



# wirtschaft weiterbildung

04\_16

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

**Jan U. Hagen**\_Fatale Fehler von der Deutschen Bank bis VW s. 14

**Gabal e.V.**\_Die Highlights zum 40. Verbandsgeburtstag s. 38

**Personal 2016 Nord**\_Prominente Keynote-Speaker im Interview s. 54

## Alle Macht den Lernern

Endlich Schluss mit dem „Bulimielernen“ s. 18



Prof. Dr. Werner Sauter warnt vor einer „Kompetenzkatastrophe“ und fordert die „Ermöglichungsdidaktik“



## Qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement

### Eigenes BGM-Konzept entwickeln

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

### Lehrgänge

Fernunterricht mit Präsenzphasen (bundesweit) mit über 2.000 BGM-Teilnehmern seit 2008. Staatlich geprüfte und zugelassene Lehrgänge mit BBGM-Zertifizierung, wie z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK- Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

### Studiengänge

Die Hochschule gehört mit 6.500 Studierenden in 3.700 Ausbildungsbetrieben zu den zehn größten privaten Hochschulen und bietet acht Studiengänge, wie z. B.

- Dualer Studiengang: Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts Prävention und Gesundheitsmanagement

Weitere Informationen zu den Qualifikationsmöglichkeiten in BGM unter Tel. +49 681 6855 400 • [dhfpg.de/personal](http://dhfpg.de/personal)



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



**Deutsche Hochschule**  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences

## Von der Wissensvermittlung zur Kompetenzentwicklung

Der Online-Buchhändler Amazon veröffentlicht Hitlisten der Bücher, die sich auf seiner Plattform am besten verkaufen. Auf Platz 1 in der Kategorie „Pädagogik – allgemeine Lernmethoden“ steht derzeit das Buch „Lehrerdämmerung: Was die neue Lernkultur in den Schulen anrichtet.“ Es stammt aus der Feder des emeritierten Philosophieprofessors Christoph Türcke, der sich bereits auf den ersten Buchseiten als glühender Befürworter des Frontalunterrichts entpuppt. Gelernt werde seiner Meinung nach am besten, wenn ein dozierender Lehrer gesichertes Wissen weitergäbe.

Es lebe das Fachpensum. Scharfe Kritik übt Türcke an den Lehrern, die sich einer Mode folgend als „Lernbegleiter“ sähen und sich von „neoliberalen“ Bildungsexperten zu „Kompetenzbeschaffungsexperten“ degradieren ließen. Es komme darauf an, Vokabeln zu pauken, statt „spielerisch“ eine fremde Sprache zu erkunden.

Türcke ignoriert Studien, die nachweisen, dass der langsamste Schüler im Schnitt neunmal länger braucht, um einem Lehrervortrag zu folgen, als der schnellste. Das heißt nicht, dass der langsame Schüler dümmer ist. Er hat einfach nur eine andere Lerngeschwindigkeit. Auch in der betrieblichen Weiterbildung gilt: Jeder Mensch lernt ganz individuell. Deswegen brauchen wir Lernformen, die es dem Lerner ermöglichen, seinen Lernprozess so zu gestalten, wie es ihm entspricht. Selbst in Lerntypen zu denken, ist zu pauschal. Wenn Sie wissen wollen, warum die „Wissensvermittlung“ durch eine „Kompetenzentwicklung“ ersetzt werden sollte, dann lesen Sie unsere Titelgeschichte ab Seite 18.

**Service.** Leser von „Wirtschaft + Weiterbildung“ können im Vorfeld kostenlos (!) Eintrittskarten für die Messen Personal 2016 Nord oder Süd erhalten. Einfach das Kontaktformular auf [www.haufe.de/personalmessen](http://www.haufe.de/personalmessen) ausfüllen und dort die gewünschte Anzahl an Eintrittskarten auswählen. Die Karten werden bis zur Messe per Post zugesandt. Schnell sein lohnt sich, denn das Kartenkontingent ist begrenzt.



Viele Inspirationen durch unser neues Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



## Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

- **Sprachentraining** auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- **Kommunikations- und Businessstraining**
- **Mit Interkulturellem Training** zum internationalen Erfolg

SAVE THE DATES:

**26. – 27. April 2016**

Messe Hamburg: Halle A4 · Stand B.18

**10. – 11. Mai 2016**

Messe Stuttgart: Halle 4 · Stand D.14

### KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

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

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

#### KERN AG Training Schulungszentren in:

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



**Professor Werner Sauter**, ein bekannter Experte in Sachen Kompetenzforschung, erklärt, warum das selbstgesteuerte Lernen dank Internet und „Social Workplace Learning“ viel effektiver geworden ist und eine flächendeckende Kompetenzentwicklung jetzt ermöglicht werden sollte.



**Zukunftstrends.** Wir blicken auf die Rolle der Chefs in der Führungskräfteentwicklung der Zukunft.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

## 13 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

### menschen

## 14 Fehlermanagement und Führungskultur

VW, Deutsche Bank, Thyssen-Krupp – beim Fehlermanagement versagen deutsche Unternehmen oft. Für den Wirtschaftswissenschaftler Professor Jan Hagen liegt es an der Führungskultur

### titelthema

## 18 Alle Macht den Lernern

Deutschland vertrödelt seine Zukunft, weil es die Entwicklung zur Kompetenzgesellschaft ignoriert. Das ist ein Satz aus einer Streitschrift von John Erpenbeck und Werner Sauter. Bei uns erklären sie, warum es nicht sinnvoll ist, fremdbestimmt Wissen zu pauken, das nur selten „hängen“ bleibt

## personal- und organisationsentwicklung

## 24 Selbstgesteuert in die Zukunft

Drei Autoren aus Wissenschaft und Praxis schreiben, warum sie selbstorganisiertes Lernen als großen Trend der Führungskräfteentwicklung sehen

## 30 Im Tal der Netzwerker

Eine deutsche Gruppe ist ins Silicon Valley gefahren, um dort den „Spirit“ zu erleben. Die Redaktion war dabei und berichtet von den Erkenntnissen

## 34 Anleitung zum Burnout

Achtung Satire: Wie Führungskräfte garantiert zum Burnout kommen, beschreibt der Hannoveraner Trainer und Berater Stefan Fourier

## training und coaching

## 38 Weiterbildner bei Gabal zu Hause

Im Interview blickt Vorstandssprecher Hanspeter Reiter auf die vierzigjährige Geschichte des Weiterbildner-Netzwerks Gabal e. V. zurück und erklärt dessen Erfolge

## 42 Als Trainer den eigenen Preis bestimmen

Für Trainer gibt es keine feste Gebührenordnung. Entsprechend schwierig ist die Honorarkalkulation. Branchenkenner Bernhard Kuntz verrät Tricks für die richtige Preisstrategie

## 46 Gemeinsam lernen statt einsam lernen

Jane Hart, britische Expertin zum Thema „Lernen am Arbeitsplatz“, beschreibt zehn Wege, wie man ein „Enterprise Social Network“ zum unternehmensweiten Lernen nutzen kann



**Jubiläum.** Das Gabal Weiterbildner-Netzwerk feiert dieses Jahr sein 40-jähriges Bestehen.



**Personalmesse.** Am 26. April 2016 startet die Messe „Personal Nord“ – wie schon im Vorjahr in den Hamburger Messehallen.



**Personalreferent/-in (IHK)**  
ab 07. April 2016 online

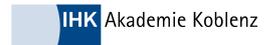
**Wirtschaftsmediator/-in (IHK)**  
ab 11. April 2016

**Personalbetriebswirt/-in (IHK)**  
ab 15. April 2016

**Lohn-/Gehaltbuchhalter/in (IHK)**  
ab 20. April 2016 online

**Teamleiter (IHK)**  
ab 10. Mai 2016

IHK-Akademie Koblenz e.V.  
Ansprechpartnerin: Ramona Knopp  
0261 30471-16, knopp@koblenz.ihk.de  
[www.ihk-akademie-koblenz.de](http://www.ihk-akademie-koblenz.de)



IHK. DIE WEITERBILDUNG

#### 48 Das Verschweignix-Buch Nr. 2

Der Psychologe Günter G. Bamberger hat gerade die fünfte Auflage seines Buchs „Lösungsorientierte Beratung“ auf den Markt gebracht. Wir loben ihn wegen der umfassenden Weitergabe von Beratungs-Know-how

### messen und kongresse

#### 52 Sascha Lobo kommt zur „Personal 2016 Nord“

Die Personal-Messe, die vom 26. bis 27. April 2016 in Hamburg stattfindet, wird von Blogger Sascha Lobo eröffnet, der neue Ideen zur Arbeitswelt im Schatten der Digitalisierung verkünden will

#### 54 Start-ups setzen auf Lernen durch Job-Rotation

Personal 2016 Nord: Maximilian von der Ahé, Chef des Betahaus‘ in Berlin, spricht zum Thema „Top Talent Entwicklung – Wie Corporates von Start-ups und ihren Arbeitsweisen profitieren“

#### 56 Profis machen bei der Arbeit „gehirngerechte“ Pausen

Personal 2016 Nord: Keynote-Speaker Markus Hornig ist Mentaltrainer der Frauen-Fußballnationalmannschaft. Er hält den Vortrag: „Was Führungskräfte vom Spitzensport lernen können“

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

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

#### 60 Leserbriefe

Diesmal erreichten uns Leserbriefe zu unserem Nachruf auf den „Dübelkönig“ Artur Fischer, der ein herausragendes Vorbild in Sachen Kreativität war

#### Rubriken

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

**Speed USP**

**Das radikal-offene & dynamische Positionierungsformat am Telefon\* mit Angelika Eder**

- 2 Std. Workshop beschleunigen Sie auf Höchsttempo.
- Inklusive: Die geballte Erfahrung aus 15 Jahren Trainingsvertrieb
- ... und über 300 erfolgreichen Beratungen.

Kurzum: **DAS** Format für erfahrene und entschlossene Trainer, Berater & Coachs.  
\*Leider nix für Newbies!

**Trainer Lotse**  
Akquise für Training & Coaching

kontakt@trainerlotse.de  
[www.trainerlotse.de](http://www.trainerlotse.de)



**WER** Maryoly Gamez vom Frauen-Rugby-Team Venezuelas versucht, ihre Gegenspielerin Victoria Rios vom Team Uruguay am Zopf zu packen und quasi mit allen Mitteln zu stoppen.

**WAS** Eigentlich handelte es sich „nur“ um ein Testspiel zwischen Venezuela und Uruguay, mit dem sich beide Mannschaften auf die Olympischen Spiele in Rio de Janeiro, Brasilien, vorbereiten wollten.

**WAS NOCH** Das Foto wurde am 6. März 2016 im Deodoro Olympic Park von Rio de Janeiro aufgenommen. Fotograf ist der Brasilianer Buda Mendes, der für die Agentur Getty Images unterwegs war.

**Man kann nicht alles regeln.** Die deutsche Übersetzung der englischen Original-Rugby-Regeln des International Rugby Board umfasst 18 DIN A4-Seiten. Ob Haareziehen bei diesem sehr körperbetonten Sport verboten ist, geht aus den Regeln nicht so klar hervor. Die Spielregeln stammen aus dem Jahr 1871 und da bestanden die Mannschaften, wie man sich denken kann, ausschließlich aus Männern mit Bürstenhaarschnitt.

So ist das Foto ein schönes Symbol dafür, dass man die wirkliche Wirklichkeit nie mit Regeln wird hundertprozentig erfassen können. Letztlich kommt es auf den sportlichen Charakter, auf die professionelle innere Haltung jedes Einzelnen an, wenn ein Spiel wirklich fair verlaufen (und eine Arbeit wirklich gut werden) soll.

# ERFOLGREICH FÜHREN TROTZ STRESS UND KRISEN



ISBN 978-3-648-08183-9 | Bestell-Nr. E01069  
Buch: € 39,95 [D] | eBook: € 35,99 [D]



ISBN 978-3-648-06623-2  
Bestell-Nr. 00406  
Buch: € 29,95 [D]  
eBook: € 25,99 [D]



ISBN 978-3-648-05588-5  
Bestell-Nr. E10100  
Buch: € 29,95 [D]  
eBook: € 25,99 [D]

## RESILIENZ ALS ERFOLGSREZEPT

Fördern Sie Ihre eigene Widerstandsfähigkeit und Ausgeglichenheit sowie die Ihrer Mitarbeiter! Basierend auf der Analyse langfristig erfolgreicher Unternehmen sowie aktuellen Erkenntnissen stellt der Autor Resilienz-Konzepte vor, mit denen Sie auch in Krisen handlungsfähig bleiben und nachhaltig bessere Ergebnisse für sich und Ihr Unternehmen erzielen.

- ✓ Wirksamer Schutz vor Überbelastung und Burnout
- ✓ Emotionales Gleichgewicht auch bei hohem Erfolgsdruck
- ✓ Aktuelle Modelle verständlich erklärt

**Jetzt versandkostenfrei  
bestellen:**

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



STAFFELÜBERGABE

## McDonald's-HR-Chef Goebel: „Loszulassen ist nicht leicht“

Am 1. April 2016 gibt McDonald's-Personalvorstand Wolfgang Goebel den Staffeltstab an Gabriele Fanta weiter. Fanta war im Juni 2013 als Director Human Resource in den Konzern eingestiegen. Wie die beiden Personaler die Zeit der Übergabe vorbereitet haben und gestalten, schildern sie in einem gemeinsamen Interview im Personalmagazin (das komplette Interview lesen Sie in Ausgabe 04/2016).

**Im November wurde bekannt, dass Sie, Herr Goebel, Ihre Tätigkeit als Personalvorstand von McDonald's Deutschland zum 31. März 2016 beenden wollen. Im Dezember stand fest, dass Sie, Frau Fanta, ab dem 1. April neuer Personalvorstand werden. Wie gestalten Sie die „Staffelübergabe“?**

**Gabriele Fanta:** Dadurch, dass wir in den vergangenen drei Jahren sehr eng zusammengearbeitet haben, haben wir sehr viele gemeinsame Termine und auch Rücksprachen. Für mich ist es daher einfach, Zeit

für einander zu finden und gemeinsam an den Themen zu arbeiten.

**Wolfgang Goebel:** Natürlich braucht man auch einen Plan. Wir haben einen inhaltlichen und zeitlichen Plan erstellt, der auch die Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten und Positionen einbezieht, die Frau Fanta außerhalb von McDonald's gestalten wird. Das haben wir gut strukturiert und eng miteinander abgestimmt.

**Was sind die wichtigsten Themen, die hierbei besprochen werden?**

**Fanta:** Uns ist wichtig, dass wir unsere Teams mitnehmen, also nicht nur unsere eigenen Mitarbeiter im HR-Bereich, sondern auch die Mitarbeiter in der Organisation und unsere Franchise-Nehmer. Damit der Übergang so reibungslos wie möglich verläuft.

**Goebel:** Die generellen Herausforderungen ändern sich nicht. Aber es kann schon sein, dass sich Sichtweisen und Schwer-

punkte verändern. Ich bin zwar noch nicht so super-alt, aber wir können schon von einem Generationswechsel sprechen, der durchaus auch ein Wandel hin zu anderen Themen sein kann. Das macht das Ganze gleichsam interessant und es entsteht ein Mehrwert für das Unternehmen.

**Herr Goebel, wie wichtig ist es, loszulassen zu können, wie schwer fällt es Ihnen?**

**Goebel:** Loszulassen ist enorm wichtig. Aber ich gebe gern zu, dass es keine leichte Aufgabe ist. Wenn jemand seinen Job mit Herzblut ausübt, dann ist er bis zur letzten Minute in den Themen drin. Ich glaube aber auch, dass es zu einer fairen Übergabe gehört, ein offenes Ohr für andere Themen zu haben. Gabriele Fanta wird sicher das Thema Digitalisierung deutlich intensiver vorantreiben als ich. Während der Übergabe ist es zudem wichtig, geschlossen aufzutreten. Viele Mitarbeiter testen in dieser Zeit aus, was der eine zu einem Thema sagt und was der andere dazu sagt. Deshalb haben wir immer gemeinsam geantwortet. Ein geschlossenes Auftreten ist wichtig, aber es erfordert auch Disziplin.

**Für Sie, Frau Fanta, ist es sicher nicht einfach, neue Themen zu setzen. Wie wollen Sie vorgehen?**

**Fanta:** Zum Glück haben wir bereits zusammengearbeitet. Jeder weiß, was der andere für gut und nicht so gut hält. Wo wir uns meiner Meinung nach verändern müssen, ist im Recruiting. Wir müssen viel mehr auf die Bewerber zugehen. Das heißt auch, dass wir uns von Dingen verabschieden müssen, die früher Standard waren, beispielsweise 24 Pflichtfelder inklusive Lebenslauf bei der Online-Bewerbung. Heute sollten maximal drei bis fünf Felder notwendig und das Hochladen des Xing-Profiles möglich sein. Wir müssen mit weniger Informationen vor dem ersten Interview zurechtkommen. Das sind Dinge, die die interne und externe Kultur prägen werden.

**Herr Goebel, gab es schon bei der Einstellung von Frau Fanta den Plan, sie als potenzielle Nachfolgerin aufzubauen?**

**Goebel:** Es ist vermessen zu sagen: Ich wusste von der ersten Sekunde an, dass Frau Fanta die Richtige ist. Aber anhand ihrer Fähigkeiten war mir nach drei bis sechs Monaten klar, dass sie meine Nachfolgerin sein könnte, sofern sie es wollte.

**Das Interview führte Daniela Furkel.**



Foto: OBS/McDonald's Deutschland

**Gabriele Fanta.** Die HR-Direktorin übernimmt zum 1. April Goebels Position.



Foto: McDonald's Deutschland

**Wolfgang Goebel.** Der Personalvorstand verlässt McDonald's zum 31. März.

## NEW WORK

# Neuer „Augenhöhe“-Film feiert Premiere

Im vergangenen Jahr konnten sich alle, die sich für das Thema „New Work“ interessieren, im Film „Augenhöhe“ authentische Beispiele aus Unternehmen anschauen, die das Konzept schon umgesetzt haben. Die Initiatoren des Films, Philipp Hansen, Ulf Brandes, Daniel Trebien, Silke Luinstra und Sven Franke, setzten bei den Filmvorführungen darauf, Film und Dialog zu verknüpfen – im Anschluss konnten sich die Zuschauer über das Gesehene austauschen. Damit haben sie offenbar einen Nerv getroffen: Zu „Augenhöhe“ gab es mehr als 220 Dialogveranstaltungen in sieben Ländern. Ein guter Grund also für das „Augenhöhe“-Team, nun eine Fortsetzung zu drehen: Am vierten März hatte der Film „Augenhöhewege“ in zehn Städten Premi-

ere. Das Konzept knüpft an den Vorgängerkino an: Wieder ist der Film ein Crowdfunding-Projekt, wieder geht es um das Thema „New Work in der Praxis“ – und wieder finden zahlreiche Dialogveranstaltungen rund um die Filmvorführungen statt. Mit dabei sind sowohl bekannte Unternehmen aus dem ersten Film als auch neue Beispiele. Bis Mitte Juni sind noch rund 20 Veranstaltungen rund um den neuen Film geplant, unter anderem in Hannover, Freiburg, Köln, Dresden und Bremen. Einen Abstecher machen die Veranstalter auch nach Österreich und die Schweiz. Mehr zum Projekt „Augenhöhe“ und „Augenhöhewege“ sowie Informationen zu allen Veranstaltungen rund um den Film finden Sie unter [www.augenhoehe-film.de](http://www.augenhoehe-film.de).



Foto: Augenhöhewege

**Filmteam.** Das „Augenhöhe“-Team (von links: Philipp Hansen, Ulf Brandes, Daniel Trebien, Silke Luinstra, Sven Franke) hat mit „Augenhöhewege“ einen neuen Film vorgelegt.

## SUCHT AM ARBEITSPLATZ

# Immer mehr Jobdoper greifen zu Crystal Meth & Co.

Der Grünen-Abgeordnete Volker Beck hat alle Ämter niedergelegt, nachdem bei ihm Drogen gefunden wurden. Die Medien spekulieren, ob es sich bei der gefundenen Substanz um Crystal Meth handelt – die Droge der sogenannten „Jobdoper“. Deren Zahl nimmt immer mehr zu, wie der Gesundheitsbericht 2015 der DAK zum Thema „Hirndoping“ zeigt: Die Krankenkasse schätzt die Zahl regelmäßiger Jobdoper – Mit-

arbeiter, die am Arbeitsplatz Drogen konsumieren – auf eine Million. Nach einer repräsentativen Studie der DAK, in der zwar in erster Linie nach dem Konsum verschreibungspflichtiger leistungssteigernder Mittel gefragt wurde, aber auch nach illegalen Drogen wie Crystal Meth oder Ecstasy, haben knapp drei Millionen Deutsche verschreibungspflichtige Medikamente benutzt, um im Job leistungsfähiger zu sein oder

Stress abzubauen. Auslöser für den Griff zur leistungssteigernden Pille sind demnach meist hoher Leistungsdruck und Stress. Der Wunsch nach Medikamenten zur Steigerung des psychischen Wohlbefindens war nach den Befragungsergebnissen übrigens bei solchen Arbeitnehmern deutlich geringer, deren Arbeitsanforderungen von den Merkmalen „neue Ideen“ und „Kreativität“ geprägt sind.

## Kurz und Knapp

**Datenbank.** Die Rauen Coach-Datenbank, die eine Übersicht über professionelle Coachs in Deutschland, Österreich und der Schweiz bietet, ist einer kompletten Überarbeitung unterzogen worden. Das Portal wartet nun mit neuem Design und erweiterten Funktionen auf. Das Ergebnis steht zur Verfügung unter [www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de).

**Problemlösung.** Die Technische Akademie Esslingen bietet am 2. und 3. Mai einen Workshop zum Lösen komplexer Aufgaben an. Die Teilnehmer sollen dabei erfahren und üben, wie sie komplexe Situationen systemgerecht anpacken und nachhaltig lösen können. Weitere Informationen finden Sie unter [www.tae.de/seminar/seminar-loesen-komplexer-aufgaben-34776](http://www.tae.de/seminar/seminar-loesen-komplexer-aufgaben-34776).

**Change Management.** Der österreichische Trainingsanbieter Trainconsulting und das Institut für Organisation und Management (IOM) der Steinbeis-Hochschule Berlin starten am 11. Oktober den Studiengang „Systemisches Change Management“. Zielgruppe sind erfahrene Führungskräfte und Berater. Interessierte können sich am 21. April und 10. Mai über das Angebot informieren. Details unter: [www.steinbeis-iom.de](http://www.steinbeis-iom.de).

**Auch das noch.** Noch sind Frauen im Top-Management rar – das belegten erst kürzlich zum Weltfrauentag wieder Zahlen des Statistischen Bundesamts. Zwei ebenfalls kürzlich veröffentlichte Studien – eine von Fidar, eine von Kienbaum – bieten eine Erklärung: Demnach trickst so manches Unternehmen beim Festsetzen der Zielgröße für die Frauenquote, etwa indem als Zielgröße der aktuelle Frauenanteil festgelegt wird.

„PERSONALENTWICKLUNG 2016“

## Erstmals Tagung zum Fachbuch

Demografie, Diversity, Digitalisierung: Über diese aktuellen Herausforderungen im HR-Management wird am 7. April 2016 auf der Fachkonferenz „Personalentwicklung 2016“ im Haus der Wissenschaft in Bremen diskutiert. Die Konferenz begleitet erstmals die diesjährige, 25. Ausgabe des Buchs „Personalentwicklung“, das Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann jährlich bei Haufe herausgeben. Neben den beiden Herausgebern treten dort auch Autoren des Buchs als Referenten auf. Weitere Informationen: [www.tagung-personalentwicklung.de](http://www.tagung-personalentwicklung.de).

DEUTSCHER BILDUNGSPREIS 2016

## Vierte Verleihung im April in Berlin

Am 21. April ist es wieder so weit: Die Tüv Süd Akademie verleiht den Deutschen Bildungspreis. Wie in den Vorjahren auch wird der Preis im Humboldt Carré in Berlin an Firmen übergeben, die die Bildungspreis-Jury mit ihren Maßnahmen im Bildungs- und Talent Management überzeugen konnten. Vor der Preisverleihung am Abend bieten die Initiatoren ein Tagesprogramm rund um die betriebliche Aus- und Weiterbildung: Von 12 bis 16 Uhr finden vier Workshops statt, deren Schwerpunkt auf der Vereinbarung von Weiterbildung mit der voranschreitenden Digitalisierung liegt. Ab 16:45 Uhr referieren Experten aus verschiedenen Branchen unter anderem über die Themen „Talent Management“, „Generation Y“ und „Auszubildende als Mitarbeiter der

Zukunft“. Abends folgt dann die Verleihung des Deutschen Bildungspreises mit Sektempfang und Dinner. Eine Tageskarte inklusive Abendprogramm kostet 295 Euro. Für Teilnehmer des Deutschen Bildungspreises gilt ein Sonderpreis von 145 Euro. Die Teilnahme an den Workshops ist kostenfrei. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deutscher-bildungspreis.de](http://www.deutscher-bildungspreis.de).



Foto: Tüv Süd Akademie

AWARDS

## Bildungsmedien-Preise auf Didacta vergeben

Auf der Bildungsmesse „Didacta“ in Köln wurde zum 21. Mal der Deutsche Bildungsmedien-Preis „Digita“ vergeben. Der Preis in der Kategorie „Berufliche Bildung und Studium“ ging in diesem Jahr an die „Virtuelle Apotheke“ der Beiersdorf AG. Mit dem Online-E-Learning-Angebot schult das Unternehmen Apothekenmitarbeiter, die eines seiner Hauptpflegeprodukte verkaufen sol-

len. Die „Virtuelle Apotheke“ bildet den Rahmen für Kurse, in denen die Lerner mehr über die Grundlagen der Hautzustände und deren individuelle Bedürfnisse erfahren. Mit dem E-Learning-Angebot lernen die Mitarbeiter die Zusammensetzung der Pflegeprodukte, ihre Einsatzmöglichkeiten und Vorteile. Daran anschließende virtuelle Kundenberatungsgespräche sollen das Erlernete trainieren und festigen. In diesen

Gesprächen geht es um fachliches Wissen ebenso wie um Gesprächsführung und Beratung sowie die kundenorientierte Informationsvermittlung und schließlich die richtige Auswahl der Pflegeprodukte. Dabei erhalten die Lernenden immer wieder Rückmeldungen zu ihren ausgewählten Antworten. Wer die Kurse absolviert und die Beispielpatienten rich-

tig berät, erhält ein Zertifikat. In der ersten Stufe geht es um Basiskenntnisse, das zweite Zertifikat bescheinigt fortgeschrittene Kenntnisse und das dritte Zertifikat weist den Lerner als Experten aus. Realisiert hat die Beiersdorf AG das Lernportal der virtuellen Apotheke in Zusammenarbeit mit der Tüv Rheinland Akademie GmbH. Insgesamt wurden auf der Bildungsmesse Didacta zehn Deutsche Bildungsmedien-Preise verliehen, unter anderem in den Kategorien Allgemeinbildende Schulen und Privates Lernen. Als preiswürdig gelten Einreichungen, die den hohen Mehrwert IT-gestützter Bildungsmedien für das Lehren und Lernen zeigen. Mehr Informationen zum Digita-Award 2016 finden Sie unter: [www.digita.de](http://www.digita.de).



Foto: Digita

**Preisverleihung.** Die Gewinner des Bildungsmedien-Preises „Digita“ wurden im Februar auf der „Didacta“ in Köln geehrt.

## ST. GALLER LEADERSHIP AWARD

# Finalisten treten auf DGFP-Kongress bei Live-Test an

Mit dem St. Galler Leadership Award werden jährlich herausragende Führungstechniken und Führungsstrategien ausgezeichnet. Aus einer Vielzahl von Bewerbungen hat die Jury jetzt die drei Finalisten für die diesjährige Verleihung des Preises ausgewählt: die Allianz Deutschland AG, die Adam Opel AG und die Raiffeisen-Gruppe. In diesem Jahr wird der Award erstmals auf dem DGFP-Kongress verliehen, der am 20. und 21. April 2016 im Umspannwerk am Alexanderplatz in Berlin stattfindet. Dort werden die Finalisten ihre

**Location.** Das Awardfinale findet auf dem DGFP-Kongress im Umspannwerk Berlin statt.

Konzepte live dem Publikum präsentieren, das im Anschluss per App-Abstimmung den Sieger küren darf. Der DGFP-Kongress steht in diesem Jahr unter dem Motto „Zukunft. Blicke“ und behandelt die Themen „Arbeitswelt von morgen“ sowie „Integration von Flüchtlingen“. Eine außergewöhnliche Location

Foto: Umspannwerk Berlin, Alexanderplatz



(das Umspannwerk bekam 2014 den „Location Award“ in der Kategorie „Eventlocations bis 300 Personen“) und eine prominente Rednerliste versprechen einen spannenden Kongress. Neben zahlreichen Arbeitsdirektoren aus Konzernen (Margret Suckale von BASF, Wilfried Porth von Daimler, Christian Illek von Tele-

kom) ist auch der Axel-Springer-Verlag vertreten, der seine Erfahrungen aus dem Silicon Valley einbringen wird. Für das Flüchtlingsthema versprechen Vertreter des Bundesministeriums, der Agentur für Arbeit sowie der Unternehmen eine lebendige Diskussion. Weitere Informationen unter: [www.congress.dgfp.de](http://www.congress.dgfp.de)

## Pädagogische Hochschule Karlsruhe Weiterbildung

### Managing Diversity: Diversität entwickeln und gestalten

Workshop A: **Diversität und Differenz**

Workshop B: **Kommunikation und Interaktion**

Workshop C: **Handlungsfelder und –strategien**



[www.ph-karlsruhe.de/diversity](http://www.ph-karlsruhe.de/diversity)

ph  
University of Education  
Pädagogische Hochschule  
karlsruhe

gefördert durch  
  
Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT,  
FORSCHUNG UND KUNST

## Zertifikat: Managing Diversity

Das Zertifikatsstudium fokussiert darauf, Diversität zu entwickeln und zu gestalten. Thematisiert wird Diversity als strategischer Managementansatz und als Grundlage für die kritische Analyse der eigenen Praxis. Sie werden Best-Practice-Beispiele kennenlernen und am Ende kompetent mit Diversität in Ihrer beruflichen Praxis umgehen können.

### Sie erwerben folgende Kompetenzen:

- Wissen und Verstehen vorhandener Diversity-Ansätze,
- Reflexion von rechtlichen Grundlagen bezüglich Antidiskriminierung, Gleichstellung und Migration,
- Erkennen von Chancen, Herausforderungen und Potentialen anhand der Analyse von Fallstudien, Diversity Incidents etc.,
- berufliche Kommunikation und Interaktion diversitätssensibel analysieren und gestalten,
- professionelle Einführung und Weiterentwicklung von Diversity-Ansätzen.

### Feste Präsenztage ermöglichen klare Planbarkeit:

7 x Freitag und Samstag

**Beginn:** jeweils Oktober – **Dauer:** 7 Monate

**Anmeldeschluss:** 30. Juni – **Gebühr:** 1600 €

**Voraussetzung:** Hochschulzugangsberechtigung, mind. 1 Jahr Berufserfahrung

Nach erfolgreichem Abschluss wird das Weiterbildungszertifikat „Certificate of Advanced Studies (CAS)“ ausgestellt.

Kontakt: [www.ph-karlsruhe.de/diversity](http://www.ph-karlsruhe.de/diversity)

KONFLIKTMANAGEMENT

## Chefs geben Streitkultur gute Noten

Führungskräfte beurteilen die Streitkultur in ihren Unternehmen als konstruktiv, wertschätzend, respektvoll, entscheidungsorientiert und transparent. Das ist ein Ergebnis des ersten „Streitkulturindex für Unternehmen und Organisationen in Deutschland“ der Forschungsstelle für Wirtschaftsmediation der TH Köln in Kooperation mit dem Institut für Wirtschaftsmediation und Kommunikationsmanagement (IWM) und der Frankfurter Wirtschaftskanzlei Aclanz Rechtsanwälte. Für die Studie wurden Führungskräfte aus 300 Organisationen befragt. Im Einzelnen stellten deren Autoren fest, dass Konflikte in den Unternehmen zu über 70 Prozent

durch die Führungskräfte und zu 60 Prozent von den unmittelbar Betroffenen gelöst werden. Nur in knapp 25 Prozent der Konfliktfälle werden interne Fachleute der Personal- und Rechtsabteilung oder Betriebsräte hinzugezogen. Externe Fachleute, wie Rechtsanwälte, Mediatoren oder Coachs, werden in nur 16 Prozent der Konflikte eingeschaltet. Obwohl die Befragten mit der Konfliktbehandlung in ihrem Unternehmen prinzipiell zufrieden sind, äußern sie sich auch selbstkritisch zu ihrer Rolle als Konfliktlöser: So sehen 78 Prozent Verbesserungspotenzial bei ihrem Konfliktmanagement und 63 Prozent bei ihrer Kommunikationsfähigkeit.



**Duell.** So wie diese beiden Streithähne lösen die wenigsten ihren Zwist: Laut Studie geht es in deutschen Büros beim Konfliktmanagement meist gewaltfrei zu.

BEZIEHUNGSBAROMETER

## Mein Chef, das unbekannte Wesen

In jeder Beziehung ist es wichtig, sich Zeit füreinander zu nehmen und miteinander zu reden – das gilt auch für die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Eine aktuelle Umfrage deckt hier allerdings einigen Nachholbedarf auf: Nur knapp ein Viertel der Befragten tauscht sich regelmäßig mit dem Chef aus. Das ist ein Ergebnis

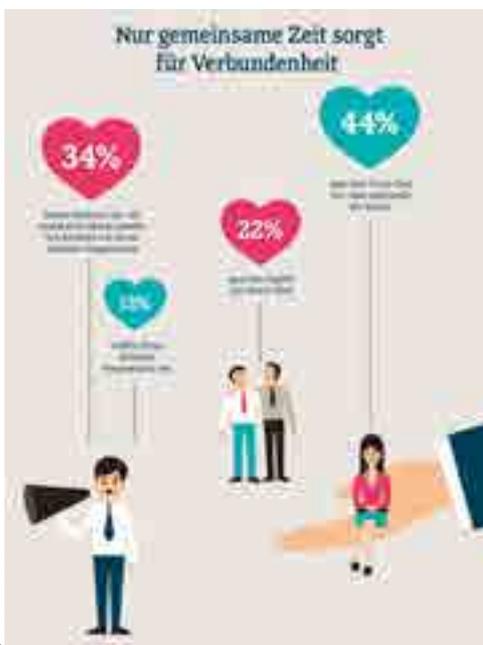
des „Beziehungsbarometers“, für das der Sozialleistungs- und Incentive-Anbieter Sodexo 1.000 deutsche Arbeitnehmer befragt hat. Über ein Drittel aller Befragten, 34 Prozent, haben demnach höchstens ein bis zweimal im Monat persönlichen Kontakt mit ihrem direkten Vorgesetzten. 13 Prozent treffen ihn oder sie sogar überhaupt nicht. Immerhin 44 Prozent sprechen ihren Chef ein- oder mehrmals die Woche. Allerdings hat nur eine Minderheit von 22 Prozent das Glück, einen regelmäßigen Austausch mit seinem Boss zu pflegen und jeden Tag mit ihm in Kontakt zu stehen.

Dass manche Vorgesetzte sich so wenig Zeit für den Austausch mit ihrem Team nehmen, dürfte viele Mitarbeiter auch deshalb sehr treffen, weil sie ihrerseits viel Zeit in ihre berufliche Tätigkeit stecken: 49 Prozent der Befragten arbeiten mindestens 40 Stunden die Woche, wie die Autoren des Sodexo-Beziehungsbarometers ebenfalls herausfanden. Etwa jeder fünfte Arbeitnehmer verbringt sogar mehr als 40 Stunden wöchentlich am Arbeitsplatz. Die Männer sammeln hier die meisten Stunden. Während 26 Prozent der Männer mehr als 40 Wochenstunden arbeiten, sind es bei den Frauen nur elf Prozent.

FÜHRUNG

## Auf dem Weg zur Vertrauenskultur?

Die Mehrheit der deutschen Arbeitnehmer hat Vertrauen in die professionellen Fähigkeiten ihrer Vorgesetzten: 84 Prozent bescheinigen ihrem direkten Chef, dass dieser seine Arbeit überwiegend richtig mache. 79 Prozent stimmen außerdem der Aussage zu, dass auch die Unternehmensführung überwiegend der richtigen Strategie folge. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Forsa-Umfrage im Auftrag der Haufe Akademie unter 1.009 Angestellten in Deutschland. Nur rund jeder zehnte Befragte kritisiert seinen Chef gegenüber den Studienautoren: So viele sind der Meinung, dass ihr Vorgesetzter überwiegend schlechte Arbeit leiste. Alles in allem können die Studienergebnisse deutsche Chefs positiv stimmen – allerdings lassen sie offen, ob das Vertrauen in die Arbeit des Vorgesetzten auch zu Vertrauen auf persönlicher Ebene führt.



Quelle: Sodexo



Foto: Achim Zimmermann

# Jetzt wird abgerechnet: Rechnungsschreiben für Profis

Schön, wenn man nach getaner Arbeit seinem Kunden für die erbrachte Leistung eine Rechnung schreiben kann. Noch besser, wenn die Rechnung so gestaltet ist, dass sie sowohl beim Auftraggeber als auch beim Finanzamt keinen Widerspruch auslöst. Deshalb sollten die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden. Diese finden sich im Umsatzsteuergesetz (§ 14). Zunächst müssen in der Rechnung Angaben über die Person, die die Leistung erbringt,

## „ Stellen Sie sich die Frage, ob Ihre Rechnung prüffähig ist. “

festgehalten werden. Das Umsatzsteuerrecht spricht in diesem Fall vom „Unternehmer“. Das Gesetz fordert hier die Angabe des vollständigen Namens und der Anschrift. Entsprechendes gilt für den Kunden, den sogenannten „Leistungsempfänger“. Zusätzlich muss der leistende Unternehmer entweder seine Steuernummer oder seine Umsatzsteuer-Identifikationsnummer (USt-IdNr.) und das Datum der Rechnung angeben.

Weiterhin muss für jede Rechnung eine neue Nummer vergeben werden. Das Gesetz fordert dabei eine fortlaufende Nummer, was bedeutet, dass kein allgemeines Chaos bei den Rechnungsnummern passieren darf. So kann beispielsweise eine Kombination aus fortlaufender Nummerierung mit der Jahreszahl („1574-2016“) umgesetzt werden. Wichtig ist, dass jede Rechnung eindeutig anhand dieser Nummer identifiziert werden kann.

Daneben ist eine Erklärung über die erbrachte Leistung erforderlich. So muss beispielsweise die Rechnung enthalten: „Präsentations-Coaching“.

Hier empfiehlt sich eine Formulierung zu verwenden, die so präzise wie möglich die Leistung beschreibt. Ein weiterer Aspekt, der nichts mit dem Steuerrecht zu tun hat, ist dabei die Frage, ob die Rechnung prüffähig ist. Gemeint damit ist, ob der Kunde anhand der Angaben nachvollziehen kann, ob der abgerechnete Betrag der erbrachten Leistung entspricht. Hier müssen beispielsweise der Stundensatz und die Anzahl der angefallenen Stunden aufgelistet werden.

Weiterhin fordert der Gesetzgeber, dass der Zeitpunkt, zu dem die Leistung erbracht wurde, auf der Rechnung vermerkt wird. Gemeint ist damit etwa der

Tag des Coachings („Präsentations-Coaching am 21. März 2016“). Wird die Leistung über einen längeren Zeitraum erbracht, so ist dieser anzugeben („Rhetorik-Seminar vom 18. bis 20. März 2016“). Dann folgen die abzurechnenden Beträge. Hier ist als Erstes der Nettobetrag zu benennen. Daraus muss im zweiten Schritt der Steuerbetrag ermittelt werden. Hierzu ist der jeweilige Steuersatz anzuwenden und auf der Rechnung anzugeben. Er beträgt in den meisten Fällen 19 Prozent. Nur wenn es beispielsweise um den Verkauf von Büchern geht, liegt er bei sieben Prozent. Stehen der Nettobetrag und der Steuerbetrag fest, so ist der Gesamtbetrag („Bruttobetrag“) zu berechnen.

Zusätzlich – und das ist keine Vorgabe aus dem Umsatzsteuergesetz – dürfen jetzt bei der Bankverbindung keine Kontonummer und Bankleitzahl mehr angegeben werden, sondern die IBAN.

Im Übrigen ist auf der Rechnung keine Unterschrift erforderlich. Nur bestimmte Berufe, etwa Rechtsanwälte, müssen Rechnungen unterschreiben.

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

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

# Fehler verhindern: Eine Frage der Führungskultur

**INTERVIEW.** Abgas-Schummeleien bei VW, Libor-Manipulationen bei der Deutschen Bank und desaströse Stahlwerkprojekte von Thyssen-Krupp in Brasilien – beim Fehlermanagement versagen deutsche Unternehmen regelmäßig. Für Professor Jan Hagen liegt das Problem vor allem an der Führungskultur.

**Kleine Gruppe oder großer Kreis? Bei VW rätselt man auch nach mehr als einem halben Jahr daran, wer alles von den Abgasschummeleien wusste und wer schuld an dem Desaster ist.**

**Professor Jan U. Hagen:** Eigentlich ist das auch der falsche Ansatz. Denn letztlich sollte es doch nicht darum gehen, den oder die Schuldigen zu finden, sondern zu analysieren, wo etwas schiefgelaufen ist, um ähnliche Vorfälle künftig vermeiden zu können. Die Frage ist doch: Was wurde von oben veranlasst und was entstand durch einen schiefgelaufenen Feedbackprozess?

**Was meinen Sie damit?**

**Hagen:** Wenn eine Unternehmenskultur keine offenen Diskussionen zulässt, dringen auch keine Informationen von unten nach oben. Dann ist es schwer nachzuvollziehen, was genau wo passiert ist. Vielleicht wurde den Ingenieuren gesagt: Wir haben ein Problem, bitte löst das. Die haben nach einer Lösung gesucht und das Management hat nicht mehr nachgefragt. Vor allem hat niemand die entscheidende Frage gestellt: Wie weit gehen wir? Akzeptieren wir auch illegale Praktiken?

**Angeblich wurde auch Vorstandschef Martin Winterkorn bereits früh informiert ...**

**Hagen:** Wenn das stimmt, hat er die Information vielleicht nicht richtig wahrgenommen oder bewertet. Zumindest hat er

nichts gegen die Manipulationen unternommen. Und es gab offenbar auch kein geregeltes Berichtssystem.

**Dass heißt, alle haben sich auf den CEO verlassen?**

**Hagen:** Wer so wie Winterkorn auf den Sockel gehoben wird, löst ambivalente Gefühle aus. Da gibt es Angst und Druck, aber auch eine gewisse Faszination. Er wird als hohe moralische Autorität angesehen, die genau weiß, was sie macht. Umso wichtiger wäre es, herauszufinden, warum Warnungen nicht berücksichtigt wurden.

**In vielen Fällen haben Topmanager behauptet, sie hätten gar nichts von den Problemen gewusst.**

**Hagen:** Ja, das ist ein bekanntes Muster. Wenn man sich die Korruptionsfälle bei Siemens, die desaströsen Stahlwerkprojekte von Thyssen-Krupp in Brasilien, die Libor-Manipulationen bei der Deutschen Bank oder den unfassbaren Dilettantismus beim Berliner Flughafen anschaut, zeigten sich die Topmanager im Nachhinein immer schockiert und behaupteten, von den gravierenden Fehlentwicklungen völlig überrascht worden zu sein. Dabei lagen die Informationen vor! Sie sind nur nicht bis zur Unternehmensspitze gekommen.

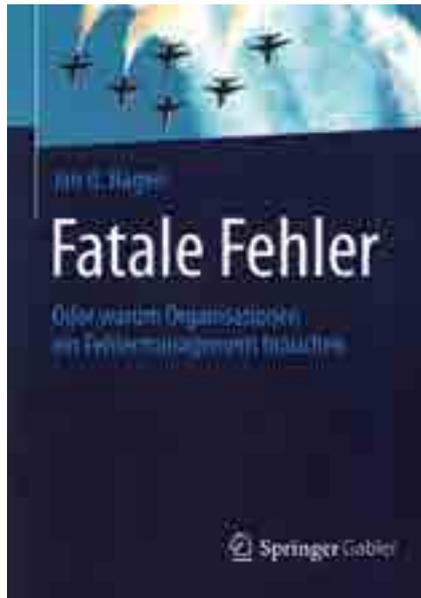
**Etliche Topmanager mussten dann ja auch gehen.**

**Hagen:** Der Austausch der obersten Managementebene ist eine richtige Geste, reicht aber bei Weitem nicht aus. Wichtig ist es,

Foto: ESMIT



**Management-Forscher.** Prof. Dr. Jan U. Hagen ist Associate Professor an der ESMT European School of Management and Technology in Berlin. Seine Studien zeigen, dass vielen Managern ein Gespür für die eigenen Unzulänglichkeiten fehlt. Das wäre aber ein erster Schritt in Richtung Fehlermanagement.



**Buchtipp.** Jan U. Hagen: „Fatale Fehler“, Verlag Springer Gabler, Berlin, Heidelberg 2013, 211 Seiten, 39,99 Euro.

schonungslos aufzuklären, warum es überhaupt so weit kam und dazu muss man auch die Führungskultur kritisch hinterfragen. Wir wissen aus der Forschung, dass Hierarchien den Informationsfluss von unten nach oben blockieren. Hierarchien sind wahnsinnig effizient, wenn es darum geht, Dinge schnell auf den Weg zu bringen. Aber wenn man dabei in die falsche Richtung rennt, geht es eben manchmal auch mit Volldampf ins Verderben.

#### **Lag es also auch an der Angstkultur, die unter VW-Chef Winterkorn geherrscht haben soll?**

**Hagen:** Entscheidend ist, welche Ausstrahlung eine Führungskraft hat. Wenn ein CEO über Anweisungen und Vorgaben führt, wird das in der Regel auch auf den anderen Führungsebenen so übernommen. Da fühlt sich dann keiner dazu berufen, die Anweisungen zu hinterfragen. Viele Mitarbeiter haben sich vielleicht sogar gedacht, dass Winterkorn von dem Betrug weiß und ihn billigt. Er verkörperte ja eine ausgeprägte Macher-Kultur.

#### **Verhindert das Selbstbild vieler Manager als unfehlbare Macher einen effektiven Umgang mit Fehlern?**

**Hagen:** Leider fehlt vielen Führungskräften noch immer die Akzeptanz ihrer eigenen Fehlbarkeit und die Fähigkeit, eigene Schwächen einzugestehen. Aber das ist nun mal die Voraussetzung für ein effektives Fehlermanagement. Stattdessen leug-

nen sie ihre Fehler, vertuschen sie oder schieben die Schuld auf andere. Das sind natürlich alles mehr oder weniger neurotische Verhaltensweisen, die letztlich vor allem aus Angst entstehen, als Versager dazustehen. Führungskräfte müssen daher bei ihrem Umgang mit Fehlern grundlegend umdenken. Sie müssen Schwächen zulassen und Fehler als Lernchance sehen. Fehler sind einfach Teil menschlichen Handelns und lassen sich auch bei größter Sorgfalt nicht immer vermeiden. Wichtig ist daher der konstruktive Umgang damit. Dabei könnten die Unternehmen viel von der Luftfahrt lernen.

#### **Warum gerade von der Luftfahrt?**

**Hagen:** Dort gibt es seit vielen Jahren das Konzept des „Crew Resource Management“ (CRM), nachdem man Anfang der 1980er-Jahre erkannte, dass die meisten Flugunfälle durch menschliches Versagen verschuldet wurden. Ein Auslöser war der Vorfall bei United Airlines 1978 auf dem Flug von Denver nach Portland. Weil es Probleme mit dem Fahrwerk gab, flog man Warteschleifen und der Kapitän versuchte vergeblich, das Fahrwerk wieder flott zu bekommen. Vierzig Minuten später merkte der Co-Pilot, dass der Sprit zu Ende ging. Er traute sich aber nicht, das dem höher gestellten Piloten direkt zu sagen und fragte den Flugingenieur mehrmals laut nach der noch verbleibenden Spritmenge, was der Kapitän jedoch nicht mitbekam, weil er mit dem klemmenden Fahrwerk beschäftigt war. Schließlich musste die Maschine notlanden, zehn Men- →

→ schen starben. Das führte letztlich dazu, dass das Crew Resource Management heute bei allen Airlines Pflicht ist und die Crews heute weltweit auch umfassend in ihren Kommunikationsfähigkeiten geschult werden. Wenn ein Mitarbeiter einen Fehler bemerkt, spielt die Hierarchie dabei heute keine Rolle mehr.

### Und da haben Piloten mitgemacht?

**Hagen:** Natürlich gab es bei den Kapitänen den größten Widerstand. Und obwohl in der Luftfahrt der Sicherheitsaspekt eine entscheidende Rolle spielt, hat es trotz intensiver Trainings über zehn Jahre gedauert, bis das Konzept richtig gegriffen hat. Der Schlüssel war letztlich, dass es eine neue Generation der Flugkapitäne gab, die von Anfang an mit der offenen Kommunikation vertraut waren. Es ist daher völlig illusorisch, dass alle Manager, die in der bisherigen Hierarchie sozialisiert wurden, ihre bisherige Einstellung zu Fehlern plötzlich ablegen. Da braucht es wohl meist eine neue Generation von Führungskräften.

### Das klingt nicht sehr optimistisch. Und lassen sich die Prinzipien überhaupt auf jedes Unternehmen übertragen?

**Hagen:** Der offene Umgang mit Fehlern ist für jede Organisation relevant. Gerade am Fall VW sieht man ja, zu welchen gravierenden Folgen es führen kann, wenn Fehler nicht professionell gemanagt werden. Aber da tun sich bekanntlich gerade die Deutschen oftmals schwer. Wir haben einfach einen Drang zur Perfektion und für viele ist es daher schwer zu akzeptieren, dass eben immer Fehler passieren können.

### Schließlich haben viele Unternehmen dafür auch ein ausgefeiltes Qualitätsmanagement.

**Hagen:** Das ist ein elementarer Unterschied. Hinter dem Qualitätsmanagement steckt die Fiktion, wenn ich nur genug Regeln aufstelle, kann ich alle Fehler vermeiden. Dabei werden Fehler als negativ bewertet und oft auch sanktioniert. Im modernen Fehlermanagement werden Fehler dagegen sachlich identifiziert, analysiert und ihre Ursachen ausgeräumt und das Ganze erfolgt zudem transparent. Wir brauchen also einen Paradigmenwechsel weg von der Fehlervermeidung hin zur Akzeptanz von Fehlern.

### Lässt sich eine offene Fehlerkultur verordnen?

**Hagen:** Nein, die muss vor allem von oben gelebt werden. Man braucht einen Topmanager an der Spitze, der klarmacht, dass er wissen will, was passiert ist und wo das Problem liegt. Manager müssen daher ihren Führungsstil überdenken und stärker über offene Fragen führen. Sie müssen ihre Mitarbeiter als kompetente Partner akzeptieren und Fragen stellen wie: Was ist schiefgelaufen? Wie ist es dazu gekommen? Welche Vorschläge haben Sie, damit es nicht noch einmal passiert? Nur so bekommen sie auch die wichtigen Informationen von den Mitarbeitern. Aber dagegen sträuben sich viele, weil sie glauben, mit ihren Fragen zeigen sie Inkompetenz und außerdem koste das zu viel Zeit. Dabei ist das Gegenteil der Fall. Man wird effizienter, weil man Fehler eher erkennt.

### Sollten Mitarbeiter also jeden Fehler sofort melden?

**Hagen:** Auf jeden Fall, und dazu braucht es eine klare Ansage von oben: Ein Problem hat nicht derjenige, der einen Fehler macht, sondern derjenige, der nichts sagt. Aber gleichzeitig müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern auch die psychologische Sicherheit geben, dass es keine Strafen und Sanktionen gibt. Und sie dürfen ihre Mitarbeiter auch nicht als Trottel hinstellen, wenn die einen vermeintlichen Fehler melden, der letztlich dann doch keiner ist.

### Viele Mitarbeiter melden Fehler nicht, weil ihnen das unangenehm ist.

**Hagen:** Auch hier gilt es, zum Beispiel durch Trainings erstmal ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie wichtig das für eine Organisation ist. Ja, es ist unangenehm, aber auch notwendig. Natürlich kann ein Einzelner nicht die Führungskultur ändern. Aber er sollte immer auch ein Stück weiterdenken. Irgendwann fliegt das Ganze auf und wenn das Unternehmen strauchelt, trifft es möglicherweise auch ihn.

### Aber für viele ist doch die Gefahr viel zu groß, letztlich als Sündenbock dazustehen. Bei einer aktuellen Umfrage der Beratung von Rundstedt bei rund 650 Berufstätigen in Deutschland sagte ein Viertel, dass bei Fehlern nicht nach der eigentlichen Ursache gesucht werde, sondern nach einem „Sündenbock“. Kein Wunder, dass viele Berufstätige da lieber schweigen ...

**Hagen:** Solange Fehler stigmatisiert und bestraft werden, sollte man die persönliche Ebene möglichst ausklammern. Gerade bei großen Unternehmen ist daher eine anonyme Fehlermeldung sinnvoller. Aber die muss dann auch wirklich anonym sein. Sonst funktioniert es nicht. So gibt es zum Beispiel seit fünf Jahren für Krankenhäuser ein verpflichtendes Critical Incident Reporting System (CIRS), bei dem Fehler anonym gemeldet werden müssen. Allerdings ermöglicht es das System, die Ärzte doch zu de-anonymisieren und einige bekamen daher wohl Probleme mit ihrem Management. Daher wird das System auch nicht sehr intensiv genutzt. Dazu kommt ein fehlender Feedbackprozess. Viele Ärzte sehen keinen Nutzen in ihrer Fehlermeldung.

### Wie wichtig ist das Feedback?

**Hagen:** Das ist elementar wichtig. Ich muss wissen, was mit meiner Information passiert. Unternehmen sollten daher ein Berichtssystem aufbauen, zu dem jeder Zugang hat. Und es braucht einen unabhängigen Verantwortlichen aus dem oberen Management. In der Luftfahrt gibt es zum Beispiel eine monatliche Auswertung der interessantesten Fälle. Das ist oftmals spannend zu lesen und wenn es Fälle sind, die öfter vorkommen, werden diese auch im Training genutzt. Manchmal reicht dabei auch schon das Bewusstwerden von bestimmten Verhaltensweisen. So hat man zum Beispiel mal festgestellt, dass bei Landungen tendenziell zu schnell angefliegen wurde, was bei kürzeren Landebahnen schnell zum Sicherheitsrisiko werden kann. Nachdem man das Problem offen geschildert hat, sind die Fälle deutlich zurückgegangen.

### Hilft also ein monatlicher Fehler-Newsletter?

**Hagen:** Das ist zumindest eine gute Möglichkeit, den Umgang mit Fehlern langsam zu verändern. So ein Newsletter, in dem anonym einzelne Fehler beschrieben werden, hat sogar gleich eine doppelte Funktion. Jeder sieht, dass etwas mit der Meldung passiert und realisiert gleichzeitig, dass Fehler etwas ganz Alltägliches sind, was ihm eben auch mal passieren kann. Aber auch bei Managementmeetings wäre es wichtig, wenn nicht nur über Erfolge, sondern auch offen über Misserfolge berichtet wird, am besten vom Vorstandsvorsitzenden selbst.

**Bei VW scheint man noch nicht so weit zu sein. Noch im Januar versuchte der neue Vorstandsvorsitzende Matthias Müller, den Skandal in einem Interview mit einem amerikanischen Radiosender zu verharmlosen. Man habe nicht gelogen, sagte der VW-Chef. Volkswagen habe lediglich die US-Gesetze „falsch interpretiert“.**

**Hagen:** Wenn man das Verhalten von VW verfolgt, hat man in der Tat bisher den Eindruck, dass es dort eigentlich kein großes Interesse an einer lückenlosen Aufklärung gibt.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**

## Was Manager von Piloten lernen können

**Hintergrund.** Herkömmlich werden Fehler als individuelle Schwäche stigmatisiert. Im modernen Fehlermanagement werden sie als unvermeidbarer Teil menschlichen Handelns akzeptiert. Gleichzeitig gilt es, durch ein Fehlermanagement die Fehlerquote zu reduzieren.

Jan U. Hagen zeigt in seinem Buch „Fatale Fehler“ mit Beispielen aus der zivilen und militärischen Luftfahrt, wie es dazu kam, dass dort nach und nach ein einschlägiges Fehlermanagement entwickelt wurde. Er beschreibt die Widerstände, die auf dem Weg dahin überwunden werden mussten und schildert, wie sich langsam eine sachliche Kultur der schnellen Fehlerdiagnose und der Fehlerbearbeitung entwickelte. In einem eigenen Kapitel erläutert er, wie Wirtschaftsunternehmen sich nach dem Vorbild der Luftfahrt ein eigenes Fehlermanagement aufbauen können. Hagen ist Mitglied der Fakultät der ESMT European School of Management and Technology in Berlin. Im Mittelpunkt seiner Forschung stehen die Themen Fehler- und Krisenmanagement.

### Fehlermanagement einführen braucht Zeit

Der Autor schildert dramatische Flugzeugunglücke und analysiert: Wodurch kam es zu Unfällen und Abstürzen? Wie war die Dynamik im Vorfeld des Absturzes? Welche Möglichkeiten hätte es noch gegeben, die fatale Entwicklung hin zum Unfall zu stoppen? Anschließend beschäftigt sich Hagen mit dem zentralen Thema: Was kann getan werden, damit die Wahrnehmungen der unterschiedlichen Besatzungsmitglieder nicht aufgrund der Hierarchieunterschiede ungehört bleiben?

Die Angst der Crewmitglieder davor, dem ranghöheren Flugkapitän zu widersprechen oder ihn auf Informationen aufmerksam zu machen, die er ignoriert, war lange Zeit eine Ursache von Abstürzen. Die „Lösung“ lautet also: Hierarchien im Cockpit abbauen, die Hemmschwellen bei der Kommunikation beseitigen, eigene Fehler und Fehler anderer offen ansprechen lernen. Wenn man offen mit Fehlern umgeht und gemeinsam nach einer Lösung sucht, kann das nur zu einer Verbesserung und zur Unfallvermeidung

### Vorbild Cockpit.

Manager würden staunen, wie offen Pilot und Co-Pilot über ihre Fehler reden.



führen. Letztlich werden von Hagen Trainingsmaßnahmen beschrieben, um die Kommunikation und die Entscheidungsfindung im Cockpit deutlich zu verbessern. Anschließend gibt es Beispiele für kritische Situationen, die mithilfe gut trainierter Crews gemeistert wurden. Entscheidend war demnach das konsequente und systematische Lernen aus Fehlern.

Hagen ist souverän genug, ausdrücklich anzumerken, dass es rund zehn Jahre dauerte, bis das Fehlermanagement in der Luftfahrt optimal lief, dass manchmal einige alte Piloten erst in Rente gehen mussten, dass es ansonsten auch vieler Trainings und Coachings bedurfte, bis es mit der Krisenkommunikation wie vorgesehen klappte. Hinzu kommt: In den wenigsten Unternehmen dürften die Abläufe so standardisiert und reguliert sein wie in der Luftfahrt – was bedeutet, dass die Fehlerauswertung im Business noch schwieriger sein dürfte als bei einer Airline.

# Alle Macht

**Metapher.** Ein Orchester wird gern als Metapher für Social Learning genutzt: Die einzelnen Musiker lernen selbstorganisiert alleine, dann bringen sie sich bei den Proben in einen gemeinsamen Lernprozess ein. Ein Dirigent ist Lernbegleiter. Theoretisches Wissen über den Komponisten und seine Musik wird – falls überhaupt erforderlich – quasi nebenbei erworben.

**WAS ZUR KOMPETENZ-  
ENTWICKLUNG ...**

dazugehört:

**DEBATTE.** „Deutschland ist auf dem Weg in die Bildungskatastrophe. Es vertrödelt seine Zukunft, weil es die Entwicklung zur Kompetenzgesellschaft verschläft“, das behaupten die Professoren John Erpenbeck und Werner Sauter in diesem sehr persönlichen Aufruf. Die Unternehmen werden aufgefordert, ihren Mitarbeitern das „selbstorganisierte“ Lernen zu ermöglichen.

# den Lernern

**01.**

Das Vorratslernen wird durch ein „Bei-Bedarf-Lernen“, ein Lernen „on demand“, ersetzt.

**02.**

Es soll **kollaboratives Lernen** (Community, Gruppe, Tandem) ermöglicht werden.

**03.**

Lernen wird durch die Probleme eines selbstgewählten **Praxisprojekts** initiiert.



# titelthema

→ Wissensweitergabe in Schulen, Universitäten und Managementseminaren gilt immer noch als der Weisheit letzter Schluss. Das führt zum „Bulimielernen“: Wissen aufnehmen, in Prüfungen ausspucken und sofort vergessen. Doch das betriebliche Lernen wird sich, entsprechend der komplexer werdenden Arbeitswelt, radikal verändern.

Kompetenzen (die Fähigkeit, selbstorganisiert und kreativ Herausforderungen am Arbeitsplatz zu bewältigen) interessieren die meisten Bildungsverantwortlichen nur in Sonntagsreden. Erfolgreiche Kompetenzentwicklung setzt Eigenverantwortung und Selbstorganisation, Lernen in realen Herausforderungssituationen sowie die Anwendung und Bewährung in der eigenen Lebenswelt voraus. Die heutigen Bildungssysteme in Schulen, Hochschulen und auch in den Unternehmen ignorieren diese Anforderungen und verhindern damit die Entwicklung einer Kompetenzgesellschaft.

## Von der Bildungskatastrophe zur Kompetenzkatastrophe

Bereits 1964, vor fast genau fünfzig Jahren, erschien ein revolutionäres Buch, das die deutsche Bildungslandschaft erschütterte – aber dennoch nicht revolutionieren konnte. Ein Buch, das Hunderte Schritte anstieß, aber im Laufe von teilweise wichtigen, teilweise nur bürokratischen Entwicklungen, seine revolutionäre Sprengkraft einbüßte: „Die deutsche Bildungskatastrophe“ von Georg Picht. Heute zeichnet sich ein neuer wissenschaftlicher, technischer und politischer Schub ab, eine neue Revolution der Produktivkräfte, die das Leben und Lernen aller Menschen auf dramatische Weise

verändert hat und beschleunigt verändern wird. Wir steuern auf eine sich rasend verändernde Datenökonomie, eine Datenkultur, eine Datenwelt zu. Wir benötigen völlig neue Fähigkeiten, mit dem Internet zurechtzukommen und trotzdem menschengerecht zu handeln. Wer glaubt, immer mehr von diesen Daten, diesem Informationswissen in seinem Gehirn abspeichern zu müssen, ist schon verpatet. Dass das heutige Bildungssystem genau in diesem Glauben verharrt, dass es das Lernen von Sach- und Fachwissen immer noch für das Alpha und Omega von Bildung hält, ist eine viel ernstere als die von Picht kritisierte Bildungskatastrophe. Diese Bildungskatastrophe hat sich nämlich zur Kompetenzkatastrophe ausgeweitet.

Schon Picht postulierte: „Bildungsnotstand heißt wirtschaftlicher Notstand. Wenn das Bildungswesen versagt, ist die ganze Gesellschaft in ihrem Bestand bedroht.“ Wie Studien zeigen, hängen die volkswirtschaftlichen Wachstumsraten langfristig direkt mit den Kompetenzen der Menschen zusammen, weil eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung die Menschen in ihrer Arbeit produktiver und innovativer macht. Wird die Kompetenzkatastrophe nicht aufgehalten, droht der geistige und wirtschaftliche Rückschritt gegenüber anderen Ländern. Wenn man die Umfrageergebnisse der Initiative D21 zur Medienbildung in deutschen Schulen liest, wird einem Angst und Bange. Über die Hälfte der befragten Lehrer lehnt es ab, neue Medien in ihren Unterricht zu integrieren, unter anderem, weil sie die Gefahr sieht, dass die Schüler von der Informationsflut überfordert werden. Wie Kinder mit digitalen Medien konkret umgehen, unterscheidet sich entlang der

formalen Bildungsgrade der Eltern. Für Kinder aus Familien mit geringerer formaler Bildung ist das Internet vor allem ein Freizeitmedium. Kinder bildungsnaher Eltern nutzen die vielfältigen digitalen Möglichkeiten deutlich breiter – etwa für die Informationssuche. Wer jedoch, wenn nicht die Schule, soll es allen Kindern und Jugendlichen ermöglichen, die notwendige Medienkompetenz aufzubauen, um das Wissen der Welt problemorientiert zu nutzen, es aktiv und kreativ mitzugestalten? Digitale Medien mit ihrem revolutionären Potenzial ermöglichen es, den Lernbegriff neu zu denken.

## Die Komplexität der Wirtschaft verlangt neue Lernkonzepte

Auch in Bezug auf Facharbeiter, Ingenieure oder kaufmännische Mitarbeiter in den Unternehmen wächst die Bedeutung der Kompetenzentwicklung viel zu langsam. Die betriebliche Arbeitswelt verändert sich mit zunehmender Dynamik. Die Entwicklung zum Social Business und das Internet, insbesondere die Sozialen Netzwerke, beeinflussen die Arbeitssysteme in den Unternehmen zunehmend. Detaillierte Vorgaben und ständige Kontrolle verlieren an Bedeutung, dagegen wird Selbstorganisation und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und zum gemeinsamen Lernen gefordert. Trotzdem verharren die meisten der betrieblichen Bildungs- und der überbetrieblichen Aus- und Weiterbildungssysteme weiter in der Welt des Seminarlernens.

Der Mensch verliert seinen Alleinvertragsanspruch auf das Denken. In wenigen Jahren werden humanoide Computer, die menschenähnlich denken, nicht mehr nur technischer Gehilfe, Gerät, In-

04.

Neue Medien ermöglichen einen schnellen Erfahrungsaustausch mit vielen.

05.

Lerntagebücher (Blog, Wiki) und Coachs helfen, Lernerfahrungen zu reflektieren.

06.

Ziel: Am Arbeitsplatz werden selbstorganisiert und kreativ Probleme gelöst.



strument, sondern Lernpartner im eigentlichen Kompetenzentwicklungsprozess sein. Der limitierende Faktor in zukünftigen Lernsystemen ist nicht mehr die Technologie, sondern der Mensch, weil er erst lernen muss, mit seinem neuen, technologischen Lernpartner souverän umzugehen.

Wir kennen heute viele Wege und Methoden, Kompetenzen zu entwickeln und zu trainieren. Wir verfügen heute zur Erfassung der Kompetenzentwicklung über eine Vielzahl von Kompetenzmessmethoden, deren Ergebnisse manchmal genauer sind und tiefer loten, als Schulnoten oder universitäre Zensuren. Wir haben nicht erst heute eine erstaunlich einheitliche Vorstellung von dem, was Kompetenzen „sind“, nämlich eben jene Fähigkeiten zu selbstorganisiertem, kreativem Handeln. Die Kompetenzkatastrophe besteht auch darin, dass individuelle Weitsicht und Veränderungsbereitschaft gegen Mauern institutioneller Blindheit und Veränderungsunfähigkeit anrennt.

Es ist beinahe tragikomisch, wie Georg Picht seinerzeit versuchte, für Bund und Länder Notstandsprogramme und verbesserte Verwaltungsabkommen zu entwerfen, Bildungsplanung und Kulturpolitik in Bewegung zu bringen. Überall, wo er quantitative Ausweitungen forderte, gab es durchaus Erfolge. Die Anzahl der Abiturienten erhöhte sich rasant. Die Universitäten wurden mehr und mehr zu Massenuniversitäten. Aspekte der Kompetenzentwicklung spielten jedoch keine Rolle. Wir glauben: Die Verhältnisse haben sich deutlich verändert.

Die Unternehmen fordern und fördern kompetente Mitarbeiter und haben eigene Kompetenzmodelle entwickelt, um die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erfassen und deren Entwicklung zu ermöglichen. Immer mehr Schulen nehmen die Forderungen nach einem wirklich kompetenzorientierten Unterricht jenseits von Pisa ernst. Immer mehr Eltern bevorzugen, wenn sie die hohen Kosten aufbringen können, kompetenzorientierte Privatschulen. Immer deutlicher artikuliert sich die Kritik am wissenslastigen Bildungssystem, an der „Weiterbildungslüge“, die Faktenwissen für Kompetenzen ausgibt, an Lehrern, die Begabungen nivellieren und all das missachten, was



**Buchtip.** John Erpenbeck, Werner Sauter: Stoppt die Kompetenzkatastrophe! Springer Verlag, Berlin und Heidelberg 2016, Taschenbuch mit 252 Seiten, 14,99 Euro

wir heute über die neuropsychologischen Mechanismen des Lernens und Handelns wissen. Die Kompetenzkatastrophe verschanzte sich hinter nahezu unbezwingbaren Barrieren, die den Übergang von der Wissensgesellschaft zur Kompetenzgesellschaft erschweren und oft verhindern. Innovative Wege des Lernens mit dem Ziel der Kompetenzentwicklung sind gefragt. Für die Gesellschaft – und für jeden Einzelnen.

## Das Internet hilft mit, dass Kompetenzen reifen können

„Ein Zugewinn an Bildung im Sinne eines Zugewinns an Kompetenzen bedeutet einen Zugewinn an Handlungsfähigkeit und damit einen Zugewinn an Teilhabe am Leben und an der Welt“, schrieben im Jahr 2013 Werner G. Faix und Jens Mergenthaler in ihrem Buch „Die schöpferische Kraft der Bildung: Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung“. Sie weisen darauf hin, dass man Sach- und Fachwissen pauken könne, Kompetenzen zu entwickeln gehe aber nur über Erfahrungen, Werte und Emotionen. „Kompetenzen müssen reifen.“ Jedes Wissen, auch Sach- und Fachwissen, muss außerdem emotional „imprägniert“ sein, um kompetent eingesetzt werden zu können. Informationswissen lässt sich wie üblich zensieren. Kompetenzen sind schwerer zu beurteilen – aber es gibt längst bewährte Verfahren der Kompetenzerfassung, dem klassischen

Zensieren in ihrer Treffsicherheit ebenbürtig, aber sehr viel aussagefähiger. Künftiges Lernen, künftige Kompetenzentwicklung findet fraglos in und mit dem Internet statt – das Netz ist einer der wichtigsten sozialen Räume künftiger Kompetenzentwicklung.

Bildungsziele müssen die Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen, physischen und geistigen Handeln, zur selbstorganisierten Bewältigung von Herausforderungen werden. Diese Lernziele können nicht mehr zentral als Curricula vorgegeben werden. Es wird vielmehr ein gemeinsamer Zielrahmen durch Richtziele abgegrenzt. Die Lerner definieren darin ihre Kompetenzziele und zwar innerhalb von Ermöglichungsrahmen und in der Kommunikation mit Lernpartnern und mit Unterstützung der Lernbegleitung selbstorganisiert.

Bildungsinstitutionen konzentrieren sich zunehmend auf die Gestaltung von Ermöglichungsrahmen für die Bildungsprozesse sowie die Lernbegleitung. Ansonsten gehört alle Macht den Lernern und ihren Lernbegleitern sowie den Schulen, Hochschulen und Bildungsanbietern, die innerhalb der Vorgaben das Lernen gestalten und Lernprozesse ermöglichen. Die didaktische Gestaltung des Lernens, weg von einer Belehrungsdidaktik hin zu einer Ermöglichungsdidaktik, die selbstorganisiertes Lernen in allen Bildungsbereichen ermöglicht, gewinnt mehr und mehr Vorrang.

Wissensaufbau, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung werden in die Eigenverantwortung der Lerner übertragen. Die methodische Gestaltung des Lernens orientiert sich zunehmend an den realen Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur und ermöglicht eine bedarfsgerechte emotionale Imprägnierung des Wissens durch Begeisterung, Leidenschaft, Engagement, Willen, Interesse, Neugier, Wissbegier, Entdeckergeist, Phantasie – aber auch durch Vorsicht, Bedachtsamkeit, Angst. Seminaristisches Lernen mit seiner erschreckend geringen Lerneffizienz wird durch selbstorganisierte Lernformen in Blended Learning Arrangements, anwendungsnahem Lernen und kollaborativem Lernen in Projekten und am Arbeitsplatz, Social Workplace Learning, ersetzt. →

→ Lernen und Arbeiten wachsen zusammen. Die Bewertung von Lernleistungen fordert nicht mehr, viel zu wissen, sondern Wissen zur Lösung von Herausforderungen methodisch sinnvoll nutzen zu können. Ein juristisch belastbares Verfahren zur qualifikationsanalogen Ermittlung und Bewertung von Kompetenzen muss geschaffen werden. Diese Paradigmenwechsel stellen vieles infrage, was die heutigen Bildungssysteme in Schule, Hochschule und in den Unternehmen prägt. Es gibt aber keine Alternative dazu, wenn Deutschland wettbewerbsfähig bleiben soll. Und es ist möglich, wenn ein politischer Wille vorhanden ist. Alle Menschen sind von der Kompetenzkatastrophe betroffen. Es genügt deshalb nicht, darauf zu warten, dass sich die Rahmenbedingungen des Lernens ändern. Wir müssen den Kampf gegen die Kompetenzkatastrophe jetzt aufnehmen.

## Ermöglichungsdidaktik

Eine strenge Kausalität zwischen Lehren und Lernen kann nicht aufrechterhalten werden. Es ist vielmehr ein Lernen erforderlich, das als selbstorganisierter, konstruktivistischer Aneignungsprozess verstanden wird, also nicht als Aufnahme belehrender, de facto nicht möglicher „Wissensvermittlung“. In kompetenzorientierten Lernarrangements wird eine Ermöglichungsdidaktik benötigt, die zum Ziel hat, den Lernenden alles an die Hand

zu geben, damit sie ihre Lernprozesse problemorientiert und selbstorganisiert gestalten können. Es muss eine integrative Bildung innerhalb eines „Ermöglichungsrahmens“ angestrebt werden, deren Ziel nicht die „Vermittlung“ von Wissen oder die „Erzeugung“ von Kompetenzen, sondern die Ermöglichung von Kompetenzentwicklung ist. Die Ermöglichungsdidaktik ist die Antwort auf die wirtschafts- und bildungspolitisch propagierte Forderung nach „lebenslangem Lernen“.

Wie ein Lernarrangement auf einen Lernenden wirkt, wie er den Input aufnimmt und interpretiert, wie er verarbeitet, was er wahrgenommen hat, und wie viel er davon später, wenn er sein Wissen anwenden möchte, überhaupt noch zur Verfügung hat, kann nicht geplant werden. Von uns wird nicht mehr der Anspruch erhoben, man könne Lernprozesse direkt beeinflussen. Die Lernsituation sollte deshalb nicht mehr vom Inhalt, sondern aus dem Fokus des Lernenden als Lernrahmen gestaltet werden. Daher müssen die bisherigen für alle Lerner gleichen Wissens- und Qualifikationsziele durch individuelle Kompetenzziele jedes einzelnen Lerners ersetzt werden.

Bildungsstandards taugen höchstens als Mindestanforderungen oder als Richtziele. Die gewünschte Handlung am Ende des Lernprozesses ist das Ziel, nicht auswendig aufgesagtes Wissen. Daraus leiten sich natürlich sehr unterschiedliche

Herausforderungen ab, bei deren Bearbeitung Kompetenzen entwickelt werden, je nachdem ob man es mit zehnjährigen Schülern oder mit fünfzigjährigen Führungskräften zu tun hat. Das Grundprinzip ist aber immer das Gleiche.

## Informelles Lernen in den Communities of Practice

Die Lerner können nunmehr einen Ermöglichungsrahmen nutzen, der ihnen alles bietet, was sie zur Organisation und zur Umsetzung ihrer eigenen Lernprozesse benötigen. Dort finden sie alle Instrumente, die sie für ihre Kompetenzmessung, die individuelle Lernplanung, den selbstgesteuerten Aufbau von Wissen und ihre Qualifikation, den Austausch von Erfahrungswissen, die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten sowie die Rückmeldung der Ergebnisse ihrer Lernprozesse benötigen. Das können übrigens auch ganz traditionelle Instrumente der Kompetenzmessung wie einfache Tests auf Papier, schriftlich ausgearbeitete Lernpläne, brieflicher Austausch von Erfahrungen und Darstellungen der Lernergebnisse sein. Auch in früheren Zeitaltern haben Menschen Kompetenzen entwickelt und sich über ihre Kompetenzentwicklung, wenn auch mit anderem Vokabular, ausgetauscht.

Heute kann man sehr gut Soziale Lernplattformen einsetzen, um die Kompetenzentwicklung im Netz zu ermöglichen. Diese kollaborative Lerninfrastruktur ermöglicht formelles und informelles Lernen, insbesondere im Prozess der Arbeit. Den Rahmen dafür bilden sogenannte Communities of Practice. Die Lerner wählen dabei selbst die Ziele, Inhalte, Strategien, Methoden und Kontrollmechanismen ihrer Lernprozesse und kommunizieren überwiegend über die Soziale Lernplattform miteinander. Es entsteht damit eine informelle soziale Struktur, die von den Lernern geprägt wird. Häufig werden dabei Web-2.0-Kommunikationsinstrumente wie Blogs, also Social Software, genutzt, sodass soziale Lerngemeinschaften entstehen können. Communities of Practice entwickeln sich häufig auch aus Learning Communities im Rahmen formeller Lernprozesse und werden nach Abschluss

### AUTOR



**Prof. Dr. John Erpenbeck**

lehrt Kompetenzmanagement an der School of

International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Berlin. Er gilt als einer der erfahrensten Kompetenzforscher in Deutschland.

**Steinbeis, School of international Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE):**

Kalkofenstr. 53, 71083 Herrenberg  
Tel. 07032 94580  
[www.steinbeis-sibe.de](http://www.steinbeis-sibe.de)

### AUTOR



**Prof. Dr. Werner Sauter**

ist wissenschaftlicher Leiter und Bildungsberater

der Blended Solutions GmbH in Berlin. Er war Personalentwickler bei einer Bank sowie Gründer und Vorstand eines E-Learning-Anbieters. Heute ist er Experte in Sachen Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess.

**Blended Solutions GmbH  
Am Friedrichshain 22  
10407 Berlin, Tel. 030 81474730  
[www.blended-solutions.de](http://www.blended-solutions.de)**

einer Qualifizierung durch die Teilnehmer selbst organisiert. Diese Übergänge können durch Erfahrungsberichte, Best Practices, die gemeinsame Bearbeitung von Erfahrungsberichten, etwa aus Projekten, den Aufbau und die Weiterentwicklung eines Wissenspools mit Erfahrungswissen, Dokumenten und Links sowie durch die Erarbeitung von Arbeitshilfen gefördert werden.

Jeder Lerner gestaltet in der Sozialen Lernplattform sein persönliches E-Portfolio mit einer digitalen Sammlung von Dokumenten, insbesondere persönlichen Arbeiten, und dokumentiert seine Lernergebnisse (Produkt) und den Lernweg (Prozess) seiner Kompetenzentwicklung. Diese Unterlagen können Office-Dokumente, Weblogs, Wikis, Podcasts sowie Audio- oder Videomitschnitte aus Vorträgen oder Diskussionen sein. Das Ziel ist hierbei, mit diesen Werkzeugen die Wahrscheinlichkeit für die angestrebten Lernerfolge möglichst hochzusetzen. Weiterhin umfasst das E-Portfolio einen Bereich, in dem der Lerner seine Lernprozesse reflektiert („mein Spiegel“) sowie das persönliche soziale Netzwerk („Freunde“) pflegt. Bald werden wir wie selbstverständlich unser E-Portfolio, quasi wie eine persönliche „Lerntasche“, mitnehmen, wenn wir die Bildungsinstitution oder den Arbeitgeber wechseln.

## Neue Rollen für Trainer und Personalentwickler

Im digitalen Zeitalter mit den neuen Bildungstechnologien ist es nicht mehr notwendig, sich an einem Ort zu versammeln, um sich Wissen im Präsenzunterricht anzueignen. Die kostbaren „Kontaktzeiten“ mit Lehrkräften und Mitlernenden können vielmehr dazu genutzt werden, komplexere Erfahrungen mit sich selbst und im Umgang mit anderen Menschen zu sammeln, darüber zu reflektieren und neue Handlungsweisen auszuprobieren.

Aufgrund dieser Entwicklung werden sich einige „Rollen“ ändern:

- Die „Lernplaner“, also die bisherigen Personalentwickler, konzentrieren sich künftig auf die Entwicklung, die Implementierung und die Organisation des Lernrahmens. Sie eröffnen den Lernern

Zugänge zu Wissensquellen und zu Lernlandschaften.

- Die Lernbegleiter, die bisherigen Trainer, schaffen Bedingungen für die Selbstorganisation der Lernenden und ermöglichen damit die selbstorganisierten Lernprozesse der Lerner. Sie begleiten die Lernenden auf ihrem Weg der Suche, Erprobung und Aneignung.

Es reicht deshalb nicht aus, teilnehmerorientierte Lernphasen in die bisherige Wissensvermittlung zu integrieren. Die Lehrer müssen vielmehr die Freiheit erhalten, ihre individuellen Lernprozesse, ausgerichtet auf ihre Herausforderungen in Projekten oder in der Praxis, selbstorganisiert zu gestalten. Die Lernbegleiter können dabei selbstorganisierte Lernprozesse unterstützen, indem sie kompetenzorientierte Lernszenarien ermöglichen, Eigenverantwortung der Lerner zulassen und das soziale Lernen mit Lernpartnern und in Netzwerken fördern. Ihre Kernaufgabe besteht darin, vielfältige Erprobungs- und Handlungsmöglichkeiten zu schaffen, indem sie herausfordernde Praxisprojekte initiieren oder die Zusammenführung von Lernen und Arbeiten sowie vielfältige Formen des Erfahrungsaustausches und der Kommunikation ermöglichen.

Dieser Ansatz der Ermöglichungsdidaktik wird in den Diskussionen, die wir erleben, teilweise infrage gestellt, weil die Menschen mit dieser Konzeption und der damit verbundenen Selbstorganisation überfordert wären. Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Lerner, vom Kind und Jugendlichen bis zum Senior, sehr wohl in der Lage sind, ihre Lernprozesse individuell und selbstorganisiert zu gestalten, sofern sie in ein entsprechendes Lernnetzwerk und eine Lerninfrastruktur eingebettet sind.

**John Erpenbeck, Werner Sauter** ●

**Fortsetzung folgt.** In einem zweiten Artikel zum Thema „Kompetenzkatastrophe“, der im nächsten Heft erscheint, geht es um die Frage, wie einzelne Kompetenzen definiert und deren Entwicklung gemessen werden kann. Außerdem schildern die Autoren, wie eine „Kompetenzorientierte Führungskräfteentwicklung“ für Führungsanfänger aussehen sollte.

# GGS SOFT SKILLS

Die Grundsteine  
für Ihren Erfolg

SEMINAR

LOW PERFORMER  
ODER MINDERLEISTER – EINE  
FRAGE DER FÜHRUNG?

Marion Badenhop M.A. Führungstraining  
Prof. Dr. Daniel Benkert Arbeitsrechtliche Tipps

25. und 26. April 2016  
jeweils 09–17 Uhr  
Heilbronn

HABEN SIE FRAGEN? DANN SCHREIBEN SIE AN MARLEN.ERNST@ggs.de

Stärken Sie sich persönlich,  
fachlich und methodisch  
Beeinflussen Sie Ihren beruflichen  
und privaten Erfolg  
Kompakte und effiziente Wissens-  
vermittlung durch erfahrene Dozenten

Wir entwickeln verantwortungsvolle  
Führungspersönlichkeiten.

Jetzt informieren unter  
[www.ggs.de/softskills](http://www.ggs.de/softskills)



**FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG.** Heutige Führungskräfte leben in stürmischen Zeiten. Ständige Veränderungen bedeuten neue Herausforderungen an sie und ihre Entwicklung. Drei Autoren aus Wissenschaft und Praxis haben einen Blick auf die Trends der Zukunft geworfen und beschreiben, wie Führungskräfte künftig durch mehr Selbststeuerung und -organisation ihrer Entwicklung befähigt werden können, die neuen Aufgaben zu meistern.

# Selbstgesteuert in die Zukunft

**Zukunftspläne.** Um fit für die Anforderungen dynamischer Arbeitswelten zu werden, müssen Führungskräfte künftig den Stift für die eigene Entwicklung selbst in die Hand nehmen.

Führungskräfteentwicklung ist im Umbruch begriffen und steht vor großen Herausforderungen wie etwa

- der Globalisierung,
- den technologischen Umwälzungen durch die Digitalisierung,
- dem Generations- und Wertewandel,
- der Dynamik in Markt und Wettbewerb
- dem Kostendruck.

Die daraus resultierenden veränderten Anforderungen an Führungskräfte mani-

festieren sich in einem Paradigmenwechsel in der Führungskräfteentwicklung:

- dem Trend zu einer durch die Führungskräfte selbst gesteuerten und organisierten Entwicklung, der aus der Notwendigkeit resultiert, dass Führungskräfte sich den zunehmend dynamischen Unternehmensumwelten flexibel anpassen müssen.
- dem Trend zu einer Konzentration auf die Entwicklung von persönlichen

Kompetenzen und transformationaler Führungsstärke, die an Bedeutung gewinnt, weil Führungskräfte ihre Legitimation immer weniger durch Hierarchie und Macht qua Posten erhalten.

Bedingt durch Wettbewerbsintensität, den Wandel gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen, technologische Veränderungen und Änderungen von Kundenpräferenzen bewegen sich Unternehmen in einem zunehmend vo-



latilen, dynamischen, intransparenten und komplexen Umfeld (Kienbaum, 2014/2015). Hier ist die Fähigkeit eines Unternehmens, Veränderungen zu erkennen und sich flexibel anzupassen, ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Führungskräfte sind wichtige Agilitätsagenten und müssen sich schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können. Das setzt voraus, dass ihre Entwicklung nicht fremdgesteuert wird,

sondern man ihnen Verantwortung und Steuerungsmöglichkeiten überträgt. Das wird in Unternehmen durch den Ansatz der selbst organisierten Entwicklung umgesetzt, in dem Führungskräfte eigene Lernziele und -themen möglichst autonom definieren und den Lernprozess eigeninitiativ gestalten. Die Erfolgsfaktoren von selbst organisierter Entwicklung bestehen in der

- Vermittlung von Selbstlernkompetenz,
- Schaffung einer handlungs- und bedarfsorientierten Lernarchitektur sowie
- Förderung von Kollaboration und Wissenstransfer zwischen den Lernenden.

Aufbau von Selbstlernkompetenz bedeutet, dass Führungskräfte in die Lage versetzt werden, ihre Lernbedürfnisse zu identifizieren und zu decken. Es müssen ihnen Techniken der Analyse des eigenen Lernverhaltens sowie Kenntnisse über Lernressourcen und -strategien vermittelt werden. Darüber hinaus benötigen sie eine Möglichkeit zur Standortbestimmung durch regelmäßiges Feedback zu ihrer Kompetenz und Entwicklung.

Eine Möglichkeit dazu ist der von Kienbaum angebotene Kompetenzpass. Dabei handelt es sich um ein modulares Konzept, das von einer schriftlichen oder App-basierten Reflexion des eigenen Kompetenzerwerbs in Bezug auf selbstdefinierte Lernfelder bis hin zu einem IT-gestützten Portfoliomanagement durch HR reicht. Dabei werden alle formellen und informellen Lernergebnisse in einem persönlichen Kompetenzportfolio erfasst. Die Messung der Lernergebnisse kann etwa durch Selbstreflexion, 360°-Feedbacks, Beurteilungen in Projekten sowie Beobachtungen in Simulationen am Arbeitsplatz erfolgen. Weiterhin bieten Mobile-Applikationen wie Impraise (Impraise B. V., 2015) die Möglichkeit, sich kontinuierlich Feedback und Impulse für die eigene Weiterentwicklung von Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten einzuholen. Die Messung der Lernergebnisse erlaubt neben der Standortbestimmung auch die formale Anerkennung und positive Sanktionierung der informell erworbenen Kompetenzen in Form von Zertifikaten, Beurteilungen oder der Eröffnung interner Karrierewege.

Selbst organisierte Entwicklung erfordert weiterhin handlungs- und bedarfs-

orientierte Lernformen, die eine hohe Anschlussfähigkeit an die tatsächlichen beruflichen Herausforderungen der Führungskräfte haben. Dazu gehört neben dem Training on the Job das Lernen in herausfordernden unternehmensinternen und -externen Praxisprojekten. Im Ansatz des „Action Learning“ flankieren kontinuierliche Feedback- und Reflexionsprozesse die Arbeit in Praxisprojekten. Action Learning wird von mehr als der Hälfte der Führungskräfte selbst als effektivste Maßnahme der Führungskräfteentwicklung verstanden (Executive Development Associates, 2014).

## Entwicklungstrends

Daneben gibt es technologiegestützte Lernarchitekturen: Trainings mit mobilen Apps, Gamification, Weiterbildung und Erfahrungsaustausch in sozialen Netzwerken, Simulationen, Blended Learning und virtuelle Klassenräume werden derzeit als besonders zukunftsfähig angesehen, während unternehmensinterne Wikis, Augmented Reality und Microblogging in naher Zukunft noch eine eher untergeordnete Rolle spielen werden (MMB, 2014). Blended Learning gilt derzeit als die wichtigste Art der Führungskräfteentwicklung, weil sie Kosten- und Effizienzvorteile des E-Learnings mit den Vorteilen des persönlichen Austauschs verknüpft (Bonk & Graham, 2012; MMB, 2014).

Ein weiterer Erfolgsfaktor selbst organisierter Entwicklung hat mit Vernetzung, Wissensaustausch und -transfer zu tun. Neben dem Raum für den informellen Austausch mit Kollegen im Projekt- und Arbeitsalltag gewinnen virtuelle Räume an Bedeutung. Virtuelle Klassenzimmer ermöglichen die Organisation von Lerngruppen und das gemeinsame Erarbeiten komplexer Inhalte. In Chats und Foren können Lernerfahrungen in Echtzeit geteilt und beispielsweise Business Cases besprochen werden; mittels Video- und Audiokonferenzen können Konfliktgespräche geübt werden. Blogs und Wikis eignen sich zur Bildung gemeinsamer Wissenspools.

Doch sind Menschen hinreichend motiviert, sich aus sich heraus kontinuierlich weiterzuentwickeln? Tatsächlich hat selbst organisiertes Lernen motivationale →

→ Vorteile: Die Autonomie der Lernenden wird gefördert und die intrinsische Motivation steigt (Deci & Ryan, 2014). Zudem haben die Lernenden das Lernziel – kompetentes berufliches Handeln – permanent unmittelbar vor Augen und der Zuwachs an Handlungskompetenz ist spürbar. Durch den Vergleich mit anderen Führungskräften bei der Diskussion im geschützten Trainingsrahmen werden Entwicklungspotenziale unmittelbar deutlich; durch den arbeitsprozessintegrierten Austausch mit Peers werden tatsächliche Probleme direkt erkannt und gelöst, ohne dass abstrakte Trainingsinhalte erst auf die Unternehmensrealität übertragen werden müssen. Damit stellt sich die bei traditionellen Entwicklungsmaßnahmen häufig diskutierte Frage des Praxistransfers der Lerninhalte gar nicht erst. Beim selbst organisierten Lernen wird der Arbeitsort zum Raum für Austausch, Lernen und Entwicklung. Lernen des Einzelnen und organisationales Lernen bilden eine Einheit und machen so die Vision einer agilen, lernenden Organisation greifbar und umsetzbar.

## Transformationale Führung

Eine neue Generation, die Generation Y, strömt in den Arbeitsmarkt und hat hohe Erwartungen an die Qualität von Führung. Die Accenture-Studie 2012 Pulse Check zeigt, dass bei den nach 1982 Geborenen mangelnde Qualität von Führung zu den Top-Fünf-Gründen für einen Arbeitgeberwechsel zählt (Accenture, 2012). Die Gen Y lässt sich führen, allerdings auf Augenhöhe. Hierarchische Führung

weicht kooperativ einbindenden Führungsstilen (Accenture, 2013). Führungskräfte sollten künftig in der Lage sein, sich ohne hierarchiegetragenen Respekt und Macht qua Amt/Posten in Führungsrollen zu positionieren sowie Mitarbeiter anzusprechen und zu begeistern. Sie werden sich intensiver mit den Bedürfnissen des Individuums auseinandersetzen und gleichzeitig die individuellen Ziele und Interessen zu einer gemeinsamen Vision zusammenführen. Führungskräfteentwicklung sollte dementsprechend künftig noch stärker auf transformationales Führungsverständnis im Sinne nachhaltiger Motivation, Inspiration und Sinnvermittlung ausgerichtet sein.

Traditionelle Führungskräfteentwicklung setzt neben der Vermittlung von Methodenkompetenzen in erster Linie auf die Kernkompetenz des transaktionalen Führungsverständnisses, die Interaktionskompetenz – den Dreiklang aus Kommunikation, Kooperation und Konflikt. Transformationale Führungsfähigkeit erfordert hingegen die Entwicklung persönlicher Kompetenz. Dazu gehören unter anderem bewusst gelebte Werte, Authentizität und echte Emotionalität sowie die Entwicklung und Kommunikation einer kraftvollen Vision.

Moderne Führungstheorien, unter ihnen die Ansätze zur transformationalen und charismatischen Führung, sind längst Teil der Curricula von Führungstrainings. Es besteht allerdings ein Unterschied zwischen dem Wissen, was transformationale Führung bedeutet, und der Fähigkeit, transformational zu führen. Persönliche Kompetenzen können nicht von außen

vermittelt werden. Sie sind vielmehr das Ergebnis

- bewussten Erlebens und Auseinandersetzens mit Schwierigkeiten und Widersprüchen, wie es beim oben beschriebenen selbstorganisierten Lernen gefördert wird, sowie
- einer kontinuierlichen Reflexion des eigenen Führungsverständnisses und -verhaltens im Kontext von Rolle und Anforderungen.

Ein wichtiger Impulsgeber für diese Reflexion ist Feedback von außen. Quellen dafür sind selbst initiierte Peer-Feedbacks, etwa durch Feedback-Apps und -Plattformen, formalisierte 360-Grad-Feedbacks, Development Center oder andere Executive Assessments. Executive Assessments zählen zu den wichtigsten Instrumenten in der Führungskräfteentwicklung und werden oft in Verbindung mit Coaching eingesetzt (Executive Development Associates, 2014). Die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens im Zusammenhang mit externen Feedbacks wird von Coaches und Führungskräften als häufigster Coaching-Anlass genannt (Deutscher Bundesverband für Coaching, 2013).

Im Management-Coaching nehmen Coach und Führungskraft zwei Perspektiven ein: Zum einen betrachtet man die Führungs- und Managementaufgabe und ihre Herausforderungen im Kontext der Organisation, zum anderen die Person der Führungskraft mit ihren Persönlichkeitseigenschaften und Werten, ihrer Motivation und ihren Handlungs- und Denkweisen. Auf diese Weise können mögliche Rollen- und Wertekonflikte erkannt und aufgelöst werden.

### AUTORIN



**Dr. Maika Rawolle**

ist Senior-Consultant bei der Kienbaum Management Consultants GmbH. Zuvor arbeitete sie als Beraterin und Trainerin bei der Kehr Management GmbH.

**Kienbaum Management Consultants**  
Tel. 0172 2627111  
maika.rawolle@kienbaum.de

### AUTOR



**Prof. Dr. Hugo M. Kehr**

leitet den Lehrstuhl für Psychologie an der TU

München. Zuvor hatte er den Lehrstuhl für Management an der MGSM in Sydney inne.

**Technische Universität München**  
Tel. 089 28924201  
kehr@tum.de

### AUTOR



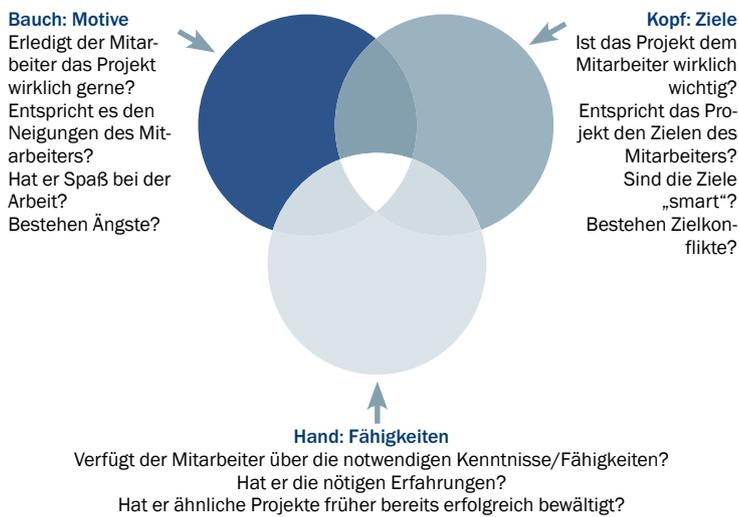
**Dr. Matthias Strasser**

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Psychologie an der TU München. Zuvor war er als Coach, Trainer und Karriereberater tätig.

**Technische Universität München**  
Tel. 089 28924323  
strasser@wi.tum.de

# Drei-Komponenten-Modell der Motivation

**Konzept.** Die „Führung durch Motivation“ beruht auf dem Drei-Komponenten-Modell der Motivation. Es stützt sich auf wissenschaftlich fundierte Motivationsmodelle und lässt sich dank der leicht verständlichen Metaphorik (Bauch/Kopf/Hand) gut in der Praxis einsetzen.



Quelle: Kehr/Rawolle/Strasser

inhaltsgetriebenen Schulungen geleitet werden kann. Der Trend geht hin zu ganzheitlichen Entwicklungsprozessen, die auf integrierten, erlebens- und handlungsorientierten Lernformen in Verbindung mit Coaching und kontinuierlichen Reflexionsprozessen beruhen.

## FdM: ein Praxisbeispiel

Führung durch Motivation (FdM) steht als Oberbegriff für eine Trainingsreihe, welche die aktuellen Erkenntnisse der Motivations- und Führungsforschung praktisch und handlungsorientiert umsetzt. Dreh- und Angelpunkt des FdM-Trainings ist das Drei-Komponenten-Modell der Motivation (Drei-K-Modell). Hierbei handelt es sich um ein innovatives, wissenschaftlich fundiertes Motivationsmodell (vgl. Kehr, 2004 und Kehr, 2014), das insbesondere aufgrund seiner anschaulichen Darstellung und seiner einprägsamen Metaphorik gut für die praktische Führungskräfteentwicklung geeignet ist (vgl. Abb. 1).

Drei-K steht für die drei Komponenten der Motivation, nämlich

- explizite (selbst eingeschätzte) Motive,
- implizite (unbewusste) Motive und
- subjektive Fähigkeiten.

Im Management-Training stehen dafür die Metaphern „Kopf“, „Bauch“ und „Hand“.

- Kopf steht für die rationalen Absichten, unsere Ziele und die vernunftbestimmte Bereitschaft, eine bestimmte Handlung auszuführen.
- Hand repräsentiert die Fähigkeiten, das Wissen und die Erfahrung, die eine Handlung verlangt.
- Bauch steht für den emotionalen Bereich, für mit der Handlung verbundene Hoffnungen, für die oft unbewussten Bedürfnisse und Motive, die es zu wecken gilt, aber auch für Ängste und Bauchschmerzen.

Wenn die Komponenten Kopf und Bauch erfüllt sind, dann entsteht intrinsische Motivation. Man ist hoch konzentriert und erledigt gerne das, was man sich vorgenommen hat. Ist dagegen nur eine dieser beiden Komponenten nicht erfüllt, gibt es also unangenehme „Bauchgefühle“ oder steht man vom Kopf her nicht dahinter, so fällt es einem schwer, seine →

Wertvolle Impulse zur Selbstreflexion im Rahmen von Management-Coachings und auch von Führungstrainings liefern persönlichkeitsdiagnostische Methoden. Weit verbreitet sind Tests zur Identifikation von Persönlichkeitstypen, wie der Myers-Briggs Type Indicator (Myers & McCaulley, 1985) oder das persolog Persönlichkeitsmodell (Persolog, 2015). Diese Tests entsprechen indes nur bedingt den wissenschaftlichen Anforderungen an Validität und Reliabilität und sollten deshalb nicht für auswahldiagnostische Zwecke eingesetzt werden.

Eine validierte und differenzierte Persönlichkeitsdiagnostik bieten die online-basierten Hogan Personality Assessments (Hogan Assessment Systems, 2015). Die drei Unterskalen dieses Fragebogens gewähren Einblicke in

- Arbeitsweise und Führungsstil und wie diese von anderen wahrgenommen werden,
- potenzielle Leistungsrisiken sowie
- Ziele, Werte, Antriebsfaktoren und Interessen der Person.

Neben der Reflexion spielt im Coaching auch eine zentrale Rolle, wie neue, effektive Denk- und Verhaltensweisen erarbeitet und handlungsorientiert eingeübt werden. Viele Coachs arbeiten mit Simulationen, beispielsweise von schwierigen Gesprächssituationen, und nutzen Videofeedback. Das erleichtert es dem Coa-

chee, die eigene Außenwirkung zu reflektieren mit dem Ziel der Steigerung von Authentizität und Emotionsausdruck.

Obwohl die Fähigkeit, eine kraftvolle Vision zu entwickeln und anderen zu vermitteln, das wichtigste Entwicklungsfeld der Führungskräfte von morgen ist (Executive Development Associates, 2014), spielt dies im Management Coaching derzeit eine untergeordnete Rolle (Deutscher Bundesverband für Coaching, 2013). Demgegenüber erfreuen sich Workshops zur Visionsentwicklung bei Führungskräften zunehmender Beliebtheit. Im Zentrum steht die Entwicklung einer Vision in Form eines persönlichen Führungsleitbilds oder eines Leitbilds für die Ausrichtung des eigenen Verantwortungsbereichs vor dem Hintergrund der Unternehmensvision. Letzteres sollte allerdings nach Möglichkeit unter Einbindung der betroffenen Mitarbeiter geschehen. Die Fähigkeit, die Vision glaubhaft und mitreißend zu vermitteln, ist fast genauso wichtig wie die Vision selbst. In Trainings zum Storytelling lernen Führungskräfte, ihre Botschaft mithilfe von Sprachbildern und Geschichten einprägsam und motivierend zu transportieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ausbildung der für die transformationale Führungsfähigkeit notwendigen persönlichen Kompetenzen nur bedingt im Rahmen von herkömmlichen

→ Absichten umzusetzen: Man steht sich selbst im Wege. Hier braucht es zur Unterstützung den Willen, der die störenden Bauchgefühle oder Zweifel zurückdrängt. Eine solche willentliche Bekämpfung von Unlust und Zweifel kann durchaus erfolgreich sein, sie kostet jedoch Kraft, die sich anderweitig besser einsetzen ließe. Im Idealfall, wenn also nicht nur Kopf und Bauch, sondern auch die Komponente Hand erfüllt ist, kommt es zu Flow – dem Fluss erleben, einem in der Literatur als geradezu ideal beschriebenen Motivationszustand.

Im FdM-Training lernen Führungskräfte, wie sie das Drei-K-Modell zur Diagnose der Motivation ihrer Mitarbeiter verwenden können. In der „Drei-K-Prüfung“ (vgl. Strasser & Kehr, 2012) werden Fragen nach den drei Komponenten der Motivation gestellt. Sind einmal die Ursachen für bestehende Motivationsdefizite ausgemacht, so lassen sich gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern motivationsfördernde Unterstützungsmaßnahmen entwickeln. Drei-K-Modell und Drei-K-Prüfung lassen sich überall einsetzen, wo es zentral um die Motivation von Mitarbeitern geht. Dazu zählen:

- Zielvereinbarungs- und Check-up-Gespräche,
- Auswahl und Einsatz von Mitarbeitern,
- Unterstützung von Mitarbeitern bei schwierigen Aufgaben,

- Wahl des geeigneten Führungsstils,
- Coaching von Mitarbeitern,
- Vermeidung von Burn-out,
- Analyse von Schwierigkeiten und Widerständen bei Veränderungsprozessen
- Entwicklung einer begeisterten Vision.

Der FdM-Ansatz nimmt den Mitarbeiter ernst. Das zeigt sich bereits darin, dass Führungswissen hier nicht im Sinne von „Herrschaftswissen“ betrachtet und entsprechend vermittelt wird, sondern Transparenz einfordert. Das wird etwa dadurch realisiert, dass regelmäßig nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiter geschult werden (Kehr & Rawolle, 2013). Außerdem werden ausgewählte Führungskräfte, nachdem sie zusätzlich zum FdM-Training eine verkürzte Trainerausbildung erhalten haben, als „Praxis-trainer“ eingesetzt, wobei sie gemeinsam mit professionellen Trainern (den „Fachtrainern“) ihren Mitarbeitern die neu erworbenen Kompetenzen vermitteln.

## Training je nach Bedürfnissen

Mit der Einführung der FdM-Trainingsreihe, die auch auf das Drei-K-Modell hin zugeschnittene Kommunikationsmodule enthält (Kehr & Rawolle, 2013), entsteht eine Kommunikationskultur, welche die Bedürfnisse des Mitarbeiters in das Zentrum der Betrachtung rückt. Der Drei-K-

Prüfung reicht es nicht, wenn einem Mitarbeiter eine bestimmte Aufgabe wichtig zu sein scheint (Kopf) und er sich diese Aufgabe auch zutraut (Hand), wie es etwa von der situativen Führungstheorie nach Hersey und Blanchard (1982) gefordert würde. Die Drei-K-Prüfung, wie sie etwa in Zielvereinbarungs- und Check-up-Gesprächen oder im Coaching angewendet wird, geht weiter und verlangt, dass außerdem die emotionale Befindlichkeit (Bauch) ergründet wird. Lassen sich hier Unlust, „Bauchschmerzen“ oder gar handfeste Ängste erkennen, so ist die Führungskraft gut beraten, mit dem Mitarbeiter nach wirksamen Unterstützungsmaßnahmen zu suchen.

Anderenfalls müsste ja der Mitarbeiter bei der Verfolgung seiner Ziele, obschon er diese selbst als wichtig erachtet, gegen seine eigenen Emotionen und Vorlieben ankämpfen. Das mag zwar mitunter notwendig oder gar unausweichlich sein, erfordert aber Selbsterwindung und kostet Willenskraft (Kehr, 2014), die vielleicht an anderer Stelle wirkungsvoller zum Einsatz hätte kommen können.

Auch wenn sich durch dieses Vorgehen bestimmt nicht sämtliche Motivationsprobleme in Wohlgefallen auflösen lassen: Der Mitarbeiter erlebt diesen Prozess als wertschätzend und unterstützend, und nach und nach baut sich Vertrauen auf. Aber auch die Trainingsinhalte sind auf die Generation Y und ihre Bedürfnislage hin ausgerichtet. Hier ist vor allem die Thematik transaktionale/transformationale Führung anzuführen. Wie die aktuelle Forschung zeigt (Amann, 2014), lässt sich diese Thematik sehr gut mit dem zugrunde liegenden Drei-K-Modell verbinden: Während davon auszugehen ist, dass transaktionale Führung vor allem dadurch funktioniert, dass vernunftbezogene, „smarte“ Ziele vereinbart werden, die – metaphorisch gesprochen – den Kopf des Mitarbeiters ansprechen, geht die transformationale Führung weiter. Sie erzeugt emotionalen Widerhall bis hin zu Begeisterung dadurch, dass sie die unbewusste Motivation des Mitarbeiters – den Bauch – anspricht. Amann (2014) konnte zeigen, dass ein systematischer Zusammenhang zwischen den drei transformationalen Führungsstilen intellektuelle Wertschätzung, inspirierende Moti-

## Buchtipps und Terminhinweise

**Quelle.** Dieser Beitrag ist ein Auszug aus dem Buch „Personalentwicklung 2016“, das Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann bei Haufe herausgegeben haben. Ihr jährlicher Sammelband erscheint in diesem Jahr bereits zum 25. Mal. Anlässlich dieses Jubiläums findet im April erstmals eine „Jahrestagung Personalentwicklung“ zum Buch statt (mehr dazu lesen Sie auf Seite 10). Ein Schwerpunkt sowohl im Buch als auch auf der Tagung ist das Thema „Demografiemanagement“. Im diesjährigen Buch ist ein Special zu dem Thema enthalten.



vierung und individuelle Wertschätzung sowie den drei großen Motiven Leistung-, Macht- und Anschlussmotiv besteht. Hier ist einmal an die Motive des Mitarbeiters, aber auch an die Motive der Führungskraft selbst zu denken. Die Module des FdM-Trainings, die diese Thematik handlungsbezogen vermitteln, umfassen unter anderem auch die Offenlegung der unbewussten Motive der teilnehmenden Führungskräfte. Zur Messung ihrer unbewussten Motive wird das Multi-Motiv-Gitter (Schmalt, Sokolowski & Langens, 2000) verwendet, ein teilprojektives Verfahren, bei dem mehrdeutige Bildsituationen beurteilt werden sollen. Es steigert die Authentizität und den Führungserfolg der Teilnehmer, wenn sie in die Lage versetzt werden, ihren Führungsstil an den eigenen unbewussten Motiven und den Motiven ihrer Mitarbeiter auszurichten. Die FdM-Reihe gipfelt in einem Visions-Workshop, der neue wissenschaftliche Erkenntnisse zur motivierenden Kraft von

Visionen (Rawolle, 2010), Elemente der an schamanische Traditionen angelehnten „Vision Quest“ und Coaching integriert. Im Ergebnis werden Führungskräfte angeleitet, eine Vision zu entwickeln, daraus konkrete Umsetzungsschritte abzuleiten und eine überzeugende visionäre Rede zu entwickeln. Besonderes Augenmerk wird im Visions-Workshop darauf gelegt, dass die teilnehmenden Führungskräfte möglichst unvoreingenommen ihre eigene Vision entwickeln, anstatt diese „Visionen“ aus einer übergeordneten Unternehmensstrategie. Dieser Umstand wird gerade von Teilnehmern aus der Gruppe der Gen Y begrüßt.

Fazit: Die Führungskräfteentwicklung der Zukunft zu gestalten stellt weniger ein Problem der Theorie dar als der Didaktik und Steuerung. Beispielsweise haben moderne Führungstheorien längst Einzug in die Weiterbildungscurricula gehalten; allerdings klafft noch immer eine große Lücke zwischen dem Wissen, was trans-

formationale Führung bedeutet, und der Fähigkeit, transformational zu führen. Die didaktische Herausforderung liegt darin, die Entwicklung von persönlichen Kompetenzen durch kontinuierliche Auseinandersetzung mit sich, den eigenen Werten und dem eigenen Führungsleitbild zu unterstützen. In Bezug auf die Steuerung der Entwicklung liegt die Herausforderung in der Befähigung der Führungskräfte, in turbulenten Umfeldern selbstständig Veränderungsbedarfe wahrzunehmen und die notwendigen Handlungsressourcen aufzubauen. Das wird immer mehr mit selbstgesteuertem Lernen im Rahmen von Blended Learning und vollständig virtualisierten Lernangeboten bewältigt. Zudem ist festzustellen, dass Führungskräfte am effektivsten durch Action Learning und in der direkten Auseinandersetzung mit sich selbst sowie mit „echten“ Szenarien und Problemen lernen.

**Maika Rawolle, Hugo M. Kehr,  
Matthias Strasser ●**



## FÜHREN AUF AUGENHÖHE

Das Programm  
für den  
Führungsnachwuchs

### NEU in FÜHRUNG

3 Module Training plus Coaching

**Modul 1** 11. – 13. Mai 2016

**Modul 2** 15. – 16. September 2016

**Modul 3** 28. – 29. November 2016

Veranstaltungsort: Hamburg

**Modul 1** 21. – 23. September 2016

**Modul 2** 14. – 15. Dezember 2016

**Modul 3** 13. – 14. März 2017

Veranstaltungsort: Dortmund



**ime**  
Institut für  
Management-Entwicklung

**REISEBERICHT.** Was können deutsche Personaler und Führungskräfte aus dem Silicon Valley mitnehmen? Die Redaktion der „Wirtschaft + Weiterbildung“ hat eine deutsche Besuchergruppe auf ihrer Learning Journey durch das High-Tech-Tal begleitet und deren Eindrücke und Erkenntnisse festgehalten.

# Im Tal der Netzwerker

In der Küche stehen rund vierzig Personen auf engstem Raum zusammen und reden in kleinen Grüppchen von zwei bis vier Leuten wild durcheinander. Sie lachen, gestikulieren, stoßen miteinander an. Auf dem Ofen köcheln drei Töpfe Chili con Carne vor sich hin, daneben stehen Chips mit Guacamole und verschiedene Nudelsalatvariationen. Dass es sich bei dem ungezwungenen Zusammensein nicht um eine private Feier, vielleicht eine WG-Party, handelt, erkennt man erst auf den zweiten Blick – etwa daran, dass Visitenkarten im Minutentakt die Hände wechseln und viele der Partygäste Namensschilder tragen. Die meisten der Anwesenden haben sich heute erst kennengelernt, vielen steckt noch der Jetlag in den Knochen – und trotzdem keine Spur von Müdigkeit oder angestrengter Konversation.

## Besuche bei Google, Xerox Parc, Ideo und Co.

Die Netzwerkkunde ist Teil einer Reise ins Silicon Valley, die Haufe in Zusammenarbeit mit der Leuphana Universität Lüneburg als dreitägige Learning Journey für deutsche Manager konzipiert hat. Die Teilnehmer des Seminars mit dem Titel „Inside Silicon Valley: A Leadership Garage Experience“ sollen bei der Reise live vor Ort erfahren, was Firmen im Silicon Valley so innovativ macht. Im Februar hat die erste Gruppe dieses Experiment gewagt: Rund 20 HR- und andere Manager aus Unternehmen verschiedener Größen und Branchen sind nach Kalifornien gereist; im Laufe der Tage stießen immer wieder Referenten und andere Innovationsexperten aus dem Netzwerk der Organisatoren zu ihnen. Auf der Agenda

standen Besuche bei Tech-Unternehmen wie Google und Xerox, der Innovationsberatung Ideo sowie Vorträge mit Impulsen aus Wissenschaft und Praxis.

Geleitet wurde die Reise von Professor Sabine Remdich von der Leuphana Universität und Stephan Grabmeier von Haufe-Umantis, die das Seminar auf Basis einer dreistufigen Learning Journey konzipiert hatten (siehe Grafik unten): Im ersten Schritt sollten die Teilnehmer erleben und spüren, was im Silicon Valley anders läuft als zu Hause und wie dortige Firmen die Digitalisierung mitgestalten. Im zweiten Schritt sollten sie das Erlebte hinterfragen und verstehen. Und im dritten Schritt sollten sie die daraus gewonnenen Erkenntnisse auf ihren eigenen Arbeitsalltag übertragen (Details zum

Konzept der Journey erläutert Reiseleiter Stephan Grabmeier im Video auf [www.youtube.com/user/HaufeTV/videos](http://www.youtube.com/user/HaufeTV/videos)). Die Redaktion war dabei und berichtet über die Learning Journey sowie die Erkenntnisse, die die Personaler mitgenommen haben.

## „Moonshot Thinking“, „Ten-X Thinking“: die Denkweise

Den viel beschworenen „Silicon-Valley-Spirit“ konnten die Personaler im Laufe der drei Tage bei zahlreichen Exkursionen erleben – so etwa beim mit Spannung erwarteten Besuch in der Google Garage. Im Innovationslabor des US-Internetriesen in Mountain View wird auf die Methode Design Thinking gesetzt. Die

## Die Learning Journey

**Konzept.** Die Reise ist auf einem dreistufigen Lernprozess aufgebaut, bei dem die Teilnehmer lernen sollen, wie sie Innovationen im eigenen Unternehmen fördern können. Mehr zur Konzeption der Learning Journey erklärt Stephan Grabmeier im Video „Personaler im Silicon Valley“ unter [www.youtube.com/user/HaufeTV/videos](http://www.youtube.com/user/HaufeTV/videos).



**Schritt 1: erleben („sensing“)**  
Schritt 1 ist der öffnende Modus des Lernerlebnisses: Die Teilnehmer sollen Dinge erleben, spüren, fühlen und lernen, diese anzunehmen. Wie ist zum Beispiel die Stimmung des Ortes?



**Schritt 2: verstehen („understand“)**  
Im zweiten Schritt sollen die Teilnehmer das, was sie im ersten Schritt erlebt haben, richtig einordnen und verstehen lernen: Was steckt hinter dem Erlebten? Was bedeutet es für mich?



**Schritt 3: transferieren („leverage“)**  
Schritt 3 ist der schließende Modus des Lernerlebnisses: Hier sollen die Lerner den Transfer schaffen und sich überlegen, was sie mit nach Hause nehmen und was sie davon umsetzen können.

Quelle: Haufe



**High-Tech-Innovationen.** Wie hier im Xerox-Forschungszentrum in Palo Alto stand bei der Silicon-Valley-Reise das Erleben im Vordergrund.

Teilnehmer konnten dort die innovativen Werkzeuge des Unternehmens im wahren Sinne des Wortes begreifen: An einer Wand hingen Sägen, Hämmer und Nägel, darunter verschiedene Materialien zum Bauen von Prototypen; in einer großen roten Plastikkiste lagen Legosteine zum Visualisieren von Ideen. Anhand von Übungen sollten die Besucher dort im zweiten Schritt auch verstehen, welche Geisteshaltung hinter dem sogenannten

„Moonshot Thinking“ bei Google steht: Dafür bat der Leiter der Google Garage, Frederik G. Pferdt, die Teilnehmer, sich Lösungen für bislang unlösbare Probleme in ihrem Arbeitsalltag zu überlegen. Der Clou dabei: Ideen zu finden, ohne sich dabei durch das vermeintlich Unmögliche einzuschränken. Ein einfacher sprachlicher Kniff half dabei: Man solle seine Sätze nicht mit „Ja, aber“, sondern mit „Ja, und“ beginnen, riet Pferdt. Durch

diese offene Haltung könnten innovative Denkansätze entstehen.

Mehr über diese Geisteshaltung erfahren die HRler auch von anderen Referenten, die die Denkweise auch als „Ten-X Thinking“, also ein „Denken mal zehn“, bezeichneten. Professor Alar Kolk, Präsident der European Innovation Academy, beschrieb am ersten Seminartag die Merkmale dieses Denkens so: Erstens müsse man langfristig denken, zweitens schnell in die Experimentierphase gehen und drittens Daten nutzen, um den Projektfortschritt zu untermauern.

## Innovationsfaktoren

**Überblick.** Welche Faktoren im Silicon Valley das Entstehen von Innovationen begünstigen, hat Professor Keith Devlin für die deutschen Besucher zusammengefasst.

- geografisch konzentriertes Gebiet mit aktivem Netzwerk
- hohe Dichte von High-Tech-Unternehmen
- finanz- und forschungsstarke Privat-Universität (Stanford) mit enger Verbindung zur Praxis, die Spin-offs fördert
- zwei weitere Unis in der Nähe (Berkeley, San José State University), dadurch viele gut qualifizierte Mitarbeiter
- risikofreundliche Kultur, in der Scheitern akzeptiert ist
- einfacher Zugang zu kostenlosen guten Ratschlägen und Unterstützung beim Gründen
- viel finanzielle Unterstützung (Regierung, Privatinvestoren)
- flexible Arbeitnehmer mit geringer Arbeitgeberbindung
- Akzeptanz hängt nur von Fähigkeiten und Ideen ab
- hohe Lebensqualität, angenehmes Klima, tolerante Kultur

## Kalifornien: Risikobereitschaft seit Goldrausch?

Ganz risikolos ist das „Ten-X Thinking“ jedoch nicht. Doch die Teilnehmer lernten schnell, dass das Scheitern so konzipierter Projekte als feste Größe mit in den Innovationsprozess einkalkuliert ist. Diese Risikobereitschaft führte der Stanford-Professor Keith Devlin, der ebenfalls am ersten Tag des Seminars einen Vortrag hielt, auf die speziellen Umstände im Silicon Valley zurück: So gebe es beispielsweise viele gut ausgebildete Arbeitnehmer mit geringer Bindung zu ihrem Arbeitgeber, die man schnell rekrutieren könne. Zudem sei es Usus, dass auch gescheiterte Gründer wieder zu ihrem alten Arbeitgeber zurückkehren können – auch wenn deren gescheitertes Start-up in di →

→ reakter Konkurrenz zu ihrem vorherigen Arbeitgeber gestanden habe. Aber auch historische Faktoren spielten eine Rolle, glaubt Devlin: so etwa die Goldrausch-Vergangenheit Kalforniens, wohin Ende des 19. Jahrhunderts viele risikofreudige Goldgräber auf der Suche nach Reichtum strömten (weitere Innovationsfaktoren laut Devlin finden Sie im Kasten „Innovationsfaktoren“ auf Seite 31).

Diese agile, risikobewusste Trial-and-Error-Einstellung – schnell handeln, schnell scheitern, schnell wieder neu anfangen – wollten viele Teilnehmer sodann gleich für ihre HR-Arbeit mit nach Hause nehmen. „Ich denke, dass HR sich neu definieren muss“, resümierte etwa Tanja Friederichs, Vice President Human Resources bei der Puls GmbH. Die Personaler sollten sich fragen, wie sie das Business schnell und unkompliziert unterstützen können. „Wir sollten nicht versuchen, die letzte Perfektion zu erreichen, sondern sagen: Lasst uns vorangehen, lasst es uns einfach versuchen“, so die Personalerin. „Das ist eine Philosophie, die ich meinem Team gerne mitgeben möchte.“

### Enge Verknüpfung zwischen Forschung und Praxis

Beim Besuch der D-School, der Design-Thinking-Schule der Stanford University,

erlebten die Teilnehmer live, wie dieses Ausprobieren mithilfe der Methode Design Thinking gelingen kann. Dort wurden ihnen zudem weitere Methoden zur Förderung der Zusammenarbeit und des gemeinsamen persönlichen Austauschs vorgestellt. Denn auch in der digitalen Welt empfiehlt sich manchmal einfach das gemeinsame Gespräch am Tisch, ohne digitale Unterstützung: So konnten die Besucher in der D-School spezielle Tische begutachten, die dafür konzipiert sind, den Vier-, Sechs- oder Acht-Augenaustausch zu vereinfachen. Sie sollen das gemeinsame Arbeiten an Prototypen erleichtern und der dabei so wichtigen Haptik Rechnung tragen. Aber auch in puncto virtueller Zusammenarbeit konnten sich die Personaler in Stanford weiterbilden: Dort gab es intuitiv und spielerisch anmutende Online Collaboration Tools zu erleben. Ein Tool, das die Teilnehmer selbst ausprobieren konnten, ermöglicht gemeinsame virtuelle Meetings, in denen gleichzeitig verschiedene Dokumente live bearbeitet werden können.

Das Seminarprogramm spiegelte mit den Stanford-Exkursionen daneben eine ganz besondere Zusammenarbeit im Silicon Valley wider: jene zwischen Wissenschaft und Praxis. Stanford gilt als Mutter vieler Tech-Unternehmen in der Gegend, viele Absolventen haben eins oder mehrere



#### Geisteshaltung.

Übung im „Moonshot Thinking“: Die Teilnehmer lernen, Sätze nicht mit „Ja, aber“, sondern „Ja, und“ zu beginnen.

### Fünf Regeln für erfolgreiches Scheitern

**Tipps.** Das Scheitern gehört zum Innovationsprozess. Wie man richtig scheitert, hat Stanford-Professorin Martha Russel in fünf Regeln zusammengefasst.

**Regel 1:** Schnell handeln: Wenn etwas nicht klappt, sollte man es sofort ändern.

**Regel 2:** Persönlich Verantwortung übernehmen: Man sollte niemand anderem die Schuld geben, wenn etwas nicht funktioniert.

**Regel 3:** Erfahrungen teilen: Jedes Scheitern beinhaltet eine Erfolgslektion.

**Regel 4:** Wieder von vorne beginnen – und zwar schnell!

**Regel 5:** Nicht allein arbeiten: Man sollte sein Netzwerk kennen, pflegen und nutzen.

Start-ups gegründet. Und auch schon während des Studiums haben Studenten dort die Möglichkeit, am lebenden Objekt zu forschen: Die Prototypen in einer Vitrine auf dem Campus erzählen etwa davon, wie Studenten im Auftrag einer Schuhfirma spezielle Schuhe für Senioren herstellten.

### „What’s your story?“, Kein Netzwerken ohne Storytelling

Auch in der D-School zeigte sich einmal mehr, wie leicht den Bewohnern des Silicon Valley das Netzwerken fällt: Die Studenten stellten den staunenden Personalern spontan ihre aktuellen Projekte vor. Und fiel es manchem Teilnehmer am Anfang der Woche noch ein wenig schwer, sich auf den spontanen Austausch mit Fremden einzulassen, kamen sie schnell dahinter, wie man eine solche Konversation beginnt, in Gang hält und dann auch elegant wieder beendet, um sich anderen Networkern zuzuwenden – und, dass auch beim beruflichen Netzwerken Partystimmung aufkommen kann.

Ein weiterer Lerneffekt dabei: Wer im Silicon Valley unterwegs ist, sollte immer einen kurzen Elevator Pitch über sich selbst und seinen Werdegang auf Lager haben – denn oft ist hier die Frage zu hören: „What’s your story?“ – also die Frage danach, welche Geschichte man zu erzählen hat. Wer etwas auf sich hält, weiß also seine Zuhörer mit einer fesselnden Story für sich zu begeistern.

Die Kunst des US-Storytelling nimmt dann auch Teilnehmer Joachim Vorndran, Head of ECM & Collaboration Solutions bei Eon Business Services, als wichtigstes Souvenir von seiner Reise mit nach Hause. Er habe gelernt, die Dinge „deutlich pointierter rüberzubringen und simpler herunterzubrechen, um zu zeigen, was man wirklich verändern will – und die Stakeholder damit buchstäblich anzustecken“. Ein weiteres Learning ergänzt sein Eon-Kollege Holger Jung: Er nehme vor allem die Geschwindigkeit mit, mit der im Silicon Valley Innovationen vorangetrieben werden.

Der Appell an den Geschwindigkeitssinn der Teilnehmer hat offenbar seine Wirkung getan: Am Ende der drei Tage kann

so mancher Teilnehmer es kaum erwarten, die neuen Ideen in Deutschland umzusetzen. Friederichs berichtet etwa zum Abschluss, sie habe schon von den USA aus angefangen, Maßnahmen zu Hause in Deutschland umzusetzen. Unter anderem seien diese Maßnahmen auch durch die neuen Netzwerkkontakte während der Reise entstanden.

### Teilnehmer planen „deutschkompatible Adaption“

Frank Straube, Professor für Logistik an der TU Berlin und Referent bei der Learning Journey, mahnt zu Besonnenheit beim Umsetzen des Gelernten. Denn das Silicon-Valley-Prinzip lasse sich nicht eins zu eins auf Deutschland übertragen. „In Deutschland haben wir uns Sozialstandards hart erkämpft“, nennt Straube einen Grund gegen die sofortige Silicon-Valleyisierung der deutschen Arbeitswelt. Er verweist auf das Beispiel des Fahrdienstvermittlers Uber, der mit keinem seiner Fahrer einen Arbeitsvertrag abschließen. Auch der Blick auf Devlins Analyse der Silicon-Valley-Erfolgsfaktoren

(siehe Kasten „Innovationsfaktoren“ in der App) lässt erahnen, dass viele Voraussetzungen in Kalifornien ganz andere sind – schon aufgrund der Gesetze.

Das Fazit der meisten Teilnehmer ist daher auch eine „deutschkompatible Adaption“ des Gelernten, wie es Teilnehmer Vorndran beschreibt. Für Markus Durstewitz, Head of Innovation and Tools bei Airbus und Referent bei der Silicon-Valley-Journey, ist es vorrangig der „Spirit“, den er mitnimmt. Ihn hat vor allem die erlebte Agilität beeindruckt und die Art, wie sich Unternehmen im Valley auf Veränderungen einstellen.

Die Schritte eins und zwei der Learning Journey – das Erleben von Neuem und das Verstehen der dahinterstehenden Prinzipien – haben offenbar schon funktioniert. Nun ist es an den Teilnehmern, das Gelernte auf die eigene betriebliche Wirklichkeit zu übertragen. Ob dies gelingt? Wir werden es bald erfahren, denn es ist bereits ein Folgetermin zu dieser Reise in Planung. Und auch die Teilnehmer tauschen sich schon rege aus – ganz im Sinne des „Silicon-Valley-Spirits“.

Andrea Sattler ●

## Das Silicon Valley in Zitaten

**O-Töne.** Was die typische Silicon-Valley-Denkweise ausmacht, zeigt sich auch in der Sprache der Talbewohner. Die Redaktion hat einige einprägsame Zitate von der Reise mitgebracht.

• **„An der Ostküste spricht man über Probleme – wir hier sprechen über Gelegenheiten.“**

Professor Martha Russell, Executive Director of Media X, Stanford University

• **„Es gibt keine Fehler. Nichts zu gewinnen, nichts zu verlieren. Sondern nur zu machen.“**

Satz auf einem Schild im Eingangsbereich der D-School, Stanford University

• **„Wer braucht’s? Wer macht’s? Wer bezahlt’s?“**

Markus Durstewitz, Airbus, bei seiner Session über Innovationen bei dem Flugzeughersteller

• **„Wenn man Klavierspielen lernen will, gibt es nur eins: Klavier spielen.“**

Professor Keith Devlin, Stanford University, bei seinem Vortrag „The Silicon Valley Inspiration“

• **„Ich versuche, nie dieselbe Sache zweimal zu machen. Heute Abend gehe ich mit meiner Familie essen. Ihr**

**könnt davon ausgehen, dass ich in dem Lokal noch nie war und danach nie wieder dort hingehen werde – auch wenn sie das beste Essen der ganzen Stadt haben.“**

Frederik G. Pferdt, Leiter der Google Garage und Dozent an der D-School, der Design-Thinking-Schule der Stanford University

• **„What is your story?“**

Frage, die gerne beim Kennenlernen zum Gesprächsbeginn gestellt wird

• **„Alle Welt sieht das Silicon Valley als Ort großer Erfolge. Hier wissen wir, dass es auch ein Ort sehr vieler Misserfolge ist.“**

Professor Keith Devlin, Stanford University, bei seinem Vortrag „The Silicon Valley Inspiration“

• **„Netzwerken ist alles!“**

in verschiedenen Variationen gehört rund um Netzwerkveranstaltungen

**SATIRE.** Wie Führungskräfte garantiert zum Burn-out kommen und nicht nur sich, sondern auch ihr Unternehmen nachhaltig schädigen können, beschreibt der Hannoveraner Trainer und Berater Dr. Stefan Fourier (in Anlehnung an die berühmte „Anleitung zum Unglücklichsein“ von Paul Watzlawick). Also: Scheitern ist möglich! Man muss nur konsequent dieser Anleitung folgen.

# Anleitung zum Burn-out

Eigentlich wollte ich das Geheimnis für mich behalten. Nach akribischen Studien war ich dahintergekommen, auf welche Weise man als Führungskraft scheitern, seine Chance auf ein Burn-out steigern und außerdem noch sein Unternehmen nachhaltig schädigen kann. Das Ganze ist so einfach und funktioniert so todsicher, dass ich mich sehr gewundert habe, trotzdem immer noch eine ganze Menge erfolgreicher Leute zu sehen, und zwar ohne dass sie an Erschöpfung zugrunde gehen.

Weil ich finde, dass sich das ändern muss und mehr Menschen eine faire Chance zum Scheitern bekommen sollten, gebe ich mein Geheimwissen hier komprimiert in fünf Punkten preis. Bereits wenn man drei dieser Punkte beherzigt, scheitert man mit ziemlicher Sicherheit. Erfüllt man sie alle, ist der Burn-out nur eine Frage der Zeit und – je nach Position – gefährdet man noch die eigene Firma.



### AUTOR

**Dr. Stefan Fourier** ist Unternehmer, Autor, Business Consultant und Mentor. Er entwickelte Modelle zum Umgang mit Komplexität, die Organisationen und Menschen erfolgreich und das (Arbeits-)Leben entspannter machen.

**Humanagement GmbH**  
Hindenburgstraße 28/29  
30175 Hannover  
Tel. 0511 279144-0  
[www.humanagement.de](http://www.humanagement.de)

### 1. Lassen Sie bloß niemals die anderen ran, sondern machen Sie alles selbst!

Warum sollten Sie Ihre Zeit damit vertun, anderen zu erklären, was Sie von ihnen wollen? In dieser Zeit haben Sie längst alles selbst erledigt. Außerdem können Sie es dann genau so machen, wie Sie es sich vorgestellt haben. Weitere Vorteile sind: Sie müssen nicht Danke sagen. Sie müssen nicht fremden Ideen folgen, sondern können Ihr eigenes Ding durchziehen. Sie können alle Lorbeeren selbst einheimsen. Sie beweisen sich und den anderen, was für ein toller Hecht Sie sind. Und Sie sind und bleiben wichtig und un-abkömmlich! O.k., Sie schaffen auf diese Weise in acht Stunden nicht unbedingt alles, was nötig ist. Aber dann können Sie länger arbeiten. Das ist ja der Witz an der Sache! Endlich können Sie ordentlich und begründet Überstunden machen und unter der Belastung kräftig stöhnen, vielleicht sogar zusammenbrechen. Und genau das wird natürlich eintreten, wenn Sie alles selbst machen. Sie können gar nicht alles schaffen und müssen Fehler machen. Je komplexer die Welt wird, umso mehr steigt die Fehlerquote. Das ist statistisch nachgewiesen. Sie nutzen also für Ihr Ziel des Scheiterns eine Gesetzmäßigkeit: Wer alles selbst macht, scheitert in komplexen Situationen. Gleichzeitig verhindert diese Strategie, dass Sie zu früh von Ihrem Posten entfernt werden, denn schließlich wird niemand gefeuert, der sich so anstrengt wie Sie. Prima!

### 2. Halten Sie sich niemals an Regeln, regieren Sie nach Gutsherrenart!

Regeln sind eigentlich nur für die anderen da. Sie selbst müssen sich an gar nichts



**Buchtipp.** Stefan Fourier: *Schlau statt perfekt*. Wie Sie der Perfektionismusfalle entgehen und mit weniger Aufwand mehr erreichen. Verlag Business Village, Göttingen 2015, 208 Seiten, 19,80 Euro

halten. Mehr noch, Sie sollten bestehende Regeln auch für andere außer Kraft setzen. Mit solchen Ausnahmen, die Sie nach Lust und Laune anordnen, können Sie Freunde belohnen und unliebsame Zeitgenossen ärgern. Das hat, besonders wenn Sie Führungskraft sind, riesige Vorteile: Sie werden unberechenbar und verunsichern Ihr Umfeld. Sie werden mächtig und bringen andere in Abhängigkeit. Sie sorgen dadurch dafür, dass niemand mehr von allein handelt, weil keiner weiß, ob die ursprünglichen Regeln und Absprachen noch Bestand haben. Und keiner weiß, ob Ihnen seine Handlungen recht sein werden. Jeder wird stattdessen lieber rückfragen oder – besser noch – abwarten, bevor er etwas selbstständig tut. Wirklich gute Leute werden sich einen solchen Stil nicht lange bieten lassen

und weggehen, weil sie in einer solchen Atmosphäre nicht arbeiten wollen. Und schon sind Sie unliebsame Konkurrenzlos, scharen die Ja-Sager um sich. Auf diese Weise haben Sie es bald geschafft, dass nichts von alleine geht und Sie sich um alles selber kümmern müssen. In Ihrem Umfeld sind nur noch Leute, die abwarten, keine Initiative zeigen und keinerlei Risiko übernehmen. Eine prima Voraussetzung, damit Sie selbst bald zusammenbrechen.

### **3. Halten Sie sich nicht mit den Wünschen von Mitmenschen auf, sondern erklären Sie den Leuten den Sinn des Daseins.**

Wo kämen wir denn hin, wenn jeder wüsste, was für ihn gut und richtig ist. Dann wären die Leute ja versucht, diesen Vorstellungen zu folgen, und zwar engagiert. Das wäre ja Motivation. Und motivierte Mitarbeiter würden Ihnen Entlastung verschaffen. Das wollen Sie ja nun wirklich nicht, denn es würde Ihr Scheitern verhindern, zumindest erschweren. Zum Glück gibt es dagegen Mittel. Sie

müssen den Leuten nur pausenlos erzählen, was für sie gut ist. Dafür eignen sich Unternehmensleitlinien, Zielvereinbarungen und die jährlichen Mitarbeitergespräche. Aber auch zwischendurch sollten Sie keine Gelegenheit ungenutzt verstreichen lassen, Menschen einzureden, was sie Ihrer Meinung nach wollen oder zu wollen haben.

Geben Sie ihnen Ziele vor, brechen Sie die Unternehmensziele oder Ihre eigenen auf den Einzelnen herunter, sodass er darunter gar nicht mehr seine eigenen Wünsche und Motive finden kann. Bei ausreichender Hartnäckigkeit Ihrerseits glauben die Leute Ihnen am Ende sogar, zumindest werden deren eigene Vorstellungen in den Freizeitbereich zurückgedrängt. Und dort stört es Sie nicht, wenn Menschen eine eigene Motivation haben. Nur bitte nicht auf der Arbeit. Nun befürchten Sie vielleicht, dass durch solch klare Ziel- und Sinnvorgaben Menschen auf gemeinsames Handeln gemäß Ihren Wünschen eingeschworen würden und Sie dadurch entlasten. Aber keine Sorge, das wird nur in heutzutage seltenen Fällen

passieren, in denen bei der Arbeit nicht mitgedacht werden muss, sondern reine Befehlsausführung genügt. Das kommt zum Glück immer seltener vor. Meistens sind die Aufgabenstellungen so komplex, dass Ideen und kluge Reaktionen der Mitarbeiter erforderlich sind. Und genau das verhindern Sie äußerst wirkungsvoll, wenn Sie den Leuten ständig erklären, was für sie sinnvoll ist. Damit machen Sie sie unmündig und verhindern, dass Sie entlastet werden. Genau das wollen Sie ja erreichen, um scheitern zu können.

### **4. Stellen Sie niemals Fragen, sondern machen Sie einfach nur klare Ansagen!**

Wer Fragen stellt, beweist nur, dass er selbst nicht genug weiß. Das ist für Sie schlecht, denn schließlich leben Sie ja vom Ruf Ihrer Unfehlbarkeit. Bei etwas genauerem Nachdenken ist zwar klar, dass es Unfehlbarkeit nicht gibt, aber trotzdem müssen Sie unbedingt so tun, als ob. Schließlich geht es darum, Ihre Autorität und Macht in jeder Lage zu demonstrieren. Am besten gelingt das, →

**Am Ende.** Wer aus einem Perfektionstrieb heraus alles selbst macht, muss nie Danke sagen, landet aber todsicher im Burn-out.

Foto: Philipp Dimitri/Westend61 / Corbis



### Zwei spezielle Kongresse zum Thema „Gesundheit“

**Vorschau.** Im Mai 2016 werden sich zwei unterschiedliche Veranstaltungen ganz speziell mit dem Thema „Gesundheit“ und mit neuen Ansätzen im betrieblichen Gesundheitswesen auseinandersetzen. Insbesondere die Sorge um die Psyche ist dringend geboten. Erschöpfungsreaktionen sind der häufigste Grund für Fehltag.

Die eine Tagung trägt den Titel „Reden reicht nicht!“ und wird gemeinsam von Michael Bohne, Dr. Gunther Schmidt, Bernhard Trenkle und Matthias Ohler (Carl-Auer Akademie) vom 26. bis zum 29. Mai in der Stadthalle Heidelberg veranstaltet. Das andere Event ist die „Corporate Health Convention 2016“, die am 10. und 11. Mai parallel zur Messe „Personal 2016 Süd“ in der Messe Stuttgart durchgeführt wird.

#### 1 „Reden reicht nicht!“

Bei der Tagung „Reden reicht nicht!“ ([www.reden-reicht-nicht.de](http://www.reden-reicht-nicht.de)) geht es um „bifokal-multisensorische Interventionstechniken“. Salopp gesagt soll diskutiert werden, ob das „Klopfen“ entlang der Körpermeridiane eines Menschen einen positiven Effekt im Rahmen eines Coachings oder einer Therapie hat. Mit „bifokal-multisensorischen Interventionstechniken“ (BMSI) sind all jene Techniken gemeint, die wie die prozess- und embodimentfokussierte Psychologie (PEP) und das sogenannte Klopfen während einer Reizexposition eine „geteilte Aufmerksamkeit“ herstellen und dabei gleichzeitig „multisensorische Stimulationen“ durchführen.

Der Begriff bifokal-multisensorische Interventionsstrategien erscheint als einer der Hauptnennern für Techniken wie Brainspotting, EMDR, EMI, Hypnotherapie, IADC, Systemaufstellungen, Klopftechniken und PEP. Die Tagung soll das weite Spektrum der Techniken abdecken. Sie will die Vertreter unterschiedlicher Richtungen sowie die Repräsentanten verwandter innovativer Konzepte zusammenbringen. „Wir möchten bei der Frage weiterkommen: Was wirkt eigentlich bei diesen Techniken?“, sagt der Mitveranstalter Dr. Gunter Schmidt, für den es offensichtlich ist, dass auch nichtsprachliche Interventionen zum Gelingen von Veränderungsprozessen beitragen.

Rund 60 Referenten werden sich mit Vorträgen und Workshops an der Diskussion beteiligen. Der Großteil der Redner kommt aus der praktischen Arbeit. „Zu den geplanten Podiumsdiskussionen und Vorträgen werden zusätzlich Wissenschaftler eingeladen, damit die Diskussionen sowohl ein praktisches als auch ein wissenschaftlich hohes Niveau bekommen“, garantiert das Veranstalterteam, das nicht unter Verdacht steht, Voodoo-Methoden promoten zu wollen. Dr. Gunther Schmidt wird zwei Keynote-Vorträge halten: „Multisensorisch fördernde Organisationen – mit

**Dr. Gunther Schmidt**, Mitveranstalter und Keynote-Speaker, fordert Coaches auf, „mit allen Sinnen“ zu coachen.



Foto: Pichler

allen Sinnen zum kooperativen Sinn? Embodiment und hypnosystemische Organisationsentwicklung“ und „Sinnerfüllung mit allen Sinnen (vom Alltag bis zur Spiritualität) im hypnosystemischen Raum – Der Organismus als wissender Quell und Sinn-Orchester.“

#### 2 „Corporate Health Convention 2016“

Wie ist eine depressive Erkrankung von Trauer oder einer Befindlichkeitsstörung zu unterscheiden? Was sind realistische Ziele und viel versprechende Ansätze für unternehmensinterne, gesundheitsfördernde Maßnahmen? Antworten auf diese Fragen gibt Prof. Dr. Ulrich Hegerl, Direktor der Klinik und Poliklinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Universität Leipzig, auf der „Corporate Health Convention“, die vom 10. bis 11. Mai in Stuttgart stattfinden wird. Weitere Keynote-Vorträge sind:

- „Arbeit 4.0 versus Sicherheit und Gesundheitsschutz“ (Michael Kloth, Vorstandsmitglied im VDSI Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit)
- „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz: Ansätze zur Erfassung und Förderung im Rahmen des BGM“ (Prof. Dr. Bertolt Meyer, Technische Universität Chemnitz)
- „Gesundheitsmanagement strategisch ausrichten und steuern“ (Martin König, Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Otto GmbH & Co KG).

Christofer Grass ●

→ indem Sie zu jeder Sache die Lösung vorgeben und bis ins kleinste Detail darlegen, wie die Arbeit ausgeführt werden soll. Schließlich ist jeder daran gewöhnt, von Ihnen als Führungskraft klare Ansagen zu bekommen. Zweifel sind nicht erlaubt, weil sie Ihrem Ruf schaden.

Es gibt zwei wichtige Vorteile, die den Verzicht auf Fragen legitimieren: Erstens sparen Sie Zeit, denn jede Frage, die Sie stellen, braucht eine Antwort. Manchmal müssen die Leute auch erst einmal eine Weile nachdenken, Fakten recherchieren und sich besprechen, bevor sie Ihnen eine vernünftige Antwort geben können. Diesen Aufwand sparen Sie, wenn Sie gleich eine ganz klare Ansage machen. Zweitens verhindern Sie, dass Ihre Mitarbeiter nachdenken und selbstständig werden. Mit der Zeit werden auch diejenigen Menschen, die am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn den Wunsch nach aktiver Mitarbeit und selbstständigem Denken haben, abgeschliffen. Sie degenerieren zu reinen Befehlsempfängern, die erwarten, dass Sie ihnen jeden Handgriff vorschreiben. Genau so brauchen Sie Ihre Mitarbeiter, wenn Sie überlastet sein und scheitern wollen.

Es ist natürlich völlig klar, dass Sie selbst, auch wenn Sie so tun, niemals für alle Probleme und Fragen die richtige Antwort haben können. Aber darum geht es ja gar nicht. Im Gegenteil. Durch Ihr direktives Verhalten sichern Sie, dass Ihre eigene Inkompetenz, die relativ zur Komplexität der Aufgabenstellungen immer größer wird, so richtig zur Wirkung kommt und den größtmöglichen Schaden anrichtet. Je weiter oben in der Hierarchie Sie sitzen, desto gefährlicher wird dieser Stil für das Unternehmen. Und Sie erreichen dadurch nicht nur das Ziel des persönlichen Scheiterns, sondern schädigen auch noch das Unternehmen. Prima!

### 5. Schonen Sie niemals Ihre Kräfte, sondern geben Sie mehr als Sie können.

Erfahrene Menschen wissen, dass nichts perfekt ist. Es geht immer noch besser. Und Menschen sind schon gar nicht perfekt. Systemtheoretiker können sogar ausrechnen, dass in komplexen Systemen – Unternehmen, Familien, kurz in allen Formen des menschlichen Zusammenle-

bens und Zusammenarbeitens – immer etwas von der Norm, vom Plan abweichen muss, und Perfektion überhaupt nicht möglich ist. Deshalb eignet sich das Ziel Perfektion so hervorragend für das Vorhaben des Scheiterns. Wenn Sie etwas zum obersten Ziel ihres Handelns machen, was überhaupt nicht erreichbar ist, dann scheitern Sie garantiert!

### Wie sich alles noch deutlich verschlimmern lässt

Sie können diese Garantie zum Scheitern sogar noch steigern, indem Sie Perfektion nicht nur bei den Ergebnissen Ihrer Arbeit anstreben, sondern selbst perfekt sein wollen. Das geht nämlich überhaupt nicht, weshalb es ja so wunderbar geeignet ist, sich so richtig unter Druck zu setzen. Und Sie können dem Ganzen noch die Krone aufsetzen, indem Sie Perfektionismus zu Ihrem Lebensziel machen. Dann wird es so richtig schön zwanghaft.

Und lassen Sie sich bloß nicht von irgendjemandem einreden, hin und wieder einmal zu entspannen. Nein, auch die Freizeitaktivitäten kann man perfektionieren. Das geht vom exakt geplanten Urlaub mit eng getakteten Aktivitäten über Marathonehrgeiz bis dahin, den Nachbarn in allem, was er tut und hat, übertrumpfen zu wollen. Perfektion als Lebensziel! Ein prima Konzept, um sich auf Dauer so richtig fertig zu machen.

**Fazit.** Scheitern ist möglich! Sie müssen nur konsequent dieser Anleitung folgen. Dann wird es gelingen. Mehr noch, Sie scheitern dadurch nicht nur persönlich und schaffen den Burn-out, Sie können auch Ihren Mitmenschen, dem Unternehmen, in dem Sie Verantwortung tragen, und Ihrer Familie nachhaltig schaden. Befolgen Sie einfach meine Hinweise. Sie können diese auch gern schöpferisch weiterentwickeln, denn nach oben ist immer Luft.

Stefan Fourier ●

 **SRH FERNHOCHSCHULE**  
The Mobile University

STAATLICH  
ANERKANNTE  
HOCHSCHULE



## KARRIERE IM GESUNDHEITSWESEN

Qualifizieren Sie sich für die neuen Herausforderungen berufsbegleitend.

### Ihre Vorteile:

- ▮ Flexible Studiengestaltung
- ▮ Intensive und persönliche Betreuung
- ▮ Praxisnähe und hohe Erfolgsquote

### Unser Studienangebot:

- ▮ Prävention und Gesundheitspsychologie (B.A. / M.Sc.)
- ▮ Gesundheitsmanagement (B.A.)
- ▮ Sozialmanagement (B.A.)
- ▮ Health Care Management (M.A.)

SRH Fernhochschule | The Mobile University  
Telefon +49 (0) 7371 9315-0 | info@fh-riedlingen.srh.de



# „Weiterbildner fühlen sich bei Gabal zu Hause“

**JUBILÄUM.** Das Weiterbildner-Netzwerk Gabal e. V. wird in diesem Jahr 40 Jahre alt. Vorstandssprecher Hanspeter Reiter, Köln, wagt zu diesem Anlass einen selbstbewussten Blick in die Zukunft und spricht über die Highlights der Vergangenheit.

**Gabal ist in der Weiterbildung ein Begriff, bleibt aber für die meisten als Kunstwort ein wenig kryptisch ...**

**Hanspeter Reiter:** Das Wort ist tatsächlich ein Akronym und steht ausgeschrieben für „Gesellschaft zur Förderung angewandter Betriebswirtschaft und aktivierender Lehr- und Lernmethoden in Hochschule und Praxis e.V.“ Das klingt lang und ist es auch, aber man kann es sich leicht merken, wenn man es auf die drei wesentlichen Aspekte herunterbricht, die darin nach vorne kommen: Der betriebswirtschaftliche Bezug zum Beispiel via Soft Skills, der Schwerpunkt auf aktivierenden Methoden und die Verbindung von Hochschule und wirtschaftlicher Praxis. Unser Running Gag im Vorstand ist

immer, dass man den Namen fehlerfrei zitieren können muss, um gewählt zu werden.

**Ein Gabal-Mitglied behauptete einmal, Gabal stehe für „Gipfel“?**

**Reiter:** Da ich persönlich aus der Sprachwissenschaft komme, habe ich geschaut, ob es das Wort Gabal tatsächlich in einer lebenden Sprache als echten Begriff gibt und bin im Arabischen fündig geworden – da bedeutet es „Berggipfel“. Auch das finde ich sehr passend, weil unsere Mitglieder ja Menschen sind, die ständig an sich arbeiten und für die Selbstoptimierung ein Ziel ist – sie haben also ständig einen „Gipfel“ vor Augen, den sie erreichen möchten. Dabei sind wir aber

**Methoden im Mittelpunkt.** Der Gabal e.V. kümmert sich schwerpunktmäßig darum, seinen Mitgliedern Zugang zu neuen, aktivierenden Methoden zu verschaffen. Das Foto aus dem Jahr 2010 zeigt, wie auf einer Gabal-Tagung systemische Fragetechniken spielerisch erprobt wurden.



Foto: Pichler

alle klug genug, zu verstehen, dass nach einem Gipfel auch wieder ein Tal kommen kann, weil wir ja durch unser Leben wandern und durch das Auf und Ab dann ebenfalls wieder klüger werden.

**Zum Jubiläum veranstalten Sie die Jubiläums-Impulstage. Gibt es Highlights?**

**Reiter:** Wenn ich unserer Geschäftsstellenleiterin, Erna Theresia Schäfer, glauben darf, ist der Tagungsort an sich schon mal das erste große Highlight. Und bei der Auswahl der Referenten haben wir auf eine illustre Mischung gesetzt: Nicht nur Mitglieder werden das Vortragsprogramm bestreiten, sondern auch andere Größen aus der Weiterbildungsszene. Gedächtnistrainer Markus Hofmann etwa wird die Abschluss-Keynote halten, und Dr. Carl Naughton, Autor beim Gabal-Verlag, wird darüber sprechen, wie Neugier uns Lust auf Veränderung machen kann. Und ein weiteres Highlight ist sicher auch



Foto: Pichler

**Hanspeter Reiter.** Der Vorstandssprecher des Gabal e.V. lädt ein zu den Jubiläums-Impulstagen 2016.



der Vortrag von Lothar Seiwert, um nur einige Referenten beispielhaft zu nennen. Wir hoffen natürlich auf ein volles Haus und streben rund 200 Teilnehmer an.

#### **Die Impulstage sind aber immer auch eine Art „Familientreffen“, oder?**

**Reiter:** Selbstverständlich. Natürlich wird Professor Hardy Wagner kommen, von dem damals die Initiative zur Gründung von Gabal ausging – er ist ja auch immer noch unser Ehrenvorsitzender. Und auch Wolfgang Neumann, der 1996 den Vorstandssprecherposten von Wagner übernommen hat und nun unsere Regionalgruppe Hannover leitet, ist fest eingeplant. Zum Gala-Abend erwarten wir einige Wegbegleiter der ersten Stunde.

#### **Wie hat denn damals im Jahr 1976 alles angefangen?**

**Reiter:** Hardy Wagner war auf seine Art ein echter Visionär: Man muss sich be-

wusst machen, dass damals noch keine Rede von einem dualen Studium war, und Fachhochschulen lagen noch sehr im Schatten der Universitäten. Das bedeutete, dass Studierende im Bereich Wirtschaft oft im Elfenbeinturm ausgebildet und dann nach dem Examen ins wahre Leben entlassen und somit ins kalte Wasser geworfen wurden – was weder für die Arbeitnehmer- noch für die Arbeitgeberseite sehr befriedigend war.

Auch die andere mögliche Schnittstelle, nämlich die, von der nützlich akademisches Wissen in Richtung Wirtschaft hätte fließen können, war nicht entwickelt, und hier, an diesen beiden Punkten, hat Hardy Wagner angesetzt und Maßnahmen zur Vernetzung der Bereiche initiiert. Und im Laufe der Zeit hat er diese Idee auch noch weitergetragen und seine Stiftung „Stufen zum Erfolg“ gegründet, die vor allem junge Menschen darin unterstützt, die Fähigkeiten in sich

zu entwickeln, die sie brauchen, um im Beruf erfolgreich zu sein.

#### **Welche Beziehungen hat der Gabal e.V., das Netzwerk für Weiterbildner, zum Gabal Verlag, der als GmbH in Offenbach seinen Sitz hat?**

**Reiter:** Schnell wurde eine erste Bücherreihe (die von der Wirtschaft mitfinanziert wurde) produziert, um Hochschule und Wirtschaft zu vernetzen. Im Laufe der Zeit kam dann die Verleger-Familie Jünger ins Spiel, sodass es heute auch den Gabal Verlag gibt, der juristisch eigenständig ist. Der Verlag ist auch entstanden aus einer Idee von Hardy Wagner, nämlich eine „Gabal-Schriftenreihe für Ihren persönlichen Erfolg“ zu lancieren. Alle Bücher vom Gabal e. V. werden über die „Jünger Medien“ veröffentlicht. Das sind hauptsächlich die Sammelbände mit Beiträgen zu Themen unserer Impulstage. →

### → Was würden Sie als Vorstandsvorsitzender als besondere Highlights der vergangenen Jahre bezeichnen?

**Reiter:** Ich liebe diese besondere „Gabal-Atmosphäre“, die sich über die Jahre natürlich qualitativ verändert hat, aber die dem Verband grundsätzlich erhalten geblieben ist und ihn weiterhin prägt. In den ersten Jahren haben wir die Symposien immer an der Weinstraße in sehr attraktiver Lage, etwa in Deidesheim, gehalten. Das war Hardy Wagners Wunsch und Einfluss, der Verband saß ja auch in Speyer und viele Mitglieder haben das sehr genossen. Aber auch das neue Konzept kommt inzwischen wieder sehr gut an.

Diese offene Atmosphäre spiegelte sich von Anfang an ebenfalls in den Regionalgruppen: Vernetzung ist uns sehr, sehr wichtig. Das funktioniert gut. Die simple Frage „Was passiert in meiner Region?“ ist für viele Mitglieder „der“ Grund, bei uns im Verband zu sein. Wir haben auch die Erfahrung gemacht, dass die meisten Schnuppermitglieder genau dann Vollmitglieder werden, nachdem sie diese spezielle „Gabal-Erfahrung“ auf einer Veranstaltung gemacht haben. Und auf unseren Feedbackbögen sehen wir, dass dabei der Austausch untereinander genauso wich-

### „Im Moment haben wir, wenn wir die Schnuppermitglieder mitrechnen, rund 800 Mitglieder.“

tig ist wie das eigentliche Veranstaltungsprogramm.

#### Was macht die Digitalisierung mit dem Verband und den Mitgliedern?

**Reiter:** Ja, wir werden selbstverständlich auch digitaler – aber alles im Rahmen. Unser Newsletter hat rund 2.000 Abonnenten, und auch in unserer Xing-Gruppe sind rund 2.000 Interessierte organisiert. Das sind alles probate Tools zur Mitgliederbindung und zur Vernetzung und um Interaktion zu triggern. Und auch in der Wissensvermittlung sind E-Tools natürlich auf unserem Schirm. In regelmäßigen Abständen halten wir unsere Web-Talks zu verschiedenen Themen, in denen meist ich ein Mitglied zu seinem Fachgebiet interviewe. Manchmal führt

auch Christiane Wittig, meine Stellvertreterin, die Interviews. Reines E-Learning ist für uns aber keine Option; für uns bleibt Präsenz das Entscheidende. Unsere Mitglieder senden uns da eine eindeutige Botschaft: Wir wollen mehr Gabal – und das live! Ganz im Sinne unseres Slogans „Wissen vernetzen“.

#### Wird sich bei Gabal etwas ändern?

**Reiter:** Eine berechtigte Frage. Ich kenne kaum einen Verein oder Verband, der in seinem Vorstand so stabil ist. Ich persönlich bin ja seit 12 Jahren dabei, davon seit zehn Jahren als Vorstandssprecher, werde aber versuchen, mein Amt in dieser Periode an ein jüngeres Mitglied abzugeben. Da wird sich also etwas bewegen. Und ab und zu kooptieren wir ein zusätzliches Vorstandsmitglied, und zwar immer dann, wenn der Markt uns spiegelt, dass wir uns mit neuen Themen beschäftigen müssen. So haben wir zum Beispiel seit einiger Zeit Felix Beilharz bei uns im Vorstand, ein Experte für die Social Media.

#### Wie entwickeln sich derzeit die Mitgliederzahlen?

**Reiter:** Ja, auch da stehen wir gut da. Vor einigen Jahren hatten wir ein kleines Tief,

aber da hatten wir uns restrukturiert und die passive und rein korrespondierende Mitgliedschaft ohne Stimmrecht abgeschafft. Dabei haben wir es dann nicht geschafft, alle in die aktive Mitgliedschaft herüberzuholen. Im Moment haben wir, wenn wir die Schnupper-Mitgliedschaften mitrechnen, rund 800 Mitglieder.

#### Wie sehen Sie die aktuelle Positionierung des Verbands? Wie ist er in der recht unübersichtlichen Weiterbildungsszene verankert?

**Reiter:** Mitgliedernetzung und Wissensvermittlung stehen bei uns im Vordergrund sowie ein intensiver Austausch zu den jeweiligen Methoden. Das spiegelt sich auch in unseren Impulstagen, die ja (außer dieses Jahr zum Jubiläum)



Foto: privat

**Prof. Dr. Hardy Wagner.** Der Gründer und Ehrenvorsitzende des Gabal e.V. kommt selbstverständlich voller Neugier zum 40-jährigen Jubiläum.

zweimal jährlich, jeweils im Frühjahr und Herbst, stattfinden. Dabei geht es traditionell im Frühjahr meist eher um „harte“ BWL-Themen und im Herbst um Soft-Skills oder Methoden. Unseren Mitgliedern geben wir darüber hinaus durch unsere Website und im Newsletter eine Plattform, auf der sie sich präsentieren können – mit ihren Einträgen in den jeweiligen Fachgebieten oder mit Whitepapers. Auch in unserem Magazin, den „Impulsen“, können Mitglieder Fachbeiträge veröffentlichen. So kann direkt oder indirekt auch eine Vernetzung mit Entscheidern aus der Wirtschaft entstehen, von denen regelmäßig auch immer welche zu Gast auf unseren Impulstagen sind. Außerdem haben wir auch einige Firmenmitglieder im Verband.

#### Wie wichtig ist Ihnen der klassische Trainer?

**Reiter:** Wenn wir die ganze Weiterbildungsbranche in den Blick nehmen, sind wir schon als „Weiterbildner-Verband“ positioniert – mit einem hohen Anteil an Trainern. Das unterscheidet uns etwa von der GSA (German Speakers Association), die sich ja eher an Vortragsredner und auch, aber in geringerem Umfang, an Trainer wendet. In einem bestimmten Sinne sind wir also vielleicht, ja, weniger extravertiert als die GSA. Aber wir haben auch durchaus Mitglieder, die zusätzlich auch noch bei der GSA sind oder beim BDVT. Das schließt sich ja nicht aus.

### Gibt es noch eine Überraschung?

**Reiter:** Wir werden zur „Feier des Jahres“ ein Jubiläums-Workbook herausbringen! Das haben wir durch Anzeigen finanziert. Es wird etwa 160 Seiten stark werden und dem Anlass gemäß ein besonderes Format haben, das ihm im Bücherregal eine Sonderstellung sichert – ein Querformat, das etwas größer ist als Din A5. Inhaltlich

wird es vier Teile haben: Im ersten wird es darum gehen, eine Art „Timeline“ zu zeigen, die einerseits die Entwicklungen beim Gabal e.V. visualisiert, aber diese auch in Beziehung setzt zu der gesamten Genese, die die Weiterbildung an sich in diesem Zeitraum durchlaufen hat. Dann wird es Beiträge der Impulstag-Referenten geben, angereichert mit QR-Codes, die zu

einem Tool führen. In weiteren Teilen stellen sich Verbände mit ihren Methoden vor. Außerdem bekommen Mitglieder die Gelegenheit, etwas von sich zu präsentieren. Meine Frau und ich sind etwa mit einem Beitrag zum Thema „Shadowing“ im Unternehmen vertreten. Das wird eine runde Sache werden.

**Interview: Dr. Petra Folkersma ●**

## Gabal e. V. lädt nach Seeheim-Jugenheim ein

**Programm.** In diesem Jahr begeht der Gabal e.V. sein 40-jähriges Jubiläum. Gefeiert wird mit einem Kongress am ersten Mai-Wochenende (4. und 5. Mai). Die Veranstaltung heißt offiziell „Jubiläums-Impulstage 2016“ ([www.gabal.de/impulstage/jubilaeums-impulstage-2016](http://www.gabal.de/impulstage/jubilaeums-impulstage-2016)).

Einen bunten Reigen an Impuls-Vorträgen und einige Workshops zum Austausch von Erfahrungen – das versprechen die Jubiläums-Impulstage. Angekündigt sind folgende Referenten und Moderatoren:

- **Dr. Jochen Robes** ([www.weiterbildungsblog.de](http://www.weiterbildungsblog.de)): „MOOCs, Flipped, Social, Gamification: Wie sieht die Zukunft des Lernens aus? Erfahrungen aus dem Corporate Learning 2.0 MOOC aus dem Jahr 2015.“
- **Joachim Rumohr** ([www.rumohr.de](http://www.rumohr.de)): „Positionieren. Vernetzen. Zusammenarbeiten – Geben Sie reichlich und Sie bekommen noch mehr zurück.“
- **Klaus Krebs** ([www.klauskrebs.com](http://www.klauskrebs.com)): „Die FEE-Methode: Fokussierung – Entspannung – Energie. Ost und West im Einklang.“ Co-Referent ist Awai Cheung ([www.business-qigong.com](http://www.business-qigong.com)).
- **Dr. Sylvia Löhken** ([www.intros-extros.com](http://www.intros-extros.com)): „Lernen ist Persönlichkeitssache! So erreichen Sie als Trainer Intros und Extros.“
- **Dr. Carl Naughton** ([www.braincheck.de](http://www.braincheck.de)): „Neugier-ich! Lust auf Neues und Veränderung: Neugier hat nachhaltige Nebenwirkungen. Unternehmen mit Neugierigen sind erfolgreicher. Berufliche Neugier kann man gezielt erzeugen.“
- **Ralf Besser** ([www.besser-wie-gut.de](http://www.besser-wie-gut.de)): „Professioneller Umgang mit Werten. Erlebte Werte bei Gabal. 27 pragmatische Anregungen im Umgang mit Werten.“
- **Gert Schilling** ([www.gert-schilling.de](http://www.gert-schilling.de)): „Put a little magic in your life! Didaktische Zauberkunst.“
- **Dr. Pero Mičić** ([www.futuremanagementgroup.com](http://www.futuremanagementgroup.com)): „Wecke den Zukunftsmanager in dir!“
- **Prof. Dr. Holger Schulze** ([www.schulze-holger.de](http://www.schulze-holger.de)): „Lehren und Lernen aus Sicht der Hirnforschung.“
- **Anitra Egger** ([www.anitra-egger.com](http://www.anitra-egger.com)): „Vom Handy versklavt, von E-Mails getrieben? Die Digital-Therapie für mehr Arbeitsspaß, Erfolg und Lebenszeit.“



Foto: Lufthansa

**Tagungsort.** Lufthansa Training & Conference Center in Seeheim an der Bergstraße in Süd-Hessen.

- **Prof. Dr. Lothar Seiwert** ([www.Lothar-Seiwert.de](http://www.Lothar-Seiwert.de)), **Zeitmanagement-Papst:** „Zeit für die richtige Strategie – Fokussierung auf das Wesentliche.“
  - **Dr. Renée Moore** ([www.reneemoore.com](http://www.reneemoore.com)): „Erfolgsbewusstsein: Be Unstoppable! Achieving Success and Satisfaction. Through Creating a Life You Love.“
  - **Dr. Alexander Häfner** (seit 2012 Leiter Personalentwicklung bei der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG und seit 2006 mit der Führungskräfteausbildung betraut): „Müssen gute Führungskräfte heute Psychologen sein?“
  - **Markus Hofmann** ([www.unvergesslich.de](http://www.unvergesslich.de)): „Denken Sie neu! Mentales Überlebenstraining in der digitalen Welt.“
  - **Heinz Meloth** ([www.heinzmeloth.com](http://www.heinzmeloth.com)) moderiert die **Zukunfts-Werkstatt:** „Weiterbildung in 10 Jahren.“
  - **Dr. Rudolf Müller** ([www.sunternehmensentwicklung.de](http://www.sunternehmensentwicklung.de)) präsentiert: „Weiterbildung state of the art“. Werfen Sie einen Blick auf 40 Jahre Entwicklung der Weiterbildung – welche Highlights wirken noch heute?
- Am Abend des ersten Tages (Samstag) findet ein Gala-Dinner mit Ehrengästen statt.

# Als Trainer den eigenen Preis bestimmen

**HONORARE.** „Wie hoch ist Ihr Tagessatz?“ – Wenn potenzielle Kunden diese Frage stellen, geraten viele Trainer und Berater gleich welcher Couleur ins Schwitzen. Denn sie haben ihre Preise weder betriebswirtschaftlich sauber kalkuliert, noch können sie diese begründen. Und oft genug können sie sie auch nicht durchsetzen.

„Gäbe es für meine Leistungen doch so eine Gebührenordnung wie für Rechtsanwälte, Architekten und Steuerberater. Dann hätte ich für meine Preisgestaltung wenigstens eine Orientierung.“ Diesen Wunsch hegen viele selbstständige Berater – unabhängig davon, ob auf ihrer Visitenkarte als Berufsbezeichnung IT- oder Unternehmensberater, Coach oder Managementtrainer, Supervisor oder Mediator steht. Denn wenn potenzielle Kunden sie zum Beispiel um ein Angebot bitten, dann sind sie oft ähnlich unsicher wie

Stellensucher, die in einem Bewerbungsschreiben ihre Gehaltsvorstellungen nennen sollen. Unter anderem, weil sie insgeheim befürchten: Wenn ich einen zu hohen Preis nenne, katapultiere ich mich selbst aus dem Rennen.

## Mindestens 1.000 Euro!

Teilweise zu Recht, denn ihre Leistungen werden im Markt oft zu völlig verschiedenen Preisen angeboten. Ein weiterer Grund, warum viele Berater bei der Preis-

gestaltung unsicher sind, ist: Sie haben ihre Preise nie betriebswirtschaftlich sauber kalkuliert. Würden sie ihre Preise nüchtern kalkulieren, kämen sie rasch zum Ergebnis: Mein Tagessatz muss mindestens 1.000 Euro betragen. Das sei an einem Rechenbeispiel illustriert.

Angenommen, ein Berater möchte als „Einzelkämpfer“ pro Monat ein zu versteuerndes Einkommen von 5.000 Euro erzielen. Dann sollte sein monatlicher Umsatz circa 10.000 Euro betragen. Denn er muss auch ein Büro mieten und sein

**Konjunktur.** Kommunikations- und Führungstrainer konnten in den letzten Jahren von der guten Wirtschaftslage profitieren (siehe Seite 43).



Auto finanzieren – außerdem als Selbstständiger allein für sein Alterssicherung und Krankenversicherung sorgen. Auch das Marketing kostet Geld. Schnell kommt man so auf einen Umsatz von 10.000 Euro, den der Berater pro Monat erzielen sollte.

Ein Monat hat im Schnitt aber nur 18 Arbeitstage. Und hiervon gehen nochmals sechs bis acht für administrative Tätigkeiten, für die Produktentwicklung sowie die Kundenakquise und -betreuung drauf. Also verbleiben maximal 10 bis 12 Tage, an denen der Berater als Berater arbeiten und den monatlichen Gesamtumsatz von 10.000 Euro einfahren kann. Folglich sollte sein Tageshonorar mindestens rund 1.000 Euro betragen – abhängig von der Zahl der Beratertage, die er im Monatschnitt fakturieren kann. Dass ein selbstständiger Berater so kalkulieren muss, ist vielen Personen und Organisationen, die Beratungsleistungen einkaufen möchten, nicht klar. Versuchen Sie als Berater erst gar nicht, es ihnen zu erklären: Die angestellten „Einkäufer“ glauben es Ihnen ohnehin nicht. Arbeiten Sie lieber daran, Ihren Kunden zu vermitteln, dass Sie Ihr Honorar wert sind.

## Im Marketing gilt: Was „teuer“ ist, ist relativ

Generell gilt: Was „hochpreisig“ klingt, ist relativ. Denn für die verschiedenen Trainings- und Beratungsthemen sind verschiedene Preise „üblich“. So zahlen Unternehmen für Seminare, in denen es um das Vermitteln von Arbeitstechniken geht, in der Regel weniger als für Führungsseminare. Auch von Branche zu Branche sind die Preisniveaus verschieden. So zahlen zum Beispiel Industrieunternehmen und Finanzdienstleister für dieselbe Beraterleistung meist mehr als Handelsunternehmen. Deshalb lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen darüber machen, welche Preise ein Trainer oder Berater verlangen und am Markt durchsetzen kann.

Mit Vorsicht zu genießen sind jedoch Aussagen, wie sie ein Beraterverband vor einiger Zeit traf: Ab einem Tagessatz von 1.500 Euro sei es schwierig, das gewünschte Honorar durchzusetzen. Denn für manche Marktsegmente gilt: Schon

ein Tageshonorar von 1.000 Euro erfordert eine sehr überzeugende Verkaufsdokumentation – dies gilt zum Beispiel für den gesamten Non-Profit-Bereich und für viele kommunale und staatliche Einrichtungen. Für andere Marktsegmente hingegen gilt: Wenn Sie dort „nur“ einen Tagessatz von 1.500 Euro fordern, nehmen Ihre Zielkunden Sie nicht ernst.

Das ist zum Beispiel bei solchen Unternehmen wie großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Anwaltskanzleien und Ingenieurbüros häufig der Fall, die selbst hohe Tagessätze haben. Der Preis, den Berater für ihre Leistungen verlangen, ist aus Kundensicht stets eine relative Größe. Oder anders formuliert: Sie können jeden Preis verlangen – solange für Ihre Leistung die erforderliche Nachfrage besteht und Sie den Preis argumentativ verkaufen

können. Hierfür ein Beispiel: Ein Präsentationstrainer aus Baden-Württemberg fordert für seine Präsentationsseminare ein Tageshonorar von 3.200 Euro – und erhält es. Doch nicht nur dies: Seine Kunden vergüten ihm zudem bei jedem Seminar die Vor- und Nachbereitung mit einem halben Tagessatz, also 1.600 Euro. Und das, obwohl Seminare zum Thema Präsentieren tendenziell schlecht bezahlt werden.

Der Grund: Der Trainer, der von Haus aus Elektroingenieur ist, hat sich auf die Mitarbeiter von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und -einrichtungen spezialisiert, die häufig neue technische Lösungen fachfremden Personen – seien dies Kollegen, Vorgesetzte oder potenzielle Geldgeber – präsentieren und diese hierfür begeistern müssen. Welche Preise →

## Im Schnitt 1.333 Euro pro Tag

**Online-Umfrage.** 1.496 Weiterbildungsanbieter meldeten sich im Dezember 2015 beim Verlag Managerseminare in Bonn, um auf einer Onlineplattform an einer Befragung teilzunehmen. Gefragt wurde nach dem aktuellen Honorarsatz pro Tag für Trainings. Das Durchschnittshonorar liegt demnach bei 1.333 Euro und damit zehn Prozent über dem Betrag, der bei der letzten Befragung Ende 2012 genannt wurde.

Diese Honorarsteigerung von zehn Prozent in drei Jahren (3,3 Prozent pro Jahr) zeigt, dass die Weiterbildungsbranche von der guten wirtschaftlichen Lage Deutschlands profitieren konnte. Unterstellt man, dass gut verdienende und gut ausgelastete Trainer weniger Zeit haben, sich an Onlinebefragungen zu beteiligen als ihre unterbeschäftigten Kollegen, dann liegt die Vermutung nahe, dass ein für die Branche „repräsentativer“ Durchschnittswert sogar noch etwas höher liegen dürfte.

Das Bemerkenswerteste an dieser Befragung mit beachtlichen 1.500 Teilnehmern ist, dass das Durchschnittshonorar, das speziell nur für männliche Trainer berechnet wurde, 1.520 Euro beträgt, während Trainerinnen im Durchschnitt nur mit 1.164 Euro für einen Trainingstag entlohnt werden. Neben dem geschlechtsspezifischen Einkommensgefälle brachte die Befragung noch weitere, deutliche Honorarspreizungen (zum Beispiel zwischen alten und jungen Trainern) ans Tageslicht. Die komplette Befragung ist Teil des Buchs „Weiterbildungsszene Deutschland 2016“.

Martin Pichler ●

# Eine Marketingstrategie entwickeln und umsetzen

**Ratgeber.** Viele Trainer, Berater und Coaches bearbeiten ihren Markt nicht mit System. Sie starten vielmehr immer wieder Hauruck-Aktionen, hinter denen keine Strategie erkennbar ist. Entsprechend ineffektiv sind ihre Marketingmaßnahmen. Hier einige Tipps, was Sie als Profi beim Entwickeln einer Marketingstrategie beziehungsweise eines Marktbearbeitungssystems beachten sollten:

**Tipp 1:** Analysieren Sie Ihre Vorerfahrung und leiten Sie daraus ab, wer Ihre Kunden sein könnten und welche Leistungen Sie ihnen anbieten könnten. Fragen Sie sich zum Beispiel: Für welche Unternehmen habe ich bisher gearbeitet? Welche Merkmale kennzeichnen sie? Welche Aufgaben löste ich dort? Welche Fähigkeiten eignete ich mir dabei an?

**Tipp 2:** Definieren Sie Ihre Zielgruppen über mehrere Dimensionen. Also nicht schlicht „Unternehmen“, sondern zum Beispiel „Dienstleistungsunternehmen mit 100 bis 250 Mitarbeitern, die unter einem hohen Konkurrenzdruck stehen und ...“ Oder als Coach: „Beruflich stark beanspruchte Personen im Großraum Hannover, die ein weit überdurchschnittliches Einkommen haben und mit dem Problem kämpfen, ...“ Sonst gelingt Ihnen keine scharfe Kundenansprache und Ihre Marketingaktivitäten laufen weitgehend ins Leere.

**Tipp 3:** Fixieren Sie außer Ihren unternehmerischen auch Ihre privaten Ziele. Denn wenn es Ihnen zum Beispiel wichtig ist, abends meist zu Hause zu sein, dann sollten auch Ihre Kunden aus der Region stammen. Sonst verbringen Sie viele Nächte in Hotels und verlieren rasch den Spaß an Ihrer Arbeit.

**Tipp 4:** Ihre Kunden wollen keine Ideen, sondern Produkte kaufen. Entwickeln Sie deshalb aus Ihren Dienstleistungs-Ideen „handfeste“ Produkte.

**Tipp 5:** Entwickeln Sie auch zwei, drei Spezialprodukte, die sich erkennbar von den Produkten der meisten Mitbewerber abheben. Stellen Sie diese prominent ins „Schau-fenster Ihres Geschäfts“, also zum Beispiel

auf Ihre Webseite, um die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden zu wecken und diese dazu zu verleiten, Ihnen einen (kleinen) Erstauftrag zu erteilen.

**Tipp 6:** Überlegen Sie sich, welche Teilgruppen Ihrer Zielkunden Sie aktiv bearbeiten möchten, weil Sie bei ihnen die größten Erfolgsaussichten haben, und welche sie (vorläufig) links liegen lassen. Denn Sie können nicht mit allen Personen und Organisationen zugleich „mäßig, aber regelmäßig“ kommunizieren – dafür fehlt Ihnen die Zeit.

**Tipp 7:** Entwickeln Sie bezogen auf Ihre Kernzielgruppen eine nachprüfbare Argumentation, warum sie gerade Sie engagieren sollten (obwohl Sie teurer als viele Ihrer Mitbewerber sind). Erstens: ... Zweitens: ... Drittens: ... Eine solche Argumentationskette benötigen Sie nicht nur im Akquisegespräch, sondern auch beim Gestalten Ihrer Werbemittel.

**Tipp 8:** Entwickeln Sie ein Marketing- und Vertriebssystem für Ihr Unternehmen, indem Sie sich zum Beispiel fragen: Wie mache ich potenzielle Kunden darauf aufmerksam, dass es mich gibt? Wie motiviere ich sie, meine Internetseite zu besuchen, und was sollen sie danach tun? Was mache ich, wenn ein Interessent anruft und nähere Infos anfragt? Was ...?

**Tipp 9:** Entwerfen Sie Ihre Marketinginstrumente wie Webseite, Werbefriefe und Prospekte sowie Visitenkarten erst dann, wenn Sie obige Fragen ausführlich beantwortet haben und folglich wissen, welche Teilfunktion sie in Ihrem Marketingsystem erfüllen wollen. Zum Beispiel: Die Adressaten sollen veranlasst werden, meine Webseite zu besuchen.



**Tipp 10:** Leiten Sie aus Ihrem Marketing- und Vertriebssystem konkrete Aufgaben ab, die Sie in Ihren Arbeitsalltag integrieren oder delegieren können. Sonst bleiben alle Marketing- und Vertriebsaufgaben Sonderaufgaben, die Sie nur wahrnehmen, wenn Sie nichts Besseres zu tun haben.

**Tipp 11:** Bedenken Sie, dass Ihre Leistungen aus Kundensicht meist teuer sind; außerdem, dass (Neu-)Kunden oft das Gefühl haben, die „Katze im Sack“ zu kaufen, weil sie Ihre Leistungen weder anfassen noch umtauschen noch zurückgeben können. Entsprechend überzeugend müssen Ihr Auftreten und Ihre Argumentation sein.

**Tipp 12:** Niemand kauft spontan Bildungs- und Beratungsleistungen. Die Kaufentscheidung ist stets das Resultat eines längeren Entscheidungsprozesses. Entsprechend hartnäckig und ausdauernd müssen Sie bei Ihren Marketing- und Vertriebsaktivitäten sein, damit „lauwarme“ Kundenkontakte nicht wieder erkalten.

**Bernhard Kuntz** ●

# EINFACH DAS RICHTIGE TUN!

Besuchen Sie uns:  
**Personal Nord vom 26.-27.04.2016**  
in Hamburg, Halle A4 Stand C.14

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

Mehr unter  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

- ▶ Seminare und Trainings ▶ e-Learnings
- ▶ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ▶ Tagungen und Kongresse
- ▶ Unternehmenslösungen ▶ Consulting

ein Berater erzielen kann, hängt primär davon ab, inwieweit er seinen Zielkunden das Gefühl ermitteln kann: „Genau diesen Berater muss ich haben.“ Und dies ist wiederum abhängig von seiner Kompetenz und davon, inwieweit sich diese in seinen Selbstaussagen und seiner Selbstvermarktung widerspiegelt.

Beim Thema „Selbstvermarktung“ fängt das Problem an. Als kompetent erachtet sich jeder Berater, und viele sind es auch. Doch leider können manche ihren potenziellen Kunden ihre Kompetenz nicht überzeugend darlegen – denn sie haben aus ihrer Biografie keine nachprüfbaren Argumente abgeleitet, warum Unternehmen gerade sie und keinen Mitbewerber engagieren sollten.

Anders ist dies bei einem auf die Finanzbranche spezialisierten Management-Berater aus München. Er schreibt auf seiner Website unter der Überschrift „Gründe, warum Sie mich kontaktieren sollten“ Folgendes: Es gibt viele Managementtrainer und -berater. Deshalb nenne ich Ihnen einige Gründe, warum Sie mich engagieren sollten:

1. Als ausgebildeter Bankkaufmann und studierter Betriebswirt weiß ich, dass sich alles rechnen muss – auch Training und Beratung.
2. Als langjähriger Mitarbeiter einer renommierten Privatbank habe ich erlebt, wie viel Kompetenz und Liebe zum Detail nötig sind, um anspruchsvolle Kunden zu begeistern.
3. Aufgrund meiner 12-jährigen Führungserfahrung kenne ich die Feinstrukturen von Geldinstituten und weiß, wo es in ihrem Führungsalltag oft klemmt.

Er führt noch weitere Gründe auf und kommt dann zum Schluss: „Wollen Sie weitere Gründe erfahren? Dann rufen Sie mich an.“ Der Berater nennt seinen (Noch-nicht-)Kunden also ganz klare, nachprüfbare Gründe, warum sie ihn engagieren sollten. Und mit ihnen begründet er auch seinen Preis – 2.800 Euro pro Trainings- und 3.500 Euro pro Beratungs- oder Coachingtag.

Kennzeichnend für Berater, die eine so klare Kauf- und Preisargumentation haben, ist: Sie haben ihre Stärken analysiert und ihre Zielgruppen klar definiert. So gibt es zum Beispiel in fast jeder Bran-

che Trainer- und Beratergurus, die außerhalb der Branche „kein Mensch kennt“. Sie arbeiten nur daran, sich in einer eng umrissenen Zielgruppe den Ruf „Experte für ...“ aufzubauen.

So verhält es sich auch bei einem Vertriebsberater, der sich darauf spezialisiert hat, Industriezulieferer, die in einem Markt mit oligarchischen Strukturen zu Hause sind, in Vertriebsfragen zu beraten – also zum Beispiel die zahlreichen Automobilindustrie-Zulieferer im deutschsprachigen Raum, die alle um die Gunst der wenigen Autohersteller wie BMW, VW, Daimler und Opel buhlen. Sein Tagessatz als Berater und Trainer beträgt 8.000 Euro aufwärts. Und Konzeptionstage im Büro lässt er sich mit mindestens 4.000 Euro vergüten. Und dieses Honorar erhält er. Denn angenommen, ein Automobilindustrie-Zulieferer steht vor der Frage: Wie kommen wir mit BMW oder VW ins Geschäft? Oder: Wie können wir unseren Lieferanteil und -umfang bei Daimler erhöhen? Oder: Wie können wir in den Vertragsverhandlungen mit Opel ein, zwei Prozent höhere Preise für unsere Sensoren, Zierleisten oder Sitze erzielen? Dann ist es den Zulieferern sozusagen „piep-egal“, was der Berater kostet. Hauptsache, man löst mit seiner Hilfe das Problem. Und dem Berater? Dem ist es wiederum „piep-egal“, dass andere Vertriebs- sowie Verkaufstrainer und -berater in einer breiteren (Fach-)Öffentlichkeit deutlich bekannter sind als er.

**Bernhard Kuntz** ●



## AUTOR

### Bernhard Kuntz

ist Gründer und Inhaber der Marketing- und PR-Agentur „Die Profilberater GmbH“ in Darmstadt. Er ist Autor der Fachbücher „Die Katze im Sack verkaufen“ und „Fette Beute für Trainer und Berater“ sowie des PR-Ratgebers „Warum kennt den jeder?“.

**Die Profilberater GmbH**  
Eichbergstr. 1, 64285 Darmstadt  
Tel. 06151 89659-0  
[www.die-profilberater.de](http://www.die-profilberater.de)

# Gemeinsam lernen statt einsam lernen

**LERNTECHNOLOGIE.** Jane Hart, Gründerin des Centre for Learning & Performance Technologies, gilt als „die“ britische Expertin zum Thema „Lernen am Arbeitsplatz“. Im Februar hat sie „zehn Wege“ veröffentlicht, wie man ein „Enterprise Social Network“, eine Art firmeninternes Facebook (wie zum Beispiel das Produkt „Jam“ von SAP) zum unternehmensweiten Lernen nutzen kann.

Social Learning ist laut Jane Hart eigentlich nichts Neues. Deswegen müsse man es auch nicht einführen. Mitarbeiter lernen voneinander, während sie ihrer täglichen Arbeit nachgehen – bislang sei das nur nicht erkannt oder wertgeschätzt worden. Neue soziale Technologien könnten den Wissensaustausch unterstützen, indem sie es Mitarbeitern ermöglichen, Inhalte oder Erfahrungen miteinander zu teilen. Eine wichtige Voraussetzung dafür sei jedoch eine vertrauensvolle und transparente Firmenkultur, die einen gegenseitigen Austausch vorbehaltlos unterstütze. Es reiche nicht aus, ein internes Firmennetzwerk einzuführen und zu sagen: So, jetzt fangt an, euer Wissen miteinander zu teilen. „Unternehmen, die soziale Firmennetzwerke erfolgreich nutzen, haben vorher Zeit damit verbracht, ihren Mitarbeitern verständlich zu machen, was es bedeutet, sozial zusammenzuarbeiten und wie es in ihren Arbeitsalltag hineinpasst“, so Hart.

## Idealer Ort für Communities

Social Learning erfordere zudem eine völlig neue Denkweise, was für viele Unternehmen die größte Hürde darstelle, um voranzukommen. „Während einige instinktiv erkennen, dass dies der richtige Weg ist, und in der Lage sein werden, ihren Mitarbeitern dabei zu helfen, ein modernes Verständnis von Lernen am Arbeitsplatz zu entwickeln, wird es bei anderen Unternehmen noch eine Weile dauern.“ Weiterbildungsverantwortliche könnten jedoch eine wichtige Rolle dabei spielen, ihren Unternehmen in diesem

Veränderungsprozess zu helfen. In ihrem Blog hat Hart jetzt zehn Wege aufgezeigt, wie man ein „Enterprise Social Network“ optimal zum „Social Learning“ nutzen kann:

**1. Social Collaboration.** Die Zusammenarbeit von Teammitgliedern über ein „Enterprise Social Network“ ermöglicht es, voneinander und miteinander zu lernen, während alle gleichzeitig arbeiten. Die Personalentwicklung wirkt als Colla-

boration Consultant. Sie hilft Managern, Teams aufzubauen und befähigt Teams, die moderne Technologie in der Praxis auch wirklich zu nutzen.

**2. Communities of Practice.** Das „Enterprise Social Network“ ist der ideale Ort für Communities of Practice, in denen die Teammitglieder zusammenarbeiten. Die Personalentwicklung übernimmt die Rolle des Community Managers, der die Community plant, startet und motiviert.



Jane Hart. Die britische Social-Media-Expertin diskutiert gerne leidenschaftlich – auch nach einem anstrengenden Vortrag.

Foto: Porath

**3. Onboarding Community.** Neue Mitarbeiter finden im „Enterprise Social Network“ Informationen für ihre Arbeit und Kontakte zu Kollegen, die sie unterstützen können. Auf diese Weise erleben sie die Werte des Unternehmens, statt sie nur in Präsentationen zu lesen. Die Rolle des Onboarding Community Managers übernimmt die Personalentwicklung.

**4. Social Mentoring.** Das „Enterprise Social Network“ kann Mitarbeiter dabei unterstützen, selbst Mentoren für ihre Projekte in der Organisation zu finden. Die Rolle des Koordinators und Vermittlers übernimmt ein Onboarding Community Manager. Für die Personalentwicklung bietet ein „Enterprise Social Network“ die Möglichkeit, eigene Initiativen aufzusetzen.

**5. Betreute soziale Lernerfahrungen (Guided Social Learning Experiences).** Es geht in erster Linie darum, ein soziales Denken zu entwickeln und Aktivitäten, die das Teilen und die Zusammenarbeit der Beteiligten fördern. Der Schwerpunkt liegt auf dem Lernen der Teilnehmer voneinander. Die Personalentwicklung kann als Learning Guide die Teilnehmer zur Zusammenarbeit ermutigen.

**6. Learning Challenge.** Das ist eine Art Wettbewerb mit begrenztem Zeitraum, zum Beispiel eine 30-Tage-Challenge, in der das „Enterprise Social Network“ gestartet wird oder eine 15-Wochen-Challenge für die Personalentwicklung, um das eigene Lernen zu überdenken und das Lernen am Arbeitsplatz neu zu begreifen. Auch denkbar: Eine sechsmoatige Leadership Challenge, während der die Führungskräfte die notwendigen Kompetenzen für die vernetzte Organisation erwerben. Aus diesen Aktivitäten könnte die neue Rolle des Learning Challenge Designers entstehen.

**7. Das „Enterprise Social Network“ künstlich ernähren.** Damit gemeint sind zum Beispiel kleine Lernhäppchen in Form täglicher Twitter-Meldungen, die die Konversation im Netzwerk aktivieren und leicht in ein Team „injiziert“ werden können, um es mit Informationen zu versorgen, die wichtig sind.

**8. Weiterbildungsveranstaltungen unterstützen.** Über das „Enterprise Social Network“ lassen sich Trainings vorbereiten und Lerninhalte verteilen. Das eigentliche

Lernen findet vorab statt, sodass im Training selbst mehr Zeit für Diskussionen und Zusammenarbeit bleibt. Die Rolle des Trainers ist dann die eines Moderators.

**9. Ein Live-Event unterstützen.** Das „Enterprise Social Network“ kann zum Beispiel wie ein Twitter-Backchannel genutzt werden, über das die Teilnehmer Fragen stellen oder Kommentare abgeben. Die Rolle der Personalentwicklung ist die eines Moderators.

**10. Ein Lern-Netzwerk entwickeln.** Die Personalentwicklung koordiniert eine Folge von Online-Events und Aktivitäten im Netzwerk, die dem Lernen dienen. Diese Events können von der Personalentwicklung selbst oder aber von anderen Mitarbeitern geleitet werden.

## Jane Hart kommt Mitte April nach Zürich

Jane Hart wird am Dienstag, 12. April 2016, in Zürich auf der „Swiss E-Learning Conference 2016“ auftreten und in ihrer Keynote („Understanding social learning in the workplace“) ihre Ideen zum Lernen am Arbeitsplatz erläutern. Neben Hart werden zwei weitere Branchenexperten in ihren Vorträgen wertvolle Einblicke in erfolgreiche Lernprojekte geben: Pierre-Luc Marilley, Head of Workspace & Collaboration, Executive Board Member Swisscom Enterprise Customers, und Remo Steinmetz, Head Client Executive Programmes Swiss Re.

„Die Swiss E-Learning Conference, kurz SeLC, versteht sich als praxisorientierter Trendspotter und Trendsetter im betrieblichen Lernen“, erklärt Daniel Stoller-Schai, Leiter Sales & Account Management bei der Crealogix AG, der zusammen mit Prof. Dr. Nils Hafner, Professor für Kundenmanagement an der Hochschule Luzern, die fachliche Leitung der Konferenz übernommen hat ([www.selc.ch](http://www.selc.ch)). „Wir zeigen den Bezug des Social Learning zum geschäftlichen Erfolg, präsentieren Praxisbeispiele und bieten Raum für den gegenseitigen Austausch. Die Teilnehmenden erhalten einen breiten Überblick über das Thema Social Learning und gehen mit einer eigenen Konzeptskizze zurück in ihren Arbeitsalltag.“

Gudrun Porath ●



**JETZT  
INFORMIEREN!**  
KOSTENLOS UND  
UNVERBINDLICH!

## AB SOFORT VISION-NÄHER

Entfalten Sie Ihre Möglichkeiten mit einem berufsbegleitenden Master-Fernstudium – fachlich fundiert und effektiv.

 HUMAN RESOURCES

 MANAGEMENT & LAW

 SCIENCE & ENGINEERING



Jetzt informieren:  
[www.zfuw.de](http://www.zfuw.de)

 TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT  
STUDIES CENTER 

# Das Verschweignix-Buch Nr. 2 stammt von G. G. Bamberger

**KNOWLEDGE SHARING.** Wir zeichnen „Verschweignix“-Bücher aus, in denen Trainer ihr aktuelles Know-how, das auf echter Felderfahrung beruht, mit anderen ohne Einschränkungen teilen. Das zweite Buch in unserer Serie verdanken wir Günter G. Bamberger. Er hat seine Erfahrungen mit der lösungsorientierten Beratung zu einem Bestseller verarbeitet.

Traditionell arbeitende Coachs wollten einen „Schlüssel“, der haargenau zu einem bestimmten „Schloss“ passe. Deshalb müssten sie alles über das „Schloss“, das Problem des Klienten, wissen. Lösungsorientiert arbeitende Coachs begnügten sich mit einem „Dietrich“ nach dem Motto: „Hauptsache die Tür geht auf.“ Mit diesem Beispiel beschrieb der Diplom-Psychologe Günter G. Bamberger in der „Wirtschaft + Weiterbildung“ vom November 2005 das, was das lösungsorientierte Denken von anderen psychologischen Richtungen unterscheidet. Wörtlich sagte er: „Es ist nicht nötig, dass es ein Dietrich mit der Komplexität eines Schlosses aufnehmen kann.“ 2005 war gerade die dritte Auflage seines Buch „Lösungsorientierte Beratung“ erschienen und Bamberger galt schon damals aufgrund seiner Arbeit beim Psychologischen Dienst der Agentur für Arbeit in Tübingen als praxiserfahrener Experte für den „lösungsorientierten Ansatz“, der von dem US-Therapeuten Steve de Shazer und dessen Frau Insoo Kim Berg entwickelt wurde.

## Zu viele „Verratnix“-Bücher

Ende des Jahres 2015 kam die fünfte, völlig überarbeitete Auflage des Buchs „Lösungsorientierte Beratung“ auf den Markt – noch umfassender und mit noch mehr persönlicher Erfahrung angereichert als die vorhergehenden Ausgaben. Für die Redaktion von „Wirtschaft + Weiterbildung“ war das der letzte Impuls, dieses Buch in unsere Liste der wertvollen „Verschweignix“-Bücher aufzunehmen. Viel zu viele Trainer und Berater, die mit

einem Fachbuch ihre Bekanntheit steigern wollen, lassen sich beim Schreiben vom „Bikini-Prinzip“ leiten: einiges andeuten, aber Entscheidendes verdecken. Solche Autoren vom Typ „Verratnix“ sorgen dafür, dass Oberflächliches den Markt der Management- und Weiterbildungsliteratur beherrscht. Gegen diesen Trend wollen wir angehen und unregelmäßig „Verschweignix“-Bücher würdigen. Das sind Bücher, in denen die Autoren ihr vollständiges Know-how in Form von hintergründigen Texten und praktischen Werkzeugen mit der Welt teilen.

## Blick auf die Ressourcen

Ganz gleich wie viele Jahre sich Bamberger schon mit der Lösungsorientierung auseinandersetzt: Die zentrale Frage lautet, wie ein Coach zu diesem sagenhaften „Dietrich“ kommt, der die Tür zur Lösung öffnet. Die Antwort lautet, dass man beim Klienten hilfreiche Ressourcen aktivieren muss. Weg von der Problemanalyse und hin zu einer radikalen Ressourcenorientierung! In der Praxis gibt es drei zentrale Ansätze, die beschreiben, wie ein Coach seinen Klienten dazu bringt, sich seiner Ressourcen bewusst zu werden. Zum einen sind es die „lösungsorientierten Fragen“ des Coachs und zum anderen sind es dessen „Komplimente“ an den Ratsuchenden (sobald der kleine Fortschritt zeigt) und zum dritten sind es „Hausaufgaben“, die der Coach dem Klienten gibt, damit er das lösungsorientierte Denken einübt.

Bamberger wird nicht müde, darauf hinzuweisen, dass es die Ressourcen des Klienten sind, die Entwicklung und Ver-

änderung ermöglichen. Insofern soll der Berater oder Coach immer wieder das Gespräch auf die Ressourcen fokussieren und damit ein Bewusstsein von Selbstwirksamkeit verstärken. Das beginnt mit dem Mut, an einer Problemlösung zu arbeiten (Coach: „Wie haben Sie die Energie aufgebracht, das Problem nicht mehr länger zu ertragen, sondern jetzt entschieden in Angriff zu nehmen?“), geht über die Kreativität bei früheren Problemlösungen (Coach: „Über welche besonderen Fähigkeiten verfügt je-



Foto: Rainer Berg/Westend61 / Corbis

mand, der das so toll gemeistert hat?“) und reicht bis zum Durchhaltevermögen, mit dem Hausaufgaben erledigt wurden (Coach: „Was glauben Sie, was mich bei der Art und Weise, wie Sie die Hausaufgaben durchgeführt haben, am meisten beeindruckt?“). Ein Coach sollte aber auch immer wieder „unterschiedliche Sichtweisen“ abfragen: Was der Klient in den verschiedenen Verhaltensbereichen selbst an Positivem entdeckt hat, was nahe Bezugspersonen dazu an Positivem schon angemerkt haben, was einem neutralen Beobachter zusätzlich an Positivem auffallen würde und was der Coach weiter an Positivem erschließen kann.

### Klassiker: Skalierungsfrage

Besonders bekannt geworden sind folgende drei (von sehr vielen) lösungsorientierten Fragen:

- **Hypothetische Fragen.** Mit derartigen Fragen werden noch nicht wahrgenommene Optionen erfragt und alternative Wirklichkeitskonstruktionen für den Klienten erfahrbar gemacht. Die Fragen beginnen mit „Angenommen ...“,

„Gesetzt den Fall ...“, „Stellen Sie sich vor ...“. Als Sonderfall einer hypothetischen Frage gilt die berühmte „Wunderfrage“.

- **Ausnahmefragen.** Probleme sind nichts Faktisches. Probleme entstehen durch eine subjektive Bewertung. Lösungsorientierte Berater interessieren sich für Ausnahmen, wenn ein Problem ein-



Foto: privat

**Günter G. Bamberger.** Der Diplom-Psychologe (Jahrgang 1943) schwört auf Coaching beim Wandern.

**Buchtip.** Günter G. Bamberger: Lösungsorientierte Beratung – ein Praxishandbuch, Beltz Verlag, Weinheim 2015 (5. Auflage), 360 Seiten. 42,95 Euro

mal nicht auftaucht und was der Klient zuvor anders gemacht hat als sonst. In diesen Verhaltensweisen werden Potenziale für Lösungsmöglichkeiten sichtbar.

- **Skalierungsfragen.** Manchmal lassen sich Sachverhalte nur schwer beschreiben – zum Beispiel wenn es um minimale Veränderungen geht. Skalierungsfragen helfen, Unterschiede bewusst zu machen. Beispiel für eine Fortschrittskalierung: „Wenn Sie sich eine Skala von 1 bis 10 vorstellen, wobei „1“ dafür steht, wie Sie sich gefühlt haben, als Sie hier einen Beratungstermin vereinbart haben, und „10“ dafür, wie Sie sich fühlen werden, wenn wir unsere Gespräche erfolgreich beendet haben, wo auf dieser Skala sehen Sie sich im Augenblick? Wie haben Sie es geschafft, von „1“ dorthin zu kommen?“



**Lösungsorientierung.** Der schnelle Weg raus aus einem Problem erzeugt oft Freude und Selbstvertrauen.

### Die „Beratungsphasen“ gliedern Bambergers Buch

Natürlich reicht es nicht, lösungsorientierte Fragen zu stellen, um erfolgreich beraten zu können. Man sollte nicht nur die Tools, sondern auch die innere Logik des Ansatzes von de Shazer kennen und um die anspruchsvolle Umsetzung in der Praxis wissen (Insoo Kim Berg: „It’s easy but not simple“). Bamberger hat seine seit dem Ende der 90er-Jahre gesammelten Erfahrungen zu einem Phasenmodell der lösungsorientierten Beratung verarbeitet. Es bildet das Zentrum des Buchs. →

→ Zu jeder Phase gibt es zwischen zehn und zwanzig Seiten detaillierte Erklärungen und Hinweise zu sinnvollen Interventionen. Das Phasenmodell besteht aus folgenden Einheiten:

- 1. Synchronisation:** Einander kennenlernen, erste Orientierung, Problemverstehen, Lösungsauftrag, Kontrakt.
- 2. Lösungsvision.** Merkmale der Lösung mithilfe von fünf Lösungsschlüsseln explorieren und bewusst machen.
- 3. Lösungsverschreibung:** Ressourcen identifizieren und im Rahmen von Hausaufgaben nutzen.
- 4. Lösungsbegleitung:** Den Klienten in seinen Aktivitäten unterstützen.
- 5. Lösungsevaluation:** Annäherung an die Lösung erkennen und den Klienten in

seinem Lösungshandeln erneut verstärken. Eine Konzeption der weiteren Veränderungsschritte erarbeiten.

- 6. Lösungssicherung:** Dem Klienten als Gestalter seines Lebens gratulieren und die Beratung beenden.

Das Phasenmodell wird natürlich auch anhand eines ganz praktischen Fallbeispiels, das sich über 25 Seiten erstreckt, beschrieben. Unabhängig davon glänzt das Buch an jeder passenden Stelle mit konkreten Interventionsbeispielen und Übungen, die durch Infokästen hervorgehoben werden.

Trotz seines großen Erfahrungsvorsprungs lädt Bamberger die Leser dazu ein, an diesem Modell individuelle Anpassungen und Erweiterungen vorzunehmen.



Foto: BFTC

**Vorbilder.** Steve de Shazer und Insoo Kim Berg gelten als die Erfinder des lösungsorientierten Beratungsansatzes.

men. Der Autor selbst liefert Argumente, warum es bald eine siebte Phase geben wird: Ihm fehlt die langfristige Erfolgskontrolle durch ein Follow-up-Gespräch nach sechs Monaten. Überhaupt legt Bamberger viel Wert auf Qualitätssicherung (eigenes Kapitel mit Kritikbögen für Klienten), erklärt den Nutzen des E-Mail-Coachings und plädiert für eine Selbstfürsorge des Beraters (ebenfalls in einem eigenen Kapitel). Was das Buch sonst noch bietet, sollte für jedes Fachbuch selbstverständlich sein, fehlt aber in der Regel: ein ausführliches Literatur- und Stichwortverzeichnis und die Möglichkeit, sich Online-Materialien herunterzuladen (Beltz bietet nicht nur Checklisten und Testunterlagen, sondern auch einen 45-minütigen Vortragsmitschnitt).

## Kritik und Selbstkritik

Es ist Bamberger hoch anzurechnen, dass er die Kritik am lösungsorientierten Ansatz erwähnt, sodass der Leser dessen Grenzen und die durchaus vorhandenen Vorzüge einer ausführlichen Problemwürdigung erkennen kann. Bei Menschen mit bestimmten inneren Konflikten oder Schuldgefühlen verhindert das Unbewusste nämlich, dass sie in langfristig tragfähigen Lösungen denken. Stark ist, dass der Autor eigene Anfängerfehler (Euphorie, Allmachtsfantasien, Interventionismus) schildert und erklärt, wie mühsam echte Professionalität entsteht.

Martin Pichler ●

## Ganz persönliches Credo

**Glaubensbekenntnis.** Günter G. Bamberger hat seine persönliche Einstellung zur lösungsorientierten Beratung definiert und in der fünften Auflage seines Buchs „Lösungsorientierte Beratung“ (Beltz) veröffentlicht:

- Ich glaube, dass Klienten eigenständig, eigenmächtig und eigenverantwortlich sind – und sich darin die Expertise für ihr Leben begründet.
- Ich glaube, dass Klienten ursprünglich gute Gründe hatten, sich so zu verhalten, wie sie es gegenwärtig (noch) tun.
- Ich glaube, dass Klienten ein feines Gespür dafür haben, wann sie durch eine Änderung ihres Verhaltens ihr Leben erweitern sollten.
- Ich glaube, dass Klienten über ein großes inneres Wissen verfügen, um solche Änderungen anzugeben.
- Ich glaube, dass Klienten – mit einem guten Vertrauen zu sich selbst – dieses Wissen in konkretes Tun umsetzen können.
- Ich glaube, dass Klienten mit solch neuem Tun ihre individuellen Kompetenzen und die aktuellen Anforderungen in ihrem Leben wieder in eine gute Übereinstimmung bringen und so Entwicklung realisieren.
- Ich glaube, dass Klienten in dieser Entwicklung ihren grundlegenden Bedürfnissen nach Autonomie wie auch nach Zugehörigkeit folgen und dabei dem Sinn menschlicher Existenz begegnen.
- Und ich glaube, dass Berater mit diesen Glaubenssätzen gute Modelle für Klienten sind – Modelle für das Vertrauen in sich selbst, für das Vertrauen in andere und für Vertrauen in das Leben.

Günter G. Bamberger ([www.coachwalk.de](http://www.coachwalk.de)) ●

Einfach,  
online und  
mobil mit  
**lexoffice**



# Alles Wichtige mach' ich selbst!

**LEXWARE**

Einfach machen

**Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.**

Rechnungen, Aufträge, Zahlungen oder Kassenbuch: Mit lexoffice machen Sie Ihre gesamte Buchhaltung einfach online. So behalten Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen auch mobil immer im Blick. Schon ab 4,90 EUR im Monat. **Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!** [www.lexware.de](http://www.lexware.de)

# Sascha Lobo kommt zur „Personal 2016 Nord“

**MESSE HAMBURG.** Die Personal-Messe, die vom 26. bis 27. April 2016 in den Hamburger Messehallen stattfindet, will in diesem Jahr mit einem neuen Eventforum für interaktive Präsentationsformate punkten. Neu ist außerdem die erweiterte „Start-up-Area“ und ein „Networking-Hub“. Zum Auftakt der Messe erklärt Promi-Blogger Sascha Lobo seine Ideen für eine sinnvolle Digitalisierung.

Mobiles Büro, Crowdfunding, unternehmensübergreifende Projektarbeit – mit der Digitalisierung „verflüssigt“ sich die Arbeitswelt. Neue Erwartungen der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber und ein hoher Druck des Marktes auf die Innovationsfähigkeit der Betriebe kommen hinzu. Wie Personalmanager und Führungskräfte diese Entwicklung gestalten und zu digitaler Exzellenz gelangen, ist das zentrale Thema auf der „Personal 2016 Nord“ in Hamburg. Neben neuen Produkten und Dienstleistungen will die Messe mit ihrem Vortragsprogramm überraschen. Zu den Keynote Speakern gehört zum Beispiel der Blogger und Spiegel-Kolumnist Sascha Lobo.

Die digitale Vernetzung bringt Veränderungen mit sich: Arbeitnehmer können unabhängig von Zeit und Ort arbeiten, Projektarbeit nimmt zu und erste Berufsgruppen erhalten Konkurrenz von Nebenerwerbsselbstständigen wie etwa bei Uber oder Amazon. Sascha Lobo, der „Netzwerker der Nation“ (Magazin „Wired“), hat diesen Wandel seit Jahren auf dem Radar. Er sieht einen „Plattform-Kapitalismus“ kommen, den es zu gestalten gilt, damit er nicht aus dem Ruder läuft. Auf der „Personal 2016 Nord“ hinterfragt der Kommunikationsstrateg, dessen Kolumne „Die Mensch-Maschine“ wöchentlich auf „Spiegel Online“ erscheint, aktuelle Vorstellungen von Arbeit und gibt den Besuchern Impulse für eine aktive Rolle beim Übergang in ein digitales Arbeitsumfeld.

Mit seinem Vortrag zum Messeauftakt am Dienstag, 26. April, stimmt Sascha Lobo Arbeitsgestalter aus Betrieben auf zwei

intensive Tage mit einer Mischung aus Vortragsprogramm und den Angeboten von rund 250 Ausstellern ein.

## Start-ups: Modelle für die Digitalisierung?

Die Möglichkeit, selbstbestimmt zu arbeiten, eigene Projekte umzusetzen sowie Arbeit und Privatleben gut miteinander verbinden zu können, bestimmt die Erwartung vieler Mitarbeiter. Eine „Silicon Valley-Unternehmenskultur“ hierzulande zu etablieren, kann das funktionieren? Und wenn ja, wie? Sollte eine einheitliche Unternehmenskultur für alle Mitarbeiter-Segmente gelten oder macht man bewusst Unterschiede? Bei Zalando gibt es zum Beispiel 5.000 Logistiker, 2.000 Marketeers und 1.000 Techies. Was bedeutet dann Corporate Culture: One size fits all? In ihrer Keynote zeigt Frauke von Polier, VP People & Organisation von Zalando SE, wie sie das Thema in der Praxis angeht.

Von Entrepreneuren können Personalverantwortliche viel für die Arbeitswelt von morgen lernen, wie Max von der Ahé, Gründer von Betahaus und Pionier in Sachen Coworking Spaces, in seiner Keynote ausführen wird. Betahaus arbeitet seit vielen Jahren europaweit an der Schnittstelle von etablierten Unternehmen zu Start-ups und Freelancern. Von der Ahé will erklären, wie Teams großer Unternehmen von Gründern und ihren Arbeitsweisen profitieren und wie sich Innovationen in verschiedene Prozesse integrieren lassen. Anhand bekannter Accelerator- und Top-Talent-Programme gibt er

den Messebesuchern eine Übersicht über Dos and Don'ts für den Wissenstransfer. In einer schnelllebigen und dynamischen Arbeitswelt nehmen allerdings die Risiken für die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter zu. Obstkorb, Manager-Check-ups, Gesundheitstage – viele Unternehmen sind sich der Herausforderung bewusst und bearbeiten das Thema mit viel Engagement und guten Absichten. Die isolierten Einzelmaßnahmen bleiben jedoch häufig ohne Nutzen und erreichen zu wenige Mitarbeiter. Für



Foto: Pichler (2x); Retro klar (1x)

wirkungsvolles und zugleich effizientes Gesundheitsmanagement bedarf es mehr, ist der Sportmediziner und Diplom-Sportlehrer Dr. med. Dirk Lümekmann überzeugt.

## Neue Messe-Spezialitäten

Für die sechste Ausgabe der „Personal Nord“ haben die Organisatoren einen neuen Kurs eingeschlagen: Es wird auf der Messe ein zentrales Eventforum für interaktive Präsentationsformate, eine „Start-up-Area“ und einen neuen „Networking-Hub“ geben. Erstmals sind zum Ausstellerabend am ersten Messetag auch Besucher eingeladen! Die Party steigt im „Edelfettwerk“ in Hamburg. Um die digitale Transformation zu meistern, müssen Arbeitgeber die Organisationsstruktur verändern. Neue Aufgabenfelder, die sich daraus für Personalverantwortliche ergeben, beleuchtet die Messe in dem thematischen Spotlight „Digitale Excellence“. Hier erfahren die Besucher in Vorträgen, Diskussionen und Austauschrunden, wie sie optimale „Human Relations“ in ihren Organisationen ermöglichen. Geplant ist unter anderem ein offenes

Panel für den Dialog von Forschung und Praxis: In Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Stephan Fischer, Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung an der Hochschule Pforzheim, präsentiert der Messeveranstalter das neue Format „Business & Science connect“, einen 90-minütigen Austausch, bei dem Unternehmensvertreter über die Umsetzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen in der Praxis diskutieren. Neu sind auch eine Besucherlounge, die Besuchern ausgiebig Gelegenheit zum Networking mit anderen Gästen und Bloggern bietet, und eine Start-up-Area, in der sich junge Firmen mit ihren Neuheiten für das Personalmanagement präsentieren.

## Haufe auf der „Personal Nord“

Der Verlag Haufe-Lexware, Freiburg, in dem auch diese Zeitschrift erscheint, präsentiert sich auf der „Personal 2016 Nord“ nicht nur mit einem Messestand (Halle A4, Stand C.14), sondern auch mit folgenden drei Veranstaltungen:

- **Podiumsdiskussion moderiert von Bärbel Schwertfeger, Wirtschaftsjournalistin:** MBA & Co. – Wie kann Executive

Education helfen, die Unternehmensführung zu verbessern? (27.04.2016, 11:30 Uhr, Eventforum Halle A4)

- **Fachvortrag von Helmut Fink-Neuböck, Haufe-Umantis AG:** „Disruptiver Wandel und die Rolle von HR – Wie Sie die Digitale Transformation erfolgreich meistern!“ (27.04.2016, 13:05 Uhr, Praxisforum 1, Halle A4).
- **HR Battle:** Reiner Straub, Herausgeber des „Personalmagazins“ und von „Wirtschaft + Weiterbildung“, im Streitgespräch mit Christoph Fellingner, Blogger. Thema des HR Battle: „Können Blogs HR-Fachzeitschriften ersetzen?“ (27.04.2016, 15:00 Uhr, Eventforum, Halle A4).

**Guidrun Porath** ●

**Tradition und Moderne.** Statt abgerissen zu werden, fand das Verwaltungsgebäude des ersten Hamburger Kraftwerks „Karolina“ mit seiner Ziegelfassade und den neugotischen Fensterbögen Unterschlupf unter dem Dach der Messehalle A1/A4. Wahrzeichen der Messe bleibt aber der Fernsehturm (rechts). Edel-Blogger Sascha Lobo (Mitte) darf die „Personal Nord“ eröffnen.



# Start-ups setzen auf Lernen durch Job-Rotation

**PERSONAL 2016 NORD.** Start-ups gelten als Vorbild. Gerade wenn es um die Innovationsfähigkeit der Gründer geht, möchte man sich eine Scheibe abschneiden. Wie könnte das gelingen? Wir sprachen mit Max von der Ahé, Gründer des Coworking Space „Betahaus“ in Berlin. Von der Ahé wird auf der „Personal 2016 Nord“ eine Keynote zum Thema „Wie Corporates von Start-ups profitieren“ halten.

## Wie funktioniert Coworking denn in der Praxis?

**Maximilian von der Ahé:** Coworking gibt es in ganz verschiedener Couleur. Bei uns im Betahaus heißt Coworking, dass sich verschiedene Marktteilnehmer begegnen und an einem Ort zusammen sind. In Berlin haben wir ungefähr 550 aktive Mitglieder aus rund 350 verschiedenen Firmen. Die Gruppe unterteilt sich in ein Drittel Freelancer, ein Drittel Start-ups und ein Drittel Corporates. Eine Besonderheit ist auch die hohe Internationalität: Über 50 Prozent der Leute, die hier arbeiten, kommen nicht aus Deutschland. Wir bieten eine ganze Reihe von Formaten an, die dazu führen, dass sich diese Gruppen gut kennenlernen und oft zusammenkommen. Da ist zum Beispiel das Beta-Breakfast, bei dem jeden Donnerstag drei Teams aus dem Haus – mal Corporates, mal Start-ups, mal Freelancer – für die anderen pitchten. Dann gibt es Beta-Bier, im Grunde das Gleiche am Abend, und den Tupperware Tuesday, bei dem Mitglieder dienstags zusammen essen. Dazu bieten wir jede Menge Meet-ups zu unterschiedlichen Themen. Häufig kommen dazu auch externe Gruppen ins Haus.

## Auch Großunternehmen wie Daimler mieten sich im Betahaus ein. Was haben die davon?

**von der Ahé:** Das ist sehr unterschiedlich. Manche Corporates wie Daimler, Ernst & Young oder Deutsche Bahn haben vor Ort einen Raum oder einen Schreibtisch. Manche schätzen das nicht-klassische Unternehmensumfeld und schicken zum Beispiel ihre Innovationsabteilungen hier-

her, die anders arbeiten sollen als man das früher gemacht hat. Andere gehen gezielt an den Standort Berlin, weil sie da vielleicht Leute kriegen, die nicht in anderen Städten arbeiten möchten. Dabei geht es aber immer darum, die eigenen Mitarbeiter in eine innovative Community zu integrieren.

## Wie bringen Sie Start-ups und etablierte Unternehmen nun eigentlich konkret zusammen?

**von der Ahé:** Wir stricken für die Corporates spezifische Accelerator-Programme, bei denen sie in die Start-ups investieren oder mit ihnen zusammen arbeiten. Die Unternehmen können Service-Accelerator sein oder Go-to-Market-Accelerator. Als Early-stage-Partner kennen wir die Start-up-Szene sehr gut. Bei Betapitches, bei dem junge Teams aus allen möglichen Bereichen mitmachen können, screenen wir ungefähr 500 Start-ups pro Jahr in verschiedenen Städten wie Berlin, Hamburg, Sofia, Barcelona, Sao Paulo oder Seoul in Südkorea. Da haben wir einen unglaublichen Durchlauf und kennen sehr viele Erfolgsgeschichten. Diese Kontakte in die Community nutzen wir auch für die sogenannten Top-Talent-Programme der Firmenkunden. Denn die Unternehmen haben inzwischen gemerkt, dass die Anzahl der guten Teams da draußen beschränkt ist und viele Unternehmen sich um sie streiten. Deshalb setzen die Corporates nun auch darauf, den eigenen Mitarbeitern eine Art „Entrepreneur-Denke“ einzupflegen. Sie sollen möglichst viele Start-ups kennenlernen, damit der Funke überspringt.

## Worauf kommt es vor allem an, damit die Zusammenarbeit zwischen Corporates und Start-ups erfolgreich verläuft?

**von der Ahé:** Jedes Unternehmen sollte wissen, dass es einen langen Atem braucht, um einen Innovationstransfer zu erreichen. Wenn eine Firma glaubt, dass Innovationsquellen von außen effektiver sind als das, was man intern in der gleichen Zeit entwickeln kann oder dies einfach mal parallel versuchen möchte, muss klar sein, dass diese Innovation von außen nicht von heute auf morgen funktioniert. Das klassische Return-on-Investment-Denken ist hier fehl am Platz. Jedes Corporate funktioniert anders und man muss herausfinden, was für die eigene Firma passt. Das ist eine Kulturfrage. Wichtig sind feste Kapazitäten, die nicht zu stark ergebnisorientiert arbeiten müssen. Dann sollten sich die Firmen auch überlegen, ob die eigenen Prozesse mit Experimenten von Start-ups kompatibel sind. Klassischer Fall: Wir machen eine Challenge für ein Unternehmen. Da geht es beispielsweise um ein Problem, das in einem Konzern schon lange besteht. Dann gibt es einen Lösungsvorschlag, aber die Zusammenarbeit scheitert daran, dass zum Beispiel Datenschutzbestimmungen nicht zu der Lösung passen. Oder alles verzögert sich viel zu lange.

## Was macht die Innovationskraft von Start-ups aus Ihrer Sicht eigentlich aus?

**von der Ahé:** Das wichtigste Element ist ihre Agilität. Damit meine ich, dass sie nicht zu lange den falschen Weg gehen. Das kann nur im Konzern passieren und nicht im Start-up. Wenn sich ein Start-up



Fotos: Betahaus



**Coworking im Betahaus.** Gründer nutzen offene Arbeitsräume, um sich vor unproduktiver Isolation im „stillen Kämmerlein“ zu bewahren.

**Max von der Ahé.** Gründer und Inhaber des „Betahaus“ in Berlin, einer Art moderne „Geburtsstation“ für mutige Existenzgründungen.

das leisten würde, wäre es bald pleite. Deshalb muss es bei Bedarf den Fokus schnell verändern. In großen Unternehmen gehen zwar über solche Irrwege auch sehr viele Ressourcen verloren, aber es fällt nicht so schnell auf und man kann es sich meist finanziell leisten. Diese agile Mentalität, nach dem Motto „Wir bauen einen Prototypen, wir testen ihn, und wenn wir nicht sofort positives Feedback haben, machen wir was anderes“, fehlt vielen etablierten Unternehmen.

#### **Inwiefern gilt diese Agilität der Start-ups auch für das Personalmanagement?**

**von der Ahé:** Beim Thema Personalmanagement sehe ich bisher die Stärken vor allem auf Seiten der Corporates – insbesondere in der Personalentwicklung. In einer schnellen Start-up-Kultur, die ständig wächst oder sich verändert, bleibt wenig Zeit für Personalentwicklung. Damit meine ich systematische Überlegungen, was die Ziele für jeden Einzelnen sind, wie er diese erreicht und wie er sich im Unternehmen entwickeln kann. Das ist auch für Start-ups nicht unerheblich, um erfolgreich zu sein. Gründer sollten das nicht vernachlässigen. Da können sie von Corporates etwas lernen.

#### **Denken wir doch noch einmal in die andere Richtung. Wie ließe sich die Entrepreneur-Denke der Start-ups denn in die Personalentwicklung der Unternehmen integrieren?**

**von der Ahé:** Den Grundstein versuchen wir ja mit unseren Top-Talent-Programmen zu legen. In der klassischen Personalentwicklung ist das jedoch sehr schwierig. Ein Ansatz wäre aber zum Beispiel eine interne Rotation. Ein agiles Team formen, bei dem die Positionen etwas rotieren können, das wäre eine Idee. Das schafft auch wieder neue Anreize.

#### **Das Betahaus in Berlin gibt es nun auch bereits seit sieben Jahren – fast schon ein etabliertes Unternehmen, trotz aller Turbulenzen. Wie veränderungsfähig sind Sie selbst noch und was tun Sie dafür, veränderungsfähig zu bleiben?**

**von der Ahé:** Wir sind ein kleines Unternehmen, in Berlin haben wir etwa 20 Mitarbeiter. Das macht es natürlich leichter, veränderungsfähig zu bleiben. Wir fördern dafür vor allem die Selbstverantwortung unserer Leute. Jeder Mitarbeiter hat das Ownership für die eigenen Projekte, er weiß, was in seiner Verantwortung

liegt. Dabei ist es für uns selbstverständlich, auf Augenhöhe zu arbeiten. Außerdem versuchen wir mit unseren Tools immer up to date zu sein, also arbeiten wir im Projektmanagement zum Beispiel mit Slack oder Trello. Wir gehen mit unserem Team ein- bis zweimal im Jahr raus und machen strategische Arbeit. Natürlich setzen wir uns Ziele und prüfen regelmäßig, ob wir sie erreicht haben oder nicht. Das Coworking Business ist sehr dynamisch. Sehr viele Immobilienbesitzer oder Eigentümer stellen inzwischen fest, dass Coworking wunderbar als Betreiberkonzept taugt. Deshalb gehen wir einen eigenen Weg, indem wir uns auf die Community der Coworker konzentrieren und versuchen, die Community-Mitglieder zu besseren Unternehmern zu machen.

#### **Interview: Stefanie Hornung ●**

**Veranstaltungstipp.** Maximilian von der Ahé hält auf der „Personal 2016 Nord“ den Keynote-Vortrag: „Top Talent Entwicklung – Wie Corporates von Start-ups und ihren Arbeitsweisen profitieren“. Die Keynote startet am Dienstag, 26. April 2016, um 15:30 Uhr in der Messe Hamburg auf dem Eventforum.

# Profis machen bei der Arbeit „gehirngerechte“ Pausen

**PERSONAL 2016 NORD – KEYNOTE-SPEAKER.** Markus Hornig ist Mentaltrainer der Frauen-Fußballnationalmannschaft. Außerdem gründete er „Reenergize Consult“, um ausgewählte Erfolgsstrategien des Spitzensports auf die Wirtschaft zu übertragen. Hornig hält auf der „Personal 2016 Nord“ in Hamburg den Vortrag: „High Performance Leadership – Was Führungskräfte in der Wirtschaft vom Spitzensport lernen können“.

## Was hat Leistungssport mit Wirtschaft zu tun?

**Markus Hornig:** Überall da, wo Menschen zusammen arbeiten und etwas leisten, geht es letztendlich immer um die Erfüllung von psychologischen Grundbedürfnissen. Wer hat denn zum Beispiel die höchste Burn-out-Rate? Das sind Mitarbeiter in der Pflegebranche. Warum? Pfleger habe per se eine hohe Arbeitsbelastung und bekommen in der Regel wenig Anerkennung. Sie müssen funktionieren. Wir nennen das Gratifikationskrise. Kommen dann geringer Entscheidungsspielraum, mangelnde Anerkennung und Wertschätzung und unter Umständen noch private Probleme, wie ein familiärer Pflegefall, hinzu, braucht man sich nicht wundern, wenn solche Menschen auf Dauer ausbrennen. Wenn psychologische Grundbedürfnisse, wie Wertschätzung, Gerechtigkeit, faire Entlohnung, persönlicher Gestaltungsspielraum oder Entwicklungsmöglichkeiten nicht gegeben sind, dann wird auf Dauer niemals Spitzenleistung herauskommen. Das sollten Führungskräfte berücksichtigen. Aus den Mannschaftssportarten kann man gut ableiten, wie man das Team so weiterentwickelt, dass das Leistungspotenzial auf Dauer steigt.

**Bleiben wir doch zunächst beim Thema Teamführung. Sie ziehen da ja im Grunde eine Analogie zwischen Trainer und Führungskraft. Könnten Sie das einmal an einem Beispiel verdeutlichen, was einen guten Trainer ausmacht?**

**Hornig:** Warum erbringt ein Spieler bei dem einen Trainer seine volle Leistung

und beim anderen nicht? Was macht ein Jogi Löw anders als van Gaal damals als Trainer von Bayern München, sodass Miroslov Klose unter Löw immer top und unter van Gaal absolut unterstes Niveau gespielt hat? Oder nehmen wir Jürgen Kramny, den neuen Trainer des VfB Stuttgart als Beispiel. Alexander Zorniger, der von extern kam, ist ja nach nur zehn Punkten in 13 Bundesligaspielen rausgeflogen. Dann hat der Co-Trainer übernommen, der schon seit 15 Jahren im Club ist und die Spieler teilweise schon als Jugendliche kennt. Der hat ein paar taktische Dinge umgestellt, aber er weiß vor allem, wie er mit ihnen umzugehen hat. Schwuppdiwupp hat der VfB plötzlich ständig gewonnen. Das kann man im Fußball sehr gut beobachten, was so ein Trainerwechsel bewirkt und wie das die Leistungsfähigkeit der Menschen beflügelt.

## Was machen diese Erfolgstrainer konkret anders?

**Hornig:** In einer Fußballmannschaft werden die Spieler nur dann für ihre Chefs durchs Feuer gehen, wenn sie sich zu hundert Prozent mit ihnen identifizieren. Dafür muss der Chef bestimmte Voraussetzungen mitbringen. Wenn ich möchte, dass meine Mitarbeiter High Performance erbringen und dass sie hochengagiert sind, dann bin ich als Chef in der Bringschuld. Das verdeutlicht zum Beispiel das Modell der transformationalen Führung. Da sagt der Chef nicht, was der Mitarbeiter zu tun hat, sondern er versucht, dessen Einstellung zur Arbeit zu verändern. Um ein hohes Engagement, mehr Ehrgeiz

und Lust auf Leistung zu fördern, kommt es auf die vier „I“ an:

- Das erste „I“ steht für Identifikation. Klar ist, dass die Mitarbeiter nur dann für mich durchs Feuer gehen, wenn sie sich mit mir identifizieren. Dafür muss die Führungskraft Vorbild und Vertrauensperson sein.
- Das zweite „I“ steht für Inspiration: Die Führungskraft sollte ihren Mitarbeitern mitteilen, was sie ihnen noch



Foto: Christof Koepsel, Getty Images

alles zutraut und dass sie sie auf dem Weg dahin unterstützen möchte. So inspiriert sie ihre Mitarbeiter, sich selber höhere Ziele zu setzen.

- Das dritte „I“ steht für intellektuelle Stimulierung. Es geht darum, die Mitarbeiter zu animieren, unternehmerisch zu denken – also zum Beispiel zu überlegen, wie sich die Erfahrungen im Team noch verbessern lassen oder wie sie ihre Talente besser nutzen können.
- Das vierte „I“ steht für individuelle Behandlung. Die Führungskraft muss verstehen, dass die Menschen unterschiedlich sind.

#### Was heißt Selbstmanagement eigentlich für Büroarbeiter?

**Hornig:** Ein Kopfarbeiter kann nicht von morgens acht Uhr bis nachmittags 17 Uhr ohne Pause hochkonzentriert durcharbeiten. Wenn Sie Ihr Gehirn optimal nutzen und auch nicht in Stress geraten möchten, dann müssen Sie sich zum Beispiel genau überlegen, was Sie wann machen. Doch das ist in der Unternehmenswelt häufig total unterbelichtet. Die Unterneh-

men kommen erst langsam drauf, weil es immer mehr stressbedingte und psychische Erkrankungen gibt. Wenn einer mal einen schlimmen Burn-out hat, dann passiert ihm in der Therapie nichts anderes, als das, was ein guter Trainer im Sport von vornherein macht – nämlich nicht gegen die Gesetzmäßigkeiten, die von der Natur vorgegeben sind, zu verstoßen. Dass man dann auch wieder lernt, Prioritäten zu setzen, dass man versteht, was die eigenen Kraftquellen sind – Hobbies, Freunde, gute Beziehungen. Sie sehen, dass das etwas Ganzheitliches ist – physische und mentale Gesundheit gehören zusammen. Leistung, Leistung, Leistung – das ist doch total eindimensional. Wer sich total verausgibt, wird trotz eines großen Einsatzes und großen Ehrgeizes am Ende des Tages weniger schaffen, als der, der vorher nachdenkt und gemäß seiner Natur arbeitet.

**Das leuchtet sicher vielen Leuten ein. Aber im persönlichen Arbeitsumfeld ist es manchmal einfach schwierig, Pausen einzuplanen, wenn gerade viel zu tun ist.**

**Hornig:** Dann sollte man an der Zielsetzung arbeiten und sich fragen, was man wann macht. Jeder hat bestimmte Zeitfenster, in denen er seine beste Leistungsfähigkeit erreicht, zum Beispiel am Morgen. Eine Rolle spielt auch die ideale Umgebung, zum Beispiel wenig Ablenkung und Ruhe für Arbeiten, die erhöhte Konzentration benötigen. Ein Leistungskiller erster Güte ist permanente Ablenkung. Eine aktuelle Studie aus den USA hat herausgefunden, dass der moderne Kopfarbeiter im Schnitt alle elf (!) Minuten unterbrochen wird. Und beim Fortführen der Arbeit nach der Unterbrechung benötigt das Gehirn wiederum einige Minuten, um auf den vorausgegangenen Leistungsstand zu kommen. So arbeitet man wie Sisyphos und wundert sich am Ende des Tages, dass man wenig geschafft hat und trotzdem ausgepowert ist. Wenn Unternehmen Spitzenleistung von ihren Mitarbeitern erwarten, dann sollten sie diesen auch die entsprechenden Rahmenbedingungen einräumen.

#### Was empfehlen Sie genau?

**Hornig:** Im Prinzip sind es eineinhalb bis zwei Stunden – es hängt davon ab, wie stark man sich konzentrieren muss und ob ich die Konzentration für etwas verwende, was ich gerne mache oder was mir nicht liegt. Nach 90 Minuten ist das Gehirn ausgepowert und dann braucht es eine Regenerationspause von zehn bis 15 Minuten, um sich zu erholen. Nach einer kurzen Pause ist das Gehirn zu fast 100 Prozent wieder hergestellt und in der Lage, die nächsten 90 Minuten mit einer hohen Effektivität und Konzentration zu arbeiten. Das Gehirn ist ein Sprinter, kein Ausdauerläufer. Die Kunst besteht darin, eine vernünftige, gehirngerechte Pausenpolitik in den Arbeitstag zu integrieren.

**Interview: Stefanie Hornung ●**



**Trainingslager.** Markus Hornig begleitet die Profifußballerinnen (v.l.) Josephine Henning, Dzsenifer Marozsán und Nadine Kessler im Juni 2013 in Essen zu einem Trainingsspiel.

**Veranstaltungstipp.** Markus Hornig und Prof. Dr. Carsten Steinert, Personalmanagement an der Hochschule Osnabrück, halten zusammen auf der „Personal 2016 Nord“ am Mittwoch, 27. April, um 12.30 Uhr den Vortrag: „High Performance Leadership – Was Führungskräfte in der Wirtschaft vom Spitzensport lernen können“. Veranstaltungsort ist die Messe Hamburg (Halle A4).

# Das wird ein schöner Monat für ...



## ... Martin Claßen,

Change-Experte aus Freiburg, der sich auf dem „Forum HR: Zukunft im Visier“ der (hoffentlich rhetorischen) Frage widmen darf: „Kann HR tatsächlich Geschäftstransformationen begleiten?“ Die Veranstaltung richtet sich an Profis, die angesichts eines „disruptiven Wandels“ gemeinsam darüber nachdenken werden, ob die notwendige „Neuerfindung von HR“ überhaupt gelingen kann. Neben Professoren treten auch Praktiker als Redner auf. Der Autobauer BMW will zum Beispiel zeigen, wie eine „losgelöste Organisationsform“ die Entwicklung der Elektromobilität förderte. Die Veranstalter des Forums, das BBW und das BFZ, sind Tochtergesellschaften des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft.

**6. April in München**  
[www.bbwbzf-seminare.de](http://www.bbwbzf-seminare.de)



## ... Prof. Dr. Heike Bruch,

Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, denn sie wird bestimmt positives Feedback dafür bekommen, dass sie den „St. Galler Leadership-Tag“ (Leitthema diesmal: „Durch Führung Fans gewinnen: Mitarbeiter und Kunden“) weiterentwickelt hat. Es gibt zum ersten Mal eine „Leadership-Nacht“ mit Austausch, Besichtigung des Instituts, Kunstführungen und mit einem Überraschungsgast. Neu ist auch das Format „Golden Nuggets“: Die Teilnehmer erarbeiten in Kleingruppen ihre Key Learnings und präsentieren sie im Plenum.

**6. und 7. April in St. Gallen**  
[www.ifpm.unisg.ch](http://www.ifpm.unisg.ch)



## ... Moshe Rappoport,

den renommierten Internet-Vordenker von der IBM Research GmbH in Zürich. Seine Herausforderung wird darin bestehen, Deutschlands Vertriebsleitern zu erklären, „wohin Social, Mobile und Big Data ihren Vertrieb führen“. Rappoport spricht auf dem Kongress „Neosales 2016“, dem „Wissens- und Network-Kongress der Vertriebsentscheider im Mittelstand“, der in diesem Jahr insgesamt 16 Speaker zu ganz unterschiedlichen Vertriebsthemen anbietet.

**6. und 8. April in München**  
[www.neosales.de](http://www.neosales.de)





... Dr. Jochen Robes,

Senior Consultant bei HQ Interaktive Mediensysteme GmbH in Wiesbaden und leidenschaftlicher Weiterbildungsblogger der ersten Stunde. Er darf am 12. April den Schweizern in seiner Keynote erklären, dass den „Lernumgebungen“, in denen Lernende aktiv, selbst organisiert und insbesondere Community-orientiert ihre Erfahrungen austauschen, die Zukunft gehört. Robes will dabei die durchaus bahnbrechenden, sehr praxisnahen Ergebnisse des „Corporate Learning 2.0“-MOOCs aus dem Jahr 2015 zusammenfassen.

**12. und 13. April in Zürich**

[www.personal-swiss.ch](http://www.personal-swiss.ch)



... André Häusling,

Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH in Köln, einer Unternehmensberatung für „agile Personal- und Organisationsentwicklung“. Häusling will mit seiner Veranstaltung „Agile HR Conference 2016“ die agile Organisation auf das nächste „Level“ heben. Damit das gelingt, scheint es wichtig zu sein, solche Fragen zu diskutieren wie: „Wer übernimmt eigentlich Teamleiter-Tätigkeiten, wenn es keinen Teamleiter in agilen Teams mehr gibt?“ Außerdem werden in der Zukunft wohl nicht nur die Führungskräfte gewählt, denn auf dem Programm steht auch die Frage: „Wie suche ich mir im Rahmen des Peer Recruiting meine Kollegen selbst aus?“

**13. und 14. April in Köln**

[www.hr-pioneers.com](http://www.hr-pioneers.com)



... Prof. Dr. Christoph Igel,

den früheren E-Learning-Pionier der Universität Saarbrücken und jetzigen wissenschaftlichen Leiter Educational Technology Lab am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz. Igel wird auf dem DGFP-Kongress erklären, warum die „Künstliche Intelligenz“ ein „Treiber der Veränderung der Arbeitswelt 4.0“ ist. Aber nicht nur über die Arbeitswelt von morgen soll diskutiert werden. Der Kongress nimmt sich auch einen halben Tag Zeit, die Frage „Wie werden aus Flüchtlingen Kollegen?“ zu erörtern. Erste Erfahrungen einer erfolgreichen Integration soll Ulrich Weber, Vorstand Personal der Deutschen Bahn, beisteuern.

**20. und 21. April in Hamburg**

[www.congress.dgfp.de](http://www.congress.dgfp.de)

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

# April 2016



„Editorial“  
in w+w Heft 03/2016

## Schreiben unter der Dusche geht (Foto)

Vielen Dank, dass Sie den Zusammenhang zwischen der Kreativität und den Duschgewohnheiten von „Dübelkönig“ Artur Fischer aufgezeigt haben. Ich muss mich vor meiner Familie für sehr ähnliche Duschgewohnheiten tagein, tagaus rechtfertigen. Einen Erfindergeist wie Artur Fischer quasi als Vorreiter dieser Gewohnheit zu wissen, hilft mir sehr. Ich habe ebenfalls nur unter der Dusche die nötige Ruhe, die es braucht, um die Gedanken schweifen zu lassen. Die Ideen kommen dann von ganz allein. Dabei möchte ich noch eine praktische Empfehlung aussprechen: Sie fordern, dass jemand abwaschbare Moderationskarten erfinden möge, damit man gute Ideen gleich in der Dusche notieren könne. Ich habe mir im vergangenen Jahr zum Geburtstag einen Notizblock aus einem Geschäft für Tauchbedarf schenken lassen. Das sind Notizblöcke, die Arbeitstaucher unter Wasser für Notizen verwenden und die natürlich ebenso gut unter der Dusche funktionieren. Es handelt sich dabei um ein pappeartiges Papier und einen gewöhnlichen Bleistift. Ich habe mir sagen lassen, der Verkäufer im Tauchshop war reichlich überrascht über den geplanten

„Verwendungszweck“. Anbei ein Foto, das den Block in seiner alltäglichen Umgebung zeigt.

Ich bin Autor und Trainer und den Spezialblock unter der Dusche griffbereit zu haben, hat mir tatsächlich bei der einen oder anderen Workshop-Idee sehr geholfen. Eine ist sogar auf dem Foto zu sehen. Die einzige Alternative dazu wäre, sofort aus der Dusche zum Computer zu laufen – was eigentlich keine Alternative ist wegen der permanenten Erkältungs- und der unvermeidlichen Rutschgefahr. Der Block auf dem Foto ist übrigens von „Scuba Pro“ ([www.scubastore.com/tauchen/scubapro-noteblock/59424/p](http://www.scubastore.com/tauchen/scubapro-noteblock/59424/p)). Wenn man im Netz nach „Unterwasserschreibblock“ sucht, findet man weitere Hersteller und Produkte. Es besteht also scheinbar kein Mangel. Ob die Nutzer alles Taucher sind?

Florian Gründel, München  
([www.buehnenfit.de](http://www.buehnenfit.de)) ●

„Editorial“  
in w+w Heft 03/2016

## Einfach die Nasa fragen

Man kann unter Wasser gut auf (längst erfundenes) Spezialpapier schreiben oder man benutzt einen speziellen Kuli. Die Nasa hat seit ewigen Zeiten eine Kugelschreibermine in Gebrauch. Sie besteht bis auf die Tinte komplett aus Metall. Die Mine ist eine unter Druck



stehende Gaspatrone. Sie verspritzt eine Spezialtinte, die auch unter Wasser und auf Fett schreiben kann. Wenn man es sich einfach machen will, sollte man eine Glasscheibe in der Dusche anbringen und dann mit wasserunlöslichen Stiften darauf schreiben. Aber Vorsicht: Die Schrift lässt sich danach nur unter dem Einsatz von aggressiven Chemikalien beseitigen.

Christian Feldhaus, Bremen ●

„Karrierestrategien für Frauen“  
in w+w Heft 03/2016

## Nur das Experimentieren bringt einen weiter

Man kann gar nicht genug herausstellen, dass „experimentieren“ das wichtigste Wort ist, das in der Titelgeschichte „Karrierestrategien für Frauen“ vorkommt. Eine Frau auf dem Weg nach ganz oben sollte weder den klassischen männlichen Führungsstil kopieren noch sich die Butter vom Brot nehmen lassen. Es war für mich sehr hilfreich, dass Cornelia Edding diesen Ansatz der individuellen Suche nach einer angemessenen Lösung in ihrem Buch ausführlich und nachvollziehbar beschreibt.

Tanja Schneider, Köln ●

„Karrierestrategien für Frauen“  
in w+w Heft 03/2016

## Etwas Dreistigkeit hilft

Richtig gut fand ich folgende Stelle in der Titelgeschichte, die ich bereits mehrfach weitererzählt habe und die einer Kollegin geholfen hat, sich für die Fortsetzung ihrer Karriere zu entscheiden: „Sagt eine Managerin zur anderen: Stell Dir vor, in einem Unternehmen gäbe es nur weibliche Führungskräfte. Hätte ein Mann Angst vor Spott, wenn er nur wegen einer Männerquote vom Sachbearbeiter zum Abteilungsleiter befördert würde? Natürlich nicht. Er würde sagen: Hauptsache, ich hab den Job!“ Ich hoffe, Cornelia Edding ist bald auf einigen Kongressen als Keynote-Speakerin zu erleben. Das wäre eine wichtige Ergänzung zum Buch.

Magdalena Bachmann, München ●

# Themen im Mai

DIE AUSGABE 05/2016 ERSCHEINT AM 28. APRIL 2016

## ZUKUNFT DES LERNENS

### Kompetenzen messen?

Wenn Personalentwickler auf Kompetenzentwicklung setzen, stehen sie vor dem Problem, dass sich Kompetenzen nicht einfach mit Schulnoten bewerten lassen. Gleichwohl macht es Sinn, nachzuprüfen und zu bewerten, in welchem Umfang eine bestimmte Kompetenz vorhanden ist. Dazu gibt es neue Verfahren der Kompetenzerfassung.



## BERUFSBEGLEITENDER MBA

### Unternehmertum lernen

Ein Entrepreneur handelt eigenständig, verantwortungsbewusst und willensstark. Er übernimmt mehr Verantwortung als andere und damit auch größere Risiken. Immer mehr MBA-Schulen werben damit, Entrepreneurship zu lehren. Kann das gelingen?



## SCHWIERIGE FÜHRUNGSSITUATIONEN

### Kündigen im Mittelstand

Mitarbeiter kündigen – vor dieser Aufgabe graust es vielen Führungskräften speziell in Klein- und Mittelunternehmen, denn sie können sich anders als viele Konzernmanager nicht hinter der Entscheidung einer fernen Zentrale verstecken.



## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 29. 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  
Christofer Grass  
Benjamin Jeub  
benjamin.jeub@haufe-lexware.com  
Andrea Sattler  
andrea.sattler@haufe-lexware.com

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

**Autoren dieser Ausgabe**  
Prof. Dr. John Erpenbeck, Dr. Petra Folkersma,  
Dr. Stefan Fourier, Daniela Furkel, Boris Grundl,  
Stefanie Hurnung, Prof. Dr. Hugo M. Kehr,  
Bernhard Kuntz, Gudrun Porath, Dr. Maika Rawolle,  
Prof. Dr. Werner Sauter, Bärbel Schwertfeger,  
Dr. Matthias Strasser, Dr. Achim Zimmermann

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

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

**Titelbild**  
Martin Pichler, Pichelstock

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

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015  
Haufe-Lexware 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  
Key Account Management:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

## HAUFE.

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

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



**Svenja Hofert**

Was sind meine Stärken? Entdecke, was in dir steckt, Gabal, Offenbach 2016, 224 Seiten, 24,90 Euro

STÄRKENORIENTIERUNG

## Die eigenen Stärken entdecken

Wird man im Vorstellungsgespräch nach seinen Stärken gefragt, dann fallen oft allgemeine Floskeln wie „kommunikationsstark“, „Organisationstalent“, „Teampayer“, „analytisch“, „empathisch“, „kreativ“ oder „zuverlässig“. Von einer „inoffiziellen deutschsprachigen Hitliste“ spricht die Autorin Svenja Hofert angesichts dieser immer wieder genannten sieben Stärken. Sie trafen aber auf jeden mehr oder weniger zu und würden deshalb nichts aussagen. Hier möchte Hofert Abhilfe schaffen. Ihr Buch richtet sich an Menschen, die Schwierigkeiten haben, sich selbst und ihre Stärken richtig zu bewerten. Eine Stärke bedeute ja, etwas überdurchschnittlich gut zu können, besser als die meisten anderen. Das Buch ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil soll den Leser anleiten, Stärken zu orten, zu messen und weiterzuentwickeln. Im zweiten Teil schickt Hofert den Leser schließlich auf eine Stärken-Entdeckungsreise. Hier beschreibt die Autorin 50 Stärken aus fünf Bereichen beziehungsweise aus fünf Leitstärken. „Leitstärken sind jene Stärken, die Sie am besten beschreiben, Sie durchs Leben oder einen Lebensabschnitt führen und tragen.“ Zu diesen fünf Bereichen zählt sie „denken (Denker)“, „steuern (Lenker)“, „sprechen (Kommunikator)“, „organisieren (Manager)“ und „kreieren (Künstler)“. In der „Denker“-Kategorie verortet Hofert etwa Analytiker, Strategen oder Wahrheitssucher, bei den „Lenkern“ finden sich Aktivierer, Handwerker oder Regisseure, im Bereich „Kommunikation“ Coaches, Lehrer oder Verkäufer, in der Kategorie „Manager“ Planer, Spezialisten oder Verwalter und im „Künstler“-Bereich Architekten, Designer oder Schauspieler. Für diese 50 Typen werden bestmögliche Jobs präsentiert, ihre Rolle in Teams

besprochen und die Entwicklung des jeweiligen Stärken-Typus aufgegriffen. Die Stärkenbeschreibungen sind informativ und humorvoll und heben das Buch von klassischen Ratgebern ab. Am Ende kann der Leser mittels eines Stärken-Navigators herausfinden, welche Stärken bei ihm ausgeprägt sind. Aus den 50 Stärken ergeben sich im Test 2.500 Kombinationen. Hofert kritisiert, dass es bei herkömmlichen Potenzial- oder Persönlichkeitstests nie um Weiterentwicklung gehe und diese statisch seien. „Mein Stärken-Navigator entspringt einem dynamischen Menschenbild und dem Gedanken einer positiven Psychologie, deren Fokus auf Stärkung des Selbst liegt.“ Das Buch ist verständlich geschrieben, bietet einen guten Überblick und bringt mit den 50 Stärkenbeschreibungen frischen Wind in ein viel diskutiertes Themenfeld.

Foto: Ann Christine Krings



### AUTORIN

**Svenja Hofert**

ist Geschäftsführerin von „Karriere & Entwicklung“ und Teamworks GTQ GmbH in Hamburg. Mit diesen beiden Unternehmen ent-

wickelt sie Stärken und Potenziale von Einzelpersonen und Teams. Daneben ist sie Buch-Autorin und betreibt einen Karriere-Blog unter [www.svenja-hofert.de](http://www.svenja-hofert.de).

## Vom Prototypen des Bürokraten



Allzu sichtbar sei die Hand des Managers in den hierarchischen Organisationsformen heutiger Unternehmen, diagnostiziert Martin Kronberger in seinem Buch „Management Reloaded: Plan B“. Ein Zustand, der im Zeitalter der globalen Vernetzung längst überholt sei, weil er, so Kronberger, der Selbstregulierungskraft des Markts entgegenstehe und wohlmeinenden Organisationswillen in bürokratischen

Ordnungswahn verkehre. Diesen vermeintlichen Gegenwartsstand nimmt Kronberger zum Ausgangspunkt für eine grundlegende Auseinandersetzung mit der Managementtheorie: Durch die Neuinterpretation der Klassiker führt er vor Augen, dass es eines Umdenkens bedarf, um die Innovationsfähigkeit in Unternehmen zu erhalten. Allerdings: „Plan B“ ist kein Praxislehrbuch. Konkrete

Handlungsempfehlungen sucht der Leser vergeblich. Vielmehr ist es eine abstrakte Navigationshilfe, die einen allgemeinen Kurs vorgibt. Interessant ist das Buch deshalb vor allem für Manager, die ihr theoretisches Wissen vertiefen wollen.

**Martin Kronberger**

Management Reloaded: Plan B, Murmann, Hamburg 2015, 190 Seiten, 20 Euro

## Freibeuter im sicheren Hafen



Den Traum vom eigenen Unternehmen verwirklichen? Ein existenzbedrohendes Risiko. Von wegen! In seinem Praxisratgeber „Das 4-Stunden-Startup“ erklärt Autor Felix Plötz, wie sich die Sicherheit einer Festanstellung mit dem Abenteuer der Unternehmensgründung vereinbaren lässt. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur weiß dabei sehr genau, wovon er spricht, denn er ist selbst Unternehmer in Teilzeit. Wie er dazu gekom-

men ist und welche Tricks er angewandt hat, um aus einer Idee ein erfolgreiches Start-up-Unternehmen zu formen, stellt das erste Kapitel des Buchs dar. In den folgenden Abschnitten verlässt Plötz die eigene Biografie und schlägt den Bogen zu den fundamentalen Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung: Angefangen bei Motivationshilfen und einem Überblick zur gesunden Gründermentalität, erläutert Plötz, was es braucht,

um ein Start-up-Projekt neben dem Job zu realisieren. Insgesamt schafft der Autor damit einen Werkzeugkasten, aus dem sich die Leser bedienen können: Es finden sich viele konkrete Tipps sowie allgemeine Hinweise.

**Felix Plötz**

Das 4-Stunden-Startup. Wie Sie Ihre Träume verwirklichen ohne zu kündigen, Econ, Berlin 2016, 254 Seiten, 16,99 Euro

## Praktische Wissenschaft



Fachpublikationen des „Globe“-Projekts (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) gibt es viele. Das internationale Wissenschaftsprojekt besteht schließlich seit Anfang der 1990er Jahre. Rar sind hingegen Veröffentlichungen, die die zentralen Projektergebnisse auf den Punkt bringen und allgemeinverständlich darstellen. Ein solches Überblickswerk hat nun

Felix C. Brodbeck, Professor am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der LMU München, vorgelegt: „Internationale Führung. Das GLOBE-Brevier in der Praxis“, heißt der Sammelband, der die Quintessenz aus mehr als 20 Jahren interkultureller Führungsforschung zieht. Übersichtlich und wohl durchdacht ist dabei nicht nur die sinnige Darstellungsform, die den schnellen Informationszugriff

ermöglicht. Es ist insbesondere der Inhalt, der überzeugt: Von den Grundlagentheorien über ausführliche Begriffsklärungen bis hin zu gut fundierten Praxisempfehlungen ist alles enthalten.

**Felix C. Brod (Hrsg.)**

Internationale Führung. Das GLOBE-Brevier in der Praxis, Springer, Berlin Heidelberg 2016, 265 Seiten, 24,99 Euro



Paragraf 44

## Meide mentalen Extremismus

„Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht.“ Stimmt dieses Sprichwort? Wenn ja, haben Sie schon einmal gelogen? Oder mehrmals? Zahlreiche wissenschaftliche Studien attestieren dem Menschen häufiges Lügen. Kann man Ihnen also noch glauben, oder sind Sie ein Lügner?

Hier müssen Sie sicher mit doppeltem „Ja“ antworten. Präziser vielleicht, dass Sie, bis auf wenige Ausnahmen, die Wahrheit sagen. Doch die Tatsache bleibt, Sie sind auch ein Lügner – nicht nur, aber auch. Und was, wenn jemand Sie in einem wichtigen Punkt belügt? Ist das jetzt nur ein Lügner – oder auch? Macht die persönliche Betroffenheit den anderen zum generellen Lügner? Ausreichende Distanz im persönlichen Erleben scheint schwierig. Das kann uns zu Wahrnehmungs-Extremisten machen.

Menschen, die unbeirrbar an andere glauben, haben meist zwei Erfahrungen gemacht: Zunächst haben sie bei sich selbst ein Potenzial freigelegt und vertrauen darauf, dass die Entwicklungschancen anderer ebenso aktiviert werden können und müssen. Und sie haben ihre zwangsläufigen Enttäu-

### „Lügen wir, dann müssen wir einsehen, selbst belogen zu werden.“

schungen durch andere vergeben. Immer wieder. Vergeben ist wichtig, aber alles andere als leicht. Ohne uns und anderen regelmäßig zu vergeben, vergiften wir unsere Seele und verfremden unsere Wahrnehmung.

Doch nicht jeder entgeht dem mentalen Extremismus. Jede Ausbildung, jeder Beruf, jede Stellenbeschreibung verlangt eine Daseinsberechtigung. Ein Chirurg will operieren, ein Zimmermann Holz verarbeiten und ein Therapeut will Menschen auf seiner

Couch – nach der Devise: Wenn jemand einen Hammer hat, sieht alles nach einem Nagel aus. Treffen „Selbstbestätigungsdrang“ und „Selbstwertmangel“ in einer einflussreichen Person zusammen, sollten Sie Ihre Beine in die Hand nehmen.

Ein überehrgeiziger Einkäufer drückt Lieferanten so lange, bis die Produktqualität oder gar der ganze Zulieferer den Bach runtergehen. Rollstuhlfahrer empfinden jede Treppenstufe als Angriff auf ihre Freiheit. Denken Sie an eine Gleichstellungsbeauftragte, die harmlose Frau-Mann-Situationen ganz anders beurteilt, nachdem sie installiert wurde. Oder Veganer: Viele vergessen, dass jeder nach seiner Fassung essen soll. Es scheint, wir müssen uns Toleranz jeden Tag neu erarbeiten.

Wenn wir selbst lügen, stellen wir egoistische Bedürfnisse über die Wahrheit und finden das richtig. Mitmenschen sind kaum anders. Lügen wir, müssen wir einsehen, selbst belogen zu werden. Das ist stimmig. Menschen lügen, sprechen wahr, sind aufrecht, verbiegen sich, klagen an, vergeben, hängen sich rein, machen sich vom Acker. Sind Heilige und Teufel. Mal mehr, mal weniger. Und

große Persönlichkeiten haben mehr von der einen Seite als von der anderen. Das nennt man dann Charakterschule. Genau diese Charakterschule zählt in der Führung. Erkennen Sie Ihren eigenen Extremismus, können Sie ihn auflösen. Danach lernen Sie, den Extremismus anderer zu entschärfen. Sie erkennen, warum jemand lügt oder die Dinge verzerrt. Sie leben ein Paradoxon: Einerseits haben Sie Verständnis für menschliche Schwächen, andererseits nicht. Ein interessantes Spannungsfeld. Denn in der Mitte dieser Spannung liegt ein klarer und distanzierter Blick auf sich selbst und andere. Und wie hilfreich dieser Blick für bessere Ergebnisse ist, brauche ich Ihnen sicher nicht zu sagen.

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



# TOP-FORSCHUNG FÜR DIE PERSONALPRAXIS

## ARBEITSERGEBNISSE DER FÜHRENDEN WISSENSCHAFTLER

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

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



Foto: Michael Zargartalejad

## „ Dank Quantenmechanik und Chaostheorie wissen Naturwissenschaftler, dass komplexe Systeme nicht berechenbar sind. Nur in die Ökonomie ist das noch nicht durchgedrungen. “

**Vince Ebert**, Physiker und Komiker, über den „totalen Planungswahnsinn“ der Wirtschaft, „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“, 28. Februar 2016. Rowohlt veröffentlichte gerade das neue Vince-Ebert-Buch „Unberechenbar“.

„Bill Gates wird nachgesagt, dass er sein Studium schmiss, um Microsoft zu gründen. In Wirklichkeit nahm er eine genehmigte Auszeit und seine Eltern unterstützten ihn finanziell.“

**Adam Grant**, US-Wirtschaftspsychologe, über die angebliche Risikofreude von Gründern, im „Focus“ vom 27. Februar 2016

„Im Digitalen Zeitalter gilt: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.“

**Harald Krüger**, Vorstandschef der BMW AG, im Wirtschaftsmagazin „Bilanz“ 3/2016

„Gebildete Leute stellen Fragen, haben Zweifel.“

**Dr. Reiner Klingholz**, Direktor des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung, warum bestimmte Staaten nicht in Bildung investieren, in „Die Zeit“ vom 18. Februar 2016

„Durch das Denken in Alternativ-Szenarien bereiten sich Unternehmen darauf vor, dass man sich eben nicht auf alles perfekt vorbereiten kann.“

**Prof. Dr. Horst Wildemann**, Wirtschaftswissenschaftler an der TU München, in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 29. Februar 2016

„Ich strebe einen Rechtsanspruch auf Weiterbildung an.“

**Andrea Nahles**, Bundesministerin für Arbeit und Soziales, „Wirtschaftswoche“ vom 11. März 2016

„Da sollten wir noch ein bisschen drauf rundenken, dann bin ich auch fein damit.“

**Regine Stachelhaus**, ehemaliges Eon-Vorstandsmitglied und Kolumnistin, mit einem Beispiel für hohle Sprüche im Topmanagement, in der „Wirtschaftswoche“ vom 11. März 2016

„Optimismus entspricht dem Immunsystem unseres Körpers. Und nur ein starkes Immunsystem bewahrt uns vor jeder Form von Leid.“

**Reinhold Würth**, „Schraubenkönig“, in der „Wirtschaftswoche“ vom 2. März 2016

„Am effektivsten fürs Steigern der Kreativität ist eine Arbeitserfahrung im Ausland. Der Transfer von Problemlösungsansätzen aus verschiedenen Kulturen ist extrem fruchtbar.“

**Adam Grant**, US-Wirtschaftspsychologe, über seine Forschung zur Steigerung von Kreativität, im „Focus“ vom 27. Februar 2016

„Als die ehemalige US-Außenministerin Madeleine Albright sagte, es gäbe einen besonderen Platz in der Hölle für Frauen, die andere Frauen nicht unterstützen, kam das bei jungen Frauen gar nicht gut an ... Junge Frauen wollen sich von der weiblichen Vorgängergeneration nicht belehren lassen.“

**Anne-Marie Slaughter**, US-Politologin, in der „Wirtschaftswoche“ vom 11. März 2016

# *Candy Date Experience*



Unser aktuelles Magazin

## **Fokus Personalmanagement**

mit Trends, Tipps, Services und Angeboten für Ihr individuelles Rezept, um die begehrtesten Kandidaten zu gewinnen:

- Fachartikel & Whitepaper
- Webinare
- HR-Consulting
- e-Learning Solutions
- Seminare, Trainings, Lehrgänge, Qualifizierungsprogramme

Für Sie kostenlos als e-Paper:

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

# ERFOLGSREZEPTE IM MANAGEMENT



ISBN 978-3-648-08091-7 | Bestell-Nr. E10151  
Buch: € 34,95 [D] | eBook: € 29,99 [D]



ISBN 978-3-648-08171-6  
Bestell-Nr. E10150  
Buch: € 19,95 [D]



ISBN 978-3-648-08192-1  
Bestell-Nr. E10156  
Buch: € 29,95 [D]  
eBook: € 25,99 [D]

## ÜBERWINDEN SIE DEN STRATEGISCHEN ENGPASS

In jedem Unternehmen stecken verborgene oder blockierte Potenziale. Das Buch zeigt, wie Sie Ihr Unternehmen analysieren, Blockaden erkennen, auflösen und künftige Stärken identifizieren. Setzen Sie neue Kräfte frei und meistern Sie aktuelle Herausforderungen!

- ✓ Neue Steuerungsmöglichkeiten für den Managementalltag
- ✓ Wertschöpfung durch neue Wertigkeiten
- ✓ Nutzen Sie Ihre Einzigartigkeit als Markttreiber

**Jetzt versandkostenfrei  
bestellen:**

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