



wirtschaft weiterbildung

04_17

www.wuw-magazin.de

Reinhard Sprenger_Vertrauen ist ein Wettbewerbsvorteil s. 14

Coaching-Umfrage 2016_Honorare steigen wieder s. 38

Benedikt Hackl_„New Work“ beflügelt die Innovationsfähigkeit s. 54

Hirn verpflichtet!

Mehr Tiefsinn-Oasen zwischen den Seichtgebieten s. 16



Gunter Dueck
kämpft gegen den
„Flachsinn“ im Netz

BGM-Praxistipps für Unternehmen

Kurz-Seminare: Bundesweite Termine – auch in Ihrer Nähe

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist vor dem Hintergrund des drohenden Fachkräftemangels ein wichtiger Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Bevor jedoch erste BGM-Maßnahmen durchgeführt werden können, müssen sich Unternehmen im Vorfeld mit verschiedenen Fragen beschäftigen: Woher erhalte ich die notwendigen Kompetenzen für die Durchführung eines BGM? Wer soll es intern betreuen? Wie messe ich den Erfolg der angebotenen Maßnahmen?

Nutzen Sie die bundesweiten Kurz-Seminare der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und der BSA-Akademie und sichern Sie sich Praxistipps von Experten für die Umsetzung eines BGM in Ihrem Unternehmen.

Jetzt anmelden und Platz sichern - Alle Infos: www.dhfpfg.de/bgm-seminar



Zwei Kurz-Seminare an einem Tag für nur 49,- €

Kurz-Seminar 1 (09.30 Uhr - 12.45 Uhr):

„Erfolgskriterien für eine nachhaltige BGM-Gestaltung“

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

Kurz-Seminar 2 (13.00 Uhr - 16.15 Uhr):

„Trends erkennen und Erfolge im BGM messen“

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

Diese Referenten erwarten Sie

Die drei Referenten der Kurz-Seminare Oliver Walle, Kristin Hunsicker und Anke Mächler sind nicht nur erfahrene Dozenten, sondern verfügen auch über viele Jahre praktische Erfahrung aus vielen erfolgreich umgesetzten BGM-Projekten in Unternehmen unterschiedlicher Größe. Zudem sind sie als Fachautoren und Referenten im Bereich BGM tätig.

Jetzt zum Kurz-Seminar anmelden

Buchen Sie jetzt eines der beiden Kurz-Seminare zum Vorzugspreis von 49,- Euro (+ MwSt.) und nehmen Sie am zweiten Kurz-Seminar kostenfrei teil. Anmelden können Sie sich unter www.dhfpfg.de/bgm-seminar.



Kostenfreies Webinar am 04. April 2017 um 14.00 Uhr

Mit den Experten für Betriebliches Gesundheitsmanagement Oliver Walle und Kristin Hunsicker, zwei Referenten der Kurz-Seminare.

Weitere Informationen und die Anmeldung unter www.dhfpfg.de/personal



**Gesundheitsmanagement
- erfolgreich umsetzen!**

BGM-Konzept im Betrieb selbst gestalten

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

BSA-Lehrgänge

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

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

Bachelor-/Master-Studiengänge

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

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

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



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



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

Wink aus Österreich

Je unsicherer die Zeiten, umso mehr suchen Führungskräfte Inspiration in der persönlichen Begegnung mit Gleichgesinnten – sei es auf Kongressen oder Messen, sei es in Seminaren und Workshops. Von Kontakt und Begegnung erhofft man sich nicht ganz zu Unrecht Orientierung.

Das Österreichische „Industriemagazin“ hat auf der Suche nach der besten Akademie (gemessen an Image und Qualität) 473 Unternehmen befragt. Dabei kam nicht nur ein Ranking heraus, sondern die Interviews brachten auch ans Tageslicht, dass die Firmen mehr denn je Wert auf aktuelle und qualitativ hochwertige Inhalte legen, wenn sie Seminare einkaufen. 46 Prozent sagen das. Dagegen erklären nur elf Prozent, der Preis sei ausschlaggebend.

Diese Begleiterscheinung der Vuca-Welt ist durchaus nachvollziehbar: Wer nicht durch Versuch und Irrtum klug werden will, holt sich Know-how aus externen Quellen. Eine vorbildliche Akademie könnte in diesem Zusammenhang das Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien sein. Dieses Institut wurde von den Österreichern auf Platz 1 in der Kategorie „Führung und Strategie“ gewählt.

Die Hernsteiner hatten schon vor Jahren Veranstaltungen zum Thema „Holacracy“, „Gamification“ und „Design Thinking“ im Programm und bieten Workshops, die Werkzeuge für die Führungstoolbox liefern, welche aus der neueren Hirnforschung abgeleitet sind. Schön, dass wir von den Österreichern daran erinnert werden, dass Seminare, die aktuell sind, viel mit der Wirklichkeit am Arbeitsplatz zu tun haben (und idealerweise noch moderne Lernformen wie das Blended Learning nutzen), auch ihr Geld wert sind.

Service: Leser dieser Zeitschrift können bereits im Vorfeld kostenlose Eintrittskarten für die Messen „Personal Nord“ und „Personal Süd“ bekommen. Dazu bitte einfach das Kontaktformular auf www.haufe.de/personalmessen ausfüllen. Die Karten werden rechtzeitig bis zur Messe per Post zugesandt. Schnell sein lohnt sich, denn das Kartenkontingent ist begrenzt.



Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht



Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- und Führungskräfte

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

SAVE THE DATES:

25. – 26. April 2017

Messe Hamburg: Halle A4 · Stand B.18

9. – 10. Mai 2017

Messe Stuttgart: Halle 1 · Stand F.08

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90

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 · Dornbirn · Graz · Innsbruck · Linz · Lyon
 Salzburg · Warschau · Wien



16

Gegen den Flach-sinn. Das Sensationelle, Scharfmachende, Hetzende, Niederziehende, Lärmende, Irreführende, mit dem uns das Internet überflutet, hat bei Gunter Dueck (Foto) einen Namen: Es ist der „Flach-sinn“! Und dagegen hat er mit seinem neuen Buch zumindest intellektuell den Kampf aufgenommen.



14

Reinhard K. Sprenger. Der Autor und Managementberater fordert Chefs auf, den Mitarbeitern mehr zu vertrauen.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

13 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

menschen

14 Vertrauen als Wettbewerbsvorteil

Reinhard K. Sprenger kommt als Keynote Speaker zur Messe „Personal Süd 2017“ nach Stuttgart. Das Thema seines Vortrags: „Vertrauen führt, weil es den Unterschied im Wettbewerb macht“

titelthema

16 Hirn verpflichtet!

Querdenker Gunter Dueck kritisiert mit spitzer Feder das Aufmerksamkeitsgerangel im Internet. Er fordert von den Klugen, mehr Verantwortung zu übernehmen und „echte Inhalte“ attraktiver an den User zu bringen. Es gilt, das Netz zurückzuerobern!

22 „Alles hat eine weiße und schwarze Seite“

Im Interview verrät Dueck, wie er mit Angriffen und Drohungen im Internet umgeht und warum wir alle von Hyperaktivität bedroht sind.

personal- und organisationsentwicklung

24 Wie Führung nach vorne geht

Professor Felix Brodbeck hat sieben Thesen zu altbekannten und modernen Theorien zukunftsfähiger Führung aufgestellt

28 SAP auf dem neusten Stand

Die SAP AG hat für die Aus- und Weiterbildung von SAP-Professionals eine digitale Lernplattform und virtuelle Social-Learning-Räume geschaffen

34 Duales Betriebssystem: Freiwillige vor!

Der US-Management-Guru John Kotter rät zu einer „dual operierenden Organisationsform“, um parallel zum Tagesgeschäft Innovationen zu fördern

36 „Chaotische Veränderung von unten“

Wie Kotters duales Betriebssystem in die Praxis umgesetzt werden kann, erläutert der Leadership-Berater Michael Fuhrmann

training und coaching

38 Coaching-Honorare steigen wieder

Wird das Coaching-Honorar vom Unternehmen bezahlt, lag es 2016 durchschnittlich bei 184 Euro

42 Kulturelle Spielregeln verstehen

Gert Hofstedes Kulturdimensionen lassen sich mit einem Online-Test namens „Culture in the Workplace Questionnaire“ (CWQ) messen

46 Lernobjekte zu Lernpfaden

Integrata beschleunigt und optimiert mit dem „Agilen Vorgehensmodell“ die Seminarkonzeption

WIRTSCHAFT +
WEITERBILDUNG
MBA KOMPENDIUM

NEU: Jetzt auch
mit berufsbe-
gleitenden Master-
studiengängen



28

Social Learning. Die SAP AG hat eine digitale Lernplattform mit Social-Learning-Räumen entwickelt.



52

Personal Swiss 2017. Die Schweizer Leitmesse zum Thema Human Resources punktet mit aktuellem Vortragsprogramm.

48 Neues aus der Welt der Akademien

Schlaglichter auf Umfragen, Sponsoring-Aktionen, Seminar-konzeptionen und Tools ausgewählter Führungskräfte-Akademien

Messe und Kongresse

50 So wird eine Messe zum Erfolg

Aussteller und Besucher einer Messe haben unterschiedliche Anliegen und müssen sehr darauf achten, dass sie nicht aneinander vorbei kommunizieren und die Messe zum Flop wird

52 Auch Weiterbildungsprozesse werden optimiert

Die „Swiss E-Learning Conference“ und die „Personal Swiss“ (4. bis 5. April in Zürich) drehen sich um die „Digitalisierung“

54 „New Work“ will die Innovationsfähigkeit verbessern

Professor Benedikt Hackl will auf der Messe „Personal Süd 2017“ in Stuttgart zeigen, wie in modernen Unternehmen „New-Work“-Instrumente ineinandergreifen

56 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

58 Weiterbildungs-Start-up

Diesmal in unserer Serie: ein Start-up, das im Auftrag von Personalabteilungen Mitarbeiter zum Mittagessen zusammenbringt

Rubriken

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

**KOSTEN-
LOSES PDF**



Nutzen Sie unser kostenloses PDF.
Download unter:
www.haufe.de/mba2016



WER Die bayerische Staatsministerin Ilse Aigner erprobt mit Jochen Schweizer einen Windkanal, der das Fliegen mit nichts als dem eigenen Körper (Bodyflying) ermöglicht. Aigner: „Ein großartiges Erlebnis.“

WAS Jochen Schweizer wurde durch seine Erlebnisgutscheine bekannt. Jetzt eröffnete er seine spektakuläre „Jochen Schweizer Arena“, eine Indoor-Event-Anlage im Süden von München.

WAS NOCH Das Foto wurde „Wirtschaft + Weiterbildung“ von der Presseabteilung der Jochen Schweizer Unternehmensgruppe zur Verfügung gestellt. Es entstand am 8. März 2017.

Die Fliege machen. Früher mussten die Münchener, die professionell klettern, surfen oder mit einem Fluggerät im Wind gleiten wollten, weit in die Natur hinaus fahren, bis sie ihrem Sport nachgehen konnten. Jetzt brauchen sie nur noch an den Stadtrand zu pilgern und können alles in einer Eventhalle erleben. Ob das ein Fortschritt ist, muss jeder für sich selbst entscheiden. Der Spaß ist nicht billig, aber jederzeit verfügbar. Und das ist nun einmal der Trend der Zeit, den Jochen Schweizer erkannt hat. Jeder erhält von ihm ein wirklich besonderes Erlebnis. Und weil bei jeder Sportart professionelle Sportlehrer Hilfestellung leisten, bekommt auch jeder nach einer halben Stunde sein Erfolgsgefühl. Schweizer garantiert beglückende Erlebnisse und keine erschreckenden Anfängererfahrungen. Eigentlich eine sympathische Art, die Natur zu bezwingen. Egal ob Natur oder Halle: Du bist, was du erlebst!

DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE



HAUFE PERSONAL OFFICE GOLD

Mit der Online-Lösung Haufe Personal Office Gold sorgen Sie für optimale Arbeitsverhältnisse in Ihrer Personalabteilung. Ob Zeugnisgenerator, Abmahnungspaket oder Mutterschutz-Rechner – mit praktischen Arbeitshilfen sparen Sie wertvolle Zeit.

**INKLUSIVE ONLINE-
WEITERBILDUNG**

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/gold-office



Foto: Great Place to Work Institute / Fotograf: Gero Breibner

Ausgezeichnet. Bei der Preisverleihung freuten sich die Gewinner sichtlich über ihre Trophäen.

ARBEITGEBERWETTBEWERBE

Das sind „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ 2017

Insgesamt 700 Unternehmen aus Deutschland haben sich in diesem Jahr dem Arbeitgeberwettbewerb von Great Place to Work Deutschland gestellt. Die besten 100 haben nun das Gütesiegel „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2017“ für ihre exzellente Unternehmenskultur erhalten. Bereits zum 15. Mal hat das Forschungs- und Beratungsinstitut den Preis in

diesem Jahr verliehen. Die Teilnehmerzahl ist von 456 Unternehmen im Vorjahr auf 700 Unternehmen gestiegen. Die besten 100 dürfen nun für ein Jahr das Siegel tragen.

Bei der Preisverleihung wurden Mitte März in Berlin die Gewinner in den vier Größenklassen bekannt gegeben:

- Bei den Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern

hat Infineon Technologies den ersten Platz erreicht. Auf Platz zwei folgt Lidl Deutschland. Ein dritter Platz wurde diesmal in dieser Größenklasse nicht vergeben.

- In der Größenklasse der Firmen mit 2.001 bis 5.000 Mitarbeitern siegte die Sick AG, gefolgt von der Maschinenfabrik Reinhausen und der Ing-Diba.

- Die Größenklasse von 501 bis 2.000 Mitarbeitern wird in diesem Jahr von Adobe Deutschland angeführt. Auf Platz zwei und drei folgen die Dis AG und Vector Informatik.

- Bei den Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern erreichte Pascoe Naturmedizin den ersten Platz, gefolgt von St. Gereon Senioren Dienste und Maiborn-Wolff.

PERSONALIE I

Maassen folgt bei Trumpf auf Rübling

Der frühere Hypo-Vereinsbank-Personalleiter Oliver Maassen wird zum 1. April bei der Trumpf-Gruppe Nachfolger von Personalchef Gerhard Rübling, der altershalber ausscheidet. Der 52-jährige Maassen hat in der Bankenwelt Karriere gemacht und stieg bei der Unicredit bis zum Bereichsvorstand Personal auf, ehe er das Unternehmen für ein Sabbatical verließ. Seit 2013 war er Geschäftsführer beim Beratungsunternehmen Pawlik Consultants, wo er sich in der Welt der Mittelständler bewegte.

PERSONALIE II

EY-Geschäftsführerin wechselt zur Allianz

Ana-Cristina Grohnert, derzeit Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin bei dem Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen Ernst & Young (EY) GmbH in Hamburg, wechselt zum 1. Juli 2017 in den Vorstand der Allianz Deutschland. Sie übernimmt dort die Position von Wolfgang Brezina, der derzeit als Arbeitsdirektor der Allianz Deutschland AG und im Vorstand das Ressort Personal und Interne Dienste verantwortet. Grohnerts Wechsel zur Allianz steht unter dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Bis zum Wirksamwerden ihrer Vorstandsbestellung wird Grohnert als Generalbevollmächtigte ihren neuen Aufga-



Foto: EY

Ana-Cristina Grohnert ist derzeit noch für den Berater Ernst & Young (EY) tätig.

ben nachgehen. Bis dahin übernimmt Manfred Knof, Vorstandsvorsitzender der Allianz Deutschland AG, die Position des Arbeitsdirektors zusätzlich zu seinen Aufgaben.

TEAMBUILDING

Mitarbeiter helfen Minenopfern

In zweieinhalbstündigen Workshops bauen Mitarbeiter Prothesen für die Opfer von Landminen zusammen. Organisator Meinrad Müller erläutert, wie Unternehmen davon profitieren können.

Welche Idee steckt hinter dem Event?

Meinrad Müller: Wenn man Prothesen in einer Fabrik zusammenbaut, fallen Kosten an. Diese Kosten können eingespart werden, wenn der Zusammenbau innerhalb eines Teambuilding-Events stattfindet. Gleichzeitig ergibt sich dadurch ein Teambuilding auf einem anderen emotionalen Niveau als dies durch traditionelle Events möglich ist. Die Motivation entsteht aus dem inneren Bedürfnis, etwas Gutes für einen realen Menschen zu tun.

Was sind die grundlegenden Unterschiede zu anderen Teambuilding-Events?

Müller: Wir erleben, dass die Teilnehmer das spontane emotionale Gefühl erleben, gemeinsam etwas Bedeutsames zu tun, um die Welt ein Stück weit besser zu machen, indem einem konkreten Opfer geholfen wird. Das zeigt sich auch in der Stille, in der der Zusammenbau erfolgt. Die Teilnehmer sind durch das anfangs gezeigte Video emotional auf das Ziel eingestimmt, eine Prothese zu fertigen, die für einen Menschen eine massive Verbesserung der Lebenssituation bringt. Werden sie dagegen zu einer traditionellen Teambuilding-Maßnahme mit Sport, Spaß und Spiel ein-



Foto: Stefan Büchner

Gutes tun. Meinrad Müller organisiert Teambuildings, bei denen Mitarbeiter Prothesen zusammenbauen (www.companycharity.de).

geladen, reagieren viele Mitarbeiter ablehnend. Sie wissen ja, was die Firma damit beabsichtigt: Sie will eine Harmonisierung der Mitarbeiter erreichen, damit diese künftig angenehmer zusammenarbeiten.

Wie funktioniert Ihr Workshop?

Müller: An einem Tisch sitzen drei bis vier Personen, damit eine sinnvolle Zusammenarbeit möglich ist. Microsoft hat kürzlich die Mitarbeiter aus den gesamten Vereinigten Staaten zu einer Convention zusammengebracht, bei der sie auch in einem eineinhalbstündigen Workshop Prothesen zusammengebaut haben. Hierbei habe ich festgestellt: Die Teilnehmer vergessen in dieser Zeit völlig, dass es sich eigentlich um ein Teambuilding-Event handelt.

BDU-STUDIE

Unternehmensberater profitieren vom digitalen Wandel

Bei der Frage, wie sie den digitalen Wandel schaffen sollen, suchen deutsche Unternehmen offenbar immer öfter die Unterstützung von Unternehmensberatern. Dies geht aus der Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2016/2017“ hervor, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) veröffentlicht hat.

Kein Wunder also, dass das Consulting-Geschäft brummt: Der Umsatz der Branche ist laut der Studie im vergangenen Jahr um 7,4 Prozent auf 29 Milliarden Euro gestiegen. Das kommt auch den Jobsuchenden und Wechselwilligen unter den Consultants zugute: Denn 2016 sind rund 6.000 zusätzliche Arbeitsplätze in den Consul-

tingfirmen geschaffen worden, davon 5.000 auf Berateerebene. Auch für das Jahr 2017 bleiben die Unternehmensberater optimistisch, sie erwarten ein Umsatzplus von 8,3 Prozent. Dabei wollen sie weiter ihrem Erfolgsrezept treu bleiben und ihre digitalen Beratungsportfolios sowie eigene Geschäftsmotive weiter ausbauen.

Kurz und Knapp

Verhaltenstrainer. Die internationale Unternehmensberatung Machwüth Team International (MTI) sucht Juniortrainer und -berater, die ihre Berater bei Projekten unterstützen. Für Interessierte startet MTI am 21. April in Kassel eine 18-monatige berufsbegleitende Ausbildung zum TÜV-zertifizierten Verhaltenstrainer. Auskünfte erteilt Kristina Gust unter 04262 931231 oder kristina.gust@mwteam.com.

Innovationstag. „Arbeit“, „Bildung“ und „Gesundheit 4.0“: Das sind die Themen der zweiten Innovationstagung des TÜV Rheinland, die am 4. Mai in Köln stattfindet. Dort werden Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik mit den Teilnehmern diskutieren. Schirmherrin ist Arbeitsministerin Andrea Nahles. Weitere Informationen unter www.tuv.com/innovationstagung.

Change Management. Das Institut für Sales & Managementberatung (IFSM) veranstaltet am 24. November im Klostersgut Besselich bei Koblenz ein Bar Camp mit dem Motto „Change and Movement“. Dort können Entwicklungsverantwortliche diskutieren, wie sie im digitalen Zeitalter Kultur und Struktur von Unternehmen und die Kompetenz der Mitarbeiter entwickeln. Infos: www.ifsm-online.com.

Auch das noch. Beim Chef übernachten? Bei der Stuttgarter Firma Liganova ist das nichts Ungewöhnliches, wie www.business-punk.com berichtet: Firmenchef Vincent Andrin lädt regelmäßig Führungskräfte zu Pyjama-Partys, um ihre Persönlichkeit zu testen. Ganz treffsicher ist die Methode aber offenbar nicht: Bei 30 bis 40 Prozent seiner Rekrutierungen liege er daneben, gibt der Chef zu.

ZUKUNFTSFESTE FÜHRUNG

Sechs Handlungsmaximen

Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern deutlich mehr Freiräume geben – das hat eine Umfrage des Top Employers Institute ergeben, an der weltweit 600 Unternehmen teilgenommen haben. Daraus haben die Studienautoren sechs Handlungsmaximen für zukunftsfähige Führung abgeleitet.

Maxime 1: Lösungen werden gemeinsam erarbeitet.

Maxime 2: Der Erfolg des Teams wird über den persönlichen Status gestellt.

Maxime 3: Der Führungsnachwuchs kann seine Karriere selbst steuern.

Maxime 4: Talente werden aus den eigenen Reihen entwickelt.

Maxime 5: Führungserfolg muss messbar gemacht werden.

Maxime 6: Personalarbeit wird digitalisiert.

LEUPHANA-UNIVERSITÄT

Neuer Libeskind-Bau eingeweiht

Die Leuphana Universität Lüneburg hat ein neues Wahrzeichen: Mitte März wurde dort das neue Zentralgebäude eröffnet. Das Gebäude (siehe Bild) hat der US-amerikanische Stararchitekt Daniel Libeskind entworfen, der unter anderem auch das Jüdische Museum in Berlin konzipiert hat. Libeskind wollte mit dem Gebäude bewusst einen Kontrapunkt zur Struktur des historischen Universitätsgeländes setzen: Denn die Universität befindet sich auf dem Gebiet einer ehemaligen Wehrmatskaserne. Der Architekt ließ in die Entwicklung auch Wünsche und Vorstellungen der Studenten einfließen.

Den neuen Uni-Mittelpunkt hat sich die Leuphana-Universität einiges kosten lassen: Mit rund 100 Millionen gibt die Hochschule, die unter anderem weiterbildende Masterstudiengänge anbietet, die Kosten des knapp 37 Meter hohen Bauwerks an. Dafür steht Studenten, Professoren und Uni-Mitarbeitern nun eine Nutzfläche von 13.000 Quadratmetern zur Verfügung. Auf rund 5.000 Quadratmetern erstrecken sich ein Studierendenzentrum und ein Seminarzentrum. Ein neues Veranstaltungszentrum bietet Platz für bis zu 2.500 Besucher, davon 1.100 im neuen Auditorium Maximum.



Foto: obs / Leuphana Universität Lüneburg

Neues Zentralgebäude. Den Bau hat der US-Stararchitekt Daniel Libeskind entworfen.

GLEICHBERECHTIGUNG

Neue App zeigt, wie oft Männer Frauen unterbrechen

Ganze 51 Mal ist Donald Trump seiner Kontrahentin Hillary Clinton bei einer TV-Debatte ins Wort gefallen. Clinton unterbrach Trump hingegen nur 17 Mal. Dieses Phänomen

hat im Englischen einen eigenen Namen: „Manterruption“, ein Wortspiel aus „Mann“ und „Unterbrechung“. Wie oft Männer Frauen auch jenseits von TV-Kameras ins Wort fallen,

soll nun eine neue App zählen. Das funktioniert so: Zunächst nimmt die Nutzerin ihre eigene Stimme auf. Danach läuft die App im Hintergrund und nutzt das Smartphone-Mikrofon, um

zu zählen, wie oft die Nutzerin unterbrochen wird. „Woman Interrupted“, so der Name der App, ist für Android und IOS verfügbar. Infos unter: www.womaninterruptedapp.com/en.

Psst. Männer unterbrechen Frauen laut Studien öfter als Frauen Männer. Eine App zählt nun, wie oft dies konkret passiert.



Foto: womaninterruptedapp





Foto: Stefan Gregorowius

KIENBAUM JAHRESTAGUNG 2017

Personalmanager steigen in den HR-Ring

Keynote. Wie in den Jahren zuvor wird Walter Jochmann auch in diesem Jahr wieder seine „Rede zur Lage der HR-Nation“ halten.

HR-PEPPER-HOFFEST 2017

Lust auf Zukunft entfachen

Wie gelingt es Unternehmen, sich in der paradoxen, volatilen, komplexen und ambivalenten Welt von heute aktiv einzurichten? Wie lässt sich – trotz Unsicherheit und Mehrdeutigkeit – die Lust auf Zukunft in Organisationen entfachen? Das Hoffest von HR Pepper, das am 19. Mai in Berlin stattfindet, widmet sich keiner leichten Kost. An Antworten auf diese Fragen versuchen sich unter anderem der politische Philosoph und Soziologe Manouchehr Shamsrizi, der Unternehmensdemokrat Andreas Zeuch und Thomas Jensen, Geschäftsführer des Wacken-Festivals. Im Anschluss an das Fachprogramm können die Teilnehmer einen ausgelassenen Abend verbringen – mit Musik der Band „Kreuz Ost“ und einem Feierabendbier in Berlin-Kreuzberg. Weitere Informationen stehen online bereit unter www.hrpepper.de/hoffest-2017.

Bei der Kienbaum Jahrestagung in Ehreshoven kämpfen die Teilnehmer in diesem Jahr mit harten Bandagen: Am 18. Mai kommt es im HR-Ring zum Showdown, wenn je zwei Personalexperten ihre Sicht der Dinge darlegen – wie jedes Jahr nach der traditionellen Begrüßung von Jochen Kienbaum und der „Rede zur Lage der HR-Nation“ von Walter Jochmann. Im HR-Ring berichten dann Lukas Bratt-Lejring von Airbus und Julia Bangerth von Datev über digitale Transformation. Wie digitale Geschäftsmodelle etabliert werden, erläutern Alexander Schmid-Lossberg von Axel Springer und Frauke von Polier von Zalando. Den Weg vom Traditionalisten zum agilen Trendsetter beschreiben Ursula Schütze-Kreilkamp von der Deutschen Bahn und

Reimund Becker von der Bundesagentur für Arbeit. Wie ein digitaler Platzhirsch arbeitet, schildern Frank Kohl-Boas von Google Germany und Norbert Janzen von IBM Deutschland. Nach einem Vortrag von Telekom-Personalvorstand Christian P. Illek zur Rolle von HR als Treiber der digitalen Transformation werden die Sparring-Ergebnisse schließlich zusammengeführt und diskutiert. Aha-Effekte sind auch bei der anschließenden Podiumsdiskussion „Work 4.0: Alles anders – alles besser?“ zu erwarten. Den Abschluss der Veranstaltung bildet ein Vortrag von Autor und Verleger Jakob Augstein zum Thema „Erst die Daten, dann die Moral“. Weitere Informationen unter: www.kienbaum.com/de/ehreshoven/home

PERSONALMANAGEMENTKONGRESS 2017

BPM diskutiert die HR-Evolution

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) lädt zum achten Mal zu seinem Personalmanagementkongress nach Berlin, der in diesem Jahr am 29. und 30. Juni stattfindet. Rund 1.500 HR-Profis aus dem deutschsprachigen Raum erwartet der Verband, die dort wieder die Gelegenheit haben, sich untereinander auszutauschen und zu vernetzen. Diesmal dreht sich das Kongressprogramm des BPM um das Thema „HR-Evolution“. Konkret soll es darum gehen, wie sich Personalmanager in einem disruptiven Marktumfeld erfolgreich weiterentwickeln können, welche Rolle sie künftig einnehmen müssen und wie sie zum Innovationstreiber in ihrer Organisation werden. Als Keynote Speaker konnte der Verband in diesem Jahr unter

anderem Bundesaußenminister Sigmar Gabriel gewinnen. Daneben tritt der ehemalige IBM-CFO und heutige Autor Gunter Dueck auf. Mit von der Partie als Keynote Speaker sind diesmal auch der Kollaborationsexperte Dirk Helbing und die Gründerin des Start-up-Ökosystems Seedstars, Alisée de Tonnac. Daneben erwarten die Teilnehmer rund 100 Best-Practice- und Impulsvorträge sowie Diskussionen und interaktive Formate, in denen Personalmanager ihre Erfahrungen und Ansätze teilen. Als Referenten mit dabei sind unter anderem McDonald's-Personalvorstand Gabriele Fanta, Johannes Burr, Leiter Personalmarketing und Change Management bei Axel Springer, Osrsm-Personalchefin Babette Fröhlich und Stefan Schmitt, Head



Foto: Bundesregierung / Bergmann

Sigmar Gabriel. Der Außenminister spricht in diesem Jahr auf dem BPM-Kongress.

of Human Resources Strategy bei Thyssenkrupp. Am Abend des zweiten Kongresstags findet wie in jedem Jahr wieder die „Nacht der Personaler“ statt. Weitere Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung finden sich online unter: www.personalmanagementkongress.de.

STUDIE

Wissenschaftler untersuchen, wann Psychopathen performen

Psychopathen haben in deutschen Unternehmen kein gutes Standing: Entdecken Personaler bei einem Mitarbeiter psychopathische Züge, steht diesem selten eine große Karriere bevor. Psychologen der Universität Bonn kommen nun aber in einer Studie zum Ergebnis, dass eine bestimmte Form der Psychopathie zu beruflicher Spitzenleistung führen kann, ohne dabei andere oder das Unternehmen zu schädigen. Für ihre Studie untersuchten die Wissenschaftler 161 Angestellten-Kollegen-Beziehungen. Im ersten Schritt testeten sie die Studienteilnehmer hinsichtlich persönlicher Faktoren, ihrem Bildungsgrad und ihrer Psychopathie-Ausprägung. Als Nächstes sollten jeweils zwei Kolle-

gen zu den Arbeitsleistungen und zum Sozialverhalten der Teilnehmer Auskunft geben. Anhand der Ergebnisse konnten die Autoren zwischen zwei Formen von Psychopathie unterscheiden: einer gutartigen und einer negativen Ausprägung, die sie als „toxische“ Psychopathie bezeichnen. „Die toxische Form von Psychopathie kennzeichnet sich durch antisoziale Impulsivität“, sagt Studienautor Professor Gerhard Blickle vom Institut für Psychologie. Solche Personen könnten sich nicht kontrollieren, würden agieren, ohne vorher nachzudenken und die Schuld auf andere schieben. „Die potenziell gutartige Form von Psychopathie wird furchtlose Dominanz genannt“, erläutert Mit-



Foto: Christian Liepe / Lichtblick

Nora Schütte ist Psychologie-Doktorandin an der Uni Bonn.

autorin Nora Schütte. „Sie kann sich zum Schlechten, aber auch zum sehr Guten entwickeln.“ Menschen mit dieser Eigenschaft hätten keine Angst, sondern ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein und gute soziale



Foto: Volker Lamert / Uni Bonn

Gerhard Blickle ist Psychologie-Professor an der Uni Bonn.

Fertigkeiten und seien extrem stressresistent. Ob aus einem Mitarbeiter mit dieser gutartigen Form von Psychopathie ein Topmitarbeiter wird, hängt laut der Studie von einem wichtigen Faktor ab: Bildung.

ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Junge fühlen sich von Mentoren kontrolliert

„Wir bieten ein Mentoring-Programm“: Das schreiben viele Personaler stolz in Stellenausschreibungen, mit denen sie junge Talente ködern wollen. Doch hier gilt Vorsicht: Denn Wissenschaftler der Wirtschaftshochschule International School of Management (ISM) haben nun herausge-

funden, dass dieser gut gemeinte Hinweis sogar die Arbeitgeberattraktivität gefährden kann. Die Studie ergab zwar zunächst, dass Stellenausschreibungen in Kombination mit einem Mentoren-Programm generell zu positiven Erwartungen zum Unternehmen, der Unternehmenskultur und der eigentlichen Tätigkeit führen: Denn die Bewerber erwarten dann von ihrem potenziellen Arbeitsplatz eher vielfältige, abwechslungsreiche und wichtige Aufgaben. Allerdings beobachteten die Forscher damit verbunden auch einen negativen Effekt: „Die Bewerber verbinden mit einem Mentoring-Angebot auch ein stärkeres Maß an sozialer Kontrolle und den Verlust von Selbstständigkeit“, erklärt Co-Studienautorin Professor Ulrike Weber. Die Bewerber befürchteten, die Erwartungen der Mentoren nicht erfüllen zu können oder zu wollen. An der Studie nahmen 113 Studenten und Absolventen teil.



HUMOR AM ARBEITSPLATZ

Witze können den Status erhöhen

Wer erfolgreich Witze erzählen kann, kann seinen Status verbessern – sowohl in bereits existierenden als auch in neuen Beziehungen. Das ist das Kernergebnis einer Studie der US-Business School Wharton an der University of Pennsylvania. Warum humorvolle Menschen ihren Status verbessern können, erklären die Wissenschaftler so: Wenn jemand erfolgreich Gags zündet, wirke er kompetent und selbstsicher. So verbessere sich sein Status. Doch es gibt ein Risiko: Zieht der Versuch, humorvoll zu sein, nicht, weil der Witzbold etwa unangebrachte Scherze macht, kann sich das negativ auf sein Standing auswirken.

Dr. Achim Zimmermann



Foto: Mark Mühthaus

Kolumne Recht

Vier Tipps zur Vertragsgestaltung

Der erste Tipp zur Vertragsgestaltung sollte eigentlich gar kein Tipp, sondern eine Selbstverständlichkeit sein: Alles, was vereinbart wird, soll schriftlich fixiert werden. Das fängt schon bei der Erstellung eines Angebots an und endet dann beim Vertragsschluss. Die schönste Vereinbarung bringt nichts, wenn man sie später (bei Gericht) nicht beweisen kann. Wurde bereits ein Vertrag schriftlich geschlossen und sollen danach noch Änderungen vorgenom-

men werden, so muss natürlich auch das schriftlich festgehalten werden. Ansonsten bliebe es nur bei einem guten Vorsatz. Schriftlich meint dabei, dass die Vereinbarung auf Papier wiedergegeben und von beiden Parteien unterschrieben wird. Notfalls reicht aber auch eine E-Mail, die zumindest die Bezeichnung der Parteien, den Gegenstand des Vertrags und die Höhe des Honorars enthält.

„ Was trivial erscheint, ist bei einer Auseinandersetzung entscheidend. “

men werden, so muss natürlich auch das schriftlich festgehalten werden. Ansonsten bliebe es nur bei einem guten Vorsatz. Schriftlich meint dabei, dass die Vereinbarung auf Papier wiedergegeben und von beiden Parteien unterschrieben wird. Notfalls reicht aber auch eine E-Mail, die zumindest die Bezeichnung der Parteien, den Gegenstand des Vertrags und die Höhe des Honorars enthält.

Mit der Fixierung von Details befasst sich der zweite Tipp: Der Vertrag ist der Dreh- und Angelpunkt jeder Leistungserbringung. Deshalb ist darin alles niederzulegen, was für das Verhältnis zwischen den Parteien wesentlich ist. Ein Fehler, der hier immer wieder gerne gemacht wird, ist, dass die Vertragspartner nicht präzise genug bezeichnet werden. Statt „Müller GmbH & Co. KG“ findet sich dort zum Beispiel nur „Müller“. Das mag auf den ersten Blick trivial erscheinen, ist aber bei einer späteren Auseinandersetzung entscheidend. Auch beim Honorar ist eine genaue Festlegung zwingend. Ist es ein Netto- oder Bruttobetrag? Werden Reisekosten

übernommen und wenn ja, in welcher Höhe? Und bis wann ist das Honorar zu zahlen? Immer wichtiger werden die Urheberrechte, was zum Tipp Nummer 3 führt. Mittlerweile möchten Auftraggeber gerne die Seminarunterlagen ins Intranet stellen oder anderweitig veröffentlichen. Zunehmend wollen sie auch Vorträge auf Video aufzeichnen oder zumindest Audio-Mitschnitte erstellen. Was damit gemacht wird, steht oft in den Sternen. Eins ist allerdings klar: Der Trainer muss damit rechnen, dass seine Leistung ohne eine weitere finanzielle Beteiligung multipliziert wird. Will der Auftraggeber Mitschnitte anfertigen, so muss im Ver-

trag konkret geregelt werden, welchen Umfang das haben darf. Gleichzeitig sollte vereinbart werden, inwiefern der Trainer eine (zusätzliche) Vergütung hierfür erhält. Ansonsten geht er leer aus und der Kunde kann die Inhalte unbegrenzt vervielfältigen. Wer offene Seminare veranstaltet, für den ist der letzte Tipp relevant: die Stornostaffel. Möchte der Trainer seinen Teilnehmern die Möglichkeit gewähren, dass sie vor dem Seminar wieder absagen können, so bietet sich eine Staffelung der Zeiträume an. Zum Beispiel kann der Kunde bis sechs Wochen vor dem Seminar kostenlos stornieren. Zwischen sechs und drei Wochen zahlt er 50 Prozent, bei einer Stornierung weniger als drei Wochen vor Seminarbeginn muss er 80 Prozent zahlen. Diese Zeiträume richten sich dabei insbesondere nach der Kalkulation des Trainers. Muss er etwa an das Hotel eine Stornogebühr bei der eigenen Absage zahlen, so wird sich das auch in der Staffelung niederschlagen. Wichtig ist dabei, dass diese Zeiträume klar definiert werden.

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

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

„Vertrauen schafft nur, wer sich verwundbar macht“

PERSONAL SÜD 2017. Der bekannte Managementberater Dr. Reinhard K. Sprenger kommt als Keynote Speaker zur Messe „Personal Süd 2017“ nach Stuttgart (Mittwoch, 10. Mai 2017, 14.40 Uhr, Praxisforum 1 in Halle 1). Das Thema seines Vortrags lautet: „Vertrauen führt, weil es den Unterschied im Wettbewerb macht“. Zum Thema „Vertrauen“ sprach Stefanie Hornung vorab mit Reinhard K. Sprenger.

Das Thema „Vertrauen“ an sich ist ja nicht neu. Warum sollte es aktuell sein?

Dr. Reinhard K. Sprenger: In der heraufziehenden digitalen Welt können Probleme durch Einzelne oder auch durch selbstorganisierte Teams schneller, kostengünstiger und vor allem kundengenauer gelöst werden. Zentrale Kontrollinstanzen verlieren daher an Wirksamkeit, vor allem an der Unternehmensperipherie. Ein deutlich höheres Maß an Vertrauen ist dafür notwendig. Ein hoher Vertrauenspegel im Unternehmen ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil auf volatilen Märkten. Der ehemalige Formel-1-Fahrer Mario Andretti hat mal gesagt: „Wenn du alles im Griff hast, bist du nicht schnell genug.“

Vertrauen beruht immer auf Gegenseitigkeit. Wer müsste in den Unternehmen, die sich aktuell noch nicht durch eine Vertrauenskultur auszeichnen, in Vorleistung gehen – die Führungsriege oder die Mitarbeiter?

Sprenger: Vertrauen ist zirkulär. Es ist weder Voraussetzung noch Ergebnis. Es ist beides. Das gilt übrigens für Misstrauen auch. Wer aber sollte beginnen? Das ist innerhalb einer Organisationshierarchie im Regelfall der Chef. Er kann den Vertrauensprozess starten, indem er sich verwundbar macht. Indem er das Kontrollsystem angemessen und überlegt zurückfährt. Dann entsteht jener Verpflichtungssog, der stärker bindet als die beiden anderen Kontrollmedien Macht und Geld. Wenn man Vertrauen gibt, flutet es zurück. Das ist für Führung existenz-

enziell: Wer glaubt, führen zu können, ohne dass ihm die Leute vertrauen, geht nur spazieren.

Müssen sich Mitarbeiter nicht auch erst Vertrauen verdienen?

Sprenger: Zunächst: Vertrauen kann man sich heute nicht mehr verdienen. Dazu ist die Zeit zu knapp. Heute ist es notwendig, ins Vertrauen zu springen. Man muss also immer erst mit Vertrauen starten. Mein erster Chef hat gesagt: Mein Misstrauen muss man sich erst verdienen. So ist es richtig.

Was ist aber, wenn Beschäftigte Vertrauen missbrauchen, wenn sie Unternehmensgeheimnisse ausplaudern?

Sprenger: Natürlich wird Vertrauen immer mal wieder missbraucht. Damit sollte man leben. Man darf beim Vertrauensvorschuss nur nicht den Raum der Selbsterhaltungsvernunft verlassen. Es darf nicht möglich sein, dass ein Mitarbeiter mit einem Streichholz den ganzen Laden hochgehen lässt.

Wie hängen aus Ihrer Sicht Vertrauen und Selbstvertrauen zusammen?

Sprenger: Vertrauen schafft nur, wer sich traut, das heißt, wer sich verwundbar macht. Aber wirklich ins Risiko geht nur, wer sich innerlich sicher fühlt. Sie müssen über ein gewisses Maß an innerer Gelassenheit und Ich-Stärke verfügen, um die Spannung zwischen Vertrauenserwartung und der Verratsmöglichkeit aushalten zu können. Können Sie das nicht und fühlen

Foto: M. Frehner



Buchtipps zur Keynote. Reinhard K. Sprenger: „Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt.“ Campus Verlag, Frankfurt am Main 2002, 192 Seiten, 24,90 Euro. Für Sprenger ist Vertrauen ein sehr „harter“ Erfolgsfaktor im Geschäftsleben.

Sie sich ängstlich, dann versuchen Sie die Umwelt zu kontrollieren, die Reaktion des anderen vorhersehbar zu machen. Sie werden dann Ihre Umwelt mit einem Netz an Sicherheitsaktivitäten überziehen, an Policies, an Reporting-Systemen. So haben schon manche anderen das Betrügen beigebracht, weil sie fürchteten, betrogen zu werden. Die Bereitschaft und Fähigkeit, Vertrauen zu geben und zu nehmen, gründet also letztlich in individuellem „Selbst“-Vertrauen. Und das ist in Unternehmen eine Frage der Personalauswahl, nicht der Personalentwicklung.

Das heißt, die Bereitschaft und Fähigkeit, zu vertrauen, können Führungskräfte nicht lernen?

Sprenger: Doch, das können Führungskräfte lernen, wenn sie wollen. Aber Personalentwicklung verwechselt ja notorisch Lernen mit Anpassen. Und Anpassen funktioniert eben nicht, ohne dass wir den therapeutischen Limes überschreiten. Deshalb ist Personalauswahl und Personaleinsatz mit Blick auf Vertrauen wichtiger.

Wie können Unternehmen herausfinden, wo sie in Sachen Vertrauenskultur gerade stehen?

Sprenger: Den Vertrauenspegel in einem Unternehmen kann man gut an dem Wuchern der Bürokratie ablesen. Wenn jedes Gestaltungsproblem mit einer Richtlinie erschlagen wird. Wenn bei den E-Mails die Adressenliste im CC explodiert.

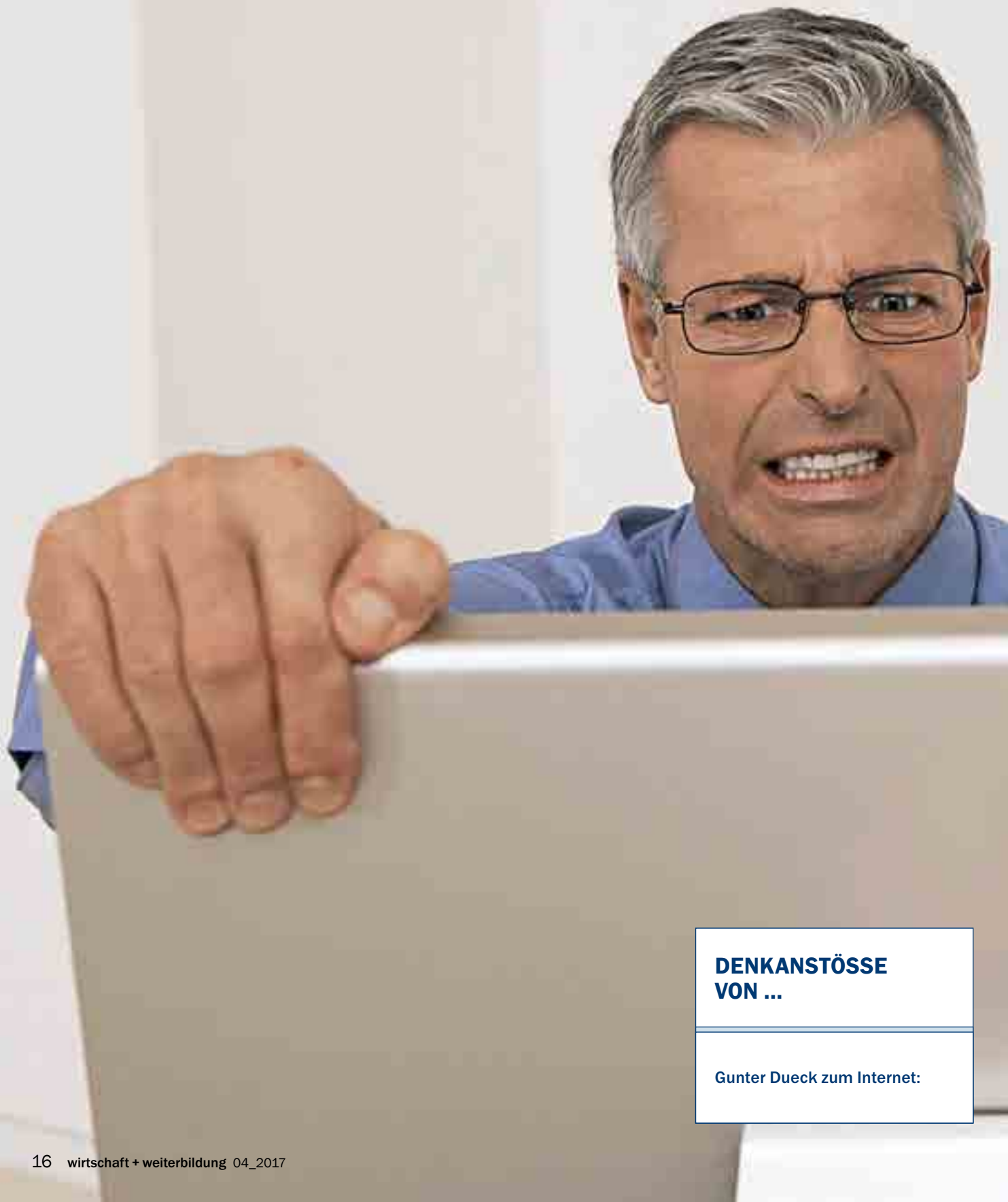
Was raten Sie Führungskräften konkret?

Sprenger: Kontrollsysteme zurückfahren. Regularien abschaffen. Zugangsbeschränkungen lockern. Auf zusätzliche Informationen verzichten. Das muss kein „Entweder-Oder“ sein, es kann den Ermessensspielraum ein wenig vergrößern, Art und Menge der anvertrauten Aufgaben verändern. Wichtig ist: Das eigene Risikoangebot wird von Ihrer Umwelt sehr genau beobachtet. Es sind Signale des Vertrauens. Wollen Sie Vertrauen aufbauen, dann räumen Sie jemandem aktiv die Gelegenheit zur Verletzung ein und sind zugleich zuversichtlich, dass das Gegenüber diese Gelegenheit nicht nutzt.

Verfolgen Sie eigentlich einen systemischen Ansatz?

Sprenger: Niemand fängt von vorne an. Immer schon ist etwas da, in das man hineintritt, an das man anknüpft. Wir können auch sagen: Es ist ein überindividuelles System, das den Rahmen für das Handeln jeder Führungskraft bildet. Ich arbeite deshalb mit einer Mischkultur. Persönliche Stärkung und Struktursteuerung sollen Hand in Hand gehen und in der Tat lässt sich keins von beiden je ganz zum Verschwinden bringen. Ich will aus dem großen Entweder-oder zwischen Individuum und Institution ein Sowohl-als-auch machen. Das Individuum ist dabei das initiativ Element, also insofern der Treiber der Veränderung. Die Organisation ist das tragende Element: Sie muss die Initiative aufgreifen und weiterentwickeln.

Interview: Stefanie Hornung ●



**DENKANSTÖSSE
VON ...**

Gunter Dueck zum Internet:

DEBATTENKULTUR. Das Internet wurde in den letzten Jahren immer schneller, lauter und dümmer. Der Vordenker Gunter Dueck macht dafür eine verantwortungslose Aufmerksamkeitsökonomie verantwortlich. Eine Gegenmaßnahme könnte darin bestehen, dass die Klugen lernen, sich seriös und trotzdem attraktiv in Szene zu setzen.

Hirn verpflichtet!

Das Buch, auf dem diese Titelgeschichte basiert, macht genau das, was es verhindern will. Es möchte das Schrille, Schwachsinnige, Kränkende und Manipulative aus dem Internet vertreiben. Aber dazu muss der Autor dem Leser erst einmal erklären, wie es reingekommen ist. Und schon befinden wir uns in einem Kapitel, das sehr ausführlich die ganzen Tricks

der „Suchmaschinenoptimierer“ und „Netzbanditen“ offenlegt. Der ganze „Schund“, der das Wertvolle im Netz verdeckt, kommt nämlich nicht nur von Trollen und Psychopathen, die Spaß daran haben, andere zu beleidigen, zu schockieren und seelisch zu quälen. Der größte Teil des „Flachsinn“ kommt von Leuten, die im Internet Geld verdienen wollen, die Fremde auf →

01.

„Das Ringen um Aufmerksamkeit treibt uns in eine flachsinnige **Ad-hoc-Kultur**.“

02.

„Wir kommen vor lauter Bashing und Empörung nicht dazu, **die Realität** zu sehen.“

03.

„Der Placebo-Effekt wird liebend gern für echte **Wirkung** gehalten.“



titelthema

→ ihre Seiten locken – in der Hoffnung, dass möglichst viele dort die Werbebanner Dritter anklicken, die dann dafür bezahlen.

Das Buch, um das es hier geht, trägt den Titel „Flachsinn“ und stammt von dem bekannten Internetphilosophen und Querdenker Gunter Dueck. Er ist kein konservativer Schiffschaukelbremsler, der Jugendlichen frühestens zum 16. Geburtstag ein Tastenhandy schenken würde. Er liebt das Netz und er kennt sich als ehemaliger Matheprofessor und späterer IBM-Manager bestens im Netz aus.

Deshalb weiß er auch ganz genau (und beschreibt es ausführlich), wie Profis naive User mittels Suchmaschinenoptimierung, mittels neugierig machendem „Trivial-Trash“ und mittels Fake News dazu bringen, genau dort zu klicken, wo im Netz die Kohle gescheffelt wird. Nur wenige wissen, dass Content oft nur als „Magnet für Aufmerksamkeit“ ins Netz gestellt werde. Oft würde Ätzendes oder Polarisierendes nur geschrieben, damit sich alle auf die Seiten von „seltsamen“ Portalen stürzten.

„Wir befinden uns auf einem Aufmerksamkeitsbasar“, so Dueck, der sich über die Suchmaschinenoptimierer mit einem einfachen Beispiel lustig macht. Wenn die (fiktive) mittelständische Winzig AG etwas über den Geschäftsverlauf des letzten Jahres auf ihrer Homepage veröffentlichen will, dann muss sie laut Dueck unbedingt schreiben: „Anders als die Big Player Siemens, IBM, Gazprom, Shell und American Express beschäftigt sich die Winzig AG nicht mit Öl, Cloud Computing, Micropayment, selbstfahrenden Autos, E-Health oder dem Internet of Things, sondern mit Speisequark.“ So ein

Trick, Leute via Suchmaschine auf die eigene Homepage zu locken, sei ganz legal und daraus folge, „Flachsinn ist der Gewinner“.

Dueck ist schon deshalb lesenswert, weil er über die unterschiedlichen (Preis-) Modelle aufklärt, wie im Internet Geld verdient wird („Aufmerksamkeit lässt sich monetarisieren!“). Und er macht zusätzlich auch noch klar, welches erschütternde Ausmaß diese Aufmerksamkeitsökonomie in den letzten Jahren angenommen hat. Aber er zeigt auch Auswege auf - und zwar mit folgenden vier Forderungen:

1 Hirn verpflichtet den Hirnbesitzer

Mit seinem Buchuntertitel „Ich habe Hirn, ich will hier raus“ meint Dueck nicht, dass die Intellektuellen angewidert das Internet verlassen sollten. Sie müssen nur raus aus dem endlosen Meer der Dummheit und rauf auf die Inseln des Tiefsinns, die es im Internet zu bauen gilt. Aber auch auf diesen „Inseln“ muss man sich den Mechanismen des Internets beugen. Man muss eine „positive Art von Aufmerksamkeit“ produzieren, um nicht unterzugehen. Früher konnten Autoritäten wie selbstverständlich Aufmerksamkeit für ihre wichtigen Botschaften erwarten und bekamen sie auch. Heute müssen die Vertreter des „klassisch Wichtigen“ genauso um Beachtung kämpfen wie alle anderen auch. Das „Wichtige“ findet nicht mehr von alleine seinen Weg in die Öffentlichkeit. Konkret fordert Dueck alle „Guten“ dazu auf, sich besser zu verkaufen, um sich im Netz besser verständlich machen und sich gegenüber den Störern besser durchzusetzen zu können.



Foto: Pichler

In seinem Buch „Professionelle Intelligenz“ (Eichborn Verlag, 2011) beschreibt Dueck sechs „Intelligenzen“, die ein moderner Berufstätiger unbedingt brauche, um erfolgreich zu sein. Die „normale Intelligenz“, die mit dem Intelligenzquotienten gemessen wird, reicht demnach genauso wenig aus wie die „emotionale Intelligenz“, die es einem ermöglicht, sich in andere hineinzufühlen. Dueck fordert, dass alle Vernünftigen, die bislang im Getöse des Internets zu kurz gekommen seien, mehr „Intelligenz für Attraktivität“ entwickeln sollten. Früher sei es im Netz um gute Inhalte gegangen, aber heute gehe es leider oft nur noch um „blanke Aufmerksamkeit“. Und im Kampf um Aufmerksamkeit bleibe einem nichts anderes übrig, als eine eigene Strahlkraft

04.

„Das Manipulieren der Aufmerksamkeit ist ethisch nicht vertretbar.“

05.

„Hohe Kultur und gemeinsamer Sinn sind die Grundlage unseres Lebens.“

06.

„Wer im Internet einmal die Stimme erhebt, bleibt nie mehr unverletzt.“





Gunter Dueck. Er trat auf der „Zukunft Personal 2016“ als Keynote Speaker auf und forderte von den Personalern, mehr Raum für die Entwicklung von Exzellenz zu schaffen.

Mit dabei sein müssen die Archive der öffentlich-rechtlichen Rundfunk- und Fernsehanstalten. Man sollte auch umfassend alle Museen digitalisieren. Dann könnte jeder mit einer 3D-Brille jederzeit einen virtuellen Museumsbesuch unternehmen. Wichtig ist Dueck, dass das „Wertvolle“ mit einer Art Qualitätsgarantie versehen wird und dass jeder alle Werke nutzen darf, ohne sich um das Urheberrecht zu kümmern.

Das bedeutet, dass der Staat den Urhebern die Rechte abkauft oder dass es Gesetze gibt, dass das Urheberrecht relativ schnell (zum Beispiel nach zum Beispiel 15 Jahren) erlischt - sofern es nicht auf Antrag des Urhebers und gegen eine Gebühr verlängert wird. Das Thema Urheberrecht aus der Welt zu schaffen, scheint Dueck sehr wichtig zu sein. Der Grund ist offensichtlich: Zum einen könnte so jedermann grenzenlosen Zugang zu kulturellen Meistern bekommen und zum anderen muss sich dann keiner mehr Gedanken machen, wenn er derzeit noch urheberrechtlich geschützte Werke (Fotos, Musik, Filme) in seine Präsentationen oder seinen Blog einbaut.

Um im Internet positiv aufzufallen, wäre es schon wichtig, ohne rechtliche Einschränkungen auf die schönsten Bilder oder Fotos der Welt zurückgreifen zu können. Die derzeitigen Angebote der Stockfoto-Agenturen hält Dueck für die breite Masse zu teuer und von der Bildsprache her für zu geschmacklos.

3 Selbst zu einem Tiefsinns-Coach werden

Jeder kennt einen Theoretiker, der sich unter großen Mühen sein Wissen zusammengelesen hat und der gern über die Alleinheit philosophiert. Und jeder kennt auch einen Praktiker, der aus seiner Erfahrung heraus in der Lage ist, etwas erfolgreich zu „machen“. Im Internet hat sich eine neue Spezies von praktischen Theoretikern (oder theoretischen Praktikern) herausgebildet. Es sind Menschen, die im Mittelpunkt von Diskussionen stehen – lebende Knotenpunkte, die in dauerhafter Verbindung zu größeren Communities ein Thema bearbeiten und vorantreiben. Dabei helfen diese Knotenpunkte vielen anderen, sich zu orientie- →

zu entwickeln und zu einem Mensch zu werden, dem man gebannt zuhört, wenn er seinen Standpunkt begründet. Die „Intelligenz für Attraktivität“ sorgt nicht nur dafür, dass man sich Gehör verschafft, sondern sie kann in ihrer optimalsten Ausprägung noch mehr: Sie macht, dass jemand andere berührt, für sich einnimmt und geradezu verzaubert. Man weckt im anderen nicht nur Aufmerksamkeit, sondern einen Wunsch (zum Beispiel etwas zu kaufen oder irgendwo dazuzugehören). Empathie heißt, andere zu verstehen. Die „Intelligenz für Attraktivität“ weiß dagegen, wie man Gefühle in andere hineinpflanzt.

Dueck ist sich der Sache bewusst, dass zurückhaltende Menschen Vielredner und charmante Publikumsliebhaber aus tiefster Seele verachten. „Das macht die Sache nicht besser. Sie sollten sich lieber etwas von diesen Menschen abschauen“, fordert er. In diesem Zusammenhang stellt er Steve Jobs heraus, Mitgründer und langjähriger Vorstandschef von Apple - ein für Nerds wohl halbwegs erträgliches Vorbild. Jobs war bekannt für legendäre, überzeugende Produktpräsentationen, mit denen er aus Zuhörern treue Jünger machte. Seine größte Leistung bestand darin, mit Provokationen, Charisma, Charme und etwas Übertreibung

eine Stimmung zu erzeugen, die alle Zuhörer davon überzeugte, dass „der nächste Computer oder die Ersteinigung eines Achttausenders im Himalaya so einfach sei wie der Biss in einen Apfel“.

„Die Attraktionsintelligenz gewinnt an Bedeutung“, ist sich Dueck sicher. „Sie ist eine der allerwichtigsten Intelligenzen“. Da nur wenige von Geburt an mit ihr gesegnet seien, gelte es, sie gezielt einzubüben. Wenn ein Schüler Schwierigkeiten mit der Mathematik hätte, würde er Nachhilfe nehmen. Wenn ein Chef Probleme mit streitsüchtigen Mitarbeitern hätte, würde er Mediationskompetenz erwerben. Wenn ein Intellektueller sich nicht attraktiv genug präsentieren könne, dann dürfe er laut Dueck nicht sagen, er sei zu dumm dafür, sondern er habe als Gehirnbesitzer die Pflicht, sich weiterzuentwickeln und immer weniger Fehler zu machen.

2 Inseln des Tiefsinns im Netz schaffen

Dueck schlägt vor, im Internet einen Ort für vertrauenswürdige Inhalte zu schaffen. Eine Möglichkeit: Der Staat richtet eine Mediathek ein, speichert dort alle qualitativ hochwertigen Medien und stellt sie allen Interessierten frei zur Verfügung.

→ ren. Laut Dueck gilt im Netz: Wer viel gibt, bekommt auch viel zurück. Deshalb sind Menschen, die solche Knotenpunkte bilden, sehr gut informiert und können auch praktisch helfen. Das Internet ist ihr „Resonanzboden“. Dueck, der nach eigener Einschätzung ein Knotenpunkt für das Thema „Innovation“ ist, betont: „Wer sich solch wichtigen Menschen anschließt und ihre Aktivitäten im Netz verfolgt, der hat eine echte Chance, von Flachsinn verschont zu bleiben.“ Jeder solle selbst prüfen, zu welchem Thema er eine „wertvolle Person“ werden könne, um dann anderen als „Tiefsinns-Coach“ und als Knotenpunkt einer Community mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

4 Für die Freiheit auch Verantwortung übernehmen

Wenn man Duecks neuestes Buch liest, hat man den Eindruck, dass es neben der „unterlassenen Hilfeleistung“ auch bald den Straftatbestand der „unterlassenen Internet-Rettung“ gibt. Zumindest wer Hirn besitzt, muss sich verpflichtet fühlen, den Flachsinn zu zügeln. „Immanuel Kant kämpfte für die Freiheit des Menschen, sich aus der Unmündigkeit zu befreien“, so Dueck. „Diese Freiheit hat heute jeder. Jetzt sollten wir die Pflicht predigen, sich nicht in einer flachsinnigen Welt zu verlieren.“ Allem Anschein nach befinden wir uns gerade in einer entscheidenden Phase der Entwicklung des Internets: vom Wildwestgebiet hin zu einem „Culture Vally“ (wie es Dueck nennt). Dort ist aber auch der Staat gefragt. Die Bürger sollten von ihm fordern, dass er sich um technische Schutzmechanismen kümmert und um Mindeststandards für den digitalen Umgang untereinander.

In einem Interview mit dem Berliner „Tagesspiegel“ (8. März 2017) machte Dueck nachdrücklich klar, dass es ihm beim Thema „Attraktionsintelligenz“ nicht darum gehe, dass aus introvertierten Experten plötzlich „die besten Angeber“ würden. Er wolle nur, dass jeder die Aufmerksamkeit bekomme, die er brauche und die er verdiene. Ansonsten käme es sehr darauf an, dass jeder eine „runde Persönlichkeit“ sei, auf die man gerne und vertrauensvoll schaue.



Buchtipps. Gunter Dueck: „Flachsinn – Ich habe Hirn, ich wil hier raus“. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2017, 262 Seiten, 24,95 Euro

Trainer und Seminarleiter werden Duecks Buch bestimmt voller Dankbarkeit lesen und dann - ausgestattet mit aktuellen Argumenten - anfangen, Rhetorik-Seminare für Ingenieure zu verkaufen. Moderne Seminare, die Menschen beibringen wollen, wie man von anderen Aufmerksamkeit geschenkt bekommt und wie man sie inspiriert, setzen zum Beispiel auf „Storytelling“. Hier lernt man, seine Botschaft in eine Geschichte zu verpacken. Alle Ratschläge, die dem Überleben dienen, werden schließlich von Generation zu Generation in Form von Geschichten weitergegeben. Eine Story hat einen Helden, der zwischendurch Fehler macht, dunkle Stunden erlebt, aber am Ende auf innovative Art ein Problem löst. Eine solche Geschichte macht es einem Erzähler leicht, Emotionen zu transportieren und mit den immer kürzer werdenden Aufmerksamkeitsspannen der durchschnittlichen Zuhörer zurechtzukommen.

Auch Apple-Gründer Steve Jobs, nutzte Elemente des Storytellings für seine Produktpräsentationen. Die Journalistin Carmine Gallo hat seine Auftritte analysiert und in ihrem Buch „Überzeugen wie Steve Jobs“ (Ariston Verlag, 2011) ein allgemeingültiges Schema für begeisternde Kommunikation abgeleitet. Stark verkürzt lassen sich Jobs Geheimnisse laut Gallo so zusammenfassen:

1. Analog planen. Alle Ideen werden zuerst mit Papier und Bleistift visualisiert. Eine Präsentationssoftware behindert den Ideenfluss eher.

2. Zuhörer gewinnen. Die Zuhörer stellen sich nur eine Frage: „Warum soll ich auf-

merksam sein?“ Diese Frage muss gleich zu Beginn beantwortet werden.

3. Brennen für ein Ziel. Selbst als er schon sehr reich war, brannte Jobs für seine Visionen. Er wollte Probleme lösen – zum Beispiel das dünnste Notebook bauen.

4. Kurze Botschaften. Eine Botschaft muss prägnant sein und sich über Twitter (140 Zeichen) transportieren lassen.

5. Argumentationsstrang planen. Jobs brachte seine wenigen, ausgesuchten Argumente so in eine Reihenfolge, dass jeder ihm leicht folgen konnte.

6. Tod dem Gegner. In jeder Präsentation sprach der Apple-Boss von einem „Bösewicht“, gegen den sich sein Publikum mit ihm verbünden konnte.

7. Der Held erobert die Herzen. Ein „Held“ (zum Beispiel das neue Produkt) garantiert neue, bessere Lösungen, weicht vom gewöhnlichen Kurs ab und inspiriert die Zuhörer.

Gunter Dueck hat sich in einigen seiner Vorträge ausführlich damit beschäftigt, was Naturwissenschaftler, Ingenieure und Techniker tun müssten, um im „Aufmerksamkeitsbasar“ des Internets nicht übersehen zu werden. Seine Hauptsorge: Diese Menschen sind in der Regel nicht in der Lage, etwas einfach zu erklären. „Ingenieure schwärmen von der vollen Komplexität“, so Dueck. „Sie müssen es erst mühsam lernen, etwas schön zu erklären.“

Mit „schön“ meint der Vordenker, dass man in einer Debatte alles auf eine einzige Kernaussage zuspitzen und diese in bildhafter Umgangssprache vortragen kann. In eine Art Babysprache abzurutschen, sei ein großer Fehler. Außerdem müsse man unbedingt darauf achten, dass „einfach erklären“ nie „verfälschen“ bedeuten dürfe. Wichtig sei die gekonnte Reduktion auf das Wesentliche. Hinter jeder „Simplicity“ würde schließlich eine anspruchsvolle Sache stecken.

Von Dueck selbst kann man übrigens lernen, dass man Aufmerksamkeit (sowie Begeisterung und Bewunderung der Fans) dadurch erzeugt, dass man eigene Schlagworte erfindet oder gängige Fachbegriffe witzig für seine Sache umdeutet. Ohne Worte wie „schwarmdumm“ oder „Flachsinn“ wären Duecks Bücher vielleicht Ladenhüter.

Martin Pichler ●

Hass im Internet beeinflusst Meinungsbildung

Digitale Debatten. Immer mehr Menschen bilden sich ihre Meinung im Internet und werden dabei von extremen Ansichten radikaler Randgruppen beeinflusst. Einer Forsa-Studie im Auftrag der Landesmedienanstalt NRW (LfM) zufolge ist der Hass insbesondere in den sozialen Medien so verbreitet, dass er mittlerweile ein gesamtgesellschaftliches Problem darstellt.

Die Medienwächter zeigen sich alarmiert. Die Zahlen der Forsa-Studie (aus dem Sommer 2016) sind erschreckend. In einer repräsentativen Online-Befragung haben zwei Drittel der Teilnehmer bestätigt, Hasskommentare im Internet gesehen zu haben, jeder Vierte sogar häufig.

Vor allem junge Menschen (14 bis 24 Jahre) nehmen Hassbotschaften wahr. Laut der Forsa-Umfrage ist es in dieser Altersgruppe jeder Zweite. Die Definition von „Hate Speech“ in der Forsa-Befragung lautete: „Die Hassrede richtet sich gegen bestimmte Personen oder Personengruppen und beinhaltet Äußerungen von Hass, Gewaltandrohungen oder auch die Anstiftung zu Gewalt. Hate Speech kann sich gegen Personen richten aufgrund von ethnischer Zugehörigkeit, nationaler Herkunft, sexueller Orientierung, Geschlecht, religiöser Zugehörigkeit, Alter, Behinderung oder Krankheit.“

Die Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen meldet Hasskommentare und appelliert an Nutzer, dem Beispiel zu folgen. „Keine Toleranz der Intoleranz!“, so LfM-Presse Sprecher Peter Widlok. Er wünscht sich von den Plattform-Betreibern, dass sie transparent und begründet reagieren. „Sie sollten die Löschung kenntlich machen und begründen, warum gerade dieser Kommentar gelöscht wurde.“

Unsichtbarkeit des Opfers erleichtert Brutalität

Die Autorin Ingrid Brodnig zitiert in ihrem Buch „Hass im Netz“ (Christian Brandstätter Verlag, Wien 2016) eine Studie, worauf die Enthemmung im Internet auf folgende Umstände zurückzuführen ist:

- **Anonymität:** Man fürchtet keine Reaktionen.
- **Unsichtbarkeit:** Es fehlen die nonverbalen Signale des Opfers und das erleichtert die Brutalität (selbst wenn man unter echtem Namen auftritt).
- **Asynchronität:** Es gibt kein unmittelbares Feedback auf die eigene Handlung (emotionale Fahrerflucht möglich).
- **Dissoziative Vorstellung:** Der Täter glaubt, online werde alles grundsätzlich nicht so ernst genommen wie bei einer persönlichen Auseinandersetzung.
- **Fehlende Autorität:** Es gibt keinen Moderator und damit auch keine Ordnungsrufe.

Im Ratgeber „Geh sterben – Umgang mit Hate Speech und Kommentaren im Internet“, der von der Amadeu Antonio Stiftung in Berlin herausgegeben wurde, haben unter-

Anonymität.

Sie erleichtert verbale Entgleisungen und gewalttätige Fantasien.



schiedliche Experten eine Reihe von möglichen Reaktionen auf aggressive Verbalattacken in Internet-Foren zusammengefasst:

1. Ignorieren

Vorteil: Die Störer bekommen keine Aufmerksamkeit. Die Debatte versiegt. Nachteil: Aggressive Gruppen haben die Oberhand. Diskriminierungen werden ungefiltert verbreitet.

2. Moderieren

Vorteil: Die Debatte bleibt ausgewogen. Diskriminierte werden ermutigt, im Forum zu bleiben und für ihre Sache zu streiten. Nachteil: Der Moderator muss für seine aufwendige Arbeit bezahlt werden. Es gilt: Eine Debatte wird verzerrt dargestellt, wenn Hass kommentarlos gelöscht wird. Alle sollten wissen, wer ausfällig wurde und warum der Hasskommentar gelöscht wurde.

3. Diskutieren

Vorteil: Jeder weiß von Anfang an, dass ein Leiter die Diskussionen beeinflusst und dass ein ernsthafter Austausch von Pro und Kontra gewollt ist. Nachteil: Diskussionen sind noch aufwendiger und teurer als Moderationen, da mehr Zeit investiert werden muss (problematische Aussagen thematisieren, zusätzliche Quellen anbieten).

4. Ironisieren

Vorteil: Man kann sich als schlagfertig profilieren und Hassbotschaften als Absurdität entlarven. Moderator kann mit Ironie Dampf ablassen. Außerdem lassen sich Diskussionen mit humoristischen Elementen erstaunlich gut lenken. Nachteil: Die Fronten verhärten sich. Trolle fühlen sich gekränkt und verstärken insbesondere sadistische Attacken.

Martin Pichler ●

„Alles hat eine weiße und eine schwarze Seite“

INTERVIEW. In den USA nennt man einen Querdenker „Wild Duck“. Die Ähnlichkeit zum Namen von Gunter Dueck ist rein zufällig. Trotzdem passt alles: Der ehemalige Mathematik-Professor und langjährige IBM-Manager sorgte schon oft als einflussreicher Internet-Philosoph und Klartext sprechender Kongressredner für Irritationen.



Foto: Jörn Wölter

Gunter Dueck. Er war Professor für Mathematik und machte danach bei der IBM in Deutschland Karriere – zuletzt war er „Chief Technologie Officer“. Seine beiden berühmtesten Bücher sind „Das Neue und seine Feinde“ (2013) und „Schwarmdumm“ (2015).

Gunter Dueck wurde 1951 in Hildesheim geboren. Seit dem Jahr 2011 lebt er als Rentner, freiberuflicher Schriftsteller und Keynote Speaker in Waldhilsbach bei Heidelberg. Seine Homepage ist die sehr informative Internetseite www.omnosophie.com. Ursprünglich war Dueck Professor für Mathematik an der Universität Bielefeld. Er wechselte im Jahr 1987 an das Wissenschaftliche Zentrum des Computerriesen IBM in Heidelberg und war maßgeblich am Aufbau des Data-Warehouse-Servicegeschäfts der IBM Deutschland beteiligt. Seinen Arbeitgeber verließ er als „Chief Technology Officer“. Die Fachzeitschrift „Computerwoche“ zählte ihn zu den 100 einflussreichsten Persönlichkeiten der IT- und Kommunikationsbranche in Deutschland.

Nach eigenen Angaben hörte Dueck zum ersten Mal im Jahr 2011 auf dem Kongress „Republica“ etwas von einer „Trollforschung“. Störer im Netz seien damals noch nicht wirklich beängstigend gewesen. Dueck hielt es für einen dummen Streich, wenn jemand in Frauengruppen „Männer haben größere Hirne“ postete oder in Veganer-Chats genussvoll über gegrilltes Fleisch schrieb. Inzwischen stehen im Internet viele Sätze, die Seelen morden können. Wir fragten Dueck nach Auswegen aus dem Teufelskreis.

Welcher Schreihals ist der gefährlichste im Internet?

Prof. Dr. Gunter Dueck: Ich musste das Buchmanuskript genau an dem Tag beim Verlag abliefern, als Trump zum Präsidenten gewählt wurde. Spätestens seither sehen wir ja, wie schlimm es werden kann, wenn Aufmerksamkeit rein nach

Nutzen eingesetzt wird. Es ist offenbar möglich, mit negativer Aufmerksamkeit großen Erfolg zu haben, nicht nur mit positiver, wie die Idealisten bisher zu naiv glaubten.

Wie verändert sich unsere Wahrnehmungsfähigkeit, wenn wir – wie die Kugel im Flipperkasten – unablässig von einer Webseite zur nächsten geschossen werden?

Dueck: Na, wir werden künstlich hyperaktiv gemacht. Hyperaktive Menschen lassen sich ständig ablenken und können sich nicht gut konzentrieren. Tja, wenn wir nicht aufpassen, packt uns das alle.

Flachsinn erzeuge Flachsinnige, schreiben Sie. Aber das Internet hat auch dafür gesorgt, dass wir als Verbraucher so wissend und mündig sind wie nie zuvor. Oder machen wir uns da etwas vor?

Dueck: Wer mündig sein will, kann das ja sein. Das Internet gibt jedem die Chance zum „Self-Empowerment“. Man findet alles in großer Reichhaltigkeit und kann unglaublich viel lernen und profitieren. Man kann – wenn man sich nicht vom Flachsinn ablenken lässt. Künstlich Hyperaktive können das eben nicht mehr so richtig.

Was bewirkt die von Ihnen beschriebene „Aufmerksamkeitsökonomie“ am Arbeitsplatz? Muss nun eigentlich weniger oder mehr gearbeitet werden?

Dueck: Früher bekam man die Instruktionen vom Chef, heute bekommt man sie von Marketing, Vertrieb, von allen möglichen Officers. Wir werden per Mail zugemüllt und müssen eben lernen, nur das Relevante zu filtern. Gleichzeitig werden die immer knapperen Beförderungen eben wegen dieser Knappheit (oder wegen des Geizes) im Streit der Abteilungen immer weiter oben in der Hierarchie entschieden, sodass nur solche Mitarbeiter Erfolg haben, die auch oben die Aufmerksamkeit haben, die also oben bekannt sind – neudeutsch heißt das „visible“. Daher muss jetzt jeder ständig seine eigenen Erfolge beweisen und hinausposaunen, dass er besser ist als die anderen. Tja, aber die Chefs wollen doch, dass wir ein Team sind und uns gegenseitig helfen?

Wie kann sich der einzelne Nutzer dem Internet-Rummel eigentlich noch entziehen?

Dueck: Man sollte die Mechanismen kennen, die ich im Buch beschreibe, und vernünftig damit umgehen. Entziehen geht ja nicht, denn das ist jetzt unsere Welt. Sie können sonst nur „entsagen“ und allein bleiben.

„Einmal kommentierte mich jemand mit: Du bist im Herbst zum Abschuss freigegeben.“ **Gunter Dueck**

... und wer sollte noch wie einschreiten?

Dueck: Wir brauchen wohl neue Orientierungspunkte. Was finden wir gemeinsam wichtig? Ich schlage vor, die öffentlichen Rundfunkanstalten und/oder Universitäten erst einmal damit zu beauftragen, unsere ganzen Kulturgüter im Netz abzubilden, mit denen dann jeder frei und ohne Kosten arbeiten kann. Wir suchen ja jeden Tag für Argumente oder Präsentationen nach Bildern, Materialien und Argumenten. Ist das, was wir finden, Urheberrechtlich geschützt, wahr, gut, authentisch? Wie wäre es, wir hätten das Wichtige einfach „da“, frei zugänglich? Ich will nicht sagen, dass das die einzige Möglichkeit ist, auf die Kultur einzuwirken. Aber alles, was „Umdenken“ erfordert, funktioniert meistens nicht. „Kultur ins Netz“ kostet nur Geld und das haben wir ja.

Stellen Sie sich vor, dem Internet wird morgen der Stecker gezogen, komplett und weltweit. Wie einschneidend wäre das für unser Leben?

Dueck: Na, wir werden Urerfahrungen machen, so als ob der Strom ein paar Tage weg ist, also wenn wir schnell alles aufessen müssen, was in der Kühltruhe vergammelt. Wir können dann nicht waschen oder kochen, wahrscheinlich nicht einmal etwas einkaufen, weil nichts ohne Strom geht. Mit dem Internet ist das dann in ein paar Jahren auch so einschneidend.

Hand aufs Herz: Als Blogger, Buchautor und Vortragsredner sind Sie selbst Teil der „Aufmerksamkeitsökonomie“. Beschleicht Sie da nicht manchmal ein schlechtes Gewissen?

Dueck: In meinem Buch beschreibe ich, dass alles eine „weiße“ und eine „schwarze“ Seite hat. Ich kann im Internet oder in Büchern gute Inhalte liefern und ich kann andere im Netz manipulativ übervorteilen und an Werbung verdienen. Ich bleibe eben „weiß“, was bei mir gut geht, weil ich ja „Rentner mit abgeschlossener Vermögensbildung“ bin und

einfach ohne jedes Problem unabhängig sein kann. Ich war aber auch früher schon so, auch unter Druck und Kritik, daher trage ich ja überall den Spitznamen „Wild Duck“, was in Amerika den etwas störenden Querdenker bezeichnet. Ich möchte diese Antwort eigentlich nicht gegeben haben. Sie zwingen mich, etwas Gutes über mich zu sagen ...

Haben Sie schon einmal einen Shit-Storm erlebt und wie haben Sie sich gewehrt?

Dueck: Ab und zu werden Beiträge von mir als absoluter Quatsch abgetan. Das finde ich „normal“. Das ist eben so. Nach der Regel: Je bekannter mein Publikationsmedium, umso mehr Spritzflecken. Gegen ärgerliche Rezensionen kann ich mich ja nicht wehren, zum Beispiel nicht gegen eine Niedrigbewertung bei Amazon wie diese, wörtlich zitiert: „Bestimmt ein gutes Buch. Der Beschenkte hat es jedoch zu Weihnachten mehrfach bekommen. Wir haben es daher leider zurücksenden müssen.“ Und zack, hat das Buch bei Amazon nur noch vier Sterne im Schnitt. Einmal kommentierte jemand: „Du bist im Herbst bestimmt zum Abschuss freigegeben.“ Ich antwortete: „Du schießt bestimmt gern Böcke.“ Da hat dieser Jemand leider seinen Kommentar gelöscht. Bei einzelnen Beleidigungen frage ich lieber erst einmal, worum es geht und ob der Betreffende seine Gefühle erklären kann. Meist antworten sie dann gemäßigter, erklären wirklich, was sie meinen, und wir schließen Frieden – wir müssen uns ja nicht in der Sache einigen, können aber doch den Respekt wahren.

Interview: Christoph Stehr ●

ESSAY. Was macht Führung gut und zukunftsfähig? Mit dieser Frage beschäftigt sich die Menschheit bereits seit 5.000 Jahren, und auch heute entstehen laufend neue Theorien. Professor Felix Brodbeck fasst in sieben Thesen die Dauerbrenner früherer Epochen und die neusten Trends zum Thema „zukunftsfähige Führung“ zusammen.

Wie Führung nach vorne geht

Im Geschäft des Führens geht es im Kern um die Zukunft (einer Gruppe, Organisation, Gesellschaft). Führung ist eines der ältesten sozialen Phänomene der Menschheit, das kulturgeschichtlich überliefert ist (seit circa 5.000 Jahren). Könige, Feldherren, Priester, Gelehrte aus allen Kulturen und Epochen befassten sich mit der Frage, was Führung gut und zukunftsfähig macht. Und das, was die wissenschaftliche Führungsforschung, die vor circa 100 Jahren einsetzte, als Erkenntnisse mit solider empirischer Basis zutage gefördert hat, deckt sich in hohem Maße mit dem, was in den vergangenen 5000 Jahren weltweit überliefert wurde. In sieben Thesen stelle ich Ihnen einige „oldies but goldies“ und „new fewest“ der zukunftsfähigen Führung vor.

These 1: Überhaupt führen! Gute Führung im Hier und Jetzt

Akzeptiert man die Feststellung, dass es beim Führungsgeschäft immer um die

Zukunft geht, dann lässt sich die Frage, was Führung zukunftsfähig macht, zunächst auf die Frage eingrenzen, was Führung im Hier und Jetzt (gut) macht. Und (gute) Führung besteht zunächst darin, überhaupt zu führen, und nicht „nicht-zu-führen“ (auf Französisch: *laissez faire*). Das ist nicht trivial, denn viele empirische Studien zeigen, dass eine mehr oder weniger erfolgreich camouflagierte „Laissez faire“-Haltung bei der Wahrnehmung des Führungsauftrags das Schädlichste ist, was in Unternehmen passieren kann. „Laissez faire“-Führung steht in signifikant negativem Zusammenhang mit Produktivität in Organisationen und das wird auch in Zukunft so bleiben.

These 2: Führen bedeutet, anderen Richtung zu geben

Was bedeutet (gute) Führung? Der althochdeutschen und angelsächsischen Wortherkunft nach gehen die Begriffe

„führen“, „Führer“ und „Führung“ auf das Verb „fuoren“ zurück, was „in Bewegung setzen, fahren machen, in eine Richtung geleiten“ bedeutet. Deren englische Entsprechungen basieren auf dem Verb „laedan“, das „vorwärtsbringen, leiten, lenken, auf eine Reise mitnehmen“ bedeutet. Kurzum, Führen bezeichnet das, was in Bewegung setzt und Richtung gibt (etwa Zielvorgaben, Feedback, Anerkennung oder konstruktive Kritik).

Die Konnotation „auf eine Reise mitnehmen“ verdient eine nähere Betrachtung. Beim Führen gibt es auch Unbestimmtes zu organisieren. Dabei genügt es nicht, nach dem Motto „weiter so“ die Dinge richtig zu tun („doing things right“), sondern es gilt, das Richtige zu tun („doing the right thing“). Das ist mit Risiko verbunden, denn die präferierte Richtung kann auf Widerstände stoßen oder ohnehin falsch sein. Deshalb ist das Monitoring relevanter Entwicklungen sowie ein flexibles Nachsteuern notwendig – üb-



Foto: Rawpixel.com / Shutterstock.com

rigens schon seit Langem und nicht erst seit Erfindung der „Agilität“. Je mehr agiles Organisieren in Zukunft notwendig sein wird, desto wichtiger ist es, ernsthaft das Richtige tun zu wollen, verbunden mit Überzeugungsarbeit und kritischer Reflexion des eigenen Führens, um Weggefährten und sich selbst nicht in die Irre zu führen oder führen zu lassen.

These 3: Führen ist soziale Einflussnahme

Für Führung in Organisationen gibt es unzählige wissenschaftliche Definitionen. Nahezu allen ist das „zielbezogene, soziale Einflussnehmen auf andere“ gemeinsam. Das kann mittelbar wie unmittelbar geschehen. Mittelbar wird durch soziale Strukturen wie Normen-, Rollen-, Anreiz-, HR- und Rechtssysteme geführt, unmittelbar durch Personen, die mit anderen interagieren, kommunizieren und soziale Beziehungen eingehen (etwa zwischen Führenden und Geführten).

Wie oben erwähnt, ist es möglich, durch „Laissez faire“ nicht zu führen, aber es ist nicht möglich, wie Paul Watzlawick formulierte, nicht zu kommunizieren. Denn auch unterlassene Kommunikation und fehlende Beziehungsregulation übermitteln eine Botschaft, zum Beispiel „Mach, was du willst“ oder „Du bist mir egal“.

These 4: Charakter und Intelligenz wirken – zum Teil

Seit Beginn der Führungsforschung sucht man für die Personalauswahl nach stabilen Personenmerkmalen besonders produktiver Führungskräfte (beispielsweise emotionale Stabilität, Intelligenz, Leistungsmotivation). Durch Metaanalysen wissen wir heute, dass Zusammenhänge zwischen stabilen Personenmerkmalen und der Produktivität von Führungskräften bestehen. Vier der fünf Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen (OCEAN-Modell: Offenheit für Neues, Gewissenhaftigkeit, Extraversion und emotionale Reife) korrelieren signifikant positiv mit harten Indikatoren der Produktivität. Ähnliche Zusammenhänge zeigen sich für Intelligenz. Anhand der empirisch festgestellten Korrelationsstärken lässt sich berechnen, welcher Prozentanteil der Produktivität von Führungskräften sich durch Unterschiede ihrer Persönlichkeit und Intelligenz vorhersagen lässt. Dabei kommt man auf circa 15 Prozent für die Kombination der Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen und auf weitere circa fünf Prozent für Intelligenz. Zwanzig Prozent sind aber noch nicht die ganze Torte. Charakter und Intelligenz mögen zwar zu großen Teilen angeboren sein, das Ausmaß und die Art und Weise, in der sie beim Führen verhaltensprägend wirksam werden, wird jedoch durch Enkulturation und Sozialisation in der Familie, in Bildungsinstitutionen und in Organisationen beeinflusst. Hierbei spielen Lernprozesse und kulturelle Faktoren wie etwa Normen, Werte, Einstellungen und Grundüberzeugungen eine maßgebliche Rolle. Sie beeinflussen in hohem Maße die Zukunftsfähigkeit von Führungskräften.

These 5: Produktives Führungsverhalten ist erlernbar

Zahlreiche Studien über das Führungsverhalten belegen, dass aufgaben- und mit-

arbeiterorientiertes Führungsverhalten die Produktivität in Unternehmen positiv beeinflussen. Das sind Verhaltensweisen, die sich direkt auf die Bewältigung der Arbeitsaufgaben beziehen (beispielsweise Zielvorgaben, Leistungsrückmeldung, konstruktives Feedback), und den Mitarbeitern Wertschätzung signalisieren (wie Anerkennung, soziale Unterstützung, Höflichkeit). Rechnet man die wiederum meta-analytisch festgestellten Korrelationsstärken in entsprechende Prozentanteile der Produktivität von Führungskräften um, so kommt man auf circa fünf Prozent für Aufgabenorientierung und circa fünf Prozent für Mitarbeiterorientierung.

These 6: Führen ist zielangemessene Beziehungsregulation

Neuere Führungstheorien erweitern die bis dato in Forschung und Praxis dominierende „Great Man“-Theorie eines einseitigen, zielhierarchisch gelenkten sozialen Einflusses von Führenden auf Geführte um die sogenannte LMX-Annahme (Leader-Member-Exchange), die besagt, dass durch Führung prinzipiell bi-direktionale Beziehungen zwischen Führenden und Geführten zu organisieren sind. Dabei gibt es zwei Arten der Beziehungsregulation: transaktive Führung und transformative Führung.

Bei der transaktiven Führung wird auf einen angemessenen Austausch von Ressourcen (und Risiken) geachtet: die Geführten bekommen etwas, das sie interessiert (wie Belohnung, Anerkennung, attraktive Aufgaben) und sie geben etwas, das die Führenden interessiert (beispiels-

AUTOR



Prof. Dr. Felix C. Brodbeck

ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und

Organisationspsychologie, LMU München und Partner der Logit Management Consulting GmbH in München.

**Ludwig-Maximilians-Universität
Leopoldstr. 13, 80802 München
Tel. 089 21805201**

www.psy.lmu.de

→ weise Zielerreichung, Anerkennung im Unternehmen). Transaktive Führung sorgt dafür, dass die Geführten den zielhierarchischen Richtungsvorgaben ihrer Organisation entsprechend in Bewegung gesetzt werden („doing things right“). Bei der transformativen Führung geht es im Zusammenspiel zwischen den unmittelbar Führenden (zum Beispiel Vorgesetzten) und den durch strategische Vorgaben und HR-Instrumente mittelbar Führenden darum, die organisationalen Ziele aufseiten der Geführten mental und motivational möglichst übereinstimmend mit deren Bedürfnissen und Bestrebungen zu verankern. Dafür eignen sich vor allem jene organisationalen Ziele, die der Innovationskraft und der kulturellen Wandlungsfähigkeit des Unternehmens dienen. Hier ist „doing the right thing“ angesagt, sodass durch Wandel die zukünftige Prosperität des Unternehmens sichergestellt werden kann.

These 7: The only thing of importance: to create and manage culture

Von dem Organisationspsychologen Ed Schein stammt das Zitat „The only thing of importance that leaders do is to create and manage culture.“ Und auch eine Umfrage von Deloitte bestätigt: 82 Prozent von 7.000 international befragten Führungskräften aus HR und Unternehmens-

leitungen sind der Auffassung, dass Kultur der Wettbewerbsvorteil schlechthin für Unternehmen der Zukunft sei. Kulturelle Unterschiede sagen verschiedenen Schätzungen zufolge einen Anteil von circa 25 Prozent der Varianz von Produktivität vorher.

Dabei ist Kultur nicht nur einfach als „The way things are done around here“ zu begreifen, sondern, wie Ed Schein es in seinem Bestseller „Organizational

nachhaltig (also auch in Zukunft) prosperieren können.

Sowohl Führende wie auch Geführte unterliegen dem Kulturentwicklungsprozess in Organisationen gleichermaßen. Führende sind jene, die diesen Prozess in Bewegung setzen und ihm Richtung verleihen – soweit möglich die „richtige“! Dazu müssen sie die Kultur(en), in die sie (international) eingebettet sind, bewusst wahrnehmen und verstehen lernen.

„Führungskräfte müssen auf Höhe des Fortschritts stehen – auch, wenn sie ihn selbst nicht verstehen.“

Culture and Leadership“ formuliert, „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe (Organisation oder Gesellschaft) bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

Die Entwicklung der Organisationskultur ist ein ständiger Lernprozess, der durch Führung in engem Bezug zu den internen und externen Herausforderungen gehalten werden muss, damit Unternehmen

Ein gutes Verständnis von Kultur und Kulturentwicklung in Gruppen, Organisationen und Gesellschaften ist deshalb eine mehr als wünschenswerte Eigenschaft zukunftsfähiger Führungskräfte, deren primäre Aufgabe es ist, die Organisationskultur und deren Entwicklung anzuführen – statt von ihr geführt zu werden.

Blick nach vorn: Führen in der VUCA-Welt

Zum Abschluss noch ein Blick auf die aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte in der VUCA-Welt (Volatile, Uncertain, Complex, Ambigüe). Hier geht es darum, dass Führungskräfte bei den Geführten Klarheit darüber erzeugen können, was die Vision des Unternehmens in der täglichen Arbeit bedeutet, dass sie individuelle Autonomie in sinnvollen Grenzen gewähren (zum Beispiel in Teams), dass sie das Engagement und die Kooperation zwischen den Geführten und Teams fördern. Sie sollten Ambiguität aushalten und handhaben können, die Bedürfnisse der anderen kennen, gut zuhören und insgesamt ihre sozialen Beziehungen mit hohem Einfühlungsvermögen regulieren können. Weiterhin müssen sie in Zukunft auch offene Formen des Organisierens managen (beispielsweise vernetzte Teams in Multi-Team-Systemen), mit Unsicherheit sowie disruptiven Innovationen leben können und auch dann auf gleicher Höhe des Fortschritts stehen, wenn sie ihn selbst noch nicht ganz verstanden haben.

Felix Brodbeck ●

Zum Weiterlesen

Buchtipps. Die Darstellungen zu 100 Jahren Führungsforschung sind dem Buch „Internationale Führung“ von Felix Brodbeck entnommen, das auch die Belege der im Text zitierten Fakten enthält. In dem leicht verständlichen Werk sind zwanzig Jahre interkulturelle Führungs- und Organisationsforschung des „Globe“-Projekts auf das Wesentliche zusammengefasst und für den Einsatz in der Praxis globaler Führung und Organisation aufbereitet.



Felix C. Brodbeck. Internationale Führung, Springer, Berlin 2016, 262 Seiten, 24,99 Euro.

Em power ment

Mitarbeitern gezielt Verantwortung übertragen und neue Freiräume schaffen. Unsere Seminare zeigen Ihnen, wie Sie Mitarbeiter nachhaltig motivieren und Führungsentlastung schaffen.

hr consulting

inhouse training

offene seminare

development center

development programs

business coaching

workshop-moderation

www.ime-seminare.de



Führen durch
Empowerment
08. - 09. Juni 2017

Motivation und
Eigenverantwortung
04. - 05. Mai 2017



Stets auf dem neusten Stand der Entwicklung

PRAXIS. In sich ständig wandelnden Umgebungen müssen Profis und Anwender ihr Wissen laufend aktualisieren. SAP hat für die Aus- und Weiterbildung von SAP Professionals und -Anwendern eine digitale Lernplattform und virtuelle Social-Learning-Räume etabliert, damit diese mit technologischen Neuerungen Schritt halten.

Die digitale Transformation ist gegenwärtig eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen in verschiedensten Branchen. Digitale Transformation meint den Einsatz von Technologien und die Anpassung von Geschäftsmodellen, um Kunden besser als bisher an zentralen (digitalen) Erlebnispunkten bedienen zu können. Digitale Transformation erfordert ein gutes Verständnis des Kundenverhaltens und der Kundenpräferenzen und davon ausgehend eine Anpassung der Produkte und Services, der Leistungsprozesse und der Organisation. Herausfordernd ist dabei, auf der einen Seite die bisherigen Produkte und Leistungen fortzuführen (sofern es für diese nach wie vor eine solide Nachfrage gibt) und gleichzeitig die Anpassung des Angebotsportfolios in Richtung digitaler Produkte und Leistungen zu verfolgen.

Digitale Transformation ist auch ein Thema für Bildungsorganisationen: für Bildungsinstitutionen wie Schulen und Hochschulen, für betriebliche Bildungsbereiche beziehungsweise Einheiten der Personalentwicklung und für Bildungsanbieter, die auf dem offenen Markt agieren. Dabei geht es nicht nur um die Anreicherung von Produkten und Dienstleistungen um einzelne digitale Elemente. Es geht um eine Überprüfung und Anpassung aller Leistungsprozesse: das Bildungsmarketing, die Rekrutierung von Teilnehmern, das Management von Bildungsprogrammen, die Gestaltung und das Management der Lehr-/Lernprozesse, die Gestaltung und das Management von Prüfungen, das Erstellen von Abschlussbescheinigungen und nicht zuletzt auch das Alumni-Management. Neben der

Weiterentwicklung der Leistungsprozesse geht es aber auch darum, eine veränderte Lernkultur zu etablieren. Ansatzpunkte hierfür sind mehr Mitverantwortung für die Lerner, mehr arbeitsintegriertes Lernen et cetera und neue Geschäftsmodelle für die betriebliche Personalentwicklung zu definieren.

Wie dies in der Praxis gelingen kann, wollen wir im Folgenden zeigen – anhand einer Fallstudie, die sich auf die Transformation der Aus- und Weiterbildung von SAP Professionals und SAP-Anwendern

fokussiert. Im Mittelpunkt stehen die Entwicklung der digitalen Lernplattform „SAP Learning Hub“ und der sogenannten „Learning Rooms“.

SAP Professionals: Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse

SAP Education, ein Geschäftsbereich der SAP, zählt zu den größten IT-Trainingsanbietern weltweit. Neben klassischen Schulungen zu SAP-Produkten für Kunden und Partner sowie Zertifizierungen



Foto: natali_mis / AdobeStock

(etwa zum SAP-Berater) bietet SAP Education auch spezielle Software zur Unterstützung des Wissenstransfers (SAP Success Factors Learning, SAP Enable Now, KNOA), zur Erstellung von Trainingsmaterialien und für das Learning Management an.

Um den geänderten Anforderungen einer zunehmend digitalen Arbeitswelt und dem steigenden Bedarf von SAP Professionals und -Anwendern nach hochwertigem Wissenstransfer ohne Reiseaufwand gerecht zu werden, hat SAP seit geraumer Zeit E-Learning-Kurse, Blended Learning und virtuelle Schulungen mit in ihr Ausbildungs-Portfolio aufgenommen.

Einen weiteren Schritt zur Digitalisierung der SAP-Ausbildung für Professionals und -Anwender stellt das Angebot „SAP Learning Hub“ dar. SAP reagiert damit auf vier wesentliche Anforderungen, insbesondere von SAP Professionals:

- SAP-Training soll möglichst zu jeder Zeit und an jedem Ort zur Verfügung stehen.
- Es soll einfacher sein, mit den aktuellen Software-Innovationen (zum Beispiel Release-Wechsel und neue Funktionen)



AUTOREN

Dr. Lars Satow

ist Professional Learning Executive und Knowledge Principal Consultant bei SAP.

Er ist verantwortlich für die Entwicklung der SAP Learning Rooms im Learning Experience & Design Team von SAP und gestaltet dort die Zukunft des digitalen Lernens. Er wurde im Bereich der pädagogischen Psychologie promoviert.

SAP SE

Dietmar-Hopp-Allee 16

69190 Walldorf

www.sap.com



Dr. Christoph Meier

ist Sozialwissenschaftler und leitet das Swiss Competence Centre for

Innovations in Learning (Scil) am Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen. Zuvor war er als Berater bei der IMC AG und als Projektleiter am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation tätig.

Universität St. Gallen

Guisanstraße 1a

CH-9000 St.Gallen

www.scil.unisg.ch

Schritt zu halten und auf dem neuesten Stand zu sein.

- Transfer und Anwendung von neu erworbenem Wissen soll besser unterstützt werden. Insbesondere soll es möglich sein, auch während der Umsetzung am Arbeitsplatz Fragen stellen zu können.
- Die Lernaktivitäten sollen stärker auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten sein (zum Beispiel auf das, was in laufenden Projekten benötigt wird).

Mit dem Angebot „SAP Learning Hub“ bietet SAP als einer der ersten IT-Trainingsanbieter eine digitale Alternative zu Präsenzs Schulungen. SAP Learning Hub ist eine cloudbasierte Lernplattform, die von Lernern und Kunden jährlich abonniert wird und ähnlich funktioniert wie die Abo-Modelle von Amazon Prime oder Spotify: Das SAP-Learning-Hub-Abo gewährt dem Lerner für ein Jahr Zugriff auf Tausende von E-Learning-Kursen, elektronische Handbücher und weitere digitale Trainingsmaterialien.

Eine Erfolg versprechende Umsetzung von (medial unterstütztem) Selbststudium erfordert Austausch und Interaktion zwischen Lernern und Lernbegleitern ebenso wie Austausch und Interaktion von Lernern untereinander. Vor diesem Erfahrungshintergrund wurde SAP Learning Hub um eine Social-Learning-Komponente erweitert: In mehr als 100 virtuellen Lernräumen („Learning Rooms“) zu allen wichtigen SAP-Themen finden die

Lerner Unterstützung, Hilfe und Anleitung von SAP-Trainern und -Experten. In den Lernräumen können die Lerner Fragen stellen, weitere Trainingsmaterialien (Übungen, Demos, Blogs) und Live Sessions nutzen und sich mit anderen Lernern vernetzen.

Mittlerweile wird SAP Learning Hub von mehr als 500.000 SAP Professionals und Anwendern aktiv genutzt. SAP Learning Hub wird dabei in unterschiedlichen Editionen angeboten, unter anderem:

- **Discovery Edition:** Kostenlose Edition mit einer Auswahl an Überblickskursen und einer Vorschau auf weitere Inhalte
- **Professional Edition:** Kostenpflichtige Edition mit Inhalten für SAP Professionals
- **User Edition:** Kostenpflichtige Edition mit Inhalten für SAP-Anwender.

Kunden und Partner erwerben SAP-Learning-Hub-Lizenzen für ihre Anwender und Professionals, um klassische Schulungsangebote um längerfristiges Blended Learning zu ergänzen und die Vertiefung von Wissen und Fertigkeiten zu fördern.

Die Vision: digitales Lernen für SAP Professionals

Die Entwicklung von SAP Learning Hub begann mit der Entwicklung einer Vision für digitales Lernen bei SAP. In mehreren Design-Thinking-Workshops wurden relevante Personas (typifizierte Lerner) identifiziert und Prototypen entwickelt. Diese →

Social Learning. SAP Professionals können ihr Wissen unter anderem in virtuellen Lernräumen („Learning Rooms“) aktuell halten.

→ wurden mit Kunden und Partnern iterativ geprüft und weiterentwickelt und anschließend visualisiert (siehe Abbildung auf Seite 32).

Die Erkenntnisse aus diesen Workshops lassen sich in acht Punkten zusammenfassen und als Vision formulieren:

- Lernen und Wissensvermittlung sind

dann verfügbar, wenn sie gebraucht werden. Viele SAP-Anwender/Professionals haben keinen Zugang zu SAP-Schulungen, weil sie etwa zu weit entfernt vom Schulungszentrum arbeiten.

- Lernen und Wissensvermittlung sind in Arbeitsprozesse und Arbeitsumgebungen eingebettet und zugeschnitten auf

die jeweilige Rolle und die jeweiligen Anforderungen des SAP-Anwenders oder Professionals.

- Die Effektivität des Lernprozesses wird durch Personalisierung gewährleistet.
- Die Effizienz des Lernprozesses wird durch leichten Zugriff gewährleistet – von jedem Gerät aus, nicht nur vom

Veränderungen durch „Learning Hub“ und „Learning Rooms“

Learnings. Die Einführung der digitalen Lernplattform „Learning Hub“ und der virtuellen Social-Learning-Räume („Learning Rooms“) haben bei SAP Veränderungen auf verschiedenen Ebenen erforderlich gemacht.

Bessere Pflege lose gebundener Kunden: Wie bei allen Cloud-Modellen, die prinzipiell schneller als intern betriebene Plattformen gewechselt werden können, werden Kunden und Partner das Angebot SAP Learning Hub nur so lange nutzen, wie die Lerner mit dem System und den Inhalten zufrieden sind. Probleme bei der Bedienbarkeit, negative Lernerfahrungen wegen langer Ladezeiten oder mangelnde Unterstützung in einem SAP Learning Room können für Kunden ein Grund sein, den Nutzungsvertrag nicht zu verlängern und eine andere Lösung zu suchen. Daher ist die kontinuierliche Weiterentwicklung der Kundenerlebnispunkte („customer touchpoints“) besonders wichtig. Diese Aufgabe übernimmt ein neu geschaffenes Team.

Schaffung neuer Rollen und Aufgaben: Auch aufseiten von SAP als Unternehmen beziehungsweise Organisation hat die Umstellung auf SAP Learning Hub zu einer Reihe von Veränderungen geführt. Zu den wesentlichen Veränderungen zählt die Schaffung eines neuen „Learning Experience & Design“-Teams, dessen Aufgabe es ist, die Lernerfahrung für die Cloud-Lösung SAP Learning Hub stetig zu optimieren und für neue Anforderungen anzupassen. Insbesondere für die SAP Learning Rooms mussten zudem Rollen und Prozesse angepasst beziehungsweise erweitert oder sogar gänzlich neu gestaltet werden, um eine optimale Lernerfahrung zu gewährleisten. Die bisherige (Präsenz-)Trainer-Rolle musste deutlich ausdifferenziert werden:

• **Learning Room Lead:** Jeder SAP Learning Room wird inhaltlich von einem Learning Room Lead verantwortet. Der Learning Room Lead – zumeist ein SAP-Trainer – spezifiziert nicht nur die Inhalte für den SAP Learning Room, sondern ist auch für die regelmäßige Aktualisierung und für die Lernergebnisse insgesamt verantwortlich. Dazu kann er zum Beispiel weitere Lernmaterialien und Übungen bereitstellen und Lernprozesse initiieren.

• **Learning-Room-Moderator:** Der Learning-Room-Moderator ist neben dem Learning Room Lead für die tägliche

Moderation verantwortlich. Er antwortet innerhalb eines Tages auf Fragen und Kommentare, sortiert und strukturiert die von den Nutzern erzeugten Inhalte, löscht oder archiviert alte Inhalte und versieht Inhalte und Beiträge mit Stichwörtern, um die Auffindbarkeit zu verbessern.

• **Learning-Room-Experte:** Der Learning-Room-Experte ist nicht täglich im SAP Learning Room aktiv, sondern wird als Fachexperte je nach Bedarf vom Lead oder Moderator hinzugezogen, zum Beispiel für Webinare oder Live-Chats mit Lernern.

• **Learning Room Administrator:** Der Learning Room Administrator ist ein technischer Experte mit guten Fähigkeiten im Webdesign und verantwortlich für den Aufbau und die Wartung eines SAP Learning Rooms. Er stellt auch sicher, dass alle Lerner Zugriff auf erforderliche Inhalte erhalten.

Angepasste Logistik: Zugleich wurde die Organisation so umgestellt, dass Lerninhalte und Schulungen nicht wie bisher üblich oft erst einige Wochen nach der Beta-Phase eines neuen Software-Releases zur Verfügung stehen, sondern gleichzeitig mit dem neuen Software-Release. Dafür bedarf es besonders im Cloud-Umfeld mit dreimonatigen Release-Zyklen einer angepassten neuen Logistik für das Erstellen und Ausliefern von Inhalten (zum Beispiel XML-basierte Inhalte, Learning Cards, kleinere Lerneinheiten).

Verändertes Ertragsmodell: Eine Antwort auf die Frage, wie aus Leistungen Erträge generiert werden, ist ein zentrales Element eines jeden Geschäftsmodells. Mit dem SAP Learning Hub und den SAP Learning Rooms hat SAP Education hier Neuland beschritten. E-Learning-Kurse und die moderierten Learning Rooms werden nicht mehr als Einzelleistungen angeboten, sondern als Teil eines Abonnementmodells (Learning-Flatrate), das zusammen mit SAP-Softwarelizenzen paketiert werden kann. Diese Abonnements können sowohl von Einzelpersonen als auch von SAP-Kunden und -Partnern für ihre Anwender und SAP Professionals erworben werden.

PC am Arbeitsplatz, sondern auch vom Laptop unterwegs oder vom Smartphone aus im Flugzeug.

- Lernen und Wissensvermittlung sind kontinuierliche Prozesse, die entsprechend unterstützt werden, zum Beispiel durch ein zentrales Lerner-Konto.
- Lernen macht Spaß, weil es sozial und kollaborativ ist und den Austausch mit anderen Lernern ermöglicht.
- Lernen und Wissensvermittlung weisen einen klaren Bezug zu Geschäftszielen auf. Die Ergebnisse sind nachweisbar und messbar.
- Lernen und Wissensvermittlung werden mithilfe von intelligenten Modellen optimiert.

Social Learning als Komponente digitaler Lernstrategien

Wesentlicher Bestandteil von SAP Learning Hub sind die virtuellen Lernräume (SAP Learning Rooms), die von SAP-Trainern und -Experten moderiert werden. Sie bilden die Grundlage für nachhaltig wirksames Lernen durch Austausch und Interaktion (Social Learning).

Vom Konzept her entsprechen SAP Learning Rooms in vielerlei Hinsicht Online Learning Communities, wie sie bereits seit längerem bekannt – aber nicht immer erfolgreich – sind (mehr dazu lesen Sie im Beitrag „Endlich Erfolg mit Online-Lerngemeinschaften“ in Ausgabe 01/2014). Es gibt jedoch wichtige Unterschiede: Während sich Lerner in Learning Communities häufig ohne Tutoren treffen, um sich untereinander auszutauschen und weiterzubilden, werden die Lerner in SAP Learning Rooms von erfahrenen SAP-Trainern und -Experten beim Lernen unterstützt.

SAP Learning Rooms zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Sie sind zeitlich unbefristet und bieten Lernern die Möglichkeit, sich über einen längeren Zeitraum zu einem SAP-Thema weiterzubilden.
- Sie werden von erfahrenen SAP-Trainern und -Experten angeleitet und moderiert.
- Sie unterstützen die Teilnehmer dabei, festgelegte Lernziele zu erarbeiten, und ermöglichen verschiedene Lernszenarien.

- Sie ermöglichen kollaboratives Lernen durch den Austausch mit anderen Lernern und gemeinsames Arbeiten an speziellen Übungen und Aufgaben.
- Viele SAP Learning Rooms bieten als weitere Option die integrierte Nutzung von cloudbasierten Trainingssystemen an, damit die Lerner ihr neues Wissen und ihre neuen Fertigkeiten direkt in einem SAP-Trainingssystem zur Anwendung bringen können.

Entscheidend für den Kompetenzerwerb bei vielen SAP-bezogenen Themen ist gerade der genannte Zugang zu SAP-Systemen für das Erproben und Üben. Durch die Integration solcher Trainingssysteme in die Learning Rooms werden diese zu einem Ort für arbeitsplatznahes oder gegebenenfalls sogar arbeitsintegriertes Lernen. Gleichzeitig wird darüber ein zentrales Qualitätsmerkmal von SAP-Anwendungsschulungen (Zugang zu Trainingssystemen) auch außerhalb des physischen Klassenraums realisiert.

SAP Learning Rooms unterstützen die Lerner also über mehrere Phasen hinweg beim Erreichen ihrer Entwicklungsziele: von der ersten Orientierung über die Zertifizierung bis hin zur kontinuierlichen, berufsbegleitenden Kompetenzentwicklung. Im Folgenden werden diese Szenarien kurz ausgeführt:

Lern-Szenario „Erste Orientierung“: Viele Lerner wollen sich zunächst eine erste Orientierung verschaffen, bevor sie in ein Thema tiefer einsteigen. SAP Learning Rooms unterstützen dies mit speziell ausgewählten Lernmaterialien und einführenden Aufgaben. Sollten Fragen offen bleiben, haben die Lerner jederzeit die Möglichkeit, sich im SAP Learning Room an den Moderator (Trainer oder Experten) oder an die anderen Teilnehmer zu wenden.

Lern-Szenario „Erwerb nachhaltig wirksamer Kompetenzen und Zertifizierung“: Nach der ersten Orientierung bieten viele SAP Learning Rooms eine Vertiefung und Vorbereitung auf die SAP-Zertifizierung. Die SAP-Zertifizierung richtet sich an SAP Professionals, die fundierte Kompetenzen erwerben und diese auch mit einem Zertifikat nachweisen möchten. SAP-Zertifizierungen gibt es zu vielen Themen in den Bereichen Anwendungsberatung, Technologie und Entwicklung. Die SAP-

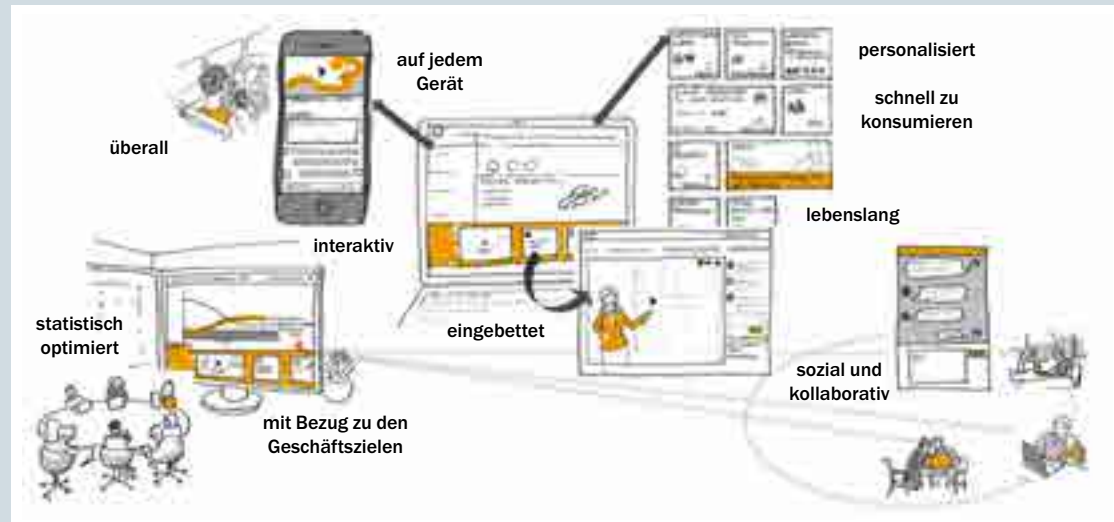
Zertifizierungen sind mehrstufig aufgebaut und bestehen aus computergestützten Wissensprüfungen, die seit einiger Zeit auch online am eigenen PC durchgeführt werden können (die Authentifizierung und Überwachung erfolgt unter anderem mittels einer zuvor installierten Kamera). Die Vorbereitung auf eine Zertifizierung erfolgt in SAP Learning Rooms wiederum mit ausgewählten Trainingsmaterialien und Übungen. Von besonderer Bedeutung für das erfolgreiche Bewältigen der Prüfungen ist die Praxis am SAP-System. SAP Learning Hub bietet deshalb die Möglichkeit, SAP-Systeme für Trainingszwecke online in der Cloud zu nutzen. Diese Systeme können für eine bestimmte Zeit gebucht werden und sind bereits für Übungszwecke mit Daten und Szenarien vorkonfiguriert. Neben der Vorbereitung in SAP Learning Rooms und mit cloudbasierten Trainingssystemen bietet SAP auch weiterhin mehrwöchige Schulungen an. Viele Teilnehmer an diesen Schulungen nutzen Learning Rooms als Ergänzung zu den Schulungen und als weitere Möglichkeit der Vorbereitung auf die Zertifizierung.

Lern-Szenario „Lernen und Hilfe bei Bedarf“: Viele SAP Professionals sind täglich bei Kunden und Partnern aktiv, implementieren und konfigurieren SAP-Anwendungen und sorgen mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten dafür, dass SAP-Systeme erfolgreich im Einsatz sind. Treten im laufenden Betrieb Fragen auf oder entsteht durch die Nutzung neuer Funktionen ein Lernbedarf, bieten Learning Rooms auch hier Unterstützung. In Learning Rooms können sich SAP Professionals schnell und unkompliziert an einen Trainer oder Experten wenden und von ihm Informationen und Hinweise auf Trainingsmaterialien erhalten. Hilfreich sind auch die intelligente Suchfunktion sowie die vom System generierten Vorschläge zu passenden Trainingsmaterialien in Abhängigkeit von der jeweils eigenen Lernhistorie und Rolle.

Lern-Szenario „Wissen und Fertigkeiten aktualisieren und aktuell halten“: Im SAP-Umfeld gibt es laufend technologische Neuerungen und Innovationen, die bei SAP-Cloud-Produkten teilweise alle drei Monate ausgeliefert werden. Für SAP Professionals ist es entscheidend, mit diesen →

Visualisierung der Vision „Digitales Lernen“ von SAP

Überblick. Bevor sich SAP an die Umsetzung der digitalen Lernplattform „Learning Hub“ gemacht hat, ging es zunächst darum, eine Vision dafür zu entwickeln. Dies geschah in mehreren Design-Thinking-Workshops. Das Ergebnis ist eine Vision mit acht Grundsätzen, die in diesem Bild verbildlicht ist.



Quelle: SAP

→ Neuerungen Schritt zu halten und immer über das aktuelle Wissen zu verfügen. Die SAP Learning Rooms unterstützen dies. SAP Learning Rooms verfügen dafür über die bekannten Möglichkeiten von Social-Media-Plattformen: Lerner können den Trainern und SAP-Experten folgen und erhalten so fortlaufend Informationen über Neuheiten und wichtige Updates. Lerner können aber auch einzelne Themenseiten oder Dokumente abonnieren und werden dann ebenfalls über Updates informiert. Zusätzlich können sich die Lerner auch untereinander vernetzen und so zum Beispiel erfahren, wie andere Kunden oder SAP-Partner bestimmte Szenarien umsetzen. Neuigkeiten und Kurzmeldungen werden per E-Mail verschickt und gleichzeitig auf einer persönlichen Übersichtsseite angezeigt, auf der sie sich zeitlich und thematisch ordnen und filtern lassen.

Folgen der Digitalisierung

SAP Learning Hub und Learning Rooms werden von SAP als wesentlicher Bestandteil einer Digitalisierungsstrategie in der SAP-Weiterbildung positioniert. SAP Learning Hub soll als digitales Lern-

angebot andere Lernangebote nicht verdrängen oder ersetzen. Es bietet vielmehr zusätzliche Optionen für Kunden und Partner der SAP und ermöglicht diesen, Nutzenpotenziale der Digitalisierung auch im Trainingsbereich zu realisieren. Wie schon eine andere Fallstudie gezeigt hat, die wir im Beitrag „Aus- und Weiterbildung: Alles wird digital“ in Ausgabe 10/2016 beschrieben haben, folgen aus der Digitalisierung von zentralen Leistungselementen vielfältige Veränderungen für die gesamte Bildungsorganisation. Die Veränderungen, die aus der (Weiter-)Entwicklung der SAP Learning Rooms und des SAP Learning Hubs folgten, haben wir im Kasten auf Seite 30 skizziert.

Veränderungen bei Kunden

Auch in den Bildungsorganisationen von SAP-Kunden und -Partnern ergeben sich durch die Nutzung von SAP Learning Hub Veränderungen im Hinblick auf die Rollen der Bildungsverantwortlichen, die interne Angebote organisieren, sowie der Mitarbeiter beziehungsweise Lerner. Die Bildungsverantwortlichen erhalten mit SAP Learning Hub und SAP Lear-

ning Rooms eine Plattform, die es ihnen erlaubt, SAP-Training für die Mitarbeiter beziehungsweise die von ihnen bedienten Beschäftigtengruppen spezifisch zuzuschneiden. So können (individuelle) Lernpläne erstellt und zugewiesen werden. Darüber hinaus können SAP Learning Rooms angepasst und speziell auf die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer zugeschnitten werden. Schließlich steht eine Reihe von Reports zur Verfügung, mit denen die Bildungsverantwortlichen den Lernfortschritt prüfen können. Um SAP Learning Hub und SAP Learning Rooms effizient einsetzen zu können, müssen Bildungsverantwortliche über neue digitale und didaktische Kompetenzen verfügen:

- **Digitale Kompetenzen:** Hierzu gehören die Spezifikation von Anforderungen für die Anpassung der Plattform an die Bedürfnisse der internen Kunden, Planung und Roll-out der neuen Plattform, Umgang mit Learning-Management-Systemen, Aufbau und Organisation von Lernplänen, Umgang mit Reporting Tools, Aufbau und Moderation von (Online-)Lerngruppen.
- **Didaktische Kompetenzen:** Hierzu gehören die Bewertung und Auswahl von

digitalen Lerninhalten, Moderation von Lerngruppen, Zusammenstellen von Blended-Curricula, Einholen von Feedback im virtuellen Raum.

Lernerfahrungen und Entwicklungsperspektiven

SAP Learning Hub hat sich sehr schnell zu einem außerordentlichen Erfolg entwickelt. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass das Angebot mit SAP Learning Rooms um Formen sozialen Lernens erweitert wurde. Die Bedeutung von SAP Learning Rooms zeigt sich auch darin, dass diejenigen Lerner, die SAP Learning Rooms aktiv nutzen, das Angebot von SAP Learning Hub insgesamt positiver bewerten als andere Nutzer des Hubs. Eine wichtige Lernerfahrung für SAP Education war dabei, dass viele Lerner sich zwar nicht aktiv in SAP Learning Rooms beteiligen, aber dennoch von den Diskussionen, Übungen und eingebrachten Ideen profitieren. Insgesamt lassen sich die Erfahrungen zur Digitalisierung von Lernangeboten so zusammenfassen:

- **Bedeutung von Austausch, Interaktion und sozialem Lernen:** Wenn es gelingt, soziale Interaktionen ähnlich wie im physischen Klassenraum auch im virtuellen Raum zu ermöglichen, steigt die Akzeptanz für digitale Lernangebote.
- **Umbruch für Bildungsorganisationen:** Bildungsverantwortliche benötigen neue didaktische und digitale Fertigkeiten, insbesondere für die Auswahl von Inhalten und die Moderation von virtuellen Lerngruppen.
- **Didaktische Konzeption:** Didaktische Konzepte können nicht einfach aus dem Klassenraum in die digitale Welt übertragen werden. Trainer und Moderatoren müssen sich im digitalen Lernraum neu erfinden und neue Vorgehensweisen erarbeiten, um alle Lerner zu erreichen.
- **Erwartungshaltungen der Lerner:** Die Lerner begegnen virtuellen Lernangeboten mit einer Erwartungshaltung, die von populären Social-Media-Plattformen geprägt ist. Dabei stehen einfacher Zugriff, leichte Konsumierbarkeit und ein personalisierter Zugriff im Vordergrund. Die Toleranz gegenüber langen Wartezeiten, längeren Texten oder

einem Verständnis von Lernen, das Anstrengung bedeutet, nimmt ab.

Aus diesen Lernerfahrungen lassen sich nächste Entwicklungsschritte ableiten, die SAP Education ins Auge fassen will:

- Die Einstellung zum Lernen und die Erwartungen an Lernangebote verändern sich. Lernen soll schnell und einfach sein und sogar Spaß machen. Konzepte, die aus Computerspielen bekannt sind, wie Fantasie-Welten und -Figuren, Missionen, Punkte sammeln, von Ebene zu Ebene fortschreiten, werden auch im digitalen Lernen vermehrt Einzug halten. Darüber hinaus werden Inhalte kleinteiliger und multimedialer, können geteilt und gemeinsam bearbeitet werden.
- Zunehmend wichtiger werden auch virtuelle Tutoren, die, mithilfe von Wissensbäumen und künstlicher Intelligenz, Lerner durch virtuelle Lernwelten führen, Fragen beantworten, Inhalte auswählen, Leistungen bewerten und zunehmend menschliche Trainer entlasten – und selbst dabei lernen und ihre didaktischen Algorithmen optimieren.
- Aus Sicht der Lerner werden Werkzeuge zum Strukturieren und Verwalten des eigenen Wissens und zum Generieren neuer Ideen zu einem festen Bestandteil der digitalen Lernwelt. Anstelle von im Klassenraum angefertigten Mitschriften auf Papier werden künftig Mind Maps und digitale Notizbücher die virtuelle Lernumgebung prägen. Und natürlich werden Studenten auch ihre erworbenen Qualifikationen und Zertifikate online verwalten und mit Arbeitgebern und Universitäten teilen – in einer globalen Datenbank, die vielleicht wie die virtuelle Währung Bitcoins auf eine verteilte Blockchain-Architektur setzt.

Herausforderungen der Digitalisierung angenommen

Die digitale Transformation in Unternehmen und Organisationen geschieht nicht von heute auf morgen, sondern ist ein längerer Entwicklungsprozess mit vielen Facetten. Dies gilt auch für die digitale Transformation im Bereich der Personalentwicklung beziehungsweise Aus- und

Weiterbildung. Dabei kann bisher noch nicht auf bewährte Vorgehensmodelle zurückgegriffen werden. Hilfreich ist zum einen der Erfahrungsaustausch mit anderen Bildungsorganisationen, die im gleichen Transformationsprozess stecken, und darüber hinaus auch die Nutzung orientierender Rahmenmodelle, die zeigen, welche Gestaltungsaspekte zu beachten sind.

SAP Education sieht sich mit SAP Learning Hub und weiteren Initiativen als Vorreiter in diesem Veränderungsprozess. Die Herausforderungen, die mit der digitalen Transformation verbunden sind, werden mit SAP Learning Hub angenommen. Das neue Angebot ist erfolgreich, hat aber auch zu wichtigen Lernerfahrungen und zu Veränderungen in der Organisation geführt. Darüber hinaus zeichnen sich bereits weitere Entwicklungsschritte ab, die künftig angegangen werden müssen. Die Entwicklung geht also weiter.

Lars Satow, Christoph Meier ●

Westerhamer Leadership Academy IHK

Wirksame Führung für die Praxis

Die neue Top-Qualifizierung
für Führungskräfte mit IHK-Zertifikat

**11 Tage in 4 Modulen
von Juli 2017 bis März 2018**

Infoabende um 18.00 Uhr,
IHK Akademie München
am Montag, 24.04.2017
am Montag, 19.06.2017

Bitte anmelden!
Evamaria Gasteiger
gasteiger@muenchen.ihk.de
Tel. 08063 91-274
www.ihk-akademie-muenchen.de





Duales Betriebssystem: Freiwillige vor!

ORGANISATIONSFORMEN. Um es zu schaffen, in Organisationen sowohl Innovationen voranzutreiben als auch das Tagesgeschäft aufrechtzuerhalten, rät der US-Managementexperte John Kotter zum „dualen Betriebssystem“. Was diese Organisationsform leisten kann und wo ihre Grenzen liegen.

Immer innovativer sollen Unternehmen werden, um den Ansprüchen der heutigen Arbeitswelt zu genügen. Ein Problem dabei: Wie sollen Organisationen es schaffen, Innovationen am laufenden Band hervorzubringen, wenn sie gleichzeitig ihr Tagesgeschäft weiterhin gut erledigen wollen? John Kotter, Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School und Vorsitzender der Managementberatung Kotter International, hat sich darüber Gedanken gemacht und 2014 einen organisationalen Lösungsansatz vorgestellt: das „duale Betriebssystem“. In seinem Buch „Acce-

lerate“ (deutsche Ausgabe: Verlag Franz Vahlen, München 2015, 155 Seiten, 24,90 Euro) stellt der Management-Guru dar, wie dieses Organisationsmodell funktioniert und wie Unternehmen damit Innovationen vorantreiben können (über das Buch berichteten wir in Ausgabe 07-08/2016): Das laufende Geschäft stellt das erste Betriebssystem dar. Das zweite Betriebssystem, eine agile Netzwerkorganisation, existiert parallel dazu. Dort finden sich Mitarbeiter freiwillig in Teams zusammen und überlegen sich innovative Lösungen zu Problemen der Organisation. Diese Innovationen sollen

von der Basis komplett ungerichtet hervorgebracht werden, also ohne dass sie von oben gesteuert werden. Wenn ein Team seine Innovation für die komplette Organisation als tauglich befindet, kann diese auf die Gesamtorganisation ausgerollt werden. Auch das Scheitern von Innovationsprojekten ist mit einkalkuliert, daraus sollen die Mitarbeiter lernen.

Kotter hat acht Beschleuniger identifiziert, die den Aufbau eines zweiten Betriebssystems voranbringen sollen. Diese unterscheiden sich insofern von den acht Change-Management-Phasen, die er in seinem Buch „Leading Change“ definiert hat, als sie kontinuierlich wirken sollen:

- Dringlichkeit bezogen auf eine große Chance aufbauen
- eine Führungscoalition aufbauen und weiterentwickeln
- eine strategische Vision und strategische Initiativen formulieren
- ein Heer von Freiwilligen mobilisieren
- Beschleunigungsbarrieren abbauen
- kurzfristige Erfolge erzielen und feiern
- weiter Gas geben
- den Wandel fest etablieren.

Allerdings liegen in der Freiwilligkeit und Ungerichtetheit auch die Grenzen des Konzepts. Um die ganz große Veränderung im Unternehmen zu erreichen, ist das duale Betriebssystem nur bedingt geeignet: Denn dann müsste ein Change-Team nicht nur seine Kollegen, sondern auch die Top-Führungskräfte für seine Idee gewinnen. Denn: Die Hierarchie des ersten Betriebssystems bleibt ja weiterhin bestehen. Ob eine Idee auf die Gesamtorganisation (also beide Betriebssysteme) ausgerollt werden soll, entscheiden weiterhin die Führungskräfte.



Verflochten. Das duale Betriebssystem soll helfen, Innovationen ans Tagesgeschäft anzuknüpfen.

Foto: djama / AdobeStock

Auch um top-down eine große Veränderung wie eine Reorganisation oder die Einführung eines neuen Geschäftsmodells durchzuführen, ist das System wenig geeignet: Denn es zeichnet sich ja gerade dadurch aus, dass es ungerichtete Bottom-up-Innovationen fördert. Wann der richtige Moment gekommen ist, bei einem Veränderungsprojekt vom Change-Management im zweiten Betriebssystem auf das klassische Change- und Projektmanagement zu wechseln, erklärt der

Leadership-Berater Michael Fuhrmann, der das duale Betriebssystem schon in die Unternehmenspraxis umgesetzt hat, im Interview ab Seite 36.

Ebenfalls eine Herausforderung stellt die Zusammenarbeit der beiden Systeme dar – die agile Netzwerkorganisation mit Freiwilligen, die einen Teil ihrer Arbeitszeit aufs Innovieren aufwenden, und die Mitarbeiter in der hierarchischen Struktur, die weiterhin ihren alltäglichen Aufgaben nachgehen. Und zwischen beiden

Systemen agieren Führungskräfte, die den Spagat zwischen Tagesgeschäft und Innovationen meistern und auch damit zurechtkommen müssen, dass ihnen die Arbeitskraft, die die Freiwilligen in Innovationen stecken, im Tagesgeschäft fehlt. Kein einfaches Konzept – aber laut Leadership-Berater Fuhrmann ein lohnendes: Gelingt es, beide Systeme unter einen Hut zu bringen, sagt er, „laufen die Mitarbeiter los wie im Turbogang“.

Andrea Sattler ●

„Ein völlig neues Spiel“

Interview. Change-Guru John Kotter erklärt, warum er es für sinnvoll hält, über die klassische, hierarchische Organisation ein „zweites Betriebssystem“ zu legen.

Weltweit betreiben wir Change Management so, wie Sie es in „Leading Change“ definiert haben. Warum haben Sie den Ansatz in „Accelerate“ weiterentwickelt?

John Kotter: In „Leading Change“ ging es um groß angelegte Change-Projekte. Die wurden damals schlecht gemanagt – und ich hoffe, dass auch heute noch meine Ideen helfen, solche Mammutprojekte erfolgreicher zu gestalten. In den letzten Jahren hat die Zahl strategischer Projekte allerdings drastisch zugenommen. Change ist ein Dauerzustand. Da trägt der Ansatz nicht mehr. Zum einen genügt es nicht, die einschlägigen Instrumente alle zwei Jahre aus dem Werkzeugkasten zu holen und nach Abschluss des Projekts wieder zurückzulegen. Zum anderen stehen unsere Organisationsstrukturen dem Wandel entgegen. Die sind nicht dafür gemacht, schnelles und agiles Handeln zu ermöglichen. Change ist wirklich ein völlig neues Spiel geworden.

Was ist falsch an unseren Unternehmensstrukturen?

Kotter: Herkömmliche Unternehmen setzen auf Hierarchien, operieren in Silos, arbeiten mit Leitlinien, definierten Rollen und Prozessen sowie ausgefeilten Planungssystemen. Sie gewährleisten, was etablierte Unternehmen sicherstellen müssen: effizient und stabil ein Standardgeschäft durchzusteuern. Das ist eine große Herausforderung, die gar nicht hoch genug zu bewerten ist. Aber solche Organisationen tun sich schwer damit, strategische Chancen und Risiken schnell zu erkennen und darauf zu reagieren. Wenn Sie wissen wollen, wie man intelligente, innovative Entscheidungen unbürokratisch trifft und schnell umsetzt, müssen Sie sich erfolgreiche Start-ups



Foto: Kotter International

Prof. Dr. John Kotter ist Professor an der Harvard Business School und gilt als Vordenker im Change Management.

anschauchen. Die haben nichts außer ihrer Agilität. Und die verdanken sie ihren Netzwerkstrukturen.

Hält Ihr „duales Betriebssystem“, was es verspricht?

Kotter: Wir haben meine Überlegungen in unserer Beratungsgesellschaft Kotter International in mehreren Projekten getestet. Außerdem stütze ich mich auf jede Menge Forschung. Die Bilanz der getrennten Welten ist ernüchternd. Es mag ein paar wenige geben, die damit gut fahren. Die Mehrheit tut es nicht.

Und wie wird im „zweiten Betriebssystem“ gemanagt?

Kotter: Jedenfalls nicht nach den Regeln eines Top-down-Projektmanagements. Die Leute im „zweiten Betriebssystem“ werden sich selber organisieren. Sie werden das im Rahmen der Leitplanken tun, die das Topmanagement vorgegeben hat. Denn das gibt ihnen Sicherheit. Aber dann starten sie durch.

Interview: Randolph Jessl ●

„Veränderung von unten – kleinteilig und ungerichtet“

INTERVIEW. Mit einem zweiten Betriebssystem wollen Unternehmen Innovationen mit agilen Methoden vorantreiben. Der Leadership-Berater Michael Fuhrmann hat Unternehmen bei der Umsetzung dualer Betriebssysteme begleitet und erklärt, wann diese sinnvoll sind – und wann klassisches Change- und Projektmanagement die bessere Wahl ist.

Warum wollen Kunden, die zu Ihnen kommen, ein duales Betriebssystem?

Michael Fuhrmann: Einerseits kommen HR-Manager zu uns, die sagen, ihr Unternehmen braucht agiles Leadership. Außerdem treten auch CEOs und Topmanager an uns heran, meist wegen bevorstehender Veränderungsprozesse. Sie wollen, dass die Mitarbeiter bei Change-Prozessen besser mitziehen und diese auch sexy finden. Denn an Veränderungen führt heute meist kein Weg vorbei – wegen Veränderungstreibern wie der Digitalisierung. Die Erkenntnis, sich verändern zu müssen, ist in den Unternehmen, die zu uns kommen, entweder rechtzeitig da – oder aber der Druck aus dem Markt ist schon so groß, dass sie keine andere Wahl haben.

Aber reicht dafür nicht das herkömmliche Change-Management aus?

Fuhrmann: Das klassische Change-Management ist dank John Kotter und seinem Acht-Phasen-Modell schon weit verbreitet. Aber in der sich verändernden Arbeitswelt stößt es an seine Grenzen, weil es an Hierarchien orientiert ist und heute alles viel schneller gehen muss. Wenn es darum geht, schnell und innovativ zu sein, passt Kotters Ansatz vom dualen Betriebssystem viel besser.

Wie unterscheidet sich die Change-Arbeit im dualen Betriebssystem vom klassischen Change- und Projektmanagement?

Fuhrmann: Im klassischen Change- und Projektmanagement gibt es ein Steuerungsteam, das das Change-Projekt überwacht, und eine Projektorganisation, die einer hierarchischen Organisation sehr

ähnlich ist. Meist gilt es, große Veränderungen zu meistern, die zunächst organisiert und strukturiert werden müssen. Das kostet wahnsinnig viel Zeit. Im zweiten Betriebssystem sind die Initiativen kleinteiliger, denn Veränderungen müssen viel schneller umgesetzt werden. Bei den Projekten, die im zweiten Betriebssystem laufen, kann man es sich gar nicht leisten, zuerst eine Projektorganisation aufzubauen, weil das zu lange dauert.

Lassen sich damit überhaupt große angelegte Change-Prozesse managen?

Fuhrmann: Nein, große Projekte wie komplette Reorganisationen lassen sich damit nicht bewegen. Wenn bei einer Initiative im zweiten Betriebssystem klar wird, dass daraus ein größeres Change-Projekt wird, muss man es wieder in die klassische Projektorganisation überführen.

Wie sieht denn konkret die Umsetzung eines zweiten Betriebssystems aus?

Fuhrmann: Zunächst ist es extrem wichtig, die Führungskräfte als Promotoren zu gewinnen und dann ein Kernteam zu finden. Die Mitglieder dieses Teams müssen nicht Vollzeit daran arbeiten, aber das System mit einem Arbeitseinsatz von ein oder zwei Tagen die Woche am Laufen halten. Wichtig ist, dass sie nicht zu sehr mit Projektmanagement-Methoden „verdorben“ sind. Denn dann haben sie oft den Drang, alles kontrollieren, absichern und überregulieren zu wollen.

Soll man also die Mitarbeiter einfach mal laufen lassen?

Fuhrmann: So einfach ist es nicht: Es ist schon wichtig, klare Rahmenrollen und

-prozesse festzulegen. Das dient dazu, Freiräume zu schaffen und die richtigen Mitarbeiter zusammenzubringen – und nicht dazu, alles zu reglementieren. Dafür braucht es Multiplikatoren, die bereit sind, sich auf die Facilitatorenrolle zu beschränken, und auch Experten, die auf dem Lösungsweg helfen können. Innerhalb dieses klaren Rahmens können die Teams dann tatsächlich einfach selbstorganisiert loslaufen und ihr eigenes Ziel definieren. Diesem Ziel sind sie dann verpflichtet und niemandem Rechenschaft schuldig.

Das klingt ganz schön anstrengend für Mitarbeiter, die das Arbeiten in einer Hierarchie gewohnt sind ...

Fuhrmann: Genau deshalb ist das Expertennetzwerk so wichtig. Es ist das Rückgrat des zweiten Betriebssystems. Denn bei den meisten Initiativen zeigt sich sehr schnell, dass die Experten wertvolle Tipps und Lösungshinweise geben können, um ihr Ziel zu erreichen. Bei ihnen spielt Fachkompetenz eine große Rolle – aber auch, dass sie nicht als Besserwisser oder als Bremser auftreten. Wenn alles richtig funktioniert, laufen die Teams los wie im Turbogang, bringen eigene Ideen und befeuern die Netzwerke.

Und dann ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis das zweite Betriebssystem in der ganzen Organisation bekannt ist?

Fuhrmann: Nicht ganz. Die Existenz dieser agilen Netzwerke muss auch gut und glaubhaft in die Organisation kommuniziert werden. Es muss einfach sein, mit dem Kernteam Kontakt aufzunehmen, die Multiplikatoren müssen in die Orga-

nisation gehen und ihre Ideen vorstellen, um Leute zu finden, die mitziehen möchten. Ein Prinzip bei der Umsetzung des zweiten Betriebssystems ist auch, dass die Prozesse möglichst einfach laufen und transparent sind. Das ist unter anderem wichtig, weil viele Initiativen in ein Stadium kommen, in dem sie für die gesamte Organisation interessant sind und ausgerollt werden sollen. An diesem Punkt wird das zweite Betriebssystem mit dem ersten verknüpft. Und beim Roll-out in die Gesamtorganisation braucht es

wiederum klassisches Change- und Projektmanagement.

Wie lässt sich vermeiden, dass die Ergebnisse der Projekte unbrauchbar sind?

Fuhrmann: Agile Netzwerke haben das Ziel, ungerichtete Innovationen zu fördern. Die Mitarbeiter sollen sich als kompetent erleben, Dinge selbstständig zu verändern. Dabei laufen sie gegen die gleichen Hindernisse wie beim klassischen Change Management, und manchmal scheitern sie auch daran. Wenn sie

das aufarbeiten, wird das Scheitern zum Lernerfolg. Soll die Organisation von unten kleinteilig, ungerichtet und unabhängig von Hierarchien verändert werden, dann ist das System das richtige. Soll es aber gerichtete Innovationen geben, muss die Führung einen Auftrag an ein Team geben, bei dem es ein klares Ziel gibt – das Team aber den Weg dorthin bestimmen kann.

Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen den Systemen? Gibt es Konflikte?

Fuhrmann: Die Gefahr besteht. Daher arbeiten wir intensiv mit den Führungskräften und vereinbaren vorab mit ihnen Regeln: Denn sie repräsentieren die Hierarchie und sind gewohnt, Mitarbeiter zu kontrollieren. In ungerichteten Initiativen wissen sie aber nicht, was am Ende herauskommt. Dafür verlieren sie eine Zeitanzahl Ressourcen, die sie dringend brauchen. Führungskräfte müssen also lernen, loszulassen, agil zu führen und in diesem Umfeld Ressourcen zu organisieren.

Was machen Sie mit Mitarbeitern, die keine Lust auf agiles Arbeiten haben?

Fuhrmann: Bisher haben wir meist den Luxus, dass es beide Betriebssysteme gibt – also auch Arbeitsplätze, an denen Mitarbeiter nicht agil arbeiten. Meist ist es so, dass Mitarbeiter mit einer Entdeckermotivität sich freiwillig für agile Aufgaben melden, und die, die lieber Routinen mögen, im ersten Betriebssystem bleiben. Wenn Unternehmen aber immer agiler werden und klassische Arbeitsplätze rar werden, muss man die Mitarbeiter an neue Arbeitsweisen heranführen.

Wie soll das gehen? Ein agiles Umerziehungsprogramm ist wohl kaum sinnvoll.

Fuhrmann: Als Psychologin kann ich bestätigen: Eine Umerziehung ist tatsächlich nicht sinnvoll. Wenn ein Mitarbeiter routineorientiert ist, hat er zwar Nachteile dabei, Veränderungen mitzugestalten. Trotzdem kann er es schaffen, wenn er bestimmte Kompetenzen erwirbt. Die Bereitschaft dafür zu erzeugen, ist die Aufgabe bei jedem Change-Prozess. Und das gelingt, wenn die Change-Story gut ist und die Mitarbeiter sich auch persönlich damit identifizieren können.

Interview: Andrea Sattler ●



Dr. Michael Fuhrmann.
Der Leadership-Berater unterstützt bei der Umsetzung dualer Betriebssysteme.

Foto: Dennis Hauptkorn, wizz-art.com

15. Coaching-Umfrage: Die Honorare steigen wieder

COACHING-MARKT. Das durchschnittliche Honorar für 60 Minuten Business-Coaching stieg von 2015 auf 2016 um 0,8 Prozent auf 184 Euro. Von 2014 auf 2015 war der Stundensatz noch um 2,3 Prozent gefallen. Der Stundensatz, den Privatleute bezahlen, stieg 2016 um 3,5 Prozent auf 125 Euro im Vergleich zum Vorjahr. Das ergab die „Coaching-Umfrage Deutschland 2016“, die wieder von Jörg Middendorf organisiert wurde.

Fast drei Viertel aller deutschen Coaches verfügen über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung, bevor sie zu coachen begannen. Da verwundert es nicht, dass der statistische Coach stattliche 52 Jahre alt ist. Erfahrung, sei es als Coach oder auch Lebenserfahrung, wird von Klienten entsprechend wertgeschätzt.

Mit steigendem Lebensalter und höherer Berufserfahrung als Coach steigen auch die gezahlten Stundensätze. Doch auch im Durchschnitt sind die Honorare 2016

gestiegen. Für 60 Minuten Coaching wurden 2016 durchschnittlich 168 Euro bezahlt. Das ist der höchste durchschnittliche Stundensatz, der je in der Coaching-Umfrage erfasst wurde. Wird das Honorar von einem Unternehmen für seine Mitarbeiter bezahlt, liegt der durchschnittliche Satz sogar bei 184 Euro.

Im privaten Bereich liegt der Satz bei 125 Euro, was sich allerdings auch summieren kann, da ein privates Coaching im Schnitt 12 Stunden umfasst. Es sind also

nicht nur Unternehmen bereit, in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren, auch Privatpersonen geben für ihre Weiterentwicklung Geld aus.

Was hat aber nun eine größere Berufserfahrung der Coaches für Vorteile für den Kunden? Es ist genau das Kriterium, welches den Menschen mit am wichtigsten bei der Auswahl ihres Coaches erscheint (zumindest nach Meinung der befragten Coaches). Auf die Frage „Aufgrund welcher Kriterien werden Sie als Coach



von Ihren Kunden angefragt?“ landeten auf den ersten fünf Plätzen Empfehlungen von verschiedenen Stellen, Berufserfahrung als Coach sowie Feld- und Führungserfahrung. Deutlich weniger häufig genannt wurden die Coaching-Ausbildung, eine thematische Spezialisierung oder methodische Ausrichtung, eine Zertifizierung oder eine Mitgliedschaft in einem Berufs- oder Fachverband.

Also genau die Aspekte, die am ehesten eine Qualität des Coachings und eine Qualifizierung des Coachs formal belegen könnten, spielten bei der Coach-Auswahl eine geringere Rolle. Interessanterweise spielen gerade auch Zertifizierungen und die Mitgliedschaft in einem Coaching-Verband, der für definierte Qualitätsstandards und Ethikrichtlinien steht, die geringste Rolle. Coaching scheint also nach wie vor von der Mund-zu-Mund-Propaganda zu leben: „Ich kenne da jemanden ...“. Und da sich mit steigender Berufserfahrung oft auch ein größeres Netzwerk verbindet, kennen altgediente Coachs natürlich viel mehr Menschen als ein berufsjungerer Coach, sei er noch so gut ausgebildet und zertifiziert.



AUTOREN

Jörg Middendorf,
Dipl.-Psychologe und
MSc. in Psychology,
leitet das auf die
Themen Business-
Coaching, Konflikt und Teamentwicklung
spezialisierte BCO Büro für Coaching
und Organisationsberatung bei Köln.
Berufserfahrung sammelte er zuvor als
Psychologe im Personalwesen der Bayer
AG und als interner Coach bei McKinsey
& Company. Er ist Organisator der jährli-
chen „Coaching-Umfrage Deutschland“.

BCO /Jörg Middendorf
Augustinusstraße 11d
50226 Frechen
www.BCO-Koeln.de



Lutz Salamon,
Dipl.-Ingenieur und
zertifizierter Lehr-
coach (DCV) und
Gründungsmitglied
des Deutschen Coaching Verbandes. Zu
seiner Berufserfahrung gehören Füh-
rungspositionen bei ABB. Heute arbeitet
er freiberuflich als Business Coach und
ist Senior Consultant Talent & Career der
von Rundstedt GmbH. Er ist Pressever-
antwortlicher des Roundtables der Coa-
chingverbände (RTC).

Roundtable der Coachingverbände
Lutz Salamon
Am Rathaus 9, 42489 Wülfrath
www.roundtable-coaching.eu

Ein weiteres Indiz für Qualität im Coaching könnte auch eine Spezialisierung sein. Daher wurden die Coachs gefragt, ob Sie überhaupt eine Spezialisierung haben. Dabei ist zu bedenken, dass Coaching nach wie vor für die meisten Coachs ein Nebengeschäft ist. Nur rund ein Drittel der Zeit und des Jahreseinkommens hängen bei den meisten Coachs am Coaching. Die meiste Zeit verbringen

Coachs mit Training, Personal- und Organisationsentwicklung sowie weiteren Formen der Beratung und Ausbildung. Für deutlich über sechzig Prozent der Coachs scheint eine Spezialisierung aber durchaus Sinn zu machen. Auch arbeitet der weitaus größte Teils der Coachs in der gewählten Spezialisierung. Hier wäre also zu erwarten, dass der hohe Grad an Spezialisierung auch mit einer entsprechend hohen Qualität einhergeht.

Honoriert wird dies von den Klienten allerdings nicht, da es so gut wie keinen Zusammenhang zwischen einer Spezialisierung und dem Honorar gibt. Natürlich verdient man als Executive Coach mehr als in anderen Bereichen der Spezialisierung, doch ist dies wiederum auch verbunden mit einer besonders langen Berufserfahrung, die ja von Klienten besonders geschätzt wird.

Spezialisierung bringt keine Vorteile

Generelle Unterschiede in den Honoraren lassen sich aber nicht grundsätzlich zwischen der Gruppe der spezialisierten Coachs und der nicht-spezialisierten Gruppe herleiten. Vielmehr werden die Formen der Spezialisierung besser bezahlt, bei denen sich Coachs engagieren, die über eine längere Berufserfahrung verfügen (Executive- und Führungskräfte-Coaching). Spezialisierung auf konkrete Themen (Burn-out, Konflikt), Organisationsformen (Non-Profit-Organisationen) oder Life-Coaching zeigen keinerlei be- →



Foto: Neios / AdobeStock

→ sondere Wertschätzung in den Honoraren. Sehr erfreulich ist zu berichten, dass Coachs nach wie vor über eine sehr solide Ausbildung zum Coach verfügen. Durchschnittlich 361 Zeitstunden umfasste die Dauer der Primärausbildung zum Coach. Dabei gehen viele Ausbildungen weit über diesen Schnitt hinaus, sodass auch über 500 bis 1.000 Stunden in Deutschland keine Seltenheit sind.

Inhaltlich dominieren dabei ganz klar die systemischen Ausbildungen. Über 60 Prozent der Coachs gaben an, dass ihre Primärausbildung systemisch ausgerichtet war. Dieses Bild spiegelt sich auch bei den aktuellen Weiterbildungen von Coachs wider, die diese 2016 besucht haben. An erster Stelle stehen auch hier die systemischen Ausbildungen, gefolgt

von Ausbildungen im Bereich der Organisationsentwicklung und der Supervision. Wobei sich hier die Frage stellt, ob zum Beispiel eine Supervisionsausbildung besucht wird, um die eigenen Coaching-Kompetenzen zu steigern oder eher, um ein weiteres Standbein aufzubauen. Dies kann die aktuelle Umfrage nicht klären. Die Daten zeigen aber, dass über 70 Prozent der Coachs solche und ähnliche Ausbildungen im Jahr 2016 absolviert haben. Eine kontinuierliche Weiterbildung ist also ein hohes Gut für Coachs, was auch die investierte Zeit von durchschnittlich 76 Stunden im Jahr belegt. Hier geht es den Coachs in erster Linie um die eigene Weiterentwicklung und gegebenenfalls um Erweiterung der Kompetenzen oder des eigenen Produktportfolios. Denn

einen Zusammenhang zwischen Länge oder Art der Primärausbildung oder der aktuellen Weiterbildung mit dem erzielten Stundensatz im Coaching gibt es nicht.

Neben der offensichtlich selbstverständlichen Weiterbildung ist heute auch die Evaluierung von Coaching-Maßnahmen eine Selbstverständlichkeit für die meisten Coachs (84 Prozent). Die wenigen Coachs, die auf eine systematische Evaluation ihrer Coachings verzichten, erhalten in der Regel auch einen niedrigeren Stundensatz. Hier ist sicherlich kein ursächlicher Zusammenhang zu sehen. Zu vermuten ist eher, dass für erfahrene und professionelle Coachs eine Evaluation einfach dazugehört und sich ihre allgemeine Professionalität dann auch im

Was ist der „Roundtable der Coachingverbände“?

Hintergrund. Die aktuelle Coaching-Umfrage Deutschland wurde von Jörg Middendorf (BCO Köln) und dem Roundtable der Coachingverbände (RTC) herausgegeben.

Der Roundtable der Coachingverbände ist eine Interessensgemeinschaft aus Experten unabhängiger Berufs- und Fachverbände. Ziel dieser Initiative ist es, der Fachöffentlichkeit, aktuellen und zukünftigen Klienten sowie Auftraggebern Orientierung zu zentralen inhaltlichen Fragen des Coachings zu bieten. Der RTC besteht aus den bedeutendsten Verbänden für die aufkommende Profession Coach und entwickelt und unterstützt Aktivitäten zur Professionalisierung. Er arbeitet seit mehr als zehn Jahren mit wissenschaftlicher Unterstützung und über verbandliche und konzeptionelle Grenzen hinweg an relevanten fachlichen, berufspolitischen oder marktbezogenen Themen. In besonderen Fällen (zum Beispiel politische Brisanz oder das Berufsbild „Coach“ betreffend) verfasst der RTC gemeinsame Stellungnahmen, die in seinem Namen von den Verbänden veröffentlicht werden.

Folgende Verbände haben sich im Roundtable der Coachingverbände (RTC) zusammengeschlossen:

- **ACC** Austrian Coaching Council, <http://www.coaching-dachverband.at>
- **BDP** Berufsverband Dt. Psychologinnen und Psychologen, www.bdp-verband.org/
- **BDVT** Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V., www.bdvt.de
- **DBVC** Deutscher Bundesverband Coaching e.V., www.dbvc.de

- **DCV** Deutscher Coaching Verband e.V., www.coachingverband.org/
- **DGfC** Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V., www.coaching-dgfc.de
- **DGSF** Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie, www.dgsf.org
- **DGSv** Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V., www.dgsv.de
- **DVCT** Deutscher Verband für Coaching und Training e.V., www.dvct.de/
- **EASC** European Association for Supervision and Coaching e.V., www.easc-online.eu
- **EMCC** European Mentoring & Coaching Council Deutschland e.V., www.emccouncil.org/de/de
- **ICF** International Coach Federation Deutschland e.V., www.coachfederation.de/
- **QRC** Qualitätsring Coaching und Beratung e.V., www.qrc-verband.de/
- **SG** Systemische Gesellschaft e.V., <https://systemische-gesellschaft.de>

Zu den ständigen Gästen und wissenschaftlichen Begleitern des Roundtables der Coachingverbände gehören: die Humboldt-Universität zu Berlin; die Fachhochschule Nordwestschweiz Basel/Olten; das Syndicat Professionnel des Métiers du Coaching, Paris. (www.roundtable-coaching.eu).

Honorar niederschlägt. Bei den Evaluationen selbst geht es weniger wissenschaftlich als vielmehr pragmatisch zu. Dabei haben sich die Methoden der Evaluation im Vergleich zu 2010 sogar reduziert: „Schriftliches Feedback durch Dritte, Interviews mit Dritten, Evaluationsbogen des Auftraggebers“ wurden wesentlich weniger häufig von den befragten Coaches als Methode angegeben als noch bei der Befragung 2010. Heute sind die mit Abstand gängigsten Formen der Evaluation das Abschlussgespräch mit Coaching-Klient und Auftraggeber, das Gespräch nur mit dem Coaching-Klienten und der eigene Evaluationsbogen. Gleichzeitig werden nun mehr „die Themen“ in die Evaluation miteinbezogen. Dabei sind die generellen Veränderungen sowie die Rahmenbedingungen und der Coaching-Prozess von besonderer Bedeutung bei der Bewertung des Coachings.

Regulierung der Coaching-Branche ist weiter umstritten

Ein Thema, das immer wieder im Zusammenhang mit der Entwicklung des Coachings als Profession diskutiert wird, ist der Sinn oder Unsinn einer stärkeren Regulierung. Durch die stark verbreitete und oft bizarre Verwendung des ungeschützten Begriffs Coaching oder auch Coach wird immer wieder diskutiert, ob man durch eine stärkere Regulierung das Coaching und damit auch die Coaching-Kunden besser vor Scharlatanen schützen kann. Dass eine stärkere Regulierung Vor- und Nachteile mit sich bringen kann, hat man in anderen Bereichen der Beratung (Psychotherapie, Mediation) bereits erleben können.

Dennoch sprechen sich fast die Hälfte der Befragten für eine stärkere Regulierung aus. Knapp ein Viertel ist sich in dieser Frage unsicher und das restliche Viertel lehnt eine stärkere Regulierung ab. Interessant ist allerdings, wer eine Regulierung befürwortet und wer diese ablehnt. Die Coaches, die die Regulierung ablehnen, zeichnen sich in der Regel durch deutlich überdurchschnittliche Stundensätze aus. Dies ist auch die Gruppe, die mehr Berufserfahrung als Coach hat und vielleicht am ehesten als etabliert beschrieben werden kann. Hier scheint der Druck

oder der Wunsch nach einer Regulierung nicht mehr so groß zu sein. Was könnte eine Regulierung bringen, wenn ich im Coaching-Markt angekommen bin und überdurchschnittliche Honorare erzielen kann? Birgt dann eine Regulierung nicht mehr Risiken als Nutzen? Müsste man sich durch ein weiteres, womöglich bürokratisches, Verfahren zertifizieren lassen? Würden weitere Fortbildungen zu bestimmten Themen oder bestimmte Arten der Supervision Pflicht? Und all dies, obwohl die Kunden sowieso nicht sehr auf Zertifizierungen achten, sondern einfach einen erfahrenen Coach haben möchten. Diese Risiken könnten ein Grund sein, warum in der Gruppe der berufserfahrenen Coaches eher Ablehnung in Bezug auf eine wesentlich stärkere Regulierung anzutreffen ist.

Die Befürworter dagegen sind häufiger noch nicht so lange im Markt aktiv und erzielen eher durchschnittliche oder auch nur unterdurchschnittliche Honorare. Hier könnte die Hoffnung bestehen, dass durch eine stärkere Regulierung die Konkurrenten vom Markt verdrängt werden, die eben nicht über eine umfangreiche Coach-Ausbildung und eine entsprechende Qualifizierung verfügen. Einigkeit besteht allerdings in der Frage, wer eine mögliche Regulierung inhaltlich prägen

„Aufgrund welcher Kriterien werden Sie als Coach von Ihren Kunden angefragt?“

Marketing. Die befragten Coaches sagten, dass sich Neukunden überwiegend nach den Empfehlungen von anderen Menschen richten.



sollte, wenn sie denn käme. Hier werden an erster Stelle die Coaching-Verbände in der Verantwortung gesehen. An zweiter Stelle werden Impulse von Coach-Praktikern (Coachs) und an dritter Stelle von der Wissenschaft erhofft. Der Gesetzgeber landet abgeschlagen auf Platz vier. Die Vorstellung, dass der Gesetzgeber in der Lage sei, in vernünftiger Art den Coaching-Markt zu regulieren, scheint nicht sehr verbreitet zu sein.

Abschließend kann festgehalten werden, dass man im aktuellen Coaching-Markt von vielen positiven Belegen und Ansätzen für die Qualitätssicherung im Coaching sprechen kann. Diese Ansätze werden ganz klar von den Coaches selbst verfolgt. Von der Primärausbildung über die Berufserfahrung und Spezialisierung, der ständigen Weiterbildung und der Evaluation von Leistungen haben sich heute De-facto-Standards durchgesetzt, die im Sinne des Kunden sind. Natürlich gibt es auch eine große Bandbreite in diesen Fragen, wenn man den einzelnen Coach betrachtet. Hier wäre es aber vielleicht stärker auch an den Coaching-Kunden, bei der Auswahl eines Coachs auf weitere Qualitätsmerkmale wie einer Verbandszugehörigkeit oder einer transparenten Zertifizierung zu achten.

Jörg Middendorf, Lutz Salamon ●

Test: Kulturelle Spielregeln besser verstehen

WERKZEUG. Gert Hofstede's Kulturdimensionen sind weltbekannt. Mit ihrer Hilfe lassen sich nationale Kulturen einordnen und vergleichen. Der dazu passende Online-Test heißt „Culture in the Workplace Questionnaire“ (CWQ). Er unterstützt Trainer und Berater dabei, die kulturellen Präferenzen ihrer Klienten festzustellen und macht die darauf folgenden Verhaltensweisen bearbeitbar.

Hofstede's Kulturdimensionen

Methode. Geert Hofstede ist emeritierter Professor für Organisationsanthropologie und Internationales Management an der Universität Maastricht, Niederlande. Hofstede zeigte, dass die nationale Kultur eines Landes wesentlichen Einfluss auf das Führungsverhalten der „einheimischen“ Manager hat. Identifiziert wurden fünf Kulturdimensionen:

1. **Machtdistanz.** Wie ist die Macht in einer Organisation verteilt? Wieviel Ungleichheit wird von allen Beteiligten akzeptiert?
2. **Individualismus versus Kollektivismus.** Wie wichtig sind Selbstbestimmung und Eigenverantwortung? Oder sind Integration und Wir-Gefühl wichtiger?
3. **Maskulinität versus Femininität.** Sind Fürsorglichkeit, Kooperation und Bescheidenheit oder eher maskuline Werte wie Konkurrenzbereitschaft und Selbstbewusstsein wichtiger?
4. **Unsicherheitsvermeidung.** Wie hoch ist die Abneigung gegenüber unvorhergesehenen Situationen? Wird Unsicherheit vermieden durch Gesetze, Richtlinien, Sicherheitsmaßnahmen? Oder wird Unsicherheit eher akzeptiert und haben die Menschen nur wenige Regeln?
5. **Langzeit- versus Kurzzeit-Orientierung.** Wie groß ist der zeitliche Planungshorizont in einer Gesellschaft? Langfristige Ausrichtung korrespondiert zum Beispiel mit Sparsamkeit, Beharrlichkeit. Eine kurzfristige Ausrichtung mit Flexibilität, Egoismus.
6. **Genuss versus Zurückhaltung.** Werden Bedürfnisse frei ausgelebt oder ist das berufliche wie private Leben eher reglementiert? Diese sechste (relativ neue) Dimension spielt im CWQ noch keine Rolle, wird aber gerade mit Hochdruck in die neue Version des Fragebogens, der im Laufe des Jahres 2017 veröffentlicht wird, eingearbeitet.

Olaf Peter führt seit einiger Zeit die IT-Abteilung eines internationalen Technologieunternehmens in der Rolle eines „Enterprise Data Management Owner“. In seiner Funktion muss er die Wünsche der Fachabteilungen verschiedener Landesniederlassungen verstehen und gemeinsam mit internen IT-Spezialisten und den externen SAP-Anbietern zügig in IT-Lösungen abbilden. Dass diese Zusammenarbeit nicht immer reibungslos verläuft, liegt auch daran, dass die Mitarbeiter in den jeweiligen Ländern verschiedene Mentalitäten haben. Divergente Arbeitsstile und Erwartungen an die Zusammenarbeit führen immer wieder zu Irritationen und Missverständnissen. Vorgehensweisen, mit denen Peter in einem bestimmten Land erfolgreich war, zeigen in anderen Ländern nicht die gewünschten Effekte oder führen sogar zu Konflikten und Stillstand.

Jetzt sitzt Peter gemeinsam mit seinem interkulturellen Coach in einem Besprechungsraum und betrachtet das Ergebnis eines Fragebogens. Es handelt sich um den „Culture in the Workplace Questionnaire“ (kurz CWQ), den er vor einer halben Stunde online in deutscher Sprache ausgefüllt hat. Bevor die beiden sich das Testergebnis ansehen, wird Peter aufgefordert, ausführlich zu berichten, in welchen Ländern er die Zusammenarbeit als besonders anstrengend und holperig empfindet. Peter muss nicht lange überlegen: „Das japanische Team treibt mich, offen gestanden, manchmal bis an die Grenze meiner Belastungsfähigkeit. Alles muss genau nach definierten Schritten und Vorschriften vor sich gehen und



eine schnelle pragmatische Lösung, wie in der US-Niederlassung Chicago, ist in Tokio nicht drin. Auch das Mitarbeiter-Chef-Verhältnis ist irgendwie steif und seltsam: Wenn ich als Vorgesetzter einen Witz mache oder das Team um Rat frage, reagieren einige japanische Kollegen verklemmt und ratlos. Aber ich will nicht ungerecht sein: Alle sind ungeheuer fleißig und diszipliniert. Die Jungs bleiben oft lange über die offizielle Arbeitszeit hinaus und ruhen nicht, bis die Aufgabe erledigt ist. Trotzdem: Insgesamt dauert alles lange und ist ungemein anstrengend. Mache ich etwas falsch?“

Nun wird das Testergebnis des CWQ hinzugezogen, denn Peter will besser verstehen, ob ein Teil seiner eigenen Persönlichkeit, vielleicht auch seine deutsche Prägung, etwas damit zu tun haben, wenn die Zusammenarbeit in einem Land klappt und in einem anderen holpert. Der siebenseitige Ergebnisbericht von Peters CWQ war online bereits wenige Minuten nach dem Ausfüllen abrufbar. Der Bericht enthält für jede der fünf Kulturdimensionen, die sich im Alltag nachweislich auf die internationale Zusammenarbeit auswirken, Peters individuellen Mittelwert. Damit werden seine persönlichen, handlungsleitenden Werte und Einstellungen sichtbar und können in Bezug zu fünf Referenzländern gesetzt werden.

Peter hat sich bei der Auswahl der Länder, mit denen sein individuelles Testergebnis

verglichen wird, an den Standorten der wichtigsten Niederlassungen seines Unternehmens orientiert. Diese sind Japan, Frankreich, USA und Mexiko. Außerdem will er wissen, wie er selbst tickt und inwieweit sein persönliches Profil von den Mittelwerten seiner Heimat Deutschland abweicht.

Peters persönliche kulturelle Präferenzen sind hinsichtlich der fünf Kulturdimensionen, die mit dem CWQ erfasst werden, nur bei drei Dimensionen „typisch deutsch“: So bevorzugt er, wie die Mehrzahl der Deutschen, einen partnerschaftlichen Führungsstil und hat Probleme mit autoritären Chefs (Dimension Machtdistanz ist niedrig ausgeprägt. Er hat eine partizipative Orientierung). Er ist leistungs- und wettbewerbsorientiert (Dimension Leistungsorientierung ist eher hoch) und er kann für ehrgeizige Ziele, die in der Zukunft liegen, eigene Bedürfnisse eine ganze Weile zurückstecken (Dimension Langzeitorientierung). Abweichend vom deutschen Mittelwert (und damit am äußeren Rand der deutschen Gaußkurve) liegt Peters außergewöhnliche Kreativität und Lust an unkonventionellen Lösungen.

Im Gegensatz zu der Mehrzahl der Deutschen, die ein großes Sicherheitsbedürfnis an den Tag legen, ist seine Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten und sich auf unerprobtes Terrain zu begeben, sehr hoch (Dimension Sicherheit ist niedrig

ausgeprägt. Es gibt eine Toleranz gegenüber Uneindeutigkeit). Kein Wunder also, dass es ihn immer schon ins Ausland gezogen hat. Peter erkennt durch seine eigenen Abweichungen vom deutschen Mittelwert etwas sehr Wichtiges: Dass es nämlich „den typischen Deutschen“ nicht gibt. Er wird sich also hüten, die im CWQ angegebenen Durchschnittswerte der anderen Länder als sichere Prognose dafür misszuverstehen, wie jeder Amerikaner oder jeder Japaner denkt und fühlt. Die Ländermittelwerte, die im CWQ angegeben sind, dienen lediglich als „grober Kompass“. Die Länderwerte geben erste Hinweise auf unterschiedliche kulturelle Prägungen und Verhaltenserwartungen, die in einem Land insgesamt vorwiegend herrschen. Wer sie berücksichtigt und kennt, vermeidet die schlimmsten Fettnäpfe besser. Die Länderwerte pro Dimension sind oft bereits „Augenöffner“ für typische Reibungspunkte im täglichen Umgang mit Kollegen aus anderen Kulturen. So auch in Peters Fall:

Starke Abweichungen von den japanischen Kollegen

Im folgenden Teil von Peters Testbericht ist für jede Dimension in einem Balkendiagramm dargestellt, wie Peters persönliche CWQ-Werte im Vergleich zum Mittelwert der ausgewählten fünf Länder aussehen. Besonders interessant sind in Peters →

→ Fall die Übereinstimmungen beziehungsweise Diskrepanzen seiner eigenen kulturellen Präferenzen zu den Länderwerten von Japan, wo er die Zusammenarbeit persönlich als besonders anstrengend empfindet. Bei der Sichtung der besonders auffälligen Unterschiede zwischen seinem Testergebnis zu den japanischen Durchschnittswerten pro Dimension fällt vor allem ein deutlicher Unterschied hinsichtlich der Dimension „Sicherheit“ auf. Hier geht es darum, wie gut undefinierte Situationen ausgehalten werden.

Peters Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten, neue kreative Ansätze und Ideen jenseits der ausgetretenen „Pfade“ und Lösungswege geradezu lustvoll zu suchen, teilt er offenbar nur mit der Mehrzahl der Amerikaner, die traditionsgemäß eher eine „Trial-and-Error-Strategie“ verfolgen. In Japan hingegen bevorzugt die Mehrzahl der Arbeitnehmer einen diametral entgegengesetzten Arbeitsstil, bei

dem jegliche Unsicherheit durch Sorgfalt, Richtlinien und Planung minimiert wird. Hier überfordert Peter wahrscheinlich im Alltag einige seiner japanischen Kollegen mit allzu forschem Ausprobieren, Ad-hoc-Ideen und Spielregelverstößen. Kein Wunder, dass Peter hier gegen Widerstände und Ängste seiner japanischen Kollegen ankämpft, wenn seine Vorschläge zum Vorgehen für diese allzu unorthodox sind.

Individuelles Werteprofil erkennen

Entsprechend lauten auch die schriftlichen Coaching-Tipps, die Peter zur Dimension Sicherheit im Testbericht erhalten hat. Da heißt es unter anderem: „Ihre Präferenz für ein unternehmerisches und weniger stark an Regeln und Vorschriften gebundenes Umfeld unterscheidet sich klar vom Ansatz, der in Japan zu erwar-

ten ist ... In Ländern wie Japan werden Sie auf das Bedürfnis anderer eingehen müssen, dass Vorschriften einzuhalten sind und der ‚normale‘ Ansatz vorzuziehen ist ... eine zu starke Betonung der Haltung ‚Dann mach’s doch einfach‘ kann eine nachteilige Wirkung haben und zu latenter Ablehnung und Verweigerung führen.“

Richtig interessant wird das Coaching für Peter, als ein weiterer Unterschied zwischen dem „typisch Japanischen“ und seinem individuellen Werteprofil ins Spiel kommt: Neben der starken Diskrepanz bezüglich der Dimension „Sicherheit“ fällt bei weiterer Sichtung der Kulturdimensionen noch ein deutlicher Unterschied zwischen Peters Einstellung und der der japanischen Stichprobe ins Auge. Dieser betrifft die Dimension „Machtdistanz“ (partizipative versus hierarchische Orientierung). Peter begreift sich als Chef mit seinen Mitarbeitern menschlich auf

Der „Culture in the Workplace Questionnaire“ (CWQ)

Hintergrund. Der CWQ-Fragebogen wurde auf Basis von Professor Geert Hofstedes Kulturdimensionen in Zusammenarbeit mit Professor André Laurent entwickelt. Die global agierende Firma ITAP – in Deutschland vertreten durch Twist Consulting, München (www.twist.de) – hat die weltweit exklusiven Nutzungsrechte für den Fragebogen.

Die Bearbeitung des Fragebogens erfolgt online, dauert 15 bis 20 Minuten und ist in verschiedenen Sprachen verfügbar (unter anderem deutsch, englisch, chinesisches). Der Teilnehmer kann insgesamt fünf Länder auswählen, mit denen sein Profil verglichen werden soll.

Dann wird ihm eine E-Mail mit den Login-Daten zugesandt. Der Server steht in England und unterliegt strengen europäischen Datenschutznormen. Die Auswertung besteht aus einem siebenseitigen Ergebnisbericht mit individuellem kulturellen Profil und Erläuterung jeder der fünf Dimensionen anhand praktischer Hinweise und individueller Coaching-Tipps zu den ausgewählten Kulturkreisen. Einsatzmöglichkeiten sind:

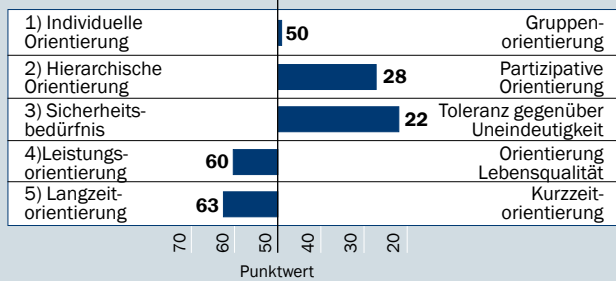
- ein halbtägiges individuelles Ländercoaching für Expats, für international tätige Projektmanager oder für Leiter diverser Teams oder ein eintägiges interkulturelles Training für Gruppen
- die Entwicklung eines kulturell diversen Teams
- die Begleitung eines internationalen Firmenzusammenschlusses.

Ein zertifizierter (interner oder externer) Berater sorgt in mindestens einer Coaching-Sitzung dafür, dass die Ergebnisse des CWQ richtig verstanden und im Alltag sinnvoll umgesetzt werden. Die Zertifizierung für Personalexperten dauert insgesamt circa drei Tage (ein Tag Literatur, ein Tag Hausaufgabe und Korrekturschleife, ein Tag Training in München) und kostet 2.500 Euro. Bei jeder Überarbeitung des CWQ, die rund alle vier Jahre vorgenommen wird (nächste Überarbeitung 2017) wird ein kostenloser Auffrischungstermin fällig. Mit diesen Maßnahmen wird sichergestellt, dass das Instrument seriös und nah an der aktuellen Forschung genutzt wird.

Mitarbeiter von Personalabteilungen können einen kostenlosen Probeaccount beantragen. Interessierte können aber auch unter <http://www.itapintl.com/index.php/tools/for-individuals/discover-the-cwq> einen Teil des Fragebogens prüfen und weitere Informationen sichten. Die Münchner Twist Consulting Group (contact@twist.de) ist als Vertreter von ITAP der CWQ-Lizenzinhaber und Ansprechpartner für alle Kunden in Europa, Russland und Afrika.

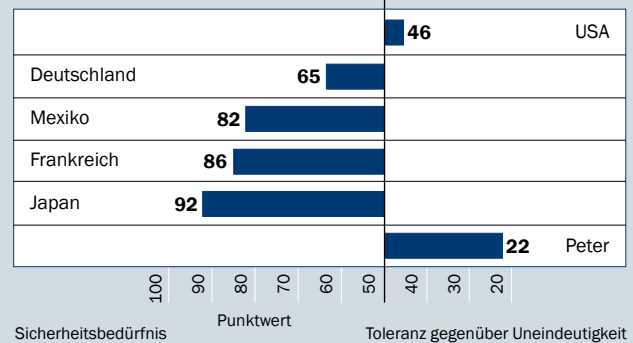
Fünf Dimensionen in Kürze

Peters CWQ-Ergebnisse. Peters persönliche kulturelle Präferenzen machen ihn zu einem „typisch untypischen Deutschen“. Nur bei den Dimensionen 2, 4 und 5 liegt er im „deutschen Mittelwert“ (Interpretation im Artikel).



Dimension Unsicherheit

Sicherheitsbedürfnis. Es ist in Japan hoch, bei Peter gering, da er hohe Toleranz gegenüber Uneindeutigkeiten zeigt.



Augenhöhe. Als Vorgesetzter hat er lediglich aus organisatorisch-pragmatischen Gründen das letzte Wort. Die japanische Stichprobe bevorzugt einen eher hierarchischen Führungsstil, bei dem Mitarbeiter und Chef menschlich und von den Befugnissen her eine große Distanz trennt. Hier wird erwartet, dass der Chef klare Ansagen macht und weiß, wo es langgeht.

Als Peter dies sieht, wird ihm schlagartig klar, woher das seltsam verhaltene Gebaren seiner Mitarbeiter in Japan rührt, wenn er sie um Rat fragt oder einen kumpelhaften Witz macht.

Auch hier verursacht sein Verhalten also eine Verunsicherung: Ist Peter überhaupt ein richtiger Chef, wenn er nicht klar sagt, wo es langgeht, komische Sachen ausprobieren will und dann auch noch um Rat fragt? An diesem Punkt stellt sich im Coaching bei Peter – wie auch regelmäßig bei anderen Coachees oder Teams im interkulturellen Training – eine spontane Erleichterung ein: Die Reibung auf beiden Seiten rührt nicht von menschlichem Versagen her. Hier spielen zwei Parteien einfach mit unterschiedlichen Spielregeln.

Neue Strategien, um Zusammenarbeit zu optimieren

Nach diesen Erkenntnissen erarbeitet Peter mit dem Coach einige konkrete Maßnahmen, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Für ihn ist klar, dass es nicht infrage kommt, auf kreative und pragma-

tische Lösungen in den IT-Projekten zu verzichten. Er wird aber in Zukunft klarer die Verantwortung dafür übernehmen und als Chef sicherer und etwas distanzierter auftreten. Jetzt kommen auch die Stärken der Zusammenarbeit ins Spiel, die im CWQ deutlich geworden sind: Die Dimensionen Leistungsorientierung, Langzeitorientierung und eine Neigung zu eher Gruppen- statt individueller Orientierung sind bei den Japanern offenbar im Mittel stärker ausgeprägt als bei Peter, gehen aber insgesamt in dieselbe Richtung.

Der enorme Fleiß, die Hilfsbereitschaft und der lange Atem seiner japanischen Kollegen erklären sich hierdurch. Sie

decken sich mit Peters innerer Wertehaltung, übertreffen aber seine Erwartungen und das, was er selbst zu leisten in der Lage wäre. Hier nimmt er sich vor, künftig mit besonderer Wertschätzung und ehrlichem Lob zu reagieren. Mittelfristig möchte Peter seine Aha-Erlebnisse gerne mit dem japanischen Team teilen. Er plant daher im Folgequartal einen eintägigen interkulturellen Team-Workshop, bei dem auf Basis der CWQ-Ergebnisse des gesamten Teams verschiedene Irritationen, aber auch positive Erlebnisse am Arbeitsplatz analysiert und „neue gemeinsame Spielregeln der Zusammenarbeit“ entwickelt werden.

Sonja Nitsch/Marion Zikeli

AUTORINNEN



Sonja Nitsch

ist seit 2010 Geschäftsführerin der Münchner Twist Consulting Group.

Sie ist Ansprechpartnerin für nationale und internationale Neukunden und hat selbst im Ausland (Russland und Spanien) für längere Zeit gelebt und gearbeitet.

Twist Consulting Group
Inhaberin Dr. Claudia Harss
Siegfriedstraße 8, 80803 München
Tel. 089 8905194-0
www.twist.de



Marion Zikeli

ist Diplom-Psychologin und systemischer Coach. Sie arbeitet seit 2015

als freiberufliche Unternehmensberaterin bei der Twist Consulting Group. Ihre Arbeitssprachen sind Rumänisch, Englisch, Französisch, Italienisch und natürlich Deutsch.

Twist Consulting Group
Inhaberin Dr. Claudia Harss
Siegfriedstraße 8, 80803 München
Tel. 089 8905194-0
www.twist.de

Integrata schwört auf ihr „Agiles Vorgehensmodell“

AKADEMIEN I. Fachabteilungen wollen oft schnell eine Bildungsmaßnahme konzipiert haben. Gut, wenn bereits bestehende Seminare in kleine Lernobjekte zerlegt wurden, die dann zielgerichtet zu neuen Lernpfaden verknüpft werden können. Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden, sagte sich die Integrata AG.



Foto: Integrata

Lernpfad anlegen. Mit dieser Maske werden die Inhalte einer Bildungsmaßnahme zu einem Lernpfad zusammengestellt und der zeitliche Ablauf visualisiert.

An der Entwicklung eines modernen Pkw wirken Fachleute aus einer Vielzahl naturwissenschaftlicher, technischer und humanwissenschaftlicher Disziplinen mit. Unter der Haube eines BMW steckt nun auch noch die Expertise der Bildungsexperten der Integrata AG, Stuttgart. Das Unternehmen der Cegos-Gruppe und der Autobauer haben mit dem „Agilen Vorgehensmodell“ (AGVM) ein webgestütztes System zur Optimierung der Planungsprozesse der BMW Group Akademie entwickelt, das mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching des BDVT – Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches und dem Europäischen Innovationspreis ausgezeichnet worden ist.

„Wir wollten, dass unsere Berater die kundenorientierte Erstellung von individuellen Qualifizierungsmaßnahmen für

persönliche Kompetenzen und die Beratung bei Veränderungsvorgehen schneller bewältigen können. So nahm bislang die Suche nach vorhandenen Lernmaterialien zu viel Zeit in Anspruch. Die kommt nun der intensiven Beratung bei gleichzeitiger direkter Veranschaulichung zugute“, sagt Alfred Gura, Bildungsmanager der BMW Group.

Die Ansprüche waren hoch: Im 100. Jahr seines Bestehens legte sich der Konzern auf die Strategie „Number one - next“ fest, die das Unternehmen zu einem digitalisierten Mobilitätsdienstleister und zur Nummer eins der internationalen Autobranche machen soll. Daraus leitete sich der Auftrag an die Akademie ab, die rund 122.000 Beschäftigten weltweit fachlich auf die Überholspur zu führen – jeder Kopf ein Technologieführer gewissermaßen.

Das AGVM wird durch das sogenannte Learning Center unterstützt, ein neuartiges Tool, das einen schnellen, direkten Zugriff auf Inhalte, Materialien, Medien und Methoden ermöglicht. Alle diese Elemente lassen sich modular abrufen und „agil“ kombinieren. Präsenz-, E-Learning- und Blended-Ansätze spielen gleichermaßen eine Rolle. Personalentwickler und Produktmanager können so umfassender und zielgerichteter auf die Bedarfe der Fachabteilungen eingehen. BMW-Bildungsmanager Gura berichtet von einer höheren Qualität der Beratungsgespräche – die zudem bis zu 80 Prozent weniger Zeit beanspruchen.

80 Prozent Zeitersparnis

Das Trio aus AGVM, Learning Center und dem strukturierten Fragebogen zur Auftragsklärung erlaubt es dem Berater, sich auf seine eigentliche Aufgabe zu konzentrieren: Know-how und Soft Skills so aufzubauen, dass Mitarbeiter ihr Potenzial ausschöpfen und einen greifbaren Lernerfolg sehen können. Produktmanager und Change Berater erhalten einen systematischen und intuitiven Zugriff auf Lernobjekte, sie gestalten flexibel individuelle Lernpfade, können Lerninhalte qualitativ anpassen und ergänzen. Außerdem unterstützt das AGVM den sinnvollen Einsatz von Lerninhalten und ermöglicht es, Konzepte auf hohem Niveau zu erstellen. Kernstück des AGVM ist der Lernpfad, eine Zusammenstellung der Inhalte einer Bildungsmaßnahme und zugleich die Visualisierung des zeitlichen Ablaufs aller Kurse, Seminare et cetera. Die im AGVM strukturiert bereitgestellten Inhalte, Me-

thoden und Medien werden als Lernobjekte und -formate nach dem Bedarf der Fachabteilungen ausgewählt. Dabei bezeichnet „Lernobjekt“ das kleinste inhaltliche Element, das eigenständig vermittelt werden kann, zum Beispiel Aktives Zuhören, das Eisbergmodell oder eine Methode wie die Stakeholder-Analyse. Während sich der „Warenkorb“ füllt, erhält der Berater vom AGVM Empfehlungen zu geeigneten Methoden und Medien.

Die Bedienung ist einfach: Nach der Anmeldung mit Benutzername und Kennwort legt der Berater einen neuen Lernpfad an, beispielsweise unter dem Titel „Vertriebsschulung“. Das AGVM schlägt eine Reihe von Themen und Kategorien

vor, denen der Lernpfad zugeordnet werden soll. Eine Vorauswahl von möglichen Lernobjekten erscheint, zu denen Details abgerufen werden können. Die meisten Lernobjekte sind auf mehreren Lernlevels verfügbar; sie können im Ablauf der Bildungsmaßnahme an verschiedenen Stellen eingesetzt werden – Vorphase, Startphase, Projektphase, Abschlussphase. Mit jedem Lernobjekt verlängert sich der Lernpfad um ein Stück Weges. Zum Schluss druckt der Berater den Lernpfad der Vertriebsschulung als PDF aus. Der Trainerleitfaden wird als Excel-Datei ausgegeben. Die Materialien, also Medien und PDF, sind in einem ZIP-Ordner komprimiert. Einzige technische Voraus-

setzung für das AGVM ist die Microsoft-Anwendung Access.

„Die Innovation besteht in der Kombination von Learning Center und AGVM“, sagt Claudia Geier, Leiterin Produktmarketing PE/OE der Integrata AG. „Das ist im Markt zurzeit noch ein Alleinstellungsmerkmal. Für die Produktmanager und Change-Berater haben wir einen wichtigen Prozessablauf in der Beratung optimiert und gleichzeitig die Konzeptionsicherheit und -qualität erhöht.“ Strategische Ausbildungsplanung erfolge ziel- und budgetorientiert. „Da ist noch eine Steigerung drin“, verspricht Geier. „Wir setzen auf Schwarmintelligenz“.

Christoph Stehr ●

Drei Fragen an Claudia Geier

Interview. Claudia Geier, Leiterin Produktmarketing PE/OE der Integrata AG, hat das „Agile Vorgehensmodell“ (AGVM) mitentwickelt und antwortet auf drei grundlegende Fragen.

Lernstile und -formen verändern sich über die Jahre und sind zudem von Land zu Land verschieden. Ist das AGVM darauf eingerichtet?

Claudia Geier: Autonomes Lernen ist gerade für junge Generationen von großer Bedeutung. Dieses sich wandelnde Lernverhalten wird im AGVM und im Learning Center berücksichtigt. Die Personalentwickler können demografische Aspekte sowie unterschiedliche Lerntypen und -gewohnheiten in die Konzeption einbeziehen. Darüber hinaus trägt das Modell zur Harmonisierung internationaler Bildungsmaßnahmen bei, indem es Inhalte, Materialien, Medien und Vermittlungsmethoden in einem Tool integriert.

Welche Vorteile bietet das AGVM gegenüber anderen Instrumenten der Ausbildungsplanung?

Geier: Eine hohe Wiederverwertbarkeit bereits vorhandener Konzepte, Entwicklungen und Inhalte! Heute werden mehrfach für vermeintlich „neue“ Inhalte und Durchführungskonzepte Aufträge vergeben. Vorhandene Inhalte, die gut sind und bereits in der Praxis erprobt, werden immer und immer wieder in anderen Zusammenhängen neu entwickelt. Das toolgestützte AGVM verhindert dieses „Hamstern“ mannigfaltiger Konzepte mit gleicher oder ähnlicher Zielsetzung. Also Fokussierung auch hier!

Gibt es eine Vision, wie das AGVM weiterentwickelt werden könnte?

Geier: Ja, wir haben eine intelligente technische Lösung und ein praktikables AGVM für Personalentwickler kreiert. Heute beschäftigt uns die Umsetzung einer „Internal Open Educational Ressource Strategy“. Wie kann das ganze Wissen innerhalb eines Unternehmens so geteilt und zur Verfügung gestellt werden, dass es einerseits von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genutzt werden und andererseits in einer Art „Schwarmintelligenz“ aufgehen kann? Diese Frage wollen wir beantworten.

Interview: Christoph Stehr ●



Foto: Pichler

Präsentation. Marketingreferentin Sandra Roßbach (li.) und Claudia Geier auf einer Messe.

Neues aus der Welt der Akademien

AKADEMIEN II. Wo geht es hin mit den Führungskräfte-Akademien? Welche Trends sind erkennbar, welche gesellschaftlichen Veränderungen drücken den Akademien ihren Stempel auf? Es ist nicht immer nur die Digitalisierung, die die Diskussion bestimmt. Wir haben die aktuelle Lage mit ein paar Schnappschüssen beleuchtet.

Ranking I: Österreichs beste Akademien – Wifi ist Gesamtsieger

Das „Wifi Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich“ in Wien wurde vom Österreichischen „Industriemagazin“ zum besten Seminaranbieter unseres Nachbarlands in der Kategorie Gesamtanbieter gekürt. Das Ergebnis entspricht dem des Vorjahrs.

In der Kategorie „Führung und Strategie“ setzte sich das „Hernstein Institut für Management und Leadership“ in Wien durch, das auf Führungskräfteentwicklung spezialisiert ist. In Sachen Informationstechnologie wurde die „Arbeitsgemeinschaft für Datenverarbeitung“ (ADV) bester Anbieter. Die ADV ist eine seit 1959 bestehende österreichische Kommunikationsplattform für Fachleute der Informationsverarbeitung in Wien. Im Bereich „Finanzen und Recht“ siegte die Manz Rechtsakademie, Wien. Bei Sprachen führt das „The Cambridge Institute Wien Advanced Learning Systems GmbH“ die entsprechende Kategorie an. Das „Industriemagazin“ beauftragte das Meinungsforschungsinstitut „Meinungsraum.at“, 473 Führungskräfte zu Image und Qualität von Seminaranbietern ausführlich zu interviewen, wobei den Befragten 100 österreichische Weiterbildungsanbieter vorgegeben wurden.

Ranking II: Österreichs Akademie-Ranking zeigt, was Nachfrager wollen

Wenn österreichische Unternehmen Weiterbildung einkaufen, dann achtet knapp die Hälfte auf die Aktualität der Seminarangebote! Nur jede zehnte Firma hat beim Seminareinkauf einen fixen Partner, einen bevorzugten Lieferanten. Und

Wissen. Früher suchten Österreicher Wissen in der Wiener Universitätsbibliothek (Foto). Heute suchen zumindest die Berufstätigen aktuelles Wissen in praxisnahen Angeboten der Akademien.



auch durch Dumpingpreise können die Unternehmen nicht davon abgehalten werden, in erster Linie auf „aktuelle Seminarthemen“ zu achten. Das ergab eine Umfrage des österreichischen „Industriemagazins“, die dazu diente, die besten Seminaranbieter herauszufinden. Bei dieser Gelegenheit durchleuchteten die Meinungsforscher aber auch das „Einkaufsverhalten“ der Unternehmen.

Zwei Drittel der befragten Personalersagen, die „Praxisnähe der Seminare“ sei „sehr wichtig“, gefolgt von der Erfahrung, die ein Trainer im Laufe seines Lebens gesammelt habe. Ebenfalls deutlich mehr als die Hälfte besteht auf gut aufbereiteten Lernunterlagen, die nach einem Seminar weiterverwendet werden können. 58 Prozent erwarten ganz generell neue Erkenntnisse und neue Erfahrungen. Ob das Seminar mit einem anerkannten Abschluss beendet werde, scheint ebenso

nachrangig wie die Zertifizierung des Anbieters. Auch namhafte Referenzen beeinflussen die Entscheidung kaum. 35 Prozent der Befragten bezeichnen es als sehr wichtig, dass der Seminaranbieter unabhängig sei – zum Beispiel von einem Sponsoring durch Dritte. Fast die Hälfte der österreichischen Unternehmen sieht sich von Mal zu Mal das Angebot unterschiedlicher Akademien an und entscheidet unabhängig von bisherigen Geschäftsbeziehungen. Fazit: Es kommt natürlich auch auf den Preis an, aber die Umfrage zeigt, dass der Preis gegenüber der Qualität des Angebots an Bedeutung verliert.

Haufe Akademie: Zwölf Mal

„persönliche Entwicklung“ verschenkt

Im Sommer 2016 startete die Haufe Akademie das Projekt „Smile“. Zwölf Menschen bekamen die Zusage, über 24 Monate hinweg kostenfrei das komplette

Qualifizierungs- und Entwicklungsangebot der Haufe Akademie nutzen zu können. Während der zwei Jahre steht diesen Menschen ein persönlicher Coach zur Seite, der sie auf ihrem Entwicklungsweg berät und begleitet.

Die Haufe Akademie will so die langfristige Wirkung von Weiterbildung aufzeigen. Die zwölf Begünstigten haben ganz unterschiedliche Lebensläufe (zum Teil mit Migrationshintergrund). Es handelt sich um eine bunte Mischung aus Studenten, Existenzgründern und jungen Berufstätigen. Das Projekt wird von einem Dokumentarfilmer begleitet. Der erste Teil des Films („Entwicklung erleichtern – ein Kristian Gründling Film“) wurde Ende 2016 online gestellt (www.haufe-akademie.de/perspektiven/tag/smile/). Der zweite Teil soll Mitte 2017 folgen.

Akademie für Führungskräfte: Neuer „Seminarfinder“ auf der Website auch für Smartphones verfügbar

Mit überarbeiteter Website und erweitertem Seminarangebot startete die Akademie für Führungskräfte ins Weiterbildungsjahr 2017. Das Auffinden passender Weiterbildungen erfolgt ab sofort über einen neuen Seminarfinder, der verschiedene Filterfunktionen anbietet.

Veranstaltungen können nicht nur anhand einer Themenliste, sondern auch nach Bundesland, Veranstaltungsort, Termin, Dauer oder Trainer gesucht werden. Ebenso bietet der Seminarfinder die Möglichkeit, nur neue oder englischsprachige Angebote der Akademie zu selektieren. Neben der Suchfunktion wurde auch der gesamte Aufbau der Website verbessert und an die mobile Internetnutzung angepasst.

Thematisch widmet sich die Akademie im Jahr 2017 verstärkt den Trends der modernen Arbeitswelt: Das neue „Leadership Excellence Program“ hilft Führungskräften dabei, ihre Rolle im 21. Jahrhundert vor dem Hintergrund ständigen Wandels zu gestalten. Weitere Highlights des Portfolios 2017 sind die sogenannten „agilen“ Seminare, in denen die Teilnehmer Kompetenzen erwerben, die ihnen den Umgang mit flachen Hierarchien, Vertrauenskultur und Selbstbestimmung, Führung auf Distanz sowie anderen neuen Arbeitsformen erleichtern.

IME: Neues Seminarformat für den Führungsnachwuchs

Junge Führungskräfte sind oft unsicher, was ihre Rolle als Vorgesetzter angeht. In den Seminaren, die das Institut für Management-Entwicklung (IME), Bielefeld, für den Führungsnachwuchs veranstaltet, wird ab sofort auch ein Austausch ermöglicht, der neben fachlichen Aspekten die zwischenmenschlichen Herausforderungen klären soll: Wie verhalte ich mich? Wie nehmen Kollegen und Mitarbeiter das wahr? Wie vertrete ich überzeugend und wirksam meine Interessen und setze sie um? „In einem kleinen Kreis von Gleichgesinnten unter der Moderation eines erfahrenen Trainers lassen sich diese Fragen ideal bearbeiten“, ist sich Marion Schopen, IME Senior Manager In-house, sicher.

Das IME-Führungsprogramm „Neu in Führung“ ist deshalb auch eine Plattform für junge Führungskräfte, die ihr Persönlichkeitsprofil stärken wollen. Die Teilnehmer kommen in einem Zeitraum von sechs Monaten in drei Modulen zusammen. Sie lernen, wie sie ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten bewusst steuern können und von welchen Werten und Haltungen ihr Handeln bestimmt wird. In einem kleinen Kreis tauschen sich die Gleichgesinnten über ihre bisherigen Praxiserfahrungen aus und lernen von den Erfahrungen der anderen. Kleine Transferaufgaben geben ihnen die Möglichkeit, die in den Präsenzveranstaltungen behandelten Konzepte im Arbeitskontext anzuwenden.

Die Teilnehmer setzen sich eigene Ziele und überprüfen selbstständig ihren Fortschritt. Sie entwickeln Routine in der Selbstreflexion und Selbstbewertung und stärken damit ihre Selbstführungskompetenz. Ein individuelles Coaching-Kontingent per Telefon oder Videokonferenz ergänzt die Begleitung durch den Trainer über einen langen Zeitraum. Das Programm will zudem die Entwicklung eines individuellen Expertennetzwerks stärken und bahnt Entwicklungspartnerschaften unter den Teilnehmern an, die häufig über die Dauer des Programms hinaus Bestand haben. Mit 17 festen Mitarbeitern und rund 100 freiberuflichen Trainern ist das IME deutschlandweit tätig.

Gudrun Porath ●

25 Jahre
Akademie

Heidelberger Weiterbildungen

- Kompetenz für Lernprozesse
- Lernen in anregender Atmosphäre
- Hochschulzertifikat

Train the Trainer

- Heidelberger Trainerausbildung
- Interkultureller Trainer
- Achtsamkeitstrainer
- Innovationstrainer

Prozesskompetenz in Organisationen

- ProzessgestalterIn
- ProzessgestalterIn Diversity
- ProzessgestalterIn Innovation

Systemisches Coaching

2-tägige Themenworkshops

- Übergreifende Kompetenzen

www.ph-akademie.de

Messestrategie. Eine große Messe (hier die Cebit 2016) erschlägt jeden Besucher, der unvorbereitet kommt. Sich treiben lassen ist keine Alternative.

So wird eine Messe zum Erfolg



MESSE-MARKETING. Bald ist es wieder soweit. Dann pilgern Hunderttausende von Menschen zur Cebit, zur Hannover Messe oder zu einer anderen großen Messe. Während die Aussteller Kontakte zu neuen Kunden knüpfen möchten, wollen sich die Besucher in Ruhe über neue Produkte und Problemlösungen informieren. Im Mittelpunkt stehen in jeder Branche mittlerweile Themen wie „digitale Transformation“ oder „Industrie 4.0“.

Aussteller und Besucher sollten mit ihren unterschiedlichen Anliegen darauf achten, dass der Messebesuch für sie zum Erfolg wird. Experten, die in diesem Artikel zitiert werden, geben Tipps sowohl für die Anbieter wie auch für die Nachfrager, die sich auf dem Marktplatz „Messe“ treffen.

Tipps für Aussteller und ihre Standmitarbeiter

Für den Erfolg eines Messeauftritts ist es laut Peter Schreiber, Inhaber der Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, unerlässlich, dass das ausstellende Unternehmen seinen Mitarbeitern einbläut: Die Fahrt zur Messe ist kein Betriebsausflug und die Gespräche dort sind keine Kaffeekränzchen. „Wir verfolgen damit vielmehr ein betriebswirtschaftliches Ziel – nämlich möglichst viele Kontakte zu potenziellen Kunden zu knüpfen und diese für uns und unsere Problem-

lösungen zu begeistern.“ Hierfür müssen die Standmitarbeiter die Produkte und Leistungen ihres Unternehmens kennen und Besuchern schmackhaft machen können. Außerdem dürfen sie nicht endlos viel Zeit mit Besuchern vertrödeln, die nicht zu den Zielkunden des Unternehmens zählen. Diesbezüglich müssen die Aussteller ihre Mitarbeiter intensiv schulen.

Bei größeren Messeständen empfiehlt sich zudem folgende Rollenteilung: Eine Gruppe von Standmitarbeitern kümmert sich – aufgrund ihrer Expertise – primär um die Spezialisten in den Unternehmen, die sich vor allem für die technische Lösung interessieren. Eine andere hingegen betreut solche Besucher wie Geschäftsführer, die sich vor allem für die Kosten-Nutzen-Relation, also die kaufmännische Seite, interessieren. Wichtig ist es zudem, die Kontaktdaten und wichtigsten Infos noch im Gespräch oder unmittelbar danach zu notieren – und zwar so, dass der

Kontakt nach der Messe gezielt nachbearbeitet werden kann.

Folgendes sollte den Ausstellern, so Schreiber, jedoch auch klar sein: „Messen sind für ihre Mitarbeiter stressig“ – wegen der Lärmkulisse und weil sie sich permanent auf neue Gesprächspartner einstellen müssen. Also sollten ihre Chefs für ausreichend Pausen sorgen. Sonst hängen die Standmitarbeiter an den letzten Messetagen ausgelaugt in der Ecke. Und nach der Messe ist ein Drittel der Mitarbeiter krank.

Tipps für Messebesucher und Bewerber

Ein Großevent wie die Cebit oder Hannover Messe erschlägt jeden Besucher, der unvorbereitet dorthin kommt. Deshalb ist eine gezielte Vorbereitung für Barbara Liebermeister, Networking-Expertin und Geschäftsführerin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter



Foto: drsberg / shutterstock.com

(IFIDZ), Frankfurt, „das A und O jedes erfolgreichen Messebesuchs“. Das heißt, die Besucher sollten sich zu Hause bereits überlegen: Mit welchen Zielen fahre ich beispielsweise zur Cebit? Um danach entscheiden zu können, ob wir unsere Daten in eine Cloud auslagern? Um danach zu wissen, welches CRM-System wir als Mittelständler kaufen sollten? Oder: Um mir einen Überblick über die Lösungsansätze im Bereich „digitale Transformation von Unternehmen“ zu verschaffen?

Danach können sie entscheiden, welche der 3.000 Aussteller und 2.000 Vorträge beispielsweise auf der Cebit sie besuchen – entweder im Vorfeld zu Hause am PC oder vor Ort, indem sie sich nach der An-

Messen werden aber auch von Arbeitslosen oder wechselwilligen Angestellten genutzt, um potenzielle Arbeitgeber zu identifizieren. Alexander Walz, Geschäftsführer der Personalberatung Conciliat, Stuttgart, bläst zunächst seine Backen auf und lässt dann langsam die Luft entweichen, als ihm die Frage gestellt wird: Was sollten Stellensucher tun, damit der Messebesuch für sie erfolgreich wird? Denn für ihn sind solche Events wie die Cebit und die Hannover Messe nicht der Ort, um sich aktiv zu bewerben. Denn die Aussteller investieren keine fünf-, sechs- oder gar siebenstelligen Beträge in ihre Stände, um neue Mitarbeiter zu rekrutieren, sondern neue Kunden und Auf-

Für Walz ist die Cebit und die Hannover Messe primär ein Ort, an dem sich berufserfahrene ITler und Ingenieure, die eine neue berufliche Perspektive suchen, und Studenten, die kurz vor dem Examen stehen, darüber informieren können: Wer könnte für mich – außer den allgemein bekannten Namen – eventuell ein interessanter Arbeitgeber sein – „um sich nach der Messe dort zu bewerben“. Schließlich gibt es gerade im IT-Sektor in Deutschland sehr viele Nischenanbieter und interessante Start-ups.

Etwas anders sieht es bei den Konferenzen aus, die im Rahmen der Cebit und Hannover Messe stattfinden. Dort kann man durchaus Entscheider treffen, sei es als Besucher oder Referent, die gute Türöffner in Unternehmen wären. Mit diesen sollten Stellensucher zunächst das fachliche Gespräch suchen, um dann gegen Ende beispielsweise zu sagen: „Das, was Sie mir über Ihr Unternehmen und seine Arbeit erzählt haben, klingt sehr interessant. Eine solche Herausforderung reizt auch mich. Darf ich Ihnen meine Bewerbungsunterlagen senden?“ Die Empfehlung des Personalberaters lautet also: Erst mal einen Kontakt und eine Beziehung zum Gegenüber aufbauen, statt ihm sogleich eine Bewerbungsmappe in die Hand zu drücken.

„Die Fahrt zur Messe ist kein Betriebsausflug und die Gespräche dort sind keine Kaffeekränzchen. Aussteller haben präzise Ziele.“

Peter Schreiber

kunft mit dem Messekatalog zunächst in eine ruhige Ecke setzen und ihren Messebesuch planen.

Das ist, so Liebermeister, besser, als ziellos loszulaufen. „Dann landet man gewiss bei den falschen Ausstellern und Vorträgen und denkt auf der Heimreise: ‚Das war doch mal wieder alles für die Katz‘“, so Liebermeister.

träge zu gewinnen. „Und wenn mir als Standmitarbeiter jemand in diesem Umfeld seine Bewerbungsmappe rüberschieben würde, dann würde ich denken: Der hat’s aber nötig“ – insbesondere in einer Zeit, in der offene Stellen für ITler und Ingenieure keine Mangelware sind und Stellensucher deshalb nicht nach jedem Strohalm greifen müssen.

Lukas Leist ●

Digitalisierung durchdringt den ganzen Bildungsprozess

SWISS E-LEARNING/PERSONAL SWISS. Die 8. Swiss E-Learning Conference findet in diesem Jahr vom 4. bis 5. April in Zürich statt – zeitgleich mit der großen Züricher Personalmesse „Personal Swiss“. Beide Veranstaltungen, die in unmittelbarer Nachbarschaft durchgeführt werden, glänzen mit attraktiven Keynote Speakern.

Alle Prognosen, was die Digitalisierung für die Arbeitswelt bedeutet, sollten mit Vorsicht betrachtet werden, fordert Prof. Dr. Michael Kerres, Inhaber des Lehrstuhls für Mediendidaktik und Wissensmanagement an der Universität Duisburg-Essen. „Die überwiegende Zahl aller Prognosen hat sich als schlicht falsch herausgestellt.“ Aber es sei schon aufregend, wie wir bereits heute erkennen könnten, wie sehr die Weiterbildung durch die Digitalisierung herausgefordert werde. Es deuten sich laut Kerres neue Optionen an, die die Wertschöpfung von Bildungsprozessen erhöhen – und das, ohne den traditionellen Face-To-Face-Unterricht infrage zu stellen!

Vieles läuft auf cloudbasierte Lösungen hinaus

Kerres ist Keynote Speaker auf der „Swiss E-Learning Conference“ (Selc), der 8. Konferenz für E-Learning, Wissensmanagement & Personalentwicklung. Er wird zum Thema „Die Digitalisierung durchdringt den gesamten Bildungsprozess“ sprechen. Der Wissenschaftler beschäftigt sich seit Jahren mit digitalem Lernen an Universitäten und in den Unternehmen. „Das Thema rückt immer mehr in das Zentrum strategischer Überlegungen und ist nicht mehr das Thema einzelner Akteure – die Bedeutung für die Zukunft ist erkannt“, freut sich Kerres. „Gleichwohl spüren wir auch eine gewisse Unsicherheit, wie man sich als Organisation im Ganzen der digitalen Transformation widmen soll.“ Bislang würden vor allem die Chancen des digitalen Lernens im Klassenraum, in

der Interaktion des Lernenden mit dem Computer oder im Internet untersucht. Jetzt durchdringe die Digitalisierung den gesamten Bildungsprozess und man erkenne zusehends, wie der Bildungsprozess im Ganzen profitieren könne – von der Entwicklung der Bildungsangebote, der Teilnehmergeinnung, der Durchführung bis hin zu digital unterstützten Prüfungen und der Alumni-Arbeit. „Gerade in dem Zusammenwirken der digitalen Elemente in der Wertschöpfungskette, die neu zusammengesetzt ist, wird sich vermutlich die Transformation zeigen“, denkt Kerres. „Da kommen dann neue Fragen auf, etwa wie Unternehmen Personalentwicklung, Wissensmanagement und Kompetenzentwicklung in der digitalen Welt zusammenbringen oder wie sich die Kompetenzhistorie eines Menschen, gegebenenfalls auch institutionsübergreifend, abbilden lässt.“ Das Ganze liefe auf cloudbasierte Dienstleistungen hinaus, die es uns ermöglichen, unabhängig von sozialen oder organisatorischen Grenzen unsere Kalenderdaten, Kontakte und Fotos abzurufen. Das betreffe auch die Möglichkeit, dauerhaft auf die eigene Lernhistorie zuzugreifen.

Bald vom 3D-Drucker zum 4D-Drucker

„Die digitale Vermittlung ist meist die einzige Möglichkeit für einen Wissenstransfer“, betont Dr. Sascha Peters, Geschäftsführer und Inhaber von Haute Innovation, einer Zukunftsagentur für Material und Technologie. Er ist ebenfalls Keynote Speaker auf der Selc und wird einen Vortrag zum Thema „Material-

innovationen wandeln die Gesellschaft“ halten. Peters ist Spezialist für Materialwissenschaften und Materialinnovation. Er sagt: „An Materialentwicklungen lässt sich wunderbar gesellschaftlicher Fortschritt ablesen. Denn alles, was in der Gesellschaft derzeit von Bedeutung ist, wie zum Beispiel die Themen Nachhaltigkeit, Energiewende oder Elektromobilität, manifestiert sich an Materialfortschritten: Surfbretter aus Pilzen, Laufschuhe aus künstlich erzeugter Spinnenseide oder die Energie-erzeugenden Autoreifen. Rund 70 Prozent aller Produktinnovationen basieren auf neuen Materialien!“ Die digitale



Foto: Uni Duisburg Essen

Michael Kerres. Der Forscher gilt als „der“ Experte für die Entwicklung mediengestützter Lernangebote.

Transformation unseres Lebens ist laut Peters in vollem Gange. „Nahezu jeder Lebensbereich ist davon betroffen. Ob Freizeit, Sport, Mobilität, die Logistik für Lebensmittel und Güter, das eigene Zuhause: überall finden immer mehr digitale Systeme und Services Einzug. Ob wir es wollen oder nicht“ Die Schnittstelle sei meist eine materielle oder das digitale Angebot manifestiere sich in der physischen Welt erst durch Fortschritte in der Materialentwicklung.

Die Frage ist: Was wird aus dem Bereich der Materialinnovationen und dem Bereich des digitalen Lernens in den nächsten Jahren auf uns zukommen? „Für uns sind die meisten Entwicklungen ja bereits erkennbar, weil die Forschungsarbeiten zu den meisten Themen in der Regel 10 Jahre vor dem letztendlichen Durchbruch am Markt einsetzen“, verrät Peters. „Das beste Beispiel ist wohl der Hype rund um das Thema 3D-Drucken. Und das hat ja auch etwas mit digitalem Lernen zu tun. Da gehen die Arbeiten sogar auf Entwicklungen aus den 80er-Jahren zurück.“ Aktuell werde die Bedeutung von 4D-Printing diskutiert und erste Unternehmen wagten sich an Konzeptstudien. Beim 4D-Drucken geht es um den 3D-Druck

eines Formgedächtnismaterials, das über die Zeit seine Form verändern kann. Anwendungen wären ein Implantat, das sich durch den Einfluss der Körpertemperatur in seiner Form anpasst; veränderliche Autokarosserien, deren Geometrie sich mit der Witterung verändert. Das wäre dann quasi eine postdigitale Entwicklung, da die Modifikationen automatisch stattfinden und vom Menschen gar nicht mehr gesteuert werden müssten.

Digital heißt: flexibler, bedürfnisorientierter, persönlicher

Ein weiterer Keynote Speaker der Selc ist Oliver Durrer, Geschäftsführer der Online Academy, Klubschule Migros. Sein Vortragsthema lautet: „Die Kundenbedürfnisse in puncto Weiterbildung haben sich im Zuge der Digitalisierung stark gewandelt.“ Individualisierung und Personalisierung seien jetzt gefragt. Der Kunde wolle möglichst zeit- und ortsunabhängig sowie flexibel lernen. Die Klubschule Migros habe diese Trends erkannt und zum Anlass für den Start der Online Academy genommen. Jetzt könne der Kunde durch individualisierte Lernformen zum Erfolg gelangen. Die didaktischen Ansätze böten

für jeden Lerntyp ein passendes Angebot und erlaubten maximale Lernflexibilität. Durrer ist überzeugt: „Digitales Lernen ist ein wichtiger Bestandteil der Digitalen Transformation. So steht neben moderner Kompetenzförderung in digitaler Form auch die Förderung digitaler Kompetenzen im Fokus. Gezielte Mitarbeiterförderung und -weiterbildung sowie Coaching werden dadurch noch effektiver und effizienter.“

Persönlich ist Durrer überzeugt, dass sich der Trend zu noch mehr Individualisierung und Personalisierung weiter verstärken werde. Die Stichworte „On-Demand Training“ oder „Flipped Classroom“ würden vermehrt zum Standard.

Neben der „Swiss E-Learning Conference“ (www.selc.ch), die man gegen Gebühr auch komplett im Internet miterleben kann, findet noch die „Personal Swiss“ (www.personal-swiss.ch) statt. Hier macht es natürlich Sinn, live dabei zu sein, wenn rund 4.500 Besucher auf 350 Aussteller treffen. Das Rahmenprogramm bietet etwa 200 Vorträge. Sieben davon sind Keynotes – zum Beispiel von Vertretern der Firmen IBM Deutschland oder der Ikea AG.

Martin Pichler ●



Foto: Friederike Tröndle / Personal Swiss

Personal Swiss. Die Messe findet jährlich in den Messehallen Zürichs statt. Dann dreht sich alles um HR und Training sowie Recruiting und das Gesundheitswesen.

New Work will die Innovationsfähigkeit verbessern

PERSONAL SÜD 2017. Prof. Dr. Benedikt Hackl forscht seit mehreren Jahren zur Zukunft der Arbeitswelt. Er ist Professor für Unternehmensführung und Personal an der DHBW Baden-Württemberg. Auf der Messe „Personal Süd 2017“ in Stuttgart wird er am Mittwoch, 10. Mai, ab 9.30 Uhr von seinen Studienergebnissen berichten und aufzeigen, wie verschiedene New-Work-Instrumente ineinandergreifen.

Neue Formen der Zusammenarbeit werden aktuell gern mit dem Label „New Work“ versehen. Was darf man darunter verstehen?

Prof. Dr. Benedikt Hackl: New Work steht heute als Begrifflichkeit für eine grundlegende Veränderung der Arbeitswelt.

und Steuerungsprozessen in den Unternehmen, um wieder mehr Kreativproduktivität und Innovationen zu ermöglichen. Der heutige Begriff „New Work“ ist aber als Mode-Begriff zu verstehen, der die grundsätzliche Veränderung der Arbeitswelt ausdrücken soll. Vieles davon hat

Führung, Anreizsystemen und Hierarchie nicht positiv auf Commitment, Mitdenken und Eigenverantwortung auswirken. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und immer kürzer werdender Innovations- und Produktzyklen kommt es in erster Linie auf die Reaktionsfähigkeit und organisationale Beweglichkeit zur Entwicklung innovativer Produkte und Momente an. Eine veränderte Führungsrolle, Enthierarchisierung und Bottom-up-Steuerung der Organisation sind hier ein wesentlicher Beitrag.

„Bei einem Teil der deutschen Unternehmen werden leider nur unkritische Veränderungen durchgeführt.“

Ursprünglich handelt es sich dabei jedoch um einen sozialphilosophischen Ansatz nach Frithjof Bergmann, der ein ganz bestimmtes Arbeitsmodell propagiert hat. Diese neue Denkrichtung rückt die „Sinnhaftigkeit“ unserer Arbeit in den Vordergrund. Bergmann hinterfragte nicht nur die Arbeitswelt, sondern auch den Arbeitsbegriff. Und eben das müssen wir in der aktuellen Debatte rund um die Digitalisierung der Arbeitswelt auch tun. Heute geht es in der Tat um eine neue Gestaltung von Zusammenarbeit, Führung

und wenig mit den Bergmann'schen Überlegungen zu tun. Wer sich für Bergmann interessiert, sollte seine Bücher „Die Freiheit leben“ und „Neue Arbeit, Neue Kultur“ (Arbor Verlag, Freiburg) lesen.

Was sind für Sie die wichtigsten New-Work-Instrumente?

Hackl: Im Rahmen unserer Studien haben wir mehrere New-Work-Instrumente untersucht. Zu den wichtigsten zählen Führung, Anreizsysteme und Hierarchie, sozusagen die klassischen Interventionen der Organisationsgestaltung.

Wie können Arbeitgeber, die sich auf die New-Work-Reise begeben möchten, am besten beginnen?

Hackl: Sie sollten sich zunächst einmal fragen, was der Markt, Kunden und Geschäftsmodelle von der Organisation wirklich erwarten und über wie viel soziale, technische und prozessbezogene Innovationsfähigkeit das Unternehmen im Moment verfügt. Sollte diese Analyse im Ergebnis nicht überzeugen, liegt die Begründung für einen Einstieg in New-Work-Überlegungen vor.



Tipp. Benedikt Hackl, Marc Wagner, Lars Attmer, Dominik Baumann, Bernhard Zünkeler: „New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“. Springer-Gabler, 2017, 234 Seiten, 39,99 Euro.

Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen den verschiedenen Ansätzen? Könnten Sie dafür mal ein konkretes Beispiel nennen?

Hackl: Die Frage ist, was will ich von meinen Mitarbeitern? Reicht es, dass sie bei 80 Prozent Produktivität das machen, was die Führung ihnen gesagt hat? Oder will ich, dass sie sich einbringen, mitdenken und Verantwortung übernehmen? Wir sehen in vielen empirischen Studien, dass sich klassische Formen von

In Ihrem neuen Buch kommen verschiedene Autoren mit konkreten Projekterfahrungen und Ideen für New Work zu Wort. Welcher Ansatz hat Sie da am meisten überrascht oder beeindruckt?

Hackl: Der ehemalige Personalvorstand Thomas Sattelberger hat einmal den berühmten Satz gesagt: Isolierte Programmchen, Rückenschulen und Obstteller ... das reicht nicht aus. Und tatsächlich haben wir in zahlreichen Gesprächen mit Unternehmensvertretern festgestellt, dass



Foto: Personal Süd Foto Pfluegl

Benedikt Hackl. In seinen Vorträgen zeigt Hackl, dass es erste Forschungsergebnisse gibt, die den Nutzen des New-Work-Ansatzes belegen.

bei einem Teil der deutschen Unternehmen „unkritische“ Veränderungen durchgeführt werden – also solche, die nicht oder nur rudimentär in die Kultur des Unternehmens eingreifen.

Dagegen bin ich davon angetan, wie mutig und umfassend zahlreiche Unternehmen das Thema New Work bereits angehen. Hierarchien werden abgebaut, die Machtverteilung und Verantwortungsdispersion gestärkt, Individualität in Systemen, Prozessen und in Karrierewegen umgesetzt. Genau wie in unseren empirischen Studien zeigen diese Ansätze eine erhöhte Innovations- und auch Motivationsintensität.

New-Work-Kritiker wie zum Beispiel Prof. Stefan Kühl halten all diese Ansätze für reine Rhetorik: Hierarchien würden nicht abgeschafft, nur kaschiert. Die „agile Organisation“ sei kalter Kaffee und zeuge von der Kreativität, mit der immer wieder neue Begrifflichkeiten ins Feld geführt würden, die die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen umschreiben. Dynamik und Veränderung

habe es schließlich auch schon vor der Digitalisierung gegeben ...

Hackl: Ich teile die Einschätzung des Kollegen Kühl, dass New Work auch als „Management-Mode“ missbraucht wird – insbesondere, wenn es um neue Raumkonzepte oder ähnliche Ansätze geht. Ich sehe in den Studien, die wir durchgeführt haben, dennoch einen signifikanten Unterschied in der Innovationsleistung von Unternehmen in Abhängigkeit von deren Führungs-, Prozess-, und Steuerungs-gestaltung. Ob das nun New Work oder irgendwie anders betitelt wird, ist für mich nicht entscheidend.

Dr. Bernhard Zünkeler, der in Kalifornien seit vielen Jahren am Thema „Urban Interventions“ und Rauminstallation arbeitet und mit Künstlern und Kreativen neue Arbeitswelten für namhafte Unternehmen erprobt, war der Chef-Kurator Ihres Buches. Welche Rolle spielen derartige Design-Ideen bei New Work?

Hackl: Ziel der Zusammenarbeit mit Dr. Zünkeler und seinem Team war die Erschließung einer non-verbalen Dimension

neuer Arbeitslogiken, um eine emotionale Wirkungsebene von Arbeit zu erzeugen. Das ist ungewöhnlich für die Arbeit an einer Buchpublikation, war aber ein sehr spannender Prozess. Wir wollten Bildsprache und Datenfundierung gezielt vereinen.

Hinter der Beschäftigung mit dem Thema Arbeit steht die Frage, welches Verständnis wir von Räumen der Zusammenarbeit haben.

Hackl: Im betrieblichen Kontext wurde und wird Raum immer nur als physikalische Größe und Kostenverursacher gesehen. Das ist bedauerlich, weil Raum eigentlich eine psychologische Dimension eröffnet. Nimmt man Raum als solchen an und nimmt man Raum ernst, so werden einem ziemlich viele Aspekte zugänglich, die von Unternehmensidentität über Kooperationsmultiplikation bis hin zu Marketingplattformen reichen. Gerade diese Vielseitigkeit macht betrieblichen Raum zu einem interessanten Tool für New Work.

Bei New Work geht es ja in gewisser Weise darum, die Rahmenbedingungen, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter so zu optimieren, dass die Beschäftigten möglichst leistungsfähig sind und damit der Organisation besser dienen. Wie nehmen das gemäß Ihrer Erfahrung die Arbeitnehmer wahr – als Fürsorglichkeit oder als Instrumentalisierung?

Hackl: Die angesprochenen Ansätze haben eine ganz konkrete, betriebswirtschaftliche Dimension, bei der es um Produktivitätssteigerungen, Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit geht. Unsere Untersuchungen zeigen, dass sich Mitarbeiter eine Veränderung der Rahmenbedingungen wünschen, teilweise sogar erwarten. Die Mitarbeiter wissen, dass es letztlich um Innovationsproduktivität geht. Die Perspektive der Fürsorglichkeit höre ich in diesem Zusammenhang eher selten. Im Durchschnitt hinken Unternehmen allerdings diesen Haltungen und Erwartungen deutlich hinterher. Die Reise nach New Work wird auf diesem Weg (über das Gesundheitswesen) vermutlich vielen Arbeitgebern nicht gelingen.

Interview: Stefanie Hornung ●

Das wird ein schöner Monat für ...



... Anja Röck,

perfekte Gastgeberin und mutige Initiatorin des virtuellen „E-Trainer-Kongresses“. Dieser Kongress findet tatsächlich komplett in den synchronen virtuellen Räumen von „Digital Samba“ und „Tricat Spaces“ statt. Aber keine Angst: Die Moderatoren beziehen die Teilnehmer durch unterschiedliche Formate mit ein. Inhaltlich geht es um die berufliche Weiterbildung in virtuellen Räumen und wie Trainer die mediendidaktische Aufbereitung ihrer Inhalte hinbekommen und attraktive, interaktive sowie passgenaue Lernszenarien entwickeln können. Außerdem erfahren die Teilnehmer Neues aus der E-Trainer- und E-Tutoren-Szene.

31. März bis 1. April im Internet
www.e-trainer-kongress.de



... Daniel Stoller-Schai,

Head Sales/Marketing der Crealogix Digital Learning. Er darf die „Swiss E-Learning Conference“ (Selc) eröffnen und leiten. Die 8. Konferenz für E-Learning, Wissensmanagement und Personalentwicklung findet Anfang April im Holiday Inn an der Messe Zürich statt. Einer der Keynote Speaker wird Prof. Dr. Michael Kerres, berühmter Medientdidaktiker der Universität Duisburg-Essen, sein. Sein Thema: „Digitale Transformation: (Wie) kann digitales Lernen Veränderung unterstützen?“. Parallel zur Selc findet die HR-Fachmesse „Personal Swiss“ in den Züricher Messehallen statt. Die Messe hat ein eigenes Vortragsprogramm – zum Beispiel mit HR-Experten von IBM oder Ikea.

4. bis 5. April in Zürich
www.selc.ch



... Dr. Werner Kohn,

Geschäftsführer des E-Learning-Spezialisten Viwis GmbH, München. Er lädt ein ins „OttoBock Science Center Berlin“, wo er eine Fachtagung zum Thema „Virtual Reality“ leiten wird. Sein Ziel: Das Lernen in virtuellen Realitäten begreifbar machen. Mit dabei sind Referenten von der Axa Winterthur Versicherung und vom Fraunhofer-Institut IGD. Außerdem geht es noch um die Motivation für das Lernen in der virtuellen Realität.

6. April in Berlin
www.viwis.de





... Nadja Mütterlein,

eine digitale Nomadin, die es schafft, für die Robert Bosch GmbH als HR Business Partner zu arbeiten und gleichzeitig als Gründerin von „Remote Talents“ Existenzgründerin zu sein. Sie wird auf der „Personal Nord 2017“ den Keynote-Vortrag „Pionierarbeit – digitale Arbeitskultur durch Remote Work erleben“ halten. Damit ist sie zugleich eine wichtige Repräsentantin des „Mobile Mindset“, das im Vortragsprogramm der Messe eine große Rolle spielt.

25. bis 26. April in Hamburg
www.personal-nord.com



... André Häusling,

Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH in Köln, einer Unternehmensberatung für „agile Personal- und Organisationsentwicklung“. Häusling ist Gastgeber der jährlichen „Agilen HR Conference“. Neben vielen spannenden Fachvorträgen und Praxisbeispielen wird Prof. Dr. Stephan Fischer, Hochschule Pforzheim, seine neueste Studie vorstellen: „Agilitätsfaktoren in Unternehmen – welche sind das und wie spielt man sie aus?“

26. bis 27. April in Köln
www.hr-pioneers.com/agile-hr-conference



... Anne Dreyer,

weil sie den Bildungsmanagementkongress der Tüv Süd Akademie eröffnen darf – in dem sie ihre Doktorarbeit „Qualitätskriterien im betrieblichen Bildungsmanagement“ vorstellen wird. Mit den Teilnehmern soll es dann eine Diskussion geben, wie Dreyers Kriterienkatalog als Standard eingeführt werden könnte. Auf dem Kongress gibt es sechs weitere Workshops und drei Fachvorträge zum Thema „Digitalisierung von HR“. Am Abend wird dann im Rahmen einer Gala der diesjährige Deutsche Bildungspreis verliehen.

27. April in Berlin
www.deutscher-bildungspreis.de

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

April 2017

Wer hat's gegründet?

Wir sind ein internationales Gründerteam: Christoph Drebes (31) kommt aus Deutschland und hat einen Master in Internationaler BWL. Er kümmert sich um „Strategy, Marketing & Sales“ und war zuvor „Lean Six Sigma Black Belt“ bei Telefónica. Stefan Melbinger (33) ist Österreicher, hat einen Master in Informatik und ist für die IT verantwortlich. Zuletzt war er Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group. Matthew Murray (29) ist irischer Staatsbürger und hat Germanistik und BWL studiert. Er verantwortet den Bereich „Produktmanagement & User Experience“. Zuvor war er Projektmanager bei Telefónica.

Was ist die Idee dahinter?

Mystery Lunch vernetzt die Mitarbeiter eines Unternehmens per Zufallssystem mit Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen. Das funktioniert über eine firmenspezifische Online-Plattform, auf der sich die Mitarbeiter freiwillig anmelden können. Die Teilnehmer erhalten dann im gewünschten Rhythmus Einladungen zum Mittagessen mit neuen Kollegen. Die Idee für den zufälligen Austausch beim Mittagessen kam uns passenderweise in der Kantine eines deutschen Großunternehmens. Damals waren wir mit dem Problem des „Silodenkens“ und dem fehlenden Austausch zwischen Abteilungen konfrontiert. Dafür haben wir eine Lösung gesucht und sind so auf die Idee für Mystery Lunch gekommen: ein Tool, das den persönlichen Austausch innerhalb des Unternehmens verbessert und damit auch die Entstehung neuer Ideen fördert.



Foto: Mystery Lunch



Austausch. Stefan Melbinger, Matthew Murray und Christoph Drebes (v.l.n.r.) kam die Idee für ihr Unternehmen Mystery Lunch beim Mittagessen in der Kantine – wie passend.



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

Wie war die Entwicklungszeit?

Wir haben das Start-up 2014 nebenbei gegründet und sind dann mit der Zeit organisch gewachsen. Wir konnten in den ersten Jahren große Kunden wie Payback, DHL oder die Deutsche Bundesbank gewinnen. Da die Nachfrage dann schnell sehr stark gestiegen ist und auch Kunden aus Nordamerika und Asien dazukamen, arbeiten wir seit 2016 in Vollzeit an Mystery Lunch.

Was soll noch geändert werden?

Wir planen dieses Jahr einige technische Neuerungen für die Plattform. Außerdem starten wir neue Lösungen zur Vernetzung von Menschen. Zum Beispiel das „Mystery Brainstorming“. Dabei bringen wir Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen in Workshops zur Problemlösung oder Ideenfindung zusammen.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmen neue Ideen einfach ausprobieren sollten – ohne Scheu vor Fehlern. Schon deshalb testen wir als Team laufend neue Ideen, wobei wir enorm viel lernen. Eine weitere Philosophie unserer Firma ist natürlich der zwischenmenschliche Austausch. Gerade in der digitalisierten Arbeitswelt halten wir persönliche Gespräche mit Kunden, Partnern und auch zwischen Mitarbeitern für entscheidend. Das wollen wir fördern.

Themen im Mai

DIE AUSGABE 05/2017 ERSCHEINT AM 03. MAI 2017

DIGITALISIERUNG

Auf der Suche nach Stellhebeln

Eine Vielzahl von Kongressen und Messen – von der Personal Nord über die Cebit bis hin zur Agile HR Conference – wollen Personalern mit Rat und Tat helfen, ihre Arbeit durch die Segnungen der Digitalisierung effektiver zu machen. Doch welche Stellhebel müssen aktiviert werden, um agiler zu werden, und wie bedient man sie?



Foto: Porath

VORBERICHT

Personal Süd 2017

Vom 9. bis 10. Mai wird in Stuttgart die Messe „Personal Süd 2017“ stattfinden. Wir werden im Mai-Heft unsere Vorberichterstattung fortsetzen und zum Beispiel über den Messeschwerpunkt „arbeiten und lernen in Netzwerken“ berichten.



Foto: Pichler

BUCHKONZEPT

25 Jahre Dummies

Ende letzten Jahres feierten die „Bücher für Dummies“ ihren 25. Geburtstag. Diese Ratgeber haben die Vorstellung revolutioniert, dass Lernen hart sein müsse und keinen Spaß machen dürfe. Wir stellen das Konzept der schwarz-gelben Titel vor.



Foto: Wiley VCH

IMPRESSUM

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

Herausgeber

Reiner Straub

Redaktion

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

Redaktionsassistentz

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

Autoren dieser Ausgabe

Prof. Dr. Felix Brodbeck, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Randolph Jessl, Lukas Leist, Dr. Christoph Meier, Jörg Middendorf, Sonja Nitsch, Gudrun Porath, Lutz Salamon, Dr. Lars Satow, Christoph Stehr, Marion Zikeli, 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

Druck

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

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (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



Anja Karlshaus, Boris Kaehler (Hrsg.)
Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Springer Gabler, Wiesbaden 2017, 250 Seiten, 29,99 Euro

ÜBERBLICK

Alles über Führen in Teilzeit

Führen in Teilzeit ist beliebt – das zeigen Umfragen unter Führungskräften und Mitarbeitern mit Führungsambitionen in schöner Regelmäßigkeit. Führen in Teilzeit ist nicht weit verbreitet, obwohl Führungskräfte wie alle anderen Mitarbeiter auch ein Recht auf Teilzeit haben – auch das ergeben Studien zum Thema immer wieder. Noch schrecken offenbar viele Unternehmen davor zurück; eine Rolle spielt die Realisierbarkeit und Umsetzung von Führungsmodellen in Teilzeit – aber wohl auch vielerorts Vorurteile gegen Führungskräfte, die „nur“ Teilzeit arbeiten. Einen umfassenden Überblick über alle Aspekte des Themas gibt nun das Buch „Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen“, das die Professoren Anja Karlshaus und Boris Kaehler von der Cologne Business School gerade herausgegeben haben. Im ersten Teil des Buchs geht es zunächst unter anderem um den Status quo und die Verbreitung von Führen in Teilzeit: Bislang, so heißt es dort, führen nur neun Prozent der deutschen Führungskräfte. Anderswo scheint es schon etwas besser zu laufen: In Island etwa führt schon gut jeder Fünfte (22 Prozent) in Teilzeit.

Was lässt sich also tun, um die Zahl der Teilzeitführungskräfte in Deutschland zu erhöhen? Dazu stellen die Autoren zunächst die arbeitsrechtlichen Bedingungen von Führen in Teilzeit vor und wie diese implementiert werden kann. Dazu präsentieren sie unter anderem Modelle wie Job-Sharing oder Top-Sharing sowie ein Phasenmodell für die Implementierung von Teilzeitmodellen auf Führungsebene vor und zeigen, welche persönlichen Kompetenzen und organisatorischen Rahmenbedingungen Teilzeitführung voraussetzt. Dabei beleuchten die Autoren das

Thema auch durchaus kritisch: Ein Kapitel befasst sich nicht nur mit den Chancen, sondern auch mit den Risiken von Führen in Teilzeit; ein anderes mit den ökonomischen und organisatorischen Grenzen. Im zweiten Teil des Buchs stellen Praktiker Beispiele aus Unternehmen vor. Dabei sind Konzerne wie die Commerzbank oder Daimler, aber auch der öffentliche Dienst: Auch die Polizei und die Stadt Köln geben Einblicke, wie sie etwa Geschlechtergerechtigkeit mithilfe von Teilzeitführung fördern wollen. Haben Personaler und Vorgesetzte von Führungskräften, die gerne in Teilzeit arbeiten würden, dieses Buch gelesen, sollten sie die vielen Realisierungsmöglichkeiten solcher Arbeitsmodelle und deren Chancen kennen, wissen, wie man mit den Risiken umgeht und so weniger Vorbehalte gegen das Thema hegen. Und machen sich hoffentlich schon bald daran, vermehrt Teilzeitmodelle auf Führungsebene umzusetzen.

AUTOREN

Anja Karlshaus, Boris Kaehler

Karlshaus leitet den Fachbereich Personal und Unternehmensführung an der Cologne Business School (CBS). Daneben ist sie seit 18 Jahren in diversen Großkonzernen im strategischen Personalbereich beschäftigt. Kaehler lehrt Personalmanagement an der Hochschule Merseburg. Vor seinem Wechsel in Lehre und Forschung war er über zehn Jahre als Personalmanager für Tochtergesellschaften großer Konzerne tätig.

Porträts ethischer Führungskräfte



Lassen sich erfolgreiche Führung und Ethik vereinbaren? Während man angesichts mancher Manager-Skandale manchmal daran zweifeln kann, nehmen die Herausgeber des Bands „Erfolg mit Werten – Führungskräfte setzen Impulse“, Wirtschaftsprofessor Harald Danne und Berater Oliver Müller, deutlich Stellung dafür, dass eine ethische Führung gelingen kann. Sie zeigen dies anhand

von Top-Manager-Porträts, die optisch ansprechend in Form von Lebensläufen mit aufgezeichneten Gesprächen und weiteren Statements aufbereitet sind. Auch wenn sich darin gern genommene Buzzwords wie „Wertschätzung“ oder „Work-Life-Balance“ wiederholen, zeigt sich, dass die Manager durchaus ehrlich antworten: etwa, wenn einer zugibt, nach manchen Entscheidungen nächtelang nicht

zu schlafen, oder ein anderer, der nie eine Balance zwischen Arbeit und Privatem gefunden hat. Eine spannende Lektüre zu einem Thema, das in der Management-Literatur leider bislang eine Nebenrolle spielt.

Harald Danne, Oliver Müller
Erfolg mit Werten: Führungskräfte setzen Impulse.
Narr Francke Attempto, Tübingen 2017, 189 Seiten, 29,99 Euro.

Volltreffer für die Fußballfans unter den Managern



Sportanalogien sind in der Wirtschaft verbreitet: Gerne werden Führungskräfte mit Trainern verglichen und Mitarbeiter mit Sportteams gleichgesetzt. Auch die Autoren des Buchs „Spielfeld Arbeitsplatz: Managementwissen mit Kick“ setzen darauf, nämlich auf Fußballmetaphern. Damit kommen die Inhalte locker und leicht daher – ohne dabei ins Seichte abzudriften: Denn die drei Wirtschaftsprofessoren Ralf Lanwehr, Hen-

ning Staar und Sven Voelpel stützen sich auf die aktuelle Managementforschung und erklären Theorien wie transformationale Führung und Ambidextrie anhand von Fußballanalogien. Daneben gibt es eine Reihe von Selbsttests für Einzeltraining. Die Autoren konnten zwei bekannte Fußballfans aus Wirtschaftsunternehmen für Geleitworte gewinnen: Unternehmensberater Roland Berger und Daimler-Personalvorstand

Wilfried Porth. Bei Fußballfans mit Interesse an Managementthemen, das zeigen auch Leser-Reaktionen auf das Buch, treffen die Autoren also tatsächlich ins Schwarze.

Ralf Lanwehr, Henning Staar, Sven Voelpel
Spielfeld Arbeitsplatz: Managementwissen mit Kick für Führungskräfte und engagierte Mitarbeiter. Publicis, Erlangen 2016, 270 Seiten, 27,90 Euro

Erste Hilfe für Coaching-Interessierte



Coach werden möchten viele, die sich nach einer Karriere im Unternehmen beruflich neu orientieren möchten. Und auch mancher Personalentwickler oder Vorgesetzte möchte lernen, Mitarbeiter besser coachen zu können. Dieser Zielgruppe hat Brigitte Wolter ihr Büchlein „Ich will Coach werden“ gewidmet, das Coaching-Interessierten den Beruf selbst sowie die Herausforderungen und die Etappen

auf dem Weg hin zum Coachsein erläutert. Ein „Fragenkompass“ soll zudem helfen, die richtige Coach-Ausbildung zu finden, und in einem weiteren Kapitel thematisiert die Autorin den unternehmerischen Aspekt der Coaching-Praxis. Im Anhang finden Coaching-Interessierte ein Glossar sowie eine Checkliste zur Coaching-Ausbildung, Internetadressen und Literaturempfehlungen für den Start in

den neuen Beruf. Der 100-Seiten-Band gibt einen ersten Überblick für alle, die noch in der Orientierungsphase sind. Wer schon konkrete Vorstellungen an die gewünschte Ausbildung hat, sollte spezifischere Literatur wählen.

Brigitte Wolter
Ich will Coach werden: Von der Idee zum Traumberuf.
Budrich Inspirited, Opladen 2017, 116 Seiten, 12,90 Euro

Viel mehr als eine Anleitung zur Meditation



Marco von Münchhausen, Trainer und Berater, hat schon in mehreren Büchern (zum Beispiel: „So zähmen Sie Ihren inneren Schweinehund“) gezeigt, dass er Problemsituationen gründlich analysieren kann. So hat er jetzt die wichtigsten Konzentrationskiller aufgelistet. Es sind dies: Unterbrechungen von außen (insbesondere E-Mails), Störungen von innen (ablenkende Gedanken), Mul-

titasking, ständige Erreichbarkeit und Zappen beim Fernsehen. Fazit: Wenn alles gleichzeitig geschieht, dann wird nichts richtig gemacht.

Auf unterhaltsame (und optisch sehr ansprechende) Art werden in der zweiten Hälfte des Buchs Verhaltensalternativen vorgeschlagen. Insbesondere das Multitasking bekommt sein Fett weg. Mit diesem Buch kann jeder sofort den Weg der Konzentra-

tion einschlagen. Dabei helfen viele kleine Übungen und Problemlösungstipps, die den Leser bis zum Schluss bei der Stange halten – ihm quasi helfen, sich auf die Konzentration zu konzentrieren. So schreibt man moderne Ratgeber.

Marco von Münchhausen
Konzentration: Wie wir lernen, wieder ganz bei der Sache zu sein. Gabal, Offenbach 2016, 184 Seiten, 19,90 Euro

So geht Tagung



Prof. Dr. Ekkehard Nuissl leitete 20 Jahre lang das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung in Bonn (DIE). Als Wissenschaftler befasste er sich unter anderem mit internationaler Erwachsenenbildung. Man kann sich sehr leicht vorstellen, dass Nuissl im Laufe seines Lebens so viele schlechte Kongresse besucht hat, dass er jetzt darauf brannte, einen Leitfaden (mit Praktiker-Checklisten!) zu schreiben, der zeigt, wie

man die Teilnehmenden eines Events mit einem nachhaltigen Erkenntnisgewinn nach Hause gehen lässt.

Die Tagung als Lernort braucht einen didaktischen Spannungsbogen. Menschen sollten interaktiv auf ein Lernziel hingeführt werden. Möglichst viele Referenten auftreten zu lassen (additive Struktur), bringt keinen Mehrwert im Vergleich zum Bücherlesen. Spannungsbogen heißt zum Beispiel, dass

das Problem, das zu Beginn der Tagung auf den Tisch kommt, am Ende auch aufgelöst wird. Dazu sollten – wenn es richtig gut läuft – auch die Erfahrungen der Anwesenden einen Beitrag geleistet haben.

Christina Müller-Naevecke, Ekkehard Nuissl
Lernort Tagung: Konzipieren, Realisieren, Evaluieren. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2016, 141 Seiten, 19,90 Euro

Leser werden mit innerer Reife belohnt



In diesem Buch lernen Manager, auf ihre intuitiven Fähigkeiten zu vertrauen. Sie erfahren, wie ihnen die Vorstellung von „Indianern“ über Kommunikation hilft, Meetings leicht zu steuern. Mithilfe von Übungen reflektieren die Leser intensiv ihre Identität, Zugehörigkeit und persönlichen Ressourcen. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele können sie den Bogen zwischen Tipi und Bürowelt

spannen und so die von den Autoren entwickelten Konzepte auf ihren Arbeitsalltag übertragen.

Die Einsichten des Buches beruhen auf den Erfahrungen der Autoren Daniel Goetz und Eike Reinhardt (Gründer von Agateno – Training & Coaching) bei indigenen Stämmen in Australien und Kanada. Wer ihnen folgt, wird durch innere Reife belohnt. Die beiden Trainer verstehen tatsäch-

lich etwas vom Transfer ihrer Weisheiten ins tägliche Business. Das Buch stärkt allen Führungskräften den Rücken, die mit ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe reden wollen, weil sie das für einen wesentlichen Erfolgsfaktor halten.

Daniel Goetz, Eike Reinhardt
Selbstführung: Auf dem Pfad des Business-Häuptlings. Springer Gabler, Wiesbaden 2016, 387 Seiten, 40 Euro



**PRAXISORIENTIERT.
PRÄGNANT.
VERSTÄNDLICH.**

PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS

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

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

Paragraf 54

Boris Grundl



Praktiziere das „Mit“-Denken statt „Gegen“-Denken

In erfolgreichen Teams tauchen zwei Persönlichkeitstypen fast immer auf: der Macher und der Erfinder. Langfristige Erfolge sind ohne die konsequenten Umsetzer, aber auch ohne kreative Ideenfunder nicht möglich. Der eine liefert die Inspiration, die der andere mit Tatkraft zum Produkt werden lässt. Dass dies nicht einfach ist, wissen Sie natürlich. Aufgrund der Denkunterschiede arbeiten die beiden oft aneinander vorbei oder sogar gegeneinander. Es wird nicht „mitgedacht“, sondern „gegengedacht“.

Der Unterschied zwischen diesen beiden Typen liegt in ihrer gegensätzlichen Art zu denken. Der Umsetzer nutzt das konvergente Denken. Der Denker und Entwerfer setzt auf das divergente Denken, das der Volksmund auch „Querdenken“ nennt. Es ist nicht linear. Es erinnert eher an einen Geier, der eine verletzte Beute umkreist. Konvergentes Denken hingegen ist linear und geht den geraden Weg zum Ziel. Es erinnert an eine Schlange, die sich anschleicht und vorschnellend zupackt, um nicht mehr loszulassen. Kurz: Divergentes Denken erschafft Neues,

„ Genies beginnen große Werke,
Fleißige beenden sie ... wenn es nur
so einfach wäre! “

konvergentes Denken verdichtet Bekanntes. Von einem fixen Ausgangspunkt aus entwickelt sich das divergente Denken in viele „unlogische“ Richtungen. Es ist das Denken des Künstlers. Der Blick wandert mal hier, mal dort hin, und überall werden Assoziationen und Assoziationsketten gebildet. Die Ideen sprudeln, das Innovationspotenzial ist hoch. Oft verzettelt er sich.

Der konvergente Denker beginnt mit einem ganzen Strauß an Informationen, deren Elemente er bündelt

und auf den Punkt bringt. Sprachlich verdichtet werden diese beiden Aggregatzustände in dem Satz: „Genies beginnen große Werke, Fleißige beenden sie.“

Die Fähigkeit eines Unternehmens, divergentes und konvergentes Denken zu verbinden, kann man an der Einzigartigkeit seiner Produkte und deren Innovationszyklen ablesen. Wenn eine bahnbrechende Idee zur Ware oder Dienstleistung wird, dauert es eine Weile, bis sie ihren Zenit erreicht und dann von anderen überholt zu werden droht. Innovative Unternehmen warten diesen Abstieg nicht ab. Sie sind dem Markt in Gedanken und Entwürfen voraus, selbst wenn ihr Produkt seine größte Marktpräsenz noch nicht erreicht hat.

Levi's Jeans und Kodak sind klassische Beispiele dafür, was passieren kann, wenn wichtige Innovationen mangels Wollen oder Können ausbleiben. Nespresso, Nintendo und Southwest Airlines als einer der ersten Billigflieger haben gezeigt, wie aus Divergenz geborene Ideen zunächst über das Konvergente triumphieren, um dann Hand in Hand mit ihm zu dauerhaft erfolgreichen Innovationen zu werden. Die aktuelle Disruption wäre ohne innovative Divergenz nicht möglich – während ihre Geistesblitze ohne das konvergente Gegenteil nie zu überzeugender Marktreife gelangen.

Deswegen: Haben Sie stets beide Pole im Blick und fördern Sie den Respekt vor beiden Polen bei allen Mitarbeitern. Wenn eine Firma sich selbst nicht immer wieder zerstört, um sich neu zu erfinden, wird es der Wettbewerb tun. Vorweggehen oder Nachziehen – das alles hängt von Ihrer Innovationskraft ab. Wählen Sie selbst Ihren Weg. Seien Sie bei dieser Schicksalswahl weise! Machen Sie dabei aus Mitläufern Mitwisser, aus Mitwissern Mitarbeiter und aus Mitarbeitern Mitdenker – zum Wohle aller.

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

NEUE WEGE DER MITARBEITERBINDUNG



ISBN 978-3-648-09483-9 | Bestell-Nr. E10204
 Buch: € 29,95 [D] | eBook: € 25,99 [D]



ISBN 978-3-648-09067-1
 Bestell-Nr. E10167
 Buch: € 49,95 [D]
 eBook: € 44,99 [D]



ISBN 978-3-648-06651-5
 Bestell-Nr. E04344
 Buch: € 99,00 [D]
 eBook: € 89,99 [D]

MITARBEITERBEFRAGUNGEN AKTIV GESTALTEN

Mitarbeiterbefragungen sind ein probates Mittel, um Stimmungsbilder abzufragen und Informationen aus Mitarbeiterperspektive zu sammeln. Dieses Buch erklärt Schritt für Schritt, wie Sie eine Mitarbeiterbefragung optimal planen, typische Fehler vermeiden und die Maßnahmen für alle Beteiligten effektiv gestalten. Mit zahlreichen Beispielen aus der Praxis.

- ✓ Strategische Ausrichtung: Gründe, Ziele, Interessengruppen und Kosten
- ✓ Planung: Konzeption Fragebogen, Durchführungsmethoden, Marktüberblick Anbieter
- ✓ Durchführung: Kommunikation mit den Mitarbeitern, Projektmanagement, Datenschutz
- ✓ Auswertung: Stufen der Datenauswertung, Darstellung der Ergebnisse
- ✓ Folgemaßnahmen: traditionelle und alternative Follow-up-Planung

Jetzt versandkostenfrei bestellen:

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



Foto: Frank Eidel

„ In einer für 2020 angekündigten Reform des Medizinstudiums soll kommunikative Kompetenz eine größere Rolle spielen. Bis 40 % der Medikamentenwirkung hängt von begleitenden Worten ab. “

Dr. med. Eckart von Hirschhausen, Arzt, Kabarettist und Buchautor, in einem Interview mit „Spiegel Online“ (Spon) vom 13. Februar 2017

„Es ist nicht unser Ziel, echte Lehrer zu ersetzen. Menschliche Lehrer können eine Menge – zum Beispiel Schüler motivieren. Es inspiriert Menschen zu lernen, wenn sie die Reaktionen im Gesicht eines anderen sehen.“

Luis von Ahn, Gründer der Sprachlernplattform Duolingo, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 3. Dezember 2016

„Ich warne meine Kinder, dass sich jede Arbeit am Anfang zunächst blöd anfühlt und oft langweilig ist. Aber wenn man dabei bleibt, wird es besser und mit ein bisschen Glück wird arbeiten ziemlich interessant.“

Lucy Kellaway, britische Kolumnistin, in der „Financial Times“ vom 15. März 2017

„Yoga holt das Beste aus uns heraus. Es kann Menschen aber auch Kraft geben, ein noch größeres Arschloch zu sein. In 20 Jahren ist mir noch niemand über den Weg gelaufen, der seine psychischen Probleme nur mit Yoga gelöst hätte.“

Dr. Patrick Broome, Yoga-Lehrer der Fußball-Nationalelf, in der Frauenzeitschrift „Brigitte“ vom 1. März 2017

„Ich hätte nie gedacht, dass mir alle mal Geld geben wollen für das, was ich mache.“

Stefanie Sargnagel, Schriftstellerin, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 17. März 2017

„Erziehen Sie doch mein Kind. Sie sehen es schließlich öfter als ich.“

Anonyme Grundschullehrerin über die Ansprüche einer Mutter, zitiert in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 12. Februar 2017

„Auch Manager werden gewählt – und zwar von den Mitarbeitern. Indirekt zumindest. Mitarbeiter wählen, ob sie sich führen lassen. Nimmt man das zum Maßstab, haben wir in den Unternehmen mehr abgewählte Vorgesetzte als gewählte Führungskräfte. Nur, dass eine Abwahl selten Konsequenzen hat.“

Reinhard K. Sprenger, Managementvordenker und Bestseller-Autor, in der „Wirtschaftswoche“ vom 20. Januar 2017

„Digitale Medien behindern (bei Kindern) das Lernen, verführen zur Oberflächlichkeit und lenken ab. Zudem verursachen sie Angst, Aufmerksamkeitsstörungen, Bewegungsmangel, Depressionen, Haltungsschäden, Übergewicht, Schlaflosigkeit und Sucht.“

Professor Dr. Manfred Spitzer, umstrittener Hirnforscher, in einem Interview mit der „Welt“ vom 9. März 2017

„Ich kann, weil ich will, was ich muss.“

Immanuel Kant, deutscher Philosoph (1724 - 1804) der Aufklärung

HR DIGITAL VON LÄSTIG ZU Lässig!

Sicher durch die digitale Transformation!

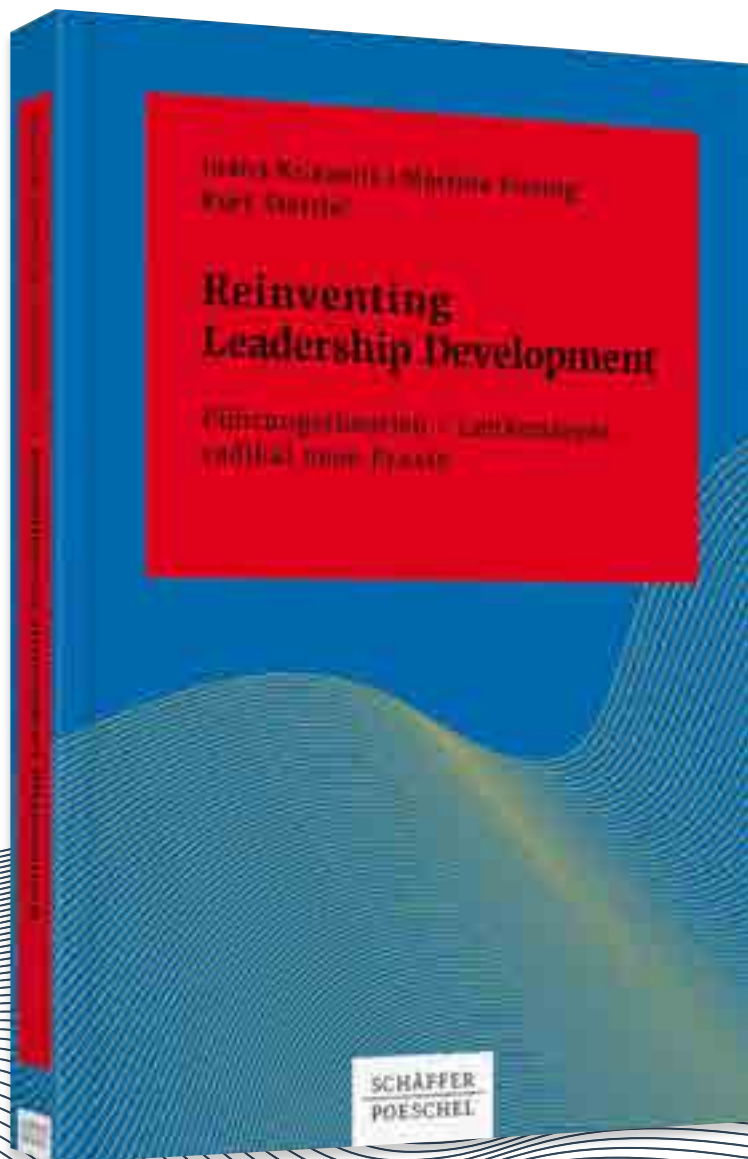
Erfolgreich auf dem Weg durch die digitale Transformation und im Personalmanagement? Leistungen und Services, mit denen wir Sie begleiten:

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

Alles unter
www.haufe-akademie.de/fokus-hr

Wetten, dass dieses Modell funktioniert!

Das Buch bewertet, welche Bedeutung die Leadership-Ansätze aus Industrie-, Konsum- und Change-Zeitalter heute angesichts umbruchartiger Entwicklungen in Organisationen und Führung haben. Es stellt Leitkonzepte vor, an denen sich das Leadership Development professionell ausrichten kann, beschreibt den neuen Aufgabenkern, eine Leadership Brand zu schaffen und zu pflegen, und beleuchtet die zunehmende Integration der Professionsfelder Leadership Development und Organisationsentwicklung.



- Leadership Development im aktuellen Kontext
- Wissenschaftliche Grundlagen und Gestaltungsfelder
- Konkrete Handlungsansätze für die wichtigsten Themenbereiche

Krizanits/ Eissing/ Stettler

**Reinventing
Leadership Development**
Führungstheorien – Leitkonzepte –
radikal neue Praxis

2017. 352 S. Geb. 49,95 €

ISBN 978-3-7910-3844-5

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER
POESCHEL