongresses-Berlin“. Dieser Kongress wird am Freitag, 22. März, durchgeführt und am Samstag, 23. März, mit denselben Themen wiederholt. Von Trainern wird der Kongress wegen seiner Praxisorientierung sehr geschätzt. In diesem Jahr gibt es viele neue Vortragsthemen: von der **„digitalen Fitness für Trainer – zukunftsfähig durch neue Lernformate“** über **„systemische Kompetenz und Professionalität im Coaching“** bis hin zu **„Übungen aus der gewaltfreien Kommunikation, die ein Seminar bereichern“**.  
**22. und 23. März in Berlin**  
[www.trainer-kongress-berlin.de](http://www.trainer-kongress-berlin.de)



### ... Michael Groß,

einen ausgesprochen erfolgreichen deutschen Schwimmsportler, der inzwischen promovierte und als Berater und Coach arbeitet. Er wird auf der Bremer „HR-Trends-Nord-Tagung“ den Abschlussvortrag halten und zum Thema „Führung im digitalen Zeitalter“ sprechen. Mit dabei sind auch Richard Jäger (Randstad) und Steffen Brinkmann (Continental). Um den Gedankenaustausch zwischen Referenten und Publikum zu fördern, sind mehrere Podiumsdiskussionen vorgesehen.  
**28. März in Bremen**  
[www.hr-trends-tagung.de](http://www.hr-trends-tagung.de)

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

# März 2019

**HAUFE.**



## EMPOWER TO ENGAGE

—  
Entfachen Sie vor dem ersten Arbeitstag die volle Leistungsfähigkeit Ihrer neuen Mitarbeiter mit automatisierten Onboarding Programmen.

Informieren Sie sich jetzt über Haufe myOnboarding.

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



# Themen im April

DIE AUSGABE 04/2019 ERSCHEINT AM 28. MÄRZ 2019

SONDERHEFT „TAGEN“ IM APRIL

## Neue Kongress-Locations

Mitte vergangenen Jahres wurde das Rhein/Main-Congresscenter in Wiesbaden (früher Standort der legendären DGFP-Kongresse) wiedereröffnet. Ein Großteil der Veranstaltungen sind klassische Firmentagungen. In unserem Sonderheft „Tagen“ berichten wir über eine Vielzahl renovierter oder neuer Kongresshallen mitten in Deutschlands Städten.



Foto: RMCC

**BÜROGESTALTUNG**

### Kreativität fördern

Besonders junge Leute brauchen ein Büro, das den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gewachsen ist und ihnen Raum und Möglichkeiten bietet, jeden Tag ihr Bestes zu geben. Wir haben uns in den New-Work-Büros umgesehen.



Fotos: Pichler

**BARCAMP**

### Echter Austausch

Ein Barcamp bietet Rat suchenden Menschen die einzigartige Gelegenheit, sich mit anderen offen und ehrlich auszutauschen. Lassen sich Barcamps und klassische Messen kombinieren? Neugierige Messebesucher würden sich sicherlich freuen.



#### IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 32. Jahr

**Herausgeber**  
Reiner Straub

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

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

**Autoren dieser Ausgabe**  
Stephanie Borgert, Boris Grundl, Stefanie Hornung,  
Georg Kraus, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger,  
Christopher Weber-Fürst, Cornelia Weber-Fürst


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

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

**Titelbild**  
Jan Hillnhütter

**Druck**  
Senefelder Misset, Doetinchem

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen  
Mitglied der Informationsgemeinschaft  
zur Feststellung der Verbreitung  
von Werbeträgern e. V. (IVW) 

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

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

## HAUFE.

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

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



**Alica Ryba, Gerhard Roth:**  
Coaching und Beratung in der Praxis.  
Ein neurowissenschaftlich fundiertes  
Integrationsmodell.  
Klett-Cotta, Stuttgart 2019, 521 Seiten,  
44 Euro

COACHING-ANSÄTZE UNTER DER LUPE – AUF DEM WEG ZUM „INTEGRATIONSMODELL“

## Hirnforschung beurteilt Coaching

Das Buch ist keine Sofalektüre, aber es lohnt sich, es gründlich durcharbeiten. Dazu sollte man am besten das vorherige Buch der Autoren („Coaching, Beratung und Gehirn“) bereits gelesen haben, weil sich dann das „Neurobiologische“ leichter verdauen lässt. Die dort dargelegten theoretischen Grundlagen werden im aktuellen Buch („Coaching und Beratung in der Praxis“) wie es der Titel verspricht für die praktische Arbeit umsetzbar gemacht. Dadurch entsteht ein integratives Coaching-Modell, welches neurobiologisch abgesicherte Analysen und Interventionen ermöglicht.

Zuerst geht es im neuen Buch um die durch die Hirnforschung bestätigten Grundlagen wirksamer Veränderung und um das Unbewusste im Coaching. Danach werden diverse Coaching-Ansätze neutral beschrieben (Zürcher Ressourcen Modell, Psychodynamik, Hypnotherapie, Generatives Coaching, Verhaltenstherapie, Schema-Coaching, humanistische Ansätze wie die Transaktionsanalyse, emotionsfokussiertes Coaching, körperzentriertes Coaching, systemische Ansätze und insbesondere die personenzentrierte Systemtheorie sowie das lösungsorientierte Coaching). Nach der Darstellung werden die unterschiedlichen psychologischen Richtungen und Coaching-Methoden von Roth und Ryba kritisch bewertet.

Abgewatscht wird zum Beispiel die Verhaltenstherapie (die klassische wie die kognitive), weil auf kognitiver Ebene keine Veränderungen des Verhaltens erreicht werden können. Es müssen laut Roth noch emotions- und bindungsbezogene Interventionen dazukommen. Und die Aussage der Verhaltenstherapie, dass „falsches“ Verhalten im Gehirn gelöscht

werden könne, stimmt offenbar auch nicht. Es könne nur abgeschwächt werden. Roth: „Die Amygdala vergisst nie!“. Als sehr nützlich wird dagegen zum Beispiel die „Personenzentrierte Systemtheorie“ (Vertreter: Jürgen Kriz) gelobt, weil sie mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen gut vereinbar sei.

Auf den letzten 30 Seiten stellen die Autoren dann ihr richtungsweisendes Modell eines gehirngerechten Coaching-Ansatzes vor. Sie beschreiben den Weg „von den Synapsen zur Psyche“ und präsentieren ein „Vier-Ebenen-Modell“ von Psyche und Persönlichkeit. Außerdem definieren sie „sechs psychoneurale Grundsysteme“. Zum Schluss gibt es noch einen praxisnahen Überblick über erfolgsversprechende Interventionsmöglichkeiten.



### AUTOREN

#### **Gerhard Roth**

ist Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie am Institut für Hirnforschung der Universität Bremen.

Er war langjähriger Präsident der „Studienstiftung des deutschen Volkes“.

#### **Alica Ryba**

ist Diplom-Kauffrau und promovierte mit psychologisch-neurowissenschaftlichem Schwerpunkt bei Gerhard Roth zum Thema Coaching. Sie absolvierte eine systemische Beraterausbildung am ISB in Wiesloch.

## Die persönliche Lernkompetenz stärken



Seit mehr als zehn Jahren rangiert das Thema „Lerntransfer“ ganz vorne auf der Aufgabenliste von Personalentwicklern. Doch leider ohne großen Erfolg: Nur 20 Prozent der Seminarteilnehmer setzen Veränderungsimpulse nachhaltig um. Das bedeutet: Die Mehrzahl der Teilnehmer vergeudet wertvolle Arbeitszeit in Seminarräumen.

Der Autor zeigt in diesem Buch, wie man bei der Entwicklung der sogenannten

„Soft Skills“ die Wirkung eines Präsenztrainings deutlich erhöhen kann.

Die Transferstärke-Methode hilft nämlich in erster Linie, das selbstverantwortliche Lernen und die Selbstlernkompetenz zu steigern. Zugleich stellt sie bei Lernzielen aus dem Bereich „Soft Skills“ den Lerntransfer sicher – indem sie zum Beispiel punktuell „Coaching on demand“ empfiehlt oder zu längeren Trainingseinheiten rät.

Axel Koch ist promovierter Psychologe und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning (bei München). Koch erhielt den „Deutschen Weiterbildungspreis 2011“.

### **Axel Koch:**

„Die Transferstärke-Methode. Mehr Lerntransfer in Trainings und Coachings“. Beltz Verlag, Weinheim 2018, 136 Seiten, 29,95 Euro

## Viele Beispiele für systemisches Denken und Handeln



Angesichts der Komplexität unserer vernetzten Arbeitswelt haben einfache Lösungen ausgedient. Mit linearem Denken und vorgefertigten Methoden kommen wir keinen Schritt mehr weiter. Komplexes, das heißt systemisches Denken und Handeln sind stattdessen gefragt: Konzepte wie das der Agilität sind daraus entstanden. Dieses Arbeitsbuch für Praktiker bildet die Basis für die grund-

legende Beschäftigung mit systemischem Denken und Handeln. Es klärt Begriffe und zeigt anhand zahlreicher Praxisbeispiele, wie man Perspektiven wechseln und so die Sichtweisen und Lösungsräume erweitern kann. Die zahlreichen Übungen laden dazu ein, aktiv über die eigenen Themen nachzudenken. Spannend sind zum Beispiel die Anregungen, wie man alleine oder in einer Gruppe

Entscheidungen treffen kann. Das Workbook liefert dabei keine Rezepte, sondern ein neues Mindset für komplexes Denken sowie Ideen, wie man sich den täglichen Herausforderungen stellt.

### **Stephanie Borgert:**

Unkompliziert. Das Arbeitsbuch für komplexes Denken und Handeln in agilen Unternehmen. Gabal, Offenbach 2018, 176 Seiten, 24,90 Euro

## Signale der Seele ernst nehmen



„Wir werden als Kinder schon darauf trainiert zu funktionieren. Es ist nicht wichtig, was wir wollen, es ist nur noch wichtig, was wir müssen. Aber wenn man seine Psyche schlecht behandelt, wird sie krank. Wir müssen alle Gefühle leben können, damit die Psyche gesund bleibt“, sagt Christian Peter Dogs, ein bekannter Facharzt für Psychiatrie und Psychosomatik. Er hat viele Tausend Menschen

behandelt, die an Depressionen, Ängsten und den Folgen traumatischer Ereignisse litten. Die Erfahrungen seiner langjährigen Berufspraxis zeigen: Es gibt Auswege. Jeder Mensch kann selbst ganz viel für seine seelische Gesundheit tun.

Was psychische Leiden bedeuten, weiß Dogs, denn er hat als Kind und Jugendlicher Gewalt und Vernachlässigung erlebt. Sein Buch

erklärt, warum es so wichtig ist, unangenehme Gefühle und Warnsignale des Körpers frühzeitig ernst zu nehmen. Und er schildert, wie man den richtigen Therapeuten findet.

### **Dr. Christian Peter Dogs, Nina Poelchau:**

Gefühle sind keine Krankheit. Warum wir sie brauchen und wie sie uns zufrieden machen. Ullstein, Berlin 2018, 240 Seiten, 20 Euro

Francesca Gino:  
„Rebel Talent“,  
Macmillan, London 2018,  
304 Seiten, 20 Euro

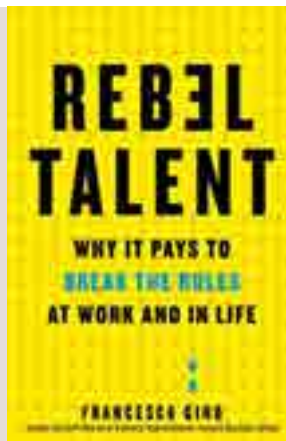


Foto: Ines Meier

Stefanie Hornung

Innovationen

# Ich rebelliere, also bin ich

Francesca Gino, Professorin an der Harvard Business School, hat mit „Rebel Talent“ die Zusammenhänge von Rebellentum und Innovation unter die Lupe genommen. Große Erfindungen basieren laut der italienisch-amerikanischen Verhaltensforscherin fast immer darauf, dass Querdenker

## „Regelverstöße helfen oftmals mehr als sie schaden.“

vorgeschriebene Regeln missachten. Damit tritt die Autorin dem schlechten Ruf entgegen, der Regelbrechern vorauseilt. Oft nerven sie uns: Die Kollegen, Freunde und Familienmitglieder, die scheinbar einfache Entscheidungen verkomplizieren. Deshalb setzen die meisten Menschen lieber auf Anpassung – von der Schule bis ins Berufsleben. Verhalten, Kleidung, Weltanschauung: Um anerkannt zu werden und uns als Teil einer Gruppe zu fühlen, beugen wir uns sozialem Druck, meint Gino.

Die Einhaltung von formellen und informellen Regeln ist für jede Organisation erforderlich. Doch extremer Konformismus birgt laut der Autorin diverse Gefahren:

- Die Konformität steht oft im Widerspruch zu unseren wahren Vorlieben und Überzeugungen und lässt Beschäftigte daher unwohl und nicht authentisch fühlen.
- Wer sich im Status quo zu sehr einrichtet, beruft sich nur auf Traditionen. Dies verringert das Engagement und hemmt eine hohe Innovations- oder Leistungsfähigkeit.

- Konformität führt auf Dauer zu voreingenommenen Entscheidungen! Neue Informationen prüfen Entscheider in sehr konformistischen Systemen nicht kritisch und neutral, sondern akzeptieren sie nur dann, wenn sie genau den Regeln des Systems entsprechen.

Umgekehrt hat Francesca Gino in ihrer Forschung herausgefunden: Nichtkonformität verbessert die Leistung und das Ansehen einer Person. Wer sich aus der Masse abhebt, hat das Gefühl, einzigartig

zu sein – und kurbelt damit die eigene Kreativität zusätzlich an. „Unternehmen brauchen Rebellen“, diesen Satz untermauert Gino mit Geschichten von Rebellen in verschiedensten Organisationen – etwa einem Drei-Sterne-Restaurant, einer Fast-Food-Kette, einem Computeranimationsstudio oder einem Call Center im ländlichen Indien. Anschaulich schildert sie, wie bei diesen Unternehmen Regelverstöße meistens mehr helfen als schaden, zu wirtschaftlichem Erfolg und/oder zu einer hohen Zufriedenheit der Mitarbeiter führen. Dabei greift sie auch auf historische Vorbilder zurück – auf Rebellenpersönlichkeiten wie Napoleon, Houdini oder den berühmten Piraten Blackbeard, der seine Crew in einer Art „revolutionärer Demokratie“ führte. Wer verwertbare Ratschläge für das eigene Rebellentum sucht, wird im Abschlusskapitel „Becoming a Rebel Leader“ fündig. Darin stellt Gino acht Prinzipien vor - zum Beispiel, dass Rebellen aus Fehlern echte Innovationen machen. Das Buch ist für die persönliche Inspiration eine Bereicherung – ganz nach dem Motto: Ich rebelliere, also bin ich.

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

Frühjahrs-Impulstag

**GABAL**  
Wissen vernetzen

# VITAMIN B FÜR IHREN ERFOLG

Professionelles Netzwerken für Trainer, Coaches, Berater und KMU

Samstag, 11. Mai 2019 | IntercityHotel Mainz

Foto: Forolia, Urheber: grki

## Ihre ReferentInnen und Themen:



Petra Polk



Prof. Dr. Simone Zeuchner



Angelika Eder



Joachim Rumohr



Julia Kunz



Stephanie Hucke



Michael Rossié

Networking – der Turbo für Ihr Business • Corporate Governance und übergreifendes Netzwerken in Unternehmen • Erfolgreich netzwerken mit dem Speed-USB • Kaltakquise ist tot – macht aber nix dank XING, LinkedIn & Co. • So beflügeln (Mitarbeiter-)Netzwerke die Karriere • Business oder Kaffeeklatsch? 30 Jahre Frauennetzwerk FaU e.V. • Kommunikation für Networkmuffel

Unterstützt von:



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



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



[www.letsfindexperts.com](http://www.letsfindexperts.com)



[www.marketing-boerse.de](http://www.marketing-boerse.de)

Veranstalter: **GABAL e.V.**  
JETZT Frühbucherticket sichern!

[www.gabal.de/impulstage/  
impulstag-professionell-  
netzwerken](http://www.gabal.de/impulstage/impulstag-professionell-netzwerken)



#gabalfit19

Boris Grundl



Paragraf 73

## Vergleiche dich klug

„Vergleiche dich nicht“, sagen sehr viele Glücksratgeber. Und da ist ja auch etwas dran. Denn wer sich mit anderen vergleicht, ist nicht bei sich und seinen Möglichkeiten. Also wäre sich nicht zu vergleichen eine sehr kluge Strategie. Doch wie geht das? Tatsächlich behaupten viele, dass sie sich nicht mit anderen vergleichen. Sie seien in keiner Weise davon abhängig, was andere haben oder sind. Doch ist dem so? Hier ist ein kurzer Selbsttest. Haben Sie sich schon einmal gefreut, wenn einem anderen etwas misslingt? Wenn dem so ist, waren Sie durch einen Vergleich zuvor neidisch. Sonst käme es nicht zu Ihrer Freude. Natürlich vergleichen wir uns mit anderen. Meistens unbewusst. Kein Wunder, dass der Buddhismus den Zustand des „Nicht-vergleichens“ anstrebt. Erreichen tun dies nur die wenigsten.

Wer den Weg der Selbsterkenntnis geht, wird sich mit der Zeit immer besser selbst beobachten und aushalten lernen. Und er wird feststellen, wie oft und permanent wir uns vergleichen und wie sehr wir im Kern darunter leiden. Auch wenn wir das in den seltensten Fällen zugeben. Ob Gehalt, Beförderung oder Firmenparkplatz. Unser öffentliches Leben ist vom Prinzip des Vergleichs geprägt.

„Sich mit anderen zu vergleichen, führt zu einem von zwei Ergebnissen: Inspiration oder Frustration.“

Hinzu kommt der Wettkampf um den attraktivsten Partner, die beste Ausbildung oder den besten Liegestuhl am Swimmingpool. Wenn also schon „nicht vergleichen“ kaum möglich ist, wie sieht dann die Lösung dieses Dilemmas aus? Die Antwort liest sich zwar einfach, beschreibt jedoch die Champions League der Selbstführung. So lautet die These: Weil

wir so wenig den mentalen Zustand des „Nicht-vergleichens“ erreichen und halten können, sollten wir am empfundenen Ergebnis der Vergleiche arbeiten. Das lässt sich nämlich sehr wohl beeinflussen. Denn Vergleichen führt meistens zu einem von zwei Ergebnissen: Inspiration oder Frustration.

Beide sind nicht einfach isolierte Gefühlszustände, sondern Handlungstreiber. Der Frust, dass andere unerreichbar scheinen, mündet in Missgunst, Lähmung, Stagnation oder Niedertracht. Denken Sie an die „Eishexe“ Tonya Harding, die ihrer Konkurrentin das Knie zerschlagen ließ, um amerikanische Meisterin werden zu können. Oder es endet in Inspiration. Wie bei Arnold Schwarzenegger. Als Jugendlicher sah er in einem Sandalenfilm den Bodybuilder Reg Park und ließ sich durch den Vergleich mit ihm zu seiner Weltkarriere inspirieren.

Auch für mich selbst ist kluges Vergleichen von entscheidender Bedeutung. Als hoch gelähmter Rollstuhlfahrer ist mein Leben voller Hindernisse. Kreuzt eine Treppe meinen Weg, gebe ich dieser im Geiste gar nicht erst Raum. Ich suche sofort nach einer Alternative und gönne den Fußgängern (so nennen Rollstuhlfahrer laufende Menschen) ihre Abkürzung, die ich nicht habe.

Zugegeben: Es dauert, sich diese geistige Haltung anzutrainieren, doch es lohnt sich. Darüber hinaus bin ich überzeugt, dass diese Art „Denkschule“ eine der Antworten auf die vielen mentalen Krankheiten unserer heutigen Zeit ist. Werden Sie sich

deshalb Ihrer inneren Vergleichsstrategien immer bewusster und denken Sie so lange darüber nach, bis Inspiration durch den Vergleich entsteht. Inspiration ist das Ergebnis tiefen Nachdenkens. Frustration ist das Ergebnis oberflächlichen Nachdenkens. Und wer will schon frustriert sein, wo Inspiration nur einen Gedanken weiter um die Ecke wartet?

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



HAUFE.

INSPIRIEREND.  
PRAXISNAH.  
UNABHÄNGIG.



## PFLICHTLEKTÜRE FÜR HR-FANS

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

Informieren Sie sich unter  
**[www.haufe.de/personalmagazin](http://www.haufe.de/personalmagazin)**  
Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos)



” Quantophrenie ... so heißt eine Geisteskrankheit, deren wichtigstes Merkmal ist, dass der betroffene Mensch denkt, er könne die Qualität des Lebens durch quantifizierbare Größen erfassen. “

Prof. Dr. Fritz B. Simon, Pionier der systemischen Organisationsentwicklung, über den Trend zur Selbstoptimierung in seinem Blog „systemische Kehrwoche“ am 31. Januar 2019.

„John Maynard Keynes kannte weder Apple noch Google, aber den menschlichen Erwerbstrieb kannte er genau. Er sprach von Animal Spirits.“

**Gabor Steingart**, Journalist, in seinem „Morning Briefing“ vom 13. Februar 2019

„Innerhalb Deutschlands genießt ‚die Wirtschaft‘ mit 47 Prozent deutlich mehr Vertrauen als ‚die Regierung‘ (40 Prozent). Und ihrem eigenen Arbeitgeber vertrauen die Deutschen am meisten (73 Prozent).“

**Auszug** aus dem neuen „Edelman Trust Barometer“ ([www.edelmann.com](http://www.edelmann.com)) vom 5. Februar 2019

„Am besten ist Spontaneität zweiter Ordnung: etwas, das spontan aussieht, in Wirklichkeit aber vorbereitet ist. Erst dann wird es richtig gut.“

**Stefan Wachtel**, Rhetorik-Trainer, über öffentliche Auftritte von Topmanagern, „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ vom 10. Februar 2019

„Meine Studierenden haben mir gesagt, das Lernen mit Youtube-Lehrvideos hilft, sich schnell etwas anzueignen und dann auch schnell wieder zu vergessen ... Das ist Bulimielernen, aber keine Bildung.“

**Matthias Ludwig**, Professor für Didaktik der Mathematik und Informatik an der Universität Frankfurt, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 2. Februar 2019

„Man kann nicht alle gewinnen, aber 80 Prozent ... Und die, die nicht mitmachen wollen, muss man nach Hause schicken.“

**Oliver Bäte**, Vorstandschef des Versicherungskonzern Allianz, über „interne Opposition“ in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 17. Januar 2019

„Ich muss mir wichtige Dinge, an denen ich arbeite, von Hand aufschreiben können, um sie zu durchdenken, sie mir aufmalen, in ihnen rumkritzeln und sie wieder durchstreichen können. Das war in der Schule schon so, dass ich sehr gut durch Aufschreiben lernen konnte.“

**Christina Burkhardt**, Gründerin der „Shiftschool“, Deutschlands erste Akademie für Digitale Transformation, im „Handelsblatt“, 15. Februar 2019

„Auf die Frühphase einer neuen Technologie folgt oft eine Phase des Wachstums, der Reflexion und des Lernens. Das ist die Phase, in der sich das Internet gerade befindet. Frage: Welche Art von Internet wollen wir?“

**Sheryl Sandberg**, Co-Geschäftsführerin von Facebook, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 20. Januar 2019

„Erst hatten wir kein Glück und dann kam auch noch das Pech dazu.“

**Abgeklärte Einsicht** erfolgloser Fußballtrainer

# WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

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



**KOSTEN-  
LOSES PDF**

## WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

Events und Digitalisierung – der persönliche Kontakt bleibt,  
die Technik unterstützt



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

# Das Format für Querdenker

## Relevante Tools kurz und knapp dargestellt

In 100 Schritten zu perfekten Texten, Vorträgen, Moderationen und Präsentationen – das verspricht das Buch. Der Erfolg ist schon nach wenigen Minuten Lektüre spürbar. Neu: Jetzt mit kostenlosem persönlichem Video-Coaching.

- Kurze Lektionen mit Regeln, Beispielen und Übungen
- Klar formulierte Tipps

Lauff

### **Perfekt schreiben, reden, moderieren, präsentieren**

Die Toolbox mit 100 Anleitungen für alle beruflichen Herausforderungen  
2. Auflage 2019. 261 S. Kart. € 19,95  
ISBN 978-3-7910-4325-8

Erfahren Sie, was Menschen wirklich ermuntert, sich mit ihrer ganzen Intelligenz, ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen ins Unternehmen einzubringen – und was Führungskräfte tun können, um dies zu fördern und zu ermöglichen.

- Zusammenarbeit neu gestalten
- Neue Aufgaben von Führung: Werte und Verantwortung teilen

Domke/Granica

### **Mutig führen**

Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken  
2019. 163 S. Kart. € 19,95  
ISBN 978-3-7910-4412-5

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



**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

**HAUFE.**



**NEU**

# HR TRIFFT INSPIRATION

## DIE HR-SOFTWARE FÜR NEUES ARBEITEN

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

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:  
[www.haufe.de/platin](http://www.haufe.de/platin)



# Punktgenaue Weiterbildung für Ihre Sprach- und Businesskompetenz!



## Gute Gründe sprechen für Berlitz. Sprechen Sie mit!

- Seit über 140 Jahren: praxisbezogene Fremdsprachenkenntnisse für Ihren Erfolg
- Aus einer Hand: interkulturelle Kompetenz, Soft Skills und Management-Know-how für Ihre Business Excellence
- Distance- und E-Learning-Angebote
- Managed Training Services: individuelle Komplettlösungen für Unternehmen
- Weltweite Kompetenz mit rund 500 Standorten in mehr als 70 Ländern



Jetzt informieren und beraten lassen:  
[www.berlitz.de/business](http://www.berlitz.de/business)