



wirtschaft weiterbildung

04_21

www.wuw-magazin.de

Sabine Prohaska_Thesen zur Zukunft von Training und Coaching s. 14

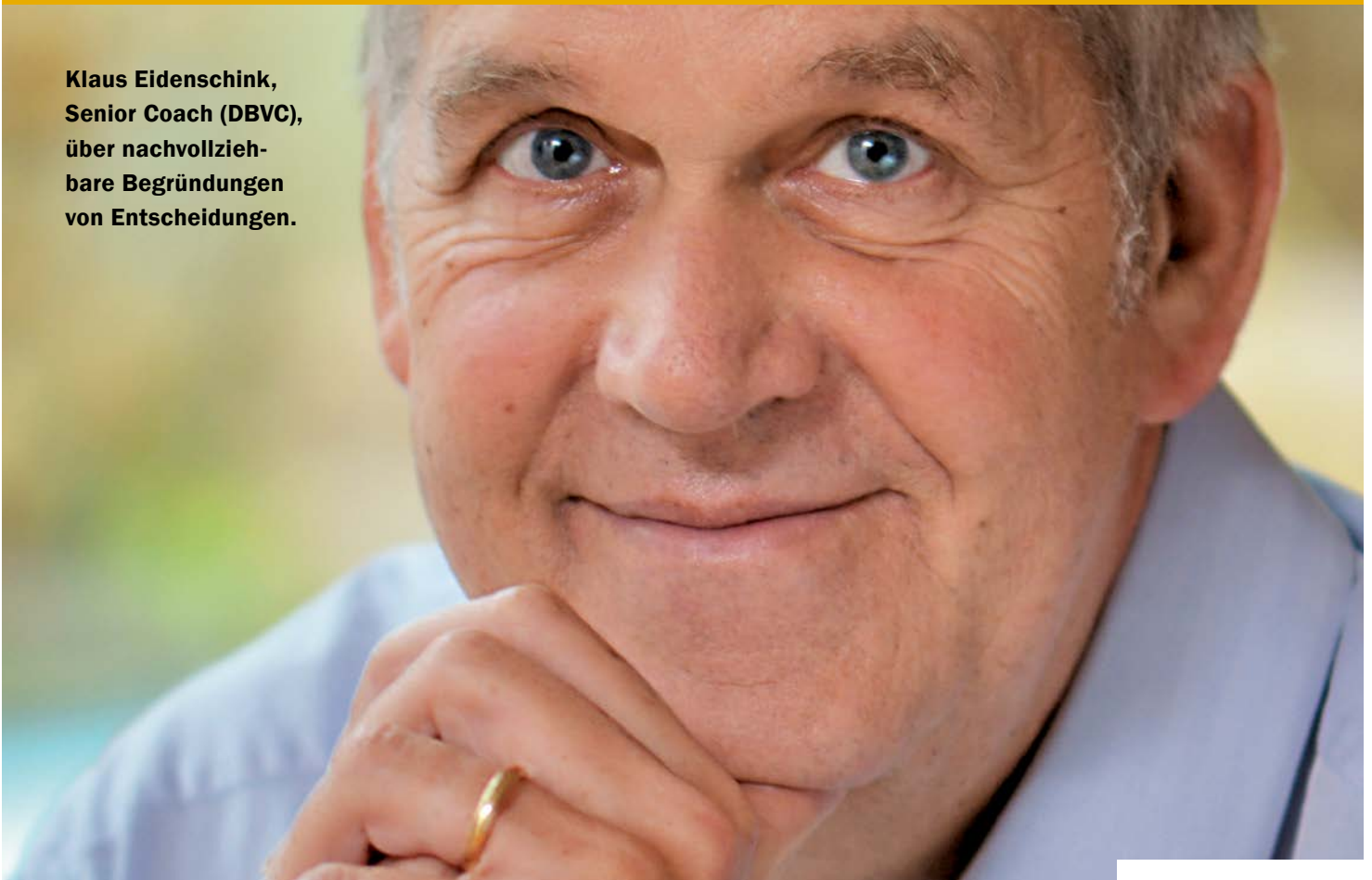
Wolfgang Karrlein_Reserven und Fettpolster schätzen lernen s. 26

Patrick Broome_Achtsamkeitsbasiertes Yoga im Homeoffice s. 46

Transparenter entscheiden

Wie man Akzeptanz in komplexen Krisen bekommt s. 16

Klaus Eidenschink,
Senior Coach (DBVC),
über nachvollzieh-
bare Begründungen
von Entscheidungen.





Präsenztraining,
Live-Online und
E-Learning perfekt
kombiniert!

Die Freiheit, so zu lernen, wie Sie möchten.

Berlitz bietet Ihnen eine völlig neue Trainingserfahrung. Unser Maßstab sind dabei allein Ihre Weiterbildungsziele, Ihr Budget und Ihre Zeit.

Wählen Sie Trainings aus den Bereichen Sprachkompetenz, interkulturelle Kompetenz sowie Management- und Führungskompetenz und entscheiden Sie sich für das Format, das am besten zu Ihren Anforderungen passt. Alle Trainingsformate sind im Rahmen unseres innovativen Ansatzes vom hybriden Lernen flexibel kombinierbar und miteinander verknüpft.

Berlitz[®]

Jetzt das komplette Programm entdecken:
www.berlitz.de/katalog

Geld macht doch glücklich ...

Schokolade macht glücklich, aber mehr Schokolade macht nicht „mehr“ glücklich. Diesen Zusammenhang hat wohl jeder schon einmal bei sich selbst beobachtet. Bislang sagte die Wissenschaft auch, dass mehr Gehalt nicht grenzenlos glücklicher machen würde. Man sprach davon, dass ab 75.000 US-Dollar Jahreseinkommen (63.000 Euro) Gehaltswachse keine Glückshormone mehr zum Tanzen bringen könnten.

Doch die Wissenschaft entwickelt sich weiter. Von einem Glücksplateau in Zusammenhang mit Gehaltssteigerungen ist nicht mehr die Rede. Für eine aktuelle Studie gaben über 33.000 erwerbstätige US-Amerikaner mehrfach täglich per Smartphone an, wie zufrieden sie sich nach einer Gehaltserhöhung gerade fühlten und welche Emotionen sie spürten. Matthew Killingsworth von der University of Pennsylvania sammelte so insgesamt 1.725.994 „Glücksberichte“.

Ein höheres Einkommen ist demnach mit einem größeren Glück und mit einer höheren Lebenszufriedenheit verbunden. Eine kontinuierliche Steigerung des Einkommens führt zu einer ebensolchen Steigerung des Glücks. Mit zunehmendem Einkommen sanken negative Gefühle wie Angst, Stress, Langeweile und Trauer. Positive Gefühle wie Zuversicht, Interesse, Inspiration und Stolz nahmen ungebremst zu.

Sollte die moderne Handy-Forschung nicht auch in der Personalentwicklung Einzug halten? Mich würde interessieren, wie lange und intensiv jemand glücklich ist, wenn beim Lernen der „Groschen fällt“. Lässt sich das Glück messen, das von Lernerfolgen ausgeht? Sind die Personen, die sich im Homeoffice so viel selbst beigebracht haben, anders drauf als vor einem Jahr? Grundsätzlich wäre es doch schön, wenn wir wüssten, ob es die glücklichen Selbstlerner wirklich gibt, wie viele es sind und was sie motiviert.



Viele nützliche Ideen beim Lesen wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

Kosten-
loses PDF



SONDERPUBLIKATION FÜR ALLE, DIE MEETINGS/ KONGRESSE/SEMINARE VERANSTALTEN



Nutzen Sie unseren kostenlosen PDF-Download: www.haufe.de/tagen



Klaus Eidenschink.

Er ist seit 20 Jahren Geschäftsführer der Consultingfirma „Eidenschink & Partner, Spezialisten für Verständigung und Wandel“. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt auf dem Coaching von Geschäftsleitungsteams sowie auf der Moderation von verfahrenen Konfliktsituationen.



Trainingsmarkt. Online-Training wird Bildung radikal verändern, sagt die Expertin Sabine Prohaska (Foto).

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews und ein Gastkommentar

menschen

14 Zwölf Thesen zum Trainingsmarkt

Viele Unternehmen haben erstmals eine qualifizierte Erfahrung mit digitalen Lern- und Kollaborationstools gesammelt. Zwölf Thesen, wie sich der Trainingsmarkt künftig entwickeln wird.

titelthema

16 Transparenter entscheiden in der Krise

Die Kommunikation von Entscheidungen wird in komplexen Kontexten wichtiger als die Entscheidung selbst. Denn „passende“ Entscheidungen, die dann nicht befolgt werden, helfen nicht.

22 Leitprozesse, um besser zu analysieren

Die Arbeit vieler Vordenker verdichteten die Autoren des Buchs „Entscheidungen ohne Grund“ zu einer „Metatheorie der Veränderung“. In ihr sind neun Leitprozesse enthalten, die speziell dazu dienen, Organisationen zu beraten.

organisationsentwicklung

26 Unternehmen brauchen „Fettpolster“

Die aktuelle Krise wirft ein Schlaglicht auf das Thema der „Fettpolster“ und „Puffer“. Sollen Unternehmen weiter auf eine Just-in-time-Belieferung vertrauen oder wäre es nicht an der Zeit, sich Zwischenlager zuzulegen, damit die Produktion nicht krisenbedingt unterbrochen werden kann?

32 „Learning Ecosystems“ gestalten

Der Begriff „Learning Ecosystems“ taucht in jüngster Zeit immer häufiger in Diskussionen um die Zukunft des Lernens auf. Was sich dahinter verbirgt und wie sich der Ansatz zur Gestaltung von Technologie und Organisation in der Personalentwicklung nutzen lässt.

training und coaching

36 Coaching-Apps helfen reflektieren

Moderne Coaching-Apps können dabei helfen, das Business-Coaching für immer mehr Führungskräfte und „normale“ Mitarbeitende zugänglich zu machen. Sie verbessern zum einen die Auswahl der Coaches, versuchen Coaching-Angebote skalierbar zu machen und senken die Preise.

**Bildung.
Beratung.
Gebärdensprache.**



Schulung tauber Menschen



Gebärdensprache für Hörende



Sensibilisierung für Unternehmen



26

Puffer. In der Krise steht die Just-in-time-Ideologie auf dem Prüfstand. Wie nützlich sind Fettpolster?



44

Yoga. Auch wenn Yoga viele Seiten hat - in erster Linie geht es um das Atmen, sagt Patrick Broome (Foto).

40 In der Krise sind Fremdsprachentrainings gefragt

Wie ein Damoklesschwert schwebt seit Anfang 2020 das Thema „Corona“ über Firmen und Beschäftigten. Nach Beobachtung des Weiterbildungsanbieters „Berlitz“ sind Fremdsprachentrainings in der Krise genauso gefragt wie Digitalisierungskurse.

42 „Krise ist der perfekte Zeitpunkt für Fortbildung“

„Viel spricht dafür, gerade jetzt in Sachen Fortbildung richtig Vollgas zu geben“, rät Berlitz Geschäftsführer Mattias Schwarz mit Nachdruck Deutschlands Personalern. Berlitz ist im Bereich sprachlicher und fachlicher Fortbildung tätig.

44 Yoga bringt Energie – auch ins Homeoffice

Yoga verhilft zu mehr Achtsamkeit und emotionaler Stabilität. Dafür reichen 15 Minuten einfache Übungen am Tag, behauptet Patrick Broome in seinem neuen Buch „Yoga für Dich“. Im Interview erklärt er, was Yoga mit psychischer Gesundheit zu tun hat und warum Yoga auch hilft, besser mit Corona klarzukommen.

48 Die drei Elemente der Sinnsuche

Wie sehr sich Mitarbeitende in ihrem Job engagieren, hängt primär davon ab, wie sinnvoll sie ihre Tätigkeit erfahren. Deshalb sollten Führungskräfte wissen, aus welchen Wurzeln sich das Sinnempfinden („Purpose“) ihrer Mitarbeitenden speist.

Rubriken

03 editorial	52 fachliteratur
51 vorschau	56 kolumne
51 impressum	58 zitate

In Wien,

Hamburg ...

und bald in Ihrer Stadt?

**Werden Sie
equalizent
Social Franchise
Partner_in!**





Foto: Silver Screen Collection / Kontributor / gettyimages.de

WER Das Foto stammt aus dem amerikanischen Spielfilm „Die 12 Geschworenen“ (englisch: 12 Angry Men) aus dem Jahr 1957, unter anderem mit dem berühmten Schauspieler Henry Fonda (2. von links).

WAS NOCH Von den 12 Geschworenen wird erwartet, dass sie einen jungen Mann einstimmig zum Tode verurteilen. Einer zweifelt. Der Film gilt als „dichtes Erlebnis demokratischer Zivilcourage“.

SONST NOCH Das Foto wurde während der Dreharbeiten im Laufe des Jahres 1956 von einem unbekannten Fotografen aufgenommen (Silver Screen Collection/Getty Images).

Äußere deine Zweifel. Ein junger Mann leugnet, seinen Vater ermordet zu haben, obwohl alle Beweise gegen ihn sprechen. Die Geschworenen wollen ihn schuldig sprechen – bis auf einen. Der hält den Jugendlichen nicht für unschuldig, aber er hat Zweifel, weil er in den Zeugenaussagen Ungereimtheiten entdeckt haben will. Die anderen Geschworenen setzen ihn massiv unter Druck und beleidigen ihn, weil sie schnell nach Hause wollen, schließen sich aber nach und nach doch seiner Meinung an und stimmen für „nicht schuldig“.

„Die Artikulation eines Zweifels kann Fehler und Katastrophen verhindern. Gewissheit ist dazu nicht nötig“, sagt Rainer Hank, der gerade das bemerkwerte Buch „Die Loyalitätsfalle“ (Penguin) veröffentlicht hat. Er erklärt, warum das Gefühl der Zugehörigkeit so leicht zu missbrauchen ist und zeigt, wie man sich gegen Gruppendruck (auch im Zusammenhang mit den aktuellen Verschwörungstheorien) wehren kann.

HAUFE.

Jetzt
4 Wochen
kostenlos
testen!

DIE NUMMER 1 BEI PERSONALFRAGEN

Die marktführende HR-Software
für erfolgreiche Personalarbeit

Mit **Haufe Personal Office** erhalten Sie verlässliche
Antworten auf alle Fragen im Personalwesen.

Profitieren Sie von:

- **Rechtssicherem Fachwissen** und praxisorientierten
Inhalten für Ihre Personalarbeit
- **Zeitsparenden Arbeitshilfen**, wie z. B. dem Zeugnis-
generator, Lohn- und Gehaltsrechner & Mustertexten
- Einem Weiterbildungspaket mit bis zu **50 Online-
Seminaren & 20 e-Trainings** zu aktuellen Personal-
themen



haufe.de/personal-office

0800 5050-445 (kostenlos)

MCKINSEY-STUDIE

6,5 Millionen Deutschen blüht Umschulung



6,5 Millionen Berufstätige in Deutschland werden sich „erhebliche neue Fähigkeiten“ aneignen oder sich umschulen lassen müssen. Vier Millionen werden sich sogar nach einer neuen Arbeitsstelle umsehen müssen.

Das behauptet die internationale Unternehmensberatung McKinsey, die in einer breit angelegten Untersuchung herausgefunden haben will, dass

bis zum Jahr 2030 rund 10,5 Millionen Arbeitnehmer in Deutschland vor grundlegenden Veränderungen stehen. Die zu erwartenden Umbrüche werden durch Automatisierung und Digitalisierung verursacht. Verglichen mit den Vereinigten Staaten, China, Japan, Indien, Frankreich, Großbritannien und Spanien ist Deutschland (nach den USA) am zweitstärksten betroffen. Unter dem

Zwang zur Umschulung werden jene Menschen besonders leiden, die einfache Tätigkeiten verbunden mit persönlichem Service ausüben. Die Gründe heißen „Serviceroboter im Kundenkontakt“ und „Prozessautomatisierung in den Büros und Verwaltungen“.

Aber auch in der Fabrikproduktion und im Lagerwesen werden Arbeitsplätze wegen der Automatisierung rar wer-

den. Durch einen Schub für den Online-Handel sind zusätzlich auch viele Jobs im Einzelhandel in Gefahr. Insgesamt geht die Studie in den acht untersuchten Ländern von 100 Millionen Arbeitnehmern aus, die bis 2030 von einem Berufswechsel betroffen sein werden. Es muss laut McKinsey auch mit einem Rückgang des Anteils der Niedriglohnjobs gerechnet werden.

FORSA-UMFRAGE I

E-Learning-Verweigerer

In der Forsa-Umfrage (Meldung hier rechts) wurden alle Teilnehmer, die in den vergangenen Jahren keine digitalen Weiterbildungsmaßnahmen genutzt haben, nach ihren Gründen befragt. Hier gaben 29 Prozent von 309 Befragten an, dass sie bei digitaler Weiterbildung nicht so konzentriert bei der Sache seien wie bei einer Vor-Ort-Veranstaltung. 27 Prozent sagten, dass sie online nicht so gut Fragen stellen und beantworten könnten. Ein zu unübersichtliches E-Learning-Angebot sahen 23 Prozent als Grund dafür, dass sie keine digitale Weiterbildung genutzt hatten. Neun Prozent glaubten, dass ihnen die technischen Voraussetzungen fehlen würden.

FORSA-UMFRAGE II

Personalentwickler sollten mehr beraten

Für fast die Hälfte von rund 1.000 Berufstätigen (46 Prozent) ist die berufliche Weiterbildung sehr wichtig, für weitere 32 Prozent wichtig. Nur zwölf Prozent erachten sie als weniger wichtig und zehn Prozent halten Weiterbildung in ihrem Beruf für ausgesprochen unwichtig.



Das sind Ergebnisse einer Forsa-Umfrage im Auftrag der Haufe Akademie, Freiburg, zum Wert der beruflichen Weiterbildung in Deutschland. Vergleicht man die Ergebnisse in Bezug auf den Bildungsgrad, zeigt sich, dass Befragte mit Abitur oder Studium die Weiterbildung für wichtiger halten als Befragte mit formal geringerer Bildung wie einem Hauptschulabschluss.

Zudem spielt das Alter eine große Rolle: Bei den Befragten über 56 Jahren finden nur 67 Prozent Weiterbildung wichtig oder sehr wichtig und ganze 19 Prozent halten die Weiterbildung für unwichtig. Eine fundierte Beratung in Sachen Weiterbildung wünscht sich überraschenderweise ein knappes Drittel der Befragten: 32 Prozent geben an, dass es ihnen helfen würde, wenn sie von Vorgesetzten oder der Personalleitung bei der Auswahl geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen beraten werden würden.

Anstieg der Fehlzeiten wegen psychischer Erkrankungen

In Deutschland ist die Zahl der Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen rasant gestiegen. Von 2000 bis 2019 gab es bei den Fehltagen aufgrund von psychischen Erkrankungen insgesamt einen Anstieg um 137 Prozent. Frauen waren wesentlich häufiger wegen Seelenleiden krankgeschrieben als ihre männlichen Kollegen. Das sind zentrale Ergebnisse des Psychoreports 2020 der DAK-Gesundheit, der Ende Februar 2021 veröffentlicht wurde.

Laut DAK-Psychoreport erreichten die Krankschreibungen von Arbeitnehmern aufgrund von psychischen Leiden im Jahr 2019 mit rund 260 Fehltagen pro 100 Versicherte einen Höchststand. Der Blick auf die

Einzel Diagnosen zeigt, dass Depressionen und Anpassungsstörungen die meisten Ausfalltage verursachten. 2019 gingen 105 Fehltag je 100 Versicherte auf das Konto von Depressionen, bei den Anpassungsstörungen waren es 59. Auf Platz drei rangierten neurotische Störungen mit 26 Fehltagen je 100 Versicherte.

Angststörungen kamen auf 19 Fehltag je 100 Versicherte. „Psychische Erkrankungen sind nicht nur eine Belastung für die Betroffenen, sie stellen unsere ganze Gesellschaft vor enorme Herausforderungen“, kommentiert DAK-Chef Andreas Storm die Ergebnisse. Die DAK-Gesundheit ist eine der größten gesetzlichen Kassen in Deutschland mit 5,6 Millionen Versicherten.

CORPORATE LEARNING CAMP 2021

Rekord mit 414 Teilnehmern und 71 Sessions

Das Barcamp „Corporate Learning Camp“ (CLC) fand am 4. März nur als virtuelles Barcamp statt. Trotzdem meldeten sich 414 Teilnehmer (sie werden „Teilgeber“ genannt) an. Die Mehrheit kam aus den Personalabteilungen von Unternehmen (167), aber auch Produkt- und Dienstleistungsanbieter (100) waren vertreten. Die Anzahl der teilnehmenden Solotrainer lag bei 89 Personen. Die Teilnehmer organisierten spontan 71 Sessions, die jeweils 45 Minuten dauerten, und diskutierten über Themen wie „Selbstgesteuertes Lernen ermöglichen“, „Lernen aus der Krise“ oder die „Optimierung von Online-Trainings und neue Lernpfade“.

Karlheinz Pape, einer der Organisatoren, hätte sich gewünscht, dass mehr über die strategische Ausrichtung der künftigen Personalentwicklung (PE) diskutiert worden wäre.

In der Krise habe er sich oft gefragt, ob PE wirklich systemrelevant sei.

Die allgemeine CLC-Begrüßung lief über das Tool „Zoom“ mit der Large-Meeting-Option. Die meisten Sessions wurden über die Meeting-Systeme „Zoom“ und „Teams“ abgewickelt. Für Pausengespräche wurde „Wonder.me“ bereitgestellt. Das Abend-Event lief auf „Gather.

town“ ab. Das ist eine Software, die selbstorganisierte Kleingruppengespräche ermöglicht. Beim Näherkommen mit dem eigenen Avatar konnte man schon leise hören, über was gerade in einer Gruppe gesprochen wurde. Erst wenn man nahe genug dran war, wurde das Videobild klarer und man konnte in voller Lautstärke am Gespräch teilnehmen.



Technische Universität Hamburg. In diesem Hörsaal fand 2019 die Live-Version des CLC-Barcamps statt.

Kurz und Knapp

Slack. Der Büro-Messenger Slack kann sich darüber freuen, dass sein Umsatz im Jahr 2020 auf 902.61 Millionen Dollar angestiegen ist. Im Jahr 2019 erwirtschaftete man erst 630,42 Millionen Dollar (+ 43 Prozent). Der Verlust lag im Jahr 2020 bei rund 300 Millionen Dollar.

Zoom. „Der Umsatz des Videodienstes Zoom lag im Jahr 2020 bei 2,6 Milliarden Dollar, was einem Wachstum von 326 Prozent im Vergleich zum Vorjahr entspricht. „Der Homeoffice-Trend ist da, um zu bleiben“, heißt es bei Zoom. Deswegen ist davon auszugehen, dass das Geschäft (derzeit 467.000 Kunden) weiter floriert. Für das nächste Geschäftsjahr wird ein Umsatz von rund 3,8 Milliarden Dollar erwartet.“

Rücktritt. „Ich war gekommen, um zu gestalten. Aber der Verlag sowie die Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP und ich haben nichtkompatible Vorstellungen über die Ausgestaltung meiner Rolle und die weitere strategische Entwicklung des Mediums.“ Mit diesen Worten informierte Thomas Webers darüber, dass er das Amt des Chefredakteurs der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ mit dem Juni-Heft beenden wird.

Auch das noch. Der Digitalverband Bitkom hat 1.003 Berufstätige zum Leben im Homeoffice befragt. Jeder Dritte, der im Homeoffice seine Video-Anrufe tätigt, tut dies mitunter in Jogginghose (35 Prozent). Jeder Sechste (17 Prozent) trägt ab und an noch seine Schlafanzughose, während er sich mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden per Video austauscht. In der Unterhose sitzen der Umfrage zufolge aber nur vier Prozent vor der Kamera.

BERATERMARKT

„Leicht geschrumpft“

Im Coronajahr 2020 ist der Gesamtumsatz der klassischen deutschen Unternehmensberater um vier Prozent auf 34,8 Milliarden Euro geschrumpft. Das schätzt Dietmar Fink, BWL-Professor an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und ein ausgewiesener Kenner des Beratermarkts.

Eine Umfrage von Dietmar Fink unter 1.000 Managern, über die er in der FAZ (6.3.2021) berichtete, fand heraus, welche Branchen 2020 besonders sparsam agierten: Im Maschinen- und Anlagenbau haben 78 Prozent der Unternehmen ihr Beraterbudget gekürzt, in der Automobilbranche waren es 67 Prozent und bei Banken und Versicherungen 56 Prozent. Wenn Berater engagiert wurden, dann insbesondere auch wegen anstehender Sanierungen und Restrukturierungen und weil die betreffenden Unternehmen dringend Hilfe bei der Digitalisierung brauchten.

12. COACHING & TRAINING AWARD

Bis zum 30. Juni bewerben

Der Verband DVCT ruft Deutschlands Trainer, Berater und Coachs auf, sich um den DVCT-Award 2021 zu bewerben. Gesucht werden Konzepte zur geschickten Nutzung von Tools und Technik, die wichtige Impulse für Unternehmen, Organisationen und Privatpersonen geben können. Bis zum 30. Juni 2021 läuft die Bewerbungsphase für den 12. Coaching & Training Award. Mitmachen können alle Trainer und Coachs – und zwar unabhängig von einer DVCT-Mitgliedschaft. Die sechs besten Konzepte

gehen am 16. September 2021 in den „Rütteltest“. Die Teilnehmenden präsentieren ihr Konzept vor einer qualifizierten Jury aus Gutachtern für Coaching und Training und DVCT-Vorstandsmitgliedern. Diese Bildungsexperten geben unmittelbares Feedback zu Ansatz, Methoden und Durchführung. „Das ist der ideale Praxis-Check

für neue Ideen“, verspricht der DVCT. Die besten drei Trainer und Coachs ziehen dann in das Finale am 20. November 2021 ein: Dann stellen sie sich nicht nur dem Urteil der Fachjury, sondern auch dem Publikum.



LEARNTEC / DIDACTA

Präsenzmessen endgültig abgesagt

Die E-Learning-Messe Learntec in Karlsruhe wird dieses Jahr nicht als Präsenzevent stattfinden. Aufgrund der fehlenden Öffnungsperspektive für das Messe- und Veranstaltungswesen und der damit verbun-

denen mangelnden Planungssicherheit, hat sich die Messe Karlsruhe entschieden, die Learntec 2021 abzusagen. Stattdessen wird es am ursprünglich geplanten Veranstaltungstermin (22. bis 24. Juni 2021)

das Online-Format „Learntec X Change“ geben. Die nächste Live-Learntec soll vom 1. bis 3. Februar 2022 in Karlsruhe stattfinden.

Auch die Bildungsmesse Didacta wird in diesem Jahr nicht als Präsenzmesse abgehalten und soll live erst wieder „live“ vom 22. bis 26. März 2022 in Köln stattfinden. „Die Aussteller haben nun Planungssicherheit, das war uns wichtig“, sagt Reinhard Koslitz, Hauptgeschäftsführer des Didacta Verbands.

„Die Didacta lebt vom Austausch wichtiger Fachinformationen und vom Diskurs, der gerade in der Pandemie wichtiger denn je ist. Um nicht gänzlich darauf verzichten zu müssen,

setzen wir gemeinsam mit der Landesmesse Stuttgart darauf, eine kleine, aber feine Auswahl an Vorträgen und interaktiven Formaten für die Fach- und Lehrkräfte so gut wie aller Bildungsbereiche online zu präsentieren.“

Das Online-Programm soll noch im ersten Halbjahr 2021 durchgeführt werden (Details unter www.didacta-messe.de). „Bis zuletzt haben der Didacta Verband und die Messe Stuttgart daran gearbeitet, eine Messe vor Ort in den Messehallen zu ermöglichen“, sagt Stefan Lohnert, Geschäftsführer der Messe Stuttgart. „Der nicht prognostizierbare Verlauf der Pandemie lässt uns aber überhaupt keine Wahl.“



„Digitalisierung größte Leadership-Herausforderung“

„Die Unternehmens- und Mitarbeiterführung muss künftig viel stärker als bisher den Anforderungen der Digital-Ära Rechnung tragen“, fordert Rainer Nagel, CEO und Mitbegründer der Managementberatung Atreus aus München (www.atreus.de).

„Führung muss umgedacht und neu ausgerichtet werden“, sagt er auf der Basis seiner neuesten Marktstudie „Leadership plus“, für die im Januar 2021 knapp 900 Top-Manager interviewt wurden. Laut der Studie waren die drei größten Leadership-Herausforderungen im Jahr

2020 die Liquiditätssicherung (31 Prozent), die Aufrechterhaltung des Zusammenhalts im Homeoffice (31 Prozent) und die operative Restrukturierung (31 Prozent).

Was ist im Jahr 2021 wichtig? Knapp die Hälfte der Führungskräfte sieht in der Digitalisierung auf allen Ebenen die größte Leadership-Herausforderung für das laufende Jahr. Rund 46 Prozent sehen in der Mitarbeiterbindung und Talentgewinnung eine besondere Aufgabe auf sich zukommen. Für mehr als die Hälfte der Führungskräfte (52 Prozent)

ist der Umgang mit „Distance Leadership“ die größte persönliche Herausforderung. Neue Beschäftigungs- und Arbeitsplatzmodelle verlangen nach einer Innovationskultur, die Mitarbeitende dazu animiert, neue Wege zu gehen.

Den Herausforderungen, die den Unternehmen durch die Frauenquote bevorstehen, messen knapp 50 Prozent von

Deutschlands Führungskräften hingegen keinen besonderen Stellenwert bei. Eine Quote habe für die Unternehmen nicht die Priorität, gefragt sei vor allem Kompetenz und Professionalität. Das Geschlecht spiele dabei die geringere Rolle. Knapp 40 Prozent glauben, dass es schwierig wird, die richtigen weiblichen Führungskräfte zu finden.



DEGREED

Deutsche Unternehmen legen mehr Wert auf soziale Kompetenzen

Die Führungsqualitäten und das Kommunikationsgeschick ihrer Angestellten wollen deutsche Unternehmen in 2011 und den folgenden Jahren kontinuierlich verbessern – auch wenn man pandemiebedingt im laufenden Jahr Bildungsbudgets kürzt. Das ergab die Studie „The State of Skills 2021“ von Degreed, einem Anbieter einer Weiterbildungsplattform für Fachkräfte, der seinen Hauptsitz in Pleasanton, Kalifornien, hat. Ein Ranking der deutschen Bedarfe sieht so aus:

1. Führungsqualitäten und Managementenerfahrung
2. Kommunikations- und Verhandlungsgeschick
3. Fortgeschrittene IT- und Programmierkenntnisse
4. Kreativität
5. Projektmanagementenerfahrung
6. Kritisches Denken und Entscheidungsfindung
7. Komplexe Informationsverarbeitungs- und Analysefähigkeiten

8. Fortgeschrittene Kenntnisse in Datenanalyse und Mathematik
9. Zwischenmenschliche Fähigkeiten und Einfühlungsvermögen
10. Anpassungsfähigkeit und kontinuierliches Lernen

Die Befragung wurde auch weltweit durchgeführt. Dabei ergab sich, dass „Fortgeschrittene IT- und Programmierkenntnisse“ international auf Platz 1 liegen. Die Studie will den Personalabteilungen helfen, ihre Weiterbildungsstrategie zu optimieren, indem auf genau die Fähigkeiten hingewiesen wird, die beim Durchschnitt der Unternehmen unzureichend vertreten sind. Degreed ist die Weiterbildungsplattform, die über sich sagt: „Wir integrieren und kuratieren alle Ressourcen, die Menschen nutzen, um zu lernen und zu wachsen – darunter Lernmanagementsysteme und Millionen von Kursen, Videos, Artikeln, Büchern und Podcasts. Wir nutzen zudem Data Science, um die Fähigkeiten aller Mitarbeiter zu analysieren.“

SPRACHLERN-APP

Babbel startet virtuellen Gruppenunterricht

Babbel, nach eigenen Angaben die weltweit erfolgreichste Sprachlern-App, bietet erstmalig virtuellen Gruppenunterricht („Babble Live“) mit zertifizierten Lehrkräften, die in der Lage sein sollen, den Fortschritt jedes einzelnen Lernenden stets im Blick zu haben, an. Die Lernenden sollen von Anfang an dazu motiviert werden, ihre Sprachkenntnisse in Diskussionsrunden anzuwenden.

Jeder kann auf seinem Kursniveau und seinem persönlichen Zeitplan einen Lehrer auswählen. Geoff Stead, Babbel CPO, betont: „Durch die Einführung von Live-Konversationen schließen wir eine Lücke für viele verschiedene Nutzerbedürfnisse, Interessen und Lernstile und sorgen für eine noch stärkere Lerneffektivität.“ Babbel Live kann zu bereits bestehenden Abos hinzugebucht oder alleinstehend genutzt werden und beinhaltet den vollen Zugang zur Babbel App. Der Unterricht bezieht sich immer auf bereits bestehende Kursinhalte der App.

Albrecht Kresse



Gastkommentar

Generationswechsel in der Trainingsbranche

Ich habe vor vielen Jahren einmal von einem Marketing-Experten gelernt, dass über den Expertenstatus eines Trainers nicht die Meinung der anderen Trainer entscheidet, sondern nur die Einschätzung der Zielgruppe, die der Trainer hat.

Ob wir als Trainer oder Berater das Thema „Digitalisierung“ wirklich „drauf“ haben, entscheiden nicht wir oder unsere Kollegen, sondern nur die Personalentwickler in den Unternehmen. Und ich sage voraus, dass junge Personalentwickler alten Trainern keine große Digitalkompetenz zuschreiben, weil sie alt sind.

Ich habe in den vergangenen Monaten an unterschiedlichen Stellen meine Sicht auf unsere Branche publiziert und zu Diskussionen eingeladen. Zu keinem Punkt habe ich so viel Widerspruch erhalten wie zum Thema „Generationswechsel“ bei den Trainingsanbietern. Eine Kollegin bemerkte, der Umgang mit dem digitalen Wandel sei doch keine Altersfrage, sondern eine Frage der Einstellung und der Bereitschaft, neue Skills zu erwerben und sich

Thema „Bewältigung der digitalen Transformation“ oder „erfolgreiche Online-Kollaboration“ – aber nur für die Zielgruppe der „50plus-Mitarbeiter“ eines Konzerns. Denn diese lebenserfahrenen Menschen haben wenig Lust, sich von agilen 27-jährigen Technik-Nerds die Welt erklären zu lassen. Hier kann die alte Trainerin oder der alte Trainer als positives Rollenmodell dienen.

Ein weiterer Tipp besteht darin, dass ein alter Trainer und ein junger Trainer ein Generationentandem bilden, so wie ich das auch mache.

Wer gelegentlich im Doppelpack trainiert oder moderiert, hat wahrscheinlich die Erfahrung gemacht, dass es zusammen nicht nur mehr Spaß macht, sondern für die Teilnehmenden auch deutlich gewinnbringender ist. Wenn man sich dann noch die Themen gut aufteilen kann und das Doppelpack auch noch in Alter und Geschlecht eine Unterscheidung bietet, ist es perfekt. Das mit dem Geschlecht hat bei meinem Kollegen und mir leider nicht hingehauen.

Eine Warnung möchte ich trotzdem noch aussprechen: Auch wer eine perfekte, technisch versierte Co-Trainerin und einen entsprechenden Co-Trainer gefunden hat, steht immer noch unter dem Zwang, die eigene digitale Kompetenz „wirklich“ zu erhöhen. Denn aus der Trainingspraxis wissen wir: Alles zu delegieren, ist auch kein Zukunftsmodell.

„Meine Empfehlung: Alt und Jung bilden Trainer-Tandems.“

in die relevanten Tools einzuarbeiten.

Das stimmt. Die Kollegin verwies auf ihren technischen Moderator, der sie bei vielen Zoom-Konferenzen perfekt unterstützte und der 68 Jahre alt sei. Ob ihn 30-jährige Personalentwicklerinnen als Experten akzeptieren würden, wage ich aber zu bezweifeln.

Wie sieht die Lösung für ältere Trainer und Trainerinnen aus? Nicht alle von uns können sich in den Vorruhestand verabschieden. Nischenstrategien könnten Erfolg haben. Damit meine ich, dass man als älterer Mensch zum Beispiel Trainings gibt zum

Albrecht Kresse ist Gründer und Geschäftsführer von Edutrainment. Er ist auch Speaker, Trainer, Experte und visueller Zusammenfasser. Am liebsten entwickelt er innovative Lösungen für seine Kunden. Der Buchautor ist stets unterwegs auf der Suche nach dem ultimativen Trainingsdesign. Edutrainment Company GmbH, Winsstraße 12, D-10405 Berlin, Tel. 030 36417770, www.edutrainment.com

E-Learning soll trotz Distanz mehr soziale Kontakte ermöglichen

Die beiden „zentralen Lernform“ in den kommenden drei Jahren heißen „Blended Learning“ und „Virtual Classroom“, das ist das Ergebnis eines aktuellen Experten-Delphis, das vom MMB Institut in Essen Ende des letzten Jahres durchgeführt wurde. Ausführlich befragt wurden 61 E-Learning-Experten, die auch betonten, dass „Online-Coaching“ als Lernwerkzeug eine wichtigere Rolle bekommen habe. Die automatisierte Variante des Online-Coachs, der „Chatbot“, wird inzwischen von immer weniger Befragten präferiert.

Zukunft haben offensichtlich Lernwerkzeuge, die auf Distanz soziale Kontakte bieten – und zwar synchron mit einer direkten Reaktionsmöglichkeit. Integrierte Softwarelösungen zur Teamkommunikation (wie Slack oder Teams) werden für den Lernerfolg auch immer wichtiger.

Erwartet wird von den Experten, dass es weltweit zu einer Dominanz von internationalen Bildungsanbietern kommt. Man rechnet damit, dass Plattformanbieter wie Udacity oder Coursera mit zum Teil kostenlosen (aber sehr hochwertigen Online-Kursen) den traditionellen Bildungsanbietern große Marktanteile abnehmen werden. Bei den in Zukunft relevanten E-Learning-Lerninhalten stehen bei den Befragten derzeit „Anwenderschulungen und Kundensschulungen“ an der Spitze.

Wichtiger geworden sind im Vergleich zu früher die sogenannten „21st Century Skills“ (Critical Thinking, Creativity, Collaboration, Communication). Bei KI-basierten Anwendungen werden nur solche Lösungen als zukunftsfähig eingestuft, die bereits eine Weile am Markt sind, allen voran „Intelligente Empfehlungssysteme,

„Adaptive Learning“ und „Learning Analytics“. Erstmals wurde gefragt, auf welchen Plattformen in Zukunft Lerninhalte bereitgestellt werden. Die nach wie vor wichtigen Lernmanagementsysteme (LMS) werden demnach in Zukunft verstärkt Konkurrenz durch Kommunikationstools wie Teams und Slack sowie durch übergreifende Bildungsplattformen von Inhalteanbietern und Verbänden erhalten.

Gefragt wurde die Delphi-Runde auch, welche Messe für die E-Learning-Branche am wichtigsten sei. Abermals liegt die Learntec vorn (82 Prozent). Die Didacta konnte zulegen, die Zukunft Personal in Köln fiel hingegen zurück. Erstmals wurde gefragt, welche Veranstaltungen in Zukunft virtuell angeboten werden sollten. Die Antwort war: Am besten nur kleinere Events mit einer engen Zielgruppe.

HAUFE.

ERFOLG ALS FÜHRUNGSKRAFT



DER ROTE FADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

So unterschiedlich Ziele sind, müssen im Vorfeld, während und nach der Reise viele Dinge bedacht werden. Diese Analogie übertragen die Autorinnen auf den Führungsalltag. Sie zeigen Führungskräften mit der Einstiegsroute, wie sie sich ideal vorbereiten. In der Teamroute geht es u. a. um Rollen im Team, die Konfliktroute zeigt den Umgang mit Konflikten und die Führungsrute gibt Instrumente an die Hand.

ISBN 978-3-648-14881-5
Buch: **24,95 €** [D]
eBook: **21,99 €** [D]

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

Sabine Prohaska. Sie ist Inhaberin des Wiener Unternehmens „Seminar Consult Prohaska“ (www.seminarconsult.at). Für ihre Blended-Learning-Trainer-Ausbildung wurde sie mit einem BDVT-Trainingspreis in Gold ausgezeichnet.

Zwölf Thesen zur Zukunft des Trainingsmarkts

TREND. Die Covid-19-Pandemie hat den Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt nachhaltig verändert, weil viele Unternehmen und Entscheider erstmals eine qualifizierte Erfahrung mit digitalen Lern- und Kollaborationstools gesammelt haben. Zwölf Thesen, wie sich der Markt künftig entwickeln wird.

These 1: Die Digitalisierung macht vor der Personalentwicklung nicht halt. Personalentwickler werden sich künftig verstärkt fragen, ob und wie sie einen Teil ihrer Leistungen digitalisieren können und dazu Kompetenzen aufbauen – sei es, indem sie sich selbst weiterbilden oder Mitarbeiter integrieren, die über die erforderliche Kompetenz verfügen, um digitale Lernkonzepte zu planen und zu realisieren.

These 2: Es stieg nicht nur die Akzeptanz von Online-Meetings, sondern auch die von Online-Trainings und Online-Coachings. Die Personalentwickler fragen sich: Können wir Trainings auch komplett online durchführen? Inwieweit ist bei uns auch ein hybrides Lernen möglich?

These 3: In den zurückliegenden Monaten wurde klar, dass „Online“ auch Vorzüge hat. So rechnen sich kürzere Trainings- und Beratungseinheiten von zum Beispiel einer Stunde, die sich als Präsenzveranstaltungen betriebswirtschaftlich nicht lohnen würden (wegen der Reisekosten). Außerdem lassen sich Online-Trainings kurzfristig realisieren (wenn gerade ein akuter Bedarf besteht). Zudem lässt sich das Online-Lernen leichter in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter integrieren.

These 4: Das alte Credo, über digitale Lernmedien lassen sich nur kognitive Lerninhalte vermitteln, stimmt nicht mehr – unter anderem, weil man zum Beispiel Zoom-Sessions viel interaktiver (Gruppenräume!) als gedacht gestalten kann und man in ihnen deutlich mehr von den anderen Teilnehmern wahrnimmt als angenommen.

These 5: Künftig werden die Trainingsanbieter schärfer begründen müssen, warum gewisse Trainings als Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden sollen. In der Praxis werden sich verstärkt Blended-Learning-Konzepte oder hybride Qualifizierungskonzepte durchsetzen, die das Lernen in Präsenzveranstaltungen mit einem Online-Lernen verknüpfen.

These 6: Ohne eine valide Digitalkompetenz werden mittelfristig Personalentwickler sowie Trainer ihren Job nicht mehr ausüben können. Das heißt nicht, dass Trainer ein Informatikstudium absolvieren müssen. Sie müssen aber so viel IT-Know-how haben, dass sie qualifiziert beurteilen können, welche Lern- und Beratungsarchitekturen sich mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnik schmieden lassen und für welche Ziele diese eingesetzt werden können. Zudem benötigen sie eine fundierte praktische Erfahrung im Umgang mit Tools wie Teams, Zoom und Facetime.

These 7: Die Personalentwicklungsbereiche werden verstärkt mit den IT-Bereichen der Unternehmen kooperieren müssen. Da sie meist selbst keine IT-Experten sind, sind die HR-Bereiche künftig beim Realisieren zeitgemäßer Lern- und Trainingslandschaften auf die Unterstützung der internen (oder externen) IT-Spezialisten angewiesen – zumindest wenn ihre „Problemlösungen“ mit der bestehenden IT-Landschaft in ihrem Unternehmen kompatibel sein sollen. Das heißt, sie müssen auch deren Sprache sprechen sowie deren technische (statt primär pädagogische) Denke verstehen.



Foto: Seminarconsult



Buchtipps. Sabine Prohaska: Training und Seminare im digitalen Wandel – Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte, Junfermann Verlag, Paderborn 2021, 220 Seiten, 29,00 Euro

These 8: Der Trainingsmarkt ist ein Markt im Umbruch. In den nächsten Jahren werden viele etablierte Trainingsanbieter vom Markt verschwinden, ...

- weil es ihnen nicht gelingt, ihre Produkt- oder Leistungspalette so zu transformieren, dass diese den veränderten Kundenwünschen entspricht
- weil ihnen ihre (Ziel-)Kunden aufgrund ihrer Historie oder ihres Alters leider nicht die Kompetenz zuschreiben, auch innovative Online-Lernkonzepte oder hybride Lernkonzepte zu realisieren.

An die Stelle etablierter Trainingsanbieter werden nicht selten neue Anbieter mit IT-Hintergrund treten.

These 9: Im Markt werden sich Firmen etablieren, die auf das Entwickeln von Learning-Nuggets spezialisiert sind. Firmeninterne Programmentwickler werden aus Zeit- und Kostengründen beim Erstellen ihrer Qualifizierungsprogramme zunehmend auf solche vorgefertigten digitalen Lernbausteine zurückgreifen.

These 10: Dem Online-Coaching gehört aus Zeit- und Kostengründen die Zukunft. Im Markt werden sich verstärkt Blended-Coaching-Konzepte beziehungsweise hybride Coaching-Konzepte etablieren, bei denen die Präsenz-Coachings primär dem Beziehungsaufbau dienen. Ansonsten erfolgt das Coaching weitgehend online oder per Telefon. Die auf das Privatkundenbeziehungsweise Selbstzahler-Geschäft spezialisierten Coaches werden verstärkt die Konkurrenz von Coaching-Apps spüren.

Wenn es jedoch um das Bearbeiten akuter persönlicher Probleme und Konflikte geht, werden die meisten potenziellen Kunden weiterhin den persönlichen Kontakt zu einem Coach in ihrem lokalen Umfeld suchen.

These 11: In den zurückliegenden Coronamonaten haben viele „Investoren“ gemerkt, welch riesiges Marktpotenzial in der Digitalisierung von Dienstleistungen steckt. Entsprechend viele etablierte Unternehmen und Start-ups tüfteln zurzeit an neuen Problemlösungen in diesem Bereich – wobei noch unklar ist, welche Rolle hierbei mittel- und langfristig das Thema „künstliche Intelligenz“ spielt. In entsprechend viele neue Tools zum Digitalisieren von Beratungsprozessen werden sich speziell im B2B-Bereich tätige Trainer, Berater und Coaches künftig einarbeiten müssen, um „up-to-date“ zu sein. Das wird insbesondere den Solo-Unternehmern unter ihnen zunehmend Probleme bereiten.

These 12: Der Online-Markt wird ein Wachstumsmarkt sein. Er ist zurzeit von einem Wildwuchs geprägt – auch weil die meisten Anbieter und Nachfrager noch nicht auf eine jahrelange Erfahrung mit dem Online-Lernen zurückblicken. Deshalb haben sich auch noch kaum Qualitätsmaßstäbe sowie keine Preisniveaus etabliert. Diese werden sich aber ebenso wie im klassischen Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt zunehmend entwickeln, sobald dieser „neue Markt“ einen höheren Reifegrad erreicht.

Sabine Prohaska ●

FÜHRUNG. In Krisenzeiten müssen die traditionellen Wege, gute Entscheidungen zu treffen, überdacht werden. Die Kommunikation von Entscheidungen und Entscheidungsprozessen wird in komplexen Kontexten wichtiger als die Entscheidung selbst. Denn passende Entscheidungen, die nicht befolgt werden, helfen nicht. Unpassende Entscheidungen, die nicht mehr diskutierbar und revidierungsfähig sind, entbinden Andersdenkende von den Entscheidungen.

Transparenter entscheiden in der Krise

IN KRISEN ...

ist es in Entscheidungs-
prozessen ungünstig, ...



01.

... den Diskussionsgegenstand zu eng zu fassen und einen **Tunnelblick** zuzulassen.

02.

.. die Vertreter von Entscheidungsalternativen (moralisch) zu **diskreditieren**.

03.

... nur auf Experten zu hören. Niemand weiß in einer Krise, welche **Expertise stimmt**.

→ Seit vielen Jahren beobachte und begleite ich Manager, Vorstände und Geschäftsleitungsteams bei Entscheidungen. Fast ausnahmslos sind es Entscheidungen, bei denen viel auf dem Spiel steht. Dabei ist auffällig, dass viele Entscheider und Entscheider-Teams nicht wirklich unterscheiden, wie die Situation ist, in der sie handeln müssen. Der Prozess, wie sie zur Entscheidung kommen, und die Art und Weise, wie die Entscheidung begründet wird, ist meist gleich. Stabile (wenngleich anspruchsvolle) Verhältnisse brauchen jedoch meist ein anderes Entscheidungsverhalten, als wenn die Lage ausgesprochen neuartig ist und sich krisenhaft zuspitzen droht.

Wer dann auf bewährte Routinen zurückgreift, kann kritische Entwicklungen heraufbeschwören. Wenn ab sofort in diesem Artikel der Begriff „Krise“ gebraucht wird, dann ist damit nicht ein akuter Notfall („Schiff im Taifun“) gemeint, sondern eine neuartige, unbekannte krisenhafte Lage, deren Bedeutung schwer zu erfassen ist.

Es gilt eine Bunkermentalität zu vermeiden

Bei Entscheidungen unter solch unklaren Verhältnissen, hohem Erwartungsdruck und großen Auswirkungen kommt der Begründung dieser Entscheidungen eine besonders hohe Bedeutung zu. Zunächst, man sollte meinen, dass es ein (im Bildungssystem verankertes und gelehrtes) Wissen gibt, das den verantwortlichen Personen in Wirtschaft wie in Politik in krisenhaften Situationen hilft und sie vor naheliegenden Fehlern bewahrt. Dem ist aber nicht so. Die Allermeisten zehren von ihrer „Erfahrung“, machen es nach

Gutdünken, sind (oft, ohne es sich einzugestehen) von Ängsten, Schuld und Scham gesteuert. Narzisstische seelische Muster, die in die einsame Rolle der heroischen Entscheider und in Bunkermentalität verfallen, verschärfen die ungünstige Lage.

Die Dynamik in den jeweiligen Teams, Gremien und Entscheidungsrunden erzeugt häufig zusätzlich schlechte Entscheidungsbedingungen. Es gibt ...

- mangelnde Vielfalt in den Entscheider-Gruppen („Group Think“ fördert den Ausschluss von Möglichkeiten, ohne dass dies bewusst wird)
- vorschnelle Einigungen, um bedrohliche Binnenkonflikte zu vermeiden
- Einigung durch Ausschluss missliebiger Andersdenkender
- Pseudo-Einigungen durch vordergründige Zustimmung und anschließend andersartiges Handeln
- angstfördernde Bedrohungsposen, die subtil oder explizit Anpassungsverhalten befördern.

Organisationen und politische Gremien haben häufig ebenfalls ungeschriebene Regeln, welche komplexe Entscheidungssituationen ungünstig vereinfachen oder zu gewagte Entscheidungen durch unendliche „Abstimmungsprozesse“ unmöglich machen.

Machtpositionen und Machtprozesse werden nicht hinterfragt. All das dient der Selbststabilisierung der organisationalen Muster. Wie dysfunktional dies in Entscheidungssituationen ist, die durch Krisen, instabile soziale Gefüge, extern stimulierte Bedrohungslagen und beim Auftauchen neuartiger Herausforderungen gekennzeichnet sind, wird meist nicht erkannt beziehungsweise hingegenommen. So ist auf allen relevanten Ebe-

nen - Person, Team und Organisation - die Wahrscheinlichkeit hoch, dass bewährte Vorgehensweisen, die für Normalzeiten passen, in Krisenzeiten dennoch ungünstig aufrechterhalten werden. Ich liste im Folgenden die zehn häufigsten Argumentationslinien auf, die benutzt werden, um mit oft richtigen Argumenten trotzdem falsch zu liegen.

Die Dramatik liegt also darin, dass in kritischen Situationen mit guten Gründen Entscheidungen legitimiert werden, die das Potential haben, großen Schaden anzurichten. Hier nun meine Hitliste aus drei Jahrzehnten Beratungsarbeit, in denen ich Begründungen von Entscheidungen gesammelt habe, die für „normale“ Entscheidungen sehr passend sein können und für Entscheidungen in komplexen Verhältnissen meist fatal sind.

1. „Wir können doch nicht alles in Erwägung ziehen!“

- Das ist normalerweise eher richtig, weil man bei begrenzter Verarbeitungskapazität immer mit begrenzter Faktenslage arbeiten muss, will man sich nicht selbst lähmen. Das Vernachlässigen von Wissen spart in stabilen Zeiten Ressourcen und kraftraubende Konflikte.
- Das ist in Krisen eher falsch, wenn damit geleugnet wird, dass man eben sehr wohl für die Auswahl dessen, worüber man überhaupt diskutiert, verantwortlich ist. Der Tunnelblick wird so heiliggesprochen!

2. „Wer das nicht mitträgt, nimmt billigend in Kauf ...!“

- Das ist normalerweise eher richtig, weil es unabdingbar ist, dass bei Entscheidungen in Gremien und Teams klar

04.

... etwas als erwiesenermaßen **alternativlos** hinzustellen. Es gibt immer Alternativen.

05.

... **zynisch** davon zu reden, dass es in jeder Krise Verlierer und Benachteiligte gibt.

06.

... zu leugnen, dass man beim Entscheiden **Risiken** sehr wohl in Kauf nimmt.



gemacht wird, welche Folgen es hat, wenn von der vereinbarten Entscheidung im Nachhinein abgewichen wird. So stabilisiert man die Entscheidung.

- Das ist in Krisen eher falsch, wenn es dazu benutzt wird, durch die negative Bewertung der Folgen anderer Entscheidungsalternativen, deren Vertreter (moralisch) zu diskreditieren und damit zu verschleiern, dass auch die eigene Entscheidung ungünstige Nebenfolgen hat, die man in Kauf nimmt.

3. „Der einzige Weg, um das Ziel zu erreichen, ist ...!“

- Das ist normalerweise eher richtig, weil es notwendig ist, für die getroffene Entscheidung entschieden einzutreten.
- Das ist in Krisen eher falsch, wenn damit aus dem Blick gerät, dass es zum einen immer viele Wege nach Rom gibt und man immer auch diskutieren könnte, ob Rom wirklich das einzige Ziel sein kann. Wer also verschleiern will, dass das Ziel durchaus viele Alternativen hatte, neigt dazu, die Diskussion von der Wahl des Ziels zur Wahl des Wegs zu lenken. Auch hier dient die Argumentation also der Ausblendung von verworfenen oder von vornherein nicht ins Kalkül genommenen Alternativen.

4. „Wir haben gründlich diskutiert...!“

- Das ist normalerweise eher richtig, weil in der Tat sehr oft lange und intensiv diskutiert werden muss, um ein Einvernehmen zu erzielen, welches sich von bloßer Teilnahme unterscheidet.
- Das ist in Krisen eher falsch, weil häufig der Kreis der Diskutanten und die Wahl der Argumente viel zu wenig unterschiedlich sind. Beispiele gefällig? Das umfangreiche Diskutieren im CSU-Kreis wird keine Beschlüsse hervorbringen, die den Grünen entsprechen. Ein Gespräch unter Männern kann die Perspektive der Frauen nicht erfassen. Virologen gleicher Schule bilden nicht das Spektrum der Virologie ab. Unter bekannten und stabilen Bedingungen stört das nicht. In komplexen, kritischen Verhältnissen wird es zum großen Problem, da so dann nicht in den Blick gerät, dass man nicht redet, worüber zu reden wäre. Folglich

hilft die Gründlichkeit einer Diskussion nichts, wenn alle ähnlich gestrickt sind.

5. „Die Experten sagen ...!“

- Das ist normalerweise eher richtig, weil es zu so gut wie jeder Frage Fachwissen gibt, das berücksichtigt werden muss, soll die Entscheidung nicht reine Willkür sein.
- Das ist in Krisen eher falsch, denn es gibt immer Experten, die etwas anderes sagen. Fachwissen für neuartige Sondersituationen ist in den seltensten Fällen kohärent und widerspruchsfrei. Zu jedem Experten gibt es einen Gegenexperten. Die vermeintliche wissenschaftlich/ingenieurseitig abgesicherte Expertenmeinung wird so zum vermeintlichen Beweis einer vermeintlichen Alternativlosigkeit. Das „Objektivitätsdenken“ der klassischen Naturwissenschaften droht zu verdecken, wie widersprüchlich „die“ Wissenschaft ist. Daher können Experten – auch Wissenschaftler – keine Entscheidungen ersetzen. Sie sind bestenfalls Begründungsfußnoten für Entscheidungen, um eine Herleitung nachvollziehbar zu machen. In komplexen Krisen weiß niemand, welche Expertise stimmt.

6. „Wir können nicht anders, weil ...“

- Das ist normalerweise eher richtig, weil in stabilen Verhältnissen „Sachzwänge“ bestehen, denen man sich manchmal weder entziehen kann oder darf.
- Das ist in Krisen eher falsch, wenn man sich damit hinter etwas, was nicht mehr in Frage gestellt werden darf, versteckt. Weil „der Markt“, „der Kunde“, „der Aufsichtsrat“, „der Vorstand“, „das Volk“, „die Basis“ es „so will“ oder „nicht tolerieren würde“, muss so entschieden werden. Gerade in Drucksituationen werden solche vermeintlichen Kenntnisse über externe Bedingungen gerne benutzt. Damit wird die Illusion erzeugt, jemand könne über Umweltverhältnisse ein nicht diskutierbares Spezialwissen haben. Es gibt immer Alternativen.

7. „Es ist nichts schiefgelaufen!“

- Das ist normalerweise eher richtig, weil man immer gut begründen kann, dass

bestimmte Randbedingungen der Entscheidung gesetzt waren und es daher so gut lief, wie es eben laufen konnte.

- Das ist in Krisen eher falsch, weil damit die Entscheidung reingewaschen wird, indem man die Risiken nicht als etwas ansieht, das man sehr wohl mit in Kauf genommen hat. Man leugnet also, dass es eben doch anders gegangen wäre, wenn man über den Tellerrand hinausgesehen und zum Beispiel für diese Entscheidung Regeln und Vorschriften, die für Normalzeiten passen, außer Kraft gesetzt hätte.

8. „Jetzt haben wir angefangen, jetzt müssen wir es zu Ende bringen!“

- Das ist normalerweise eher richtig, weil das vorschnelle Zurückrudern oft ein Grund ist, warum Entscheidungen sich schlecht auswirken. Eine Robustheit gegenüber Kritik und Nebenfolgen ist unabdingbar. Ohne Entscheidungsstabilität entstehen Chaos und Selbstauflösung.
- Das ist in Krisen eher falsch, denn eine falsche Entscheidung wird nicht besser, wenn man sie nicht korrigieren kann. Daher ist robuste Konsequenz zu unterscheiden von selbstgefälliger Immunisierung. Durch Verleugnung veränderter Erkenntnisse und unerwarteter Entwicklungen wird aus Durchhaltevermögen das Fahren gegen die Wand. Was nun zutrifft, kann so gut wie nie nur im Kreis derer gefunden werden, die für die anfängliche Entscheidung verantwortlich waren. Hier schlägt die Stunde von Aufsichtsräten, Kontrollorganen, Beratern, Supervisorinnen oder guten Freunden. Verbohrtheit kann sich selbst nie im Spiegel erkennen! Dazu braucht es andere.

9. „Im Nachhinein ist man doch immer klüger“

- Das ist normalerweise eher richtig, weil es immer richtig ist, dass man bestimmte Dinge nicht vorhersehen konnte und die auftretenden Schäden im Zuge des Vorgehens erst erkennbar werden.
- Das ist in Krisen eher falsch, wenn mit dem Satz begründet wird, dass man nichts lernen und nicht umdenken muss. So versucht man sich, Vorwürfe →

→ zu ersparen und kann den Dialog über eigene Unzulänglichkeiten im Entscheidungsprozess kaschieren. Diese liegen häufig (siehe Punkt 4, der lautete: „Wir haben gründlich diskutiert ...“) in der frühzeitigen Ausgrenzung Andersdenkender.

10. „Natürlich wissen wir, wie schwer das für manche sein wird ...!“

- Das ist normalerweise eher richtig, weil es bei jeder Entscheidung Verlierer und Benachteiligte geben wird und man so zu erkennen gibt, dass man das weiß.
- Das ist in Krisen eher falsch, wenn es rational daherkommt und die Betroffenen gleichzeitig wissen (können), dass die Entscheider selbst so etwas noch nie erlebt haben und selbst nicht betroffen sind. Dann wirkt so ein Satz im Wesentlichen zynisch und wird als moralisches Feigenblatt erkennbar. In komplexen Verhältnissen ist eher wichtig, in der Begründung von Entscheidungen deutlich zu machen, dass man es nicht überblicken kann, wie schlimm es sich auswirken könnte, und es trotzdem so entschieden hat.

Fazit

Der Bezugspunkt dieser Liste sind Entscheidungssituationen, die dadurch gekennzeichnet sind, ...

- dass viel auf dem Spiel steht.
- dass die Verhältnisse neuartig und komplex sind.
- dass die Zahl der von der Entscheidung Betroffenen oder deren Auswirkungen hoch und intensiv sind.
- dass die Folgen der entschiedenen Maßnahmen ungewiss sind.
- dass die Situation in gewisser Hinsicht singulär ist.
- dass die Möglichkeiten, die Entscheidung zu bereuen, hoch sind.
- dass viele Ängste auf Seiten der Entscheider im Spiel sind.

Konkret können das im „Großen“ zum Beispiel Umstrukturierungen und Strategiewechsel großer Organisationen, groß angelegte Hilfsaktionen in globalen Krisen, die gegenwärtige Pandemie, Fusionen großer Unternehmen sein. Im „Kleinen“ fallen Entscheidungen zu Studien-, Berufs- und Partnerwahl, Kinderkriegen,

Trennungen, Kündigungen oder größere Investitionen darunter. Im „Mittleren“ kann man etwa an Unternehmensgründungen, Expeditionen, Nachfolgeregelungen, Stadt- oder Schulentwicklungen denken.

Was sind zusammenfassend für Personen, Teams und Organisationen in Krisenzeiten die größten Fehler beim Entscheiden?

- Auf Seiten der handelnden Personen ist der größte Fehler, sicheren Boden zu erwarten und zu suchen. Es gibt hier keine Regeln, keine Rezepte, keine Gewähr. Darum ist die immerwährende Bereitschaft zur Selbstkorrektur, zur Demut und zum Loslassen-Können eigener Meinungen so bedeutsam.
- In Teams ist der größte Fehler, dass man sich zu ähnlich ist. „Group Think“ nennt die Forschung das. Gleichschaltung des Denkens durch mundtot machen, abbügeln, ausschließen oder dergleichen lässt sich leider immer wieder beobachten. Wenn in Krisenmomenten unbequeme Meinungen, abweichende Voten und auch heftige Konflikte keinen Platz in der Kommunikationsraum und man sieht gemeinsam nicht, wie blind man geworden ist.
- In Organisationen und politischen Strukturen ist der größte Fehler, mangelnde Transparenz über den Weg zur Entscheidung und die verworfenen Alternativen herzustellen. Die Kommunikation von Entscheidungen und Entscheidungsprozessen wird in komplexen Kontexten wichtiger als die Entscheidung selbst. Denn passende Entscheidungen, die nicht befolgt und untergraben werden, helfen nicht. Stabile Spaltungen auf der sozialen Ebene schwächen die Organisation immens. Unpassende Entscheidungen, die nicht mehr diskutierbar und revidierungsfähig sind, entkoppeln und entbinden Andersdenkende von den Entscheidungen.

Bei Entscheidungen in komplexen und kritischen Lagen kommt es also sehr viel mehr auf den vorgängigen Entscheidungsprozess, die Entscheidungskommunikation und das Überwachen der Entscheidungsfolgen an, als dies in stabilen und bekannten Verhältnissen der Fall ist.

AUTOR



Klaus Eidenschink

ist Executive Coach, Konfliktmoderator und

Organisationsberater. Er gilt als Spezialist für Verständigung und Wandel“. Der Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e. V. (DBVC) ist auch Gründer und Co-Leiter von „Hephaistos Coaching-Zentrum München“, das sich als Aus- und Fortbildungsstätte für Trainer und Berater einen Namen gemacht hat.

Hephaistos

Lärchenstrasse 24

82152 Krailling

Tel. 089-85662290

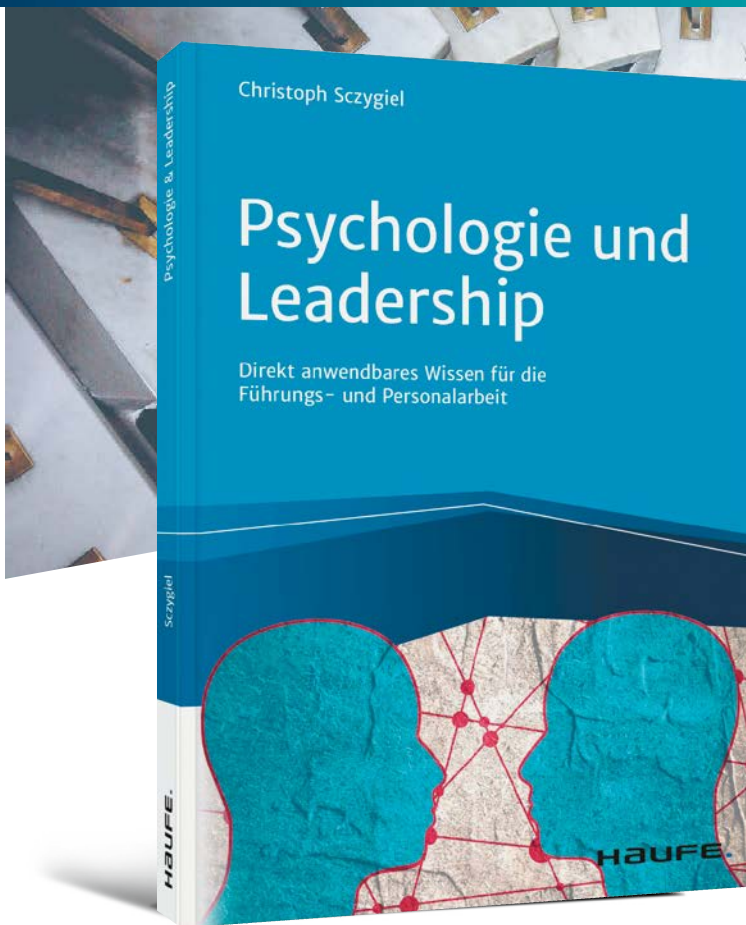
www.hephaistos.org

Kennt man die Verhältnisse, dann kennt man in der Regel auch die Wege, die man grundsätzlich gehen könnte. Sind die Verhältnisse neu, werden die Entscheidungen am Anfang sehr leicht zu Scheuklappen. Es wird zu viel ausgeschlossen und bleibt für alles Folgende unberücksichtigt. Das sorgt natürlich für Stabilität. Genau darin liegt aber die Gefahr: Wenn dann diese Stabilität heiliggesprochen wird und als unantastbar gilt, dann geraten zu viele sachliche Alternativen, zu viele Interessen oder zu viele künftige Möglichkeiten aus dem Blick. Die Entscheidung fährt sich quasi selbst fest. Sie wird Opfer ihrer eigenen Geschichte und findet aus der selbsterzeugten Verengung nicht mehr heraus.

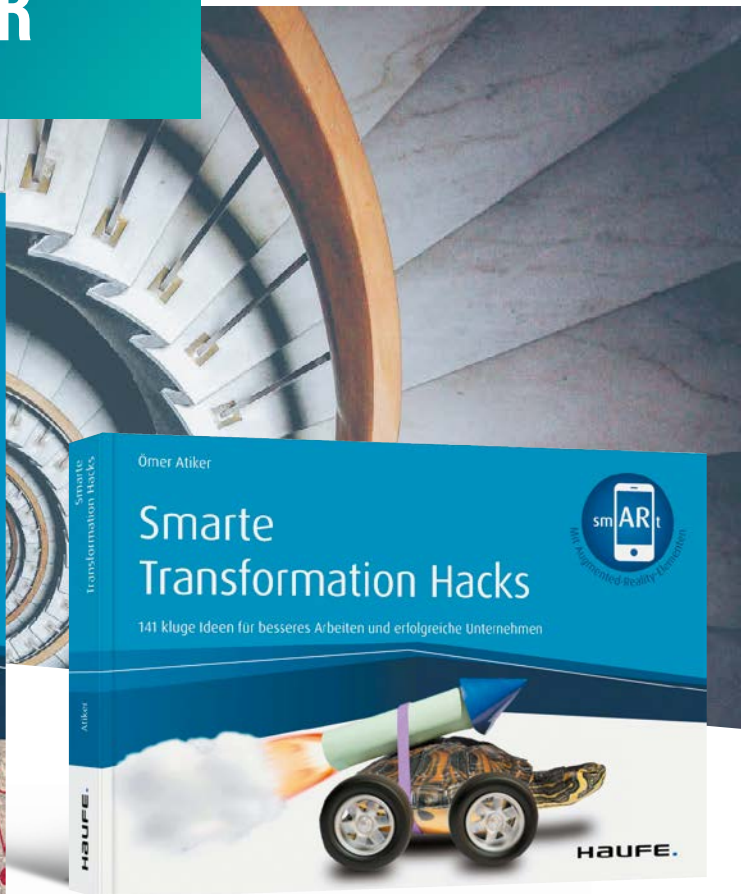
Je länger also eine Krise andauert, desto wichtiger wird es, Andersdenkende, Kritiker und Gegner zu hören, einzubinden und sich für deren Alternativen offen zu halten. Sonst führt die Selbstverliebtheit derer, die an der „Macht“ sind, dazu, dass sich das Team, die Organisation oder die Gesellschaft spalten. Diese Spaltung führt zu einem Zustand, der so gut wie immer die Krise weiter verschärft. Beispiele für genau diese Vorgänge gibt es in der gegenwärtigen Lage von Wirtschaft und Gesellschaft genug.

Klaus Eidenschink ●

SOFORT ANWENDBARES WISSEN FÜR EIN BESSERES MITEINANDER



ISBN 978-3-648-14824-2
Buch: **39,95€** [D]



ISBN 978-3-648-13826-7
Buch: **29,95€** [D]

Diese Bücher werden Ihnen dabei helfen, Situationen professionell einzuschätzen, besser auf Unvorhersehbarkeiten zu reagieren, Hindernisse zu überwinden, Leerlauf zu vermeiden und die eigene Wirksamkeit zu erhöhen.

Lesen Sie, was bei guter Führung wirklich zählt. Denn in der heutigen Zeit, mit sich überschlagenden Innovationsparolen, wechselnden kurzlebigen Trends und formelhaften Modebegriffen, braucht es mutige, unaufgeregte Konzepte, die Lösungen schaffen.

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
shop.haufe.de/best-of-management
oder in Ihrer Buchhandlung

Entscheidungs-Dynamiken besser verstehen

REZENSION. Mitarbeiter warten oft eine halbe Ewigkeit darauf, dass „ihre“ Geschäftsleitung eine Entscheidung trifft. Und dann fällt sie auch noch anders aus als erwartet. Klaus Eidenschink und Ulrich Merkes entschlüsseln in ihrem aktuellen Buch „Entscheidungen ohne Grund“ diese und andere Merkwürdigkeiten in Sachen Entscheidung, denen Menschen am Arbeitsplatz täglich begegnen.

Der Münchner Organisationsberater Klaus Eidenschink wirbt für sich und sein Team mit dem Slogan „Spezialisten für Verständigung und Wandel“. Auf dem Weg, den Wandel zu erforschen, begann er vor vielen Jahren damit, sich mit den unterschiedlichsten Methoden der Change-Beratung auseinanderzusetzen. Über diese Zeit sagt er heute: „Die Beschäftigung mit einer Vielzahl pragmatischer Beratungsweisen, Managementmoden, Organisationstheorien und deren ungünstigen Einseitigkeiten und

der Konkurrenz untereinander, hat mich immer wieder frustriert.“ Er begann nach einem Theorieansatz zu suchen, der dem, was in Beratung und Management funktioniert, einen sinnvollen Platz gibt und der gleichzeitig erklärt, warum manches unter spezifischen Umständen auch nicht funktioniert oder unpassend ist. Eidenschink beobachtete, dass viele Beratungsansätze ungünstige Prämissen enthielten: Man suchte nach dem Optimalen und Richtigen, nach besserer Kontrolle, nach mehr Motivation. „Solche

Verbesserungskonzepte beruhen auf der Idee, eine Organisation könne wie ein Auto optimiert, wie ein Haus renoviert oder wie ein Sportler, eine Sportlerin trainiert werden. Auch wenn dies natürlich zum Teil irgendwie geht, verfehlt man aus unserer Sicht das Eigentliche am Phänomen Organisation“, warnt Eidenschink. Dieses „Eigentliche“ ist für ihn, dass Berater eine Theorie brauchen, die zum Beispiel erklärt, wieso Organisationen nicht ohne Konflikte auskommen. Ab dem Jahr



Foto: Pichler

Jubiläum. Ende 2019 feierte Klaus Eidenschink (auf der Bühne) den 20. Geburtstag seines „Hephaistos Coaching Zentrum München“ mit einer Jubiläumstagung. Coronabedingt gibt es zurzeit keine Live-Events mit dem gefragten Kongressredner. Seine mehrteilige Vortragsreihe über das Thema „Gefühle“ findet derzeit einmal im Quartal online statt (www.hephaistos.org).

2016 begann Eidenschink seine eigene Organisationstheorie auf Kongressen und im Internet vorzustellen. Er nannte sie „Metatheorie der Veränderung“. Sie umfasst die drei Bereiche „Psychodynamik“, „Teamdynamik“ und „Organisationsdynamik“. Die Metatheorie wurde bislang nur im Internet auf dem Portal www.metatheorie-der-veraenderung.info veröffentlicht. Dafür wurde eine besondere Software programmiert, die Inhalte nach Stichworten portioniert, vernetzt darstellt und zum assoziativen Erkunden einlädt. Eidenschink: „Es wird viel von vernetztem Denken gesprochen. Hier können Sie es ausprobieren.“ Nun hat Klaus Eidenschink zusammen mit Ulrich Merkes das Buch „Entscheidungen ohne Grund – Organisationen verstehen und beraten“ geschrieben, das die Metatheorie zumindest im Bereich „Organisationsdynamik“ für die Beraterszene ausgesprochen anregend aufbereitet.

Metatheoretisch heißt der Ansatz deshalb, weil rund um das Thema Veränderung die herkömmliche Trennung von Psychologie, Organisationswissenschaft, Managementlehre, Soziologie und Philosophie aufgehoben wird. Unterschied-

liche (vornehmlich prozessorientierte) Theorien wurden auf ihre Prinzipien hin untersucht und so bildete sich eine Beobachtungsstruktur (die „Leitunterscheidungen“) heraus, mit deren Hilfe sich Entscheidungsprozesse und -muster in Organisationen beschreiben lassen.

Prozessorientierte Theorien ausgewertet

Eidenschink steht zum Beispiel in der Tradition der Systemtheorie, wie sie von dem Soziologen Niklas Luhmann entwickelt worden ist. Die Merkmale dieses systemtheoretischen Denkens lassen sich stark verkürzt so skizzieren:

- Organisationen sind Prozess und nicht Ding. Es geht um den Prozess des Organisierens und wie er beeinflusst werden kann. Die Stabilität der Organisation ist das erklärungsbedürftige Phänomen.
- Organisationen kultivieren Konflikte. Wenn man versteht, welchen Entscheidungszwängen Organisationen ausgesetzt sind, ermöglicht dies, viele Geschehnisse – auch vermeintlich absurde – theoretisch so einzuordnen, dass ihre innere Logik sichtbar wird.

- Organisationen sind Viel-Zweck-Instrumente. Sie dienen ihren Mitgliedern, ihren Kunden, ihren Inhabern, ihren Kreditgebern und damit in Summe ihrem eigenen Überleben.
- Organisationen sind Kommunikation über Entscheidungen. Mitglieder von Organisationen können nicht allein Entscheidungen treffen, weil sie immer auch darauf angewiesen bleiben, wie ihre Mitteilungen von anderen verstanden und aufgenommen werden. Entscheiden ist ein kommunikativer Akt und damit ein soziales Phänomen.
- Organisationen erzeugen stabile Muster. Organisationen brauchen zur Umweltorientierung Stabilität und müssen, um Stabilität zu gewinnen, Komplexität reduzieren: das und nicht jenes, so und nicht anders, hier und nicht dort, heute und nicht morgen.
- Organisationen sind zeitlich und damit paradox. Organisationen sind kontinuierlich in Paradoxien verstrickt. Das meint hier, dass keine Entscheidung für alle richtig, nebenwirkungsfrei, verlässlich, widerspruchsfrei und mit der restlichen Organisation abgestimmt sein kann. →

Was heißt eigentlich entscheiden?

Hintergrund. Je komplexer die Weltwirtschaft, desto mehr Alternativen bieten sich einem Unternehmen. Zwischen zwei gleichwertigen Alternativen wählen zu müssen, wird oft zum Problem.

Klaus Eidenschink und Ulrich Merkes erklären in ihrem Buch das Wesen des Entscheidens mit einer Metapher: Jemand fährt mit dem Fahrrad auf einem Weg durch den Wald. Dass er geschickt rechts oder links an Schlaglöchern vorbeifahren muss, hat nichts mit entscheiden zu tun, denn er passt sein Verhalten nur dem Weg an.

Eine Entscheidungssituation entsteht erst, wenn der Weg sich gabelt und der Radfahrer nicht weiß, welcher Weg der fahrbare ist und zu welchem Ziel er führt. Es gibt Argumente für beide Richtungen, aber man kann nur einen Weg wählen und verzichtet auf das, was man beim anderen Weg hätte zu sehen bekommen. Jetzt hilft es nichts, der geschickteste Radfahrer der Stadt zu sein. Man muss entscheiden und dann mit den Konsequenzen leben.

Entscheidungen in Organisationen werden notwendig, wenn es zwei als gleich wichtig und möglich angesehene

Alternativen gibt, die nicht beide verwirklicht werden können. Jede Entscheidung vernichtet eine attraktive Alternative zugunsten der Möglichkeit, die realisiert wird. Entscheidungen sind also immer auch Entscheidungen gegen etwas und erzeugen daher immer auch Verluste und Nachteile. Entscheidungen basieren auf Konflikten (zwischen gleichwertigen Alternativen) und bewirken einen Verlust (nämlich den Verlust der abgewählten Alternative).

Hinzu kommt, dass Entscheidungen von einem Standpunkt abhängig sind. Unterschiedliche Positionen kommen nämlich zu unterschiedlichen Entscheidungen. Und Entscheidungen rufen immer auch Kritiker hervor, die (mit Recht) anders hätten wählen wollen. Und letztlich hängen Entscheidungen auch noch von einer unbekanntem Zukunft ab, sodass sich die Nützlichkeit der Entscheidung erst in weiter Ferne erweisen wird.

titelthema

→ Luhmann forderte von einer Theorie zur Dynamik von Organisationen, dass sie eine Sachdimension (Problemlösungen), eine Sozialdimension (Zusammenarbeit und Führung) und eine Zeitdimension (Zukunftsgestaltung) haben müsse. Auch benannte Luhmann zentrale, stabilitäts-erzeugende Entscheidungsmuster – die sogenannten Entscheidungsprämissen. Die „Metatheorie der Veränderung“ entwickelt Luhmanns Konzept weiter: Neun „Leitunterscheidungen der Organisationsdynamik“ differenzieren den Steuerungs- und Handlungsbedarf von Organisationen. Sie verdichten die Analyse diverser Organisationstheorien und erlauben es dem Berater, Entscheidungsmuster zu beobachten und Organisationen wertfrei zu beschreiben. Die neun Leitprozesse decken auf, wo Organisationen mit unauf- löslichen Polaritäten und daher mit dem Zwang zu kontextsensitiven Entscheidungen konfrontiert sind. Innerhalb der Leitunterscheidungen gibt es keine nur „richtigen“ Entscheidungen mehr. Bezogen auf die „zeitliche Dimension“ heißen die ersten drei Leitunterscheidungen:

1. Vergangenheitsbehandlung: Organisationen müssen entscheiden, ob sie etwas Bestimmtes verändern wollen oder ob es bleiben soll, wie es ist. Weder kann alles so bleiben, wie es ist, noch kann man jeden Tag alles neu machen. Die entsprechenden Pole heißen „Bewahrend“ versus „Lernend“.

2. Gegenwartsbehandlung: Organisationen müssen entscheiden, ob sie eine Regel anwenden oder situativ entscheiden. Dienst nach Vorschrift bringt alles zum Erliegen. Alles nur situativ zu regeln, erzeugt zu wenig Koordination und Verlässlichkeit. Die Pole heißen „Regelrecht“ versus „Situationsgerecht“.

3. Zukunftsbehandlung: Organisationen müssen entscheiden, ob man abwartet, um zu sehen, wie die Zukunft wird, oder ob man die Initiative ergreift, um aktiv die Zukunft zu gestalten. Die Pole heißen „Risikonehmend“ versus „Gefahrentragend“.

Bezogen auf die „sachliche Dimension“ gibt es weitere drei Leitunterscheidungen:

4. Vernetzung: Organisationen müssen entscheiden, welche Entscheidungen sie strukturell miteinander verknüpfen und welche sie voneinander entkoppeln, um



Ulrich Merkes. Er ist seit 2007 selbständig mit den Schwerpunkten Organisations- und Teamentwicklung, Change Management und Führungskräfte-Coaching.

ihre Leistungen erbringen zu können. Wer zum Beispiel zentralisiert, hat mit anderen Fragen zu kämpfen als die, die sich für Dezentralisierung entscheiden. Die Pole heißen „Verknüpfend“ versus „Entkoppelnd“.

5. Entscheidungsorientierung: Organisationen müssen entscheiden, ob und wo sie sich sachlich am Außen (etwa den Kunden oder den Mitarbeitenden) orientieren oder sich vom Innen (etwa den produktionstechnischen Optimierungen oder den Erfindungen der Entwicklung leiten lassen. Die Pole heißen: „Außenorientiert“ versus „Innenorientiert“.

6. Qualitätsfokus: Organisationen müssen entscheiden, ob sie darauf setzen, in ihrer Entscheidungsqualität bei der Leistungserbringung gründlich oder schnell vorzugehen. Wer gründlich vorgeht, kann nicht der oder die Schnellste sein, wer schnell ist, muss mit mehr Fehlern und Einzelkosten leben. Die Pole heißen „Gründlich“ versus „Schnell“.

Bezogen auf die „soziale Dimension“ entstanden die letzten drei Leitunterscheidungen:

7. Sozialkomplexität: Organisationen müssen entscheiden, wo sie im Hinblick auf die organisationalen Kommunikationsprozesse mit Kontrolle operieren und wo sie mit Vertrauen arbeiten. Nur Kontrolle würde alle überlasten, nur Vertrauen würde die Organisation auf Dauer blind machen. Die Pole heißen „Vertrauend“ versus „Kontrollierend“.

8. Entscheider: Organisationen müssen entscheiden, welche ihrer Mitglieder sie an Entscheidungen beteiligen und welche



Buchtipps. Klaus Eidenschink, Ulrich Merkes: „Entscheidungen ohne Grund“, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2021, 114 Seiten, 15,00 Euro

sie davon ausschließen. Zu viele zu beteiligen kostet zu viele Ressourcen der Beteiligten, zu wenige zu beteiligen produziert Abstimmungsfehler und den Widerstand der Betroffenen. Die Pole heißen „Beteiligend“ versus „Ausschließend“.

9. Personal: Organisationen müssen entscheiden, ob sie ein bestimmtes Mitglied für eine spezifische Stelle als passend ansehen oder ob jemand unpassend (geworden) ist. Würden alle an der gleichen Stelle bleiben, dürften sich weder Mitglieder noch Anforderungen ändern, würden alle ständig wechseln, dürften die Anforderungen der Stellen nicht sehr hoch sein. Die Pole heißen „Passend“ versus „Unpassend“.

Der Schwerpunkt des Buchs „Entscheidungen ohne Grund“ besteht darin, dass die neun Leitprozesse der Metatheorie auf über 70 Seiten ausführlich vorgestellt und ihre immensen Wechselwirkungen angedeutet werden. Gestartet wird jeweils mit der hautnahen Beschreibung einer Situation, hinter der ein „echter“ Kunde steckt. Anschließend liefern die Autoren Erklärungen, die den Dynamiken in modernen Organisationen gerecht werden und helfen, sie zu verstehen. Anstelle von rezepthaften Formeln bieten Klaus Eidenschink und Ulrich Merkes Ideen für Beraterische Interventionen, die selbst komplexen und schwer steuerbaren Veränderungsvorhaben zum Erfolg verhelfen können. Die Texte sind so nachvollziehbar geschrieben, dass es für Praktiker kein Problem sein sollte, die eigenen Erfahrungen den jeweiligen Leitunterscheidungen zuzuordnen und

daraus Nutzen für den professionellen Organisationsberateralltag zu ziehen. Gerade der Blick auf die Kontextabhängigkeit und Zeitlichkeit von Organisationen und deren Entscheidungszwängen dürfte die Leser künftig davor bewahren, vorzeitig unpassende Interventionen zu star-

ten. Die beiden Autoren treten mit ihrem Buch neben Stefan Kühl, Fritz B. Simon und Rudolf Wimmer in die Reihe derer, die Luhmanns Systemtheorie für Berater „übersetzt“ und in verständlicher Sprache zugänglich gemacht haben. Der Zugang zum Werk des großen Bielefelder Sozio-

logen ist bekanntermaßen zeitraubend und mühsam. Die Leitunterscheidungen der Metatheorie bieten darüber hinaus ein (Interventions-)Modell, das der realen Komplexität in einer Welt voller offener Möglichkeiten sehr nahekommen dürfte.

Martin Pichler ●

„Mit Rezepten kann man gut verkaufen, aber nicht beraten“

Interview. Mit den Organisationsberatern Klaus Eidenschink und Ulrich Merkes sprachen wir über ihr aktuelles Buch „Entscheidungen ohne Grund“ und darüber, wie man sich als Berater ein umfassendes Bild von den Dynamiken in einem Unternehmen machen kann.

Was hat Sie dazu gebracht, Ihrem Buch den doch etwas rätselhaften Titel „Entscheidungen ohne Grund“ zu geben?

Klaus Eidenschink: Rätselhaft trifft es genau. Organisationen sind kultivierte Rätsel. Sie sind wie Glaskugeln, in denen jeder etwas anderes für die Zukunft herauslesen kann. Unser Titel rückt in den Fokus, dass Organisationen nicht auf dem festen Boden von vermeintlichen Fakten stehen, sondern andere Formen finden müssen, die Legitimation von Entscheidungen zu gewährleisten und ihre Zukunft passend zu gestalten.

Wie kam es zu ausgerechnet neun (!) Leitprozessen der Organisationsdynamik?

Ulrich Merkes: Die Zahl Neun ist eine Setzung. Sie entstand aus der Verdichtung der Arbeit vieler Kollegen. Derzeit finden wir schlicht keine Dimensionen mehr, die sich nicht in diesen Leitprozessen abbilden lassen. Aber vielleicht ändert sich das ja noch, wenn wir überzeugende Hinweise finden. Wer mit diesen neun Foki auf Organisationen schaut, kann ein umfassendes Bild von deren Dynamik gewinnen und wie die Probleme erzeugt werden, von denen der Kunde oder der Mitarbeiter weg will.

Kann man die Polaritäten, die Sie beschreiben, nicht durch Synthesen auflösen? Zum Beispiel indem man „außenorientiert“ ist – aber nur so stark, um die Prozesse „innen“ zu optimieren! Frei nach dem Motto: These-Antithese-Synthese ...

Eidenschink: Dies eben genau nicht. Mit einer Synthese wäre erneut die Idee einer übergeordneten Vernunft – Hegel nannte dies Weltgeist – im Spiel. Unsere Botschaft ist, dass es darum geht, unvermeidliche Spannungen und Polaritäten als Führungskraft und Berater zu akzeptieren und zu nutzen, statt zu versuchen, sie aufzulösen.

Unter welchen Bedingungen wäre es besser, einfach zu würfeln, um eine Entscheidung zwischen zwei Alternativen zu treffen? Oft zeigt sich erst in der Zukunft und dann aus purem Zufall, ob eine Entscheidung, die vor ein oder zwei Jahren getroffen wurde, „richtig“ war.

Merkes: Eigentlich immer! Spaß beiseite – die Frage ist berechtigt. Wenn die Verhältnisse komplex sind, gibt es immer mehr als eine richtige Lösung. Komplexität sorgt für überraschende Wendungen und Effekte. Deshalb muss man nicht gleich würfeln. Bescheidenheit und Achtsamkeit für alle Folgen (nicht nur die erwünschten) helfen schon sehr. Die Bereitschaft, Entscheidungen zu überprüfen und zu revidieren mindestens genauso.

Können Sie uns „die“ wichtigste persönliche Kompetenz nennen, die Berater brauchen, um auf der Basis des Metatheorie-Ansatzes gut arbeiten zu können?

Eidenschink: Gewährsein. Ohne ein umfassendes Wahrnehmungsvermögen, das auch subtile Phänomene erkennen und nutzen kann, sind alle anderen denkbaren Kompetenzen beeinträchtigt und teilblind. Das Wechselspiel zwischen Handeln, Denken und Wahrnehmung ist nicht so leicht zu erlernen.

Allzu schnell sucht man nach Rezepten und Handlungsweisen, mit denen sich gut Angebote und Change-Konzepte formulieren lassen. Das ist gut, um zu verkaufen, weniger hilfreich, um zu beraten. Da kommt es eben immer anders und unverhoffter, als man gedacht hat. Wer dann an dem Konzept hängt und nicht auf die Situation reagiert, wie sie sich in der Organisation entwickelt hat, der versucht, die Organisation nach seinem Bilde zu gestalten. Das geht immer schief. Organisationen lassen sich nicht designen, sondern man kann als Berater wie als Mitglied nur achtsam in diesem sozialen System „surfen“.

Interview: Martin Pichler ●

Unternehmen brauchen mehr Läger, Puffer und „Fettpolster“

ORGANISATIONSBERATUNG. Die aktuelle Krise wirft auch ein Schlaglicht auf das Thema der „Fettpolster“ und „Puffer“. Viele Organisationen fragen sich: Sollen wir weiter auf eine Just-in-time-Belieferung vertrauen oder wäre es nicht längst an der Zeit, sich Zwischenläger und zuverlässige Personalreserven anzulegen, damit die Produktion auch dann weitergehen kann, wenn Lieferketten krisenbedingt unterbrochen werden.

Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu sehr auf flache Strukturen und schlanke Prozesse gesetzt und dabei vergessen, wie nützlich alle Arten von „Puffer“ und „Leerlauf“ sein können. Betriebswirtschaftliche Initiativen, die unter den Begriffen wie Lean Production, Inventory Management, Business Process Reengineering, Digitalisierung und Automatisierung daherkommen, zielen darauf ab, Organisationen schneller und reibungsloser sowie deren Prozesse robuster zu gestalten und das mit möglichst geringem Kapitaleinsatz. Effizienz heißt, mit möglichst wenig Mitteleinsatz ein Maximum an werthaltigem Output zu erzeugen.

Verschwendung zu bekämpfen, ist weiterhin sinnvoll

Um kein Missverständnis aufkommen zu lassen: Die Vermeidung von Verschwendung ist sinnvoll! Nur, wo beginnt die Übertreibung, ab der jede weitere „Verschlankung“ und Effizienzsteigerung die Bewältigung von unvorhergesehenen Krisen unmöglich macht. Wo beginnt man an den Reserven eines funktionierenden Unternehmens Raubbau zu betreiben. Reserven an Material und Personal helfen einem, schwierige Situationen zu überstehen. Egal, ob Verlagerung der Produktion von Zwischenprodukten auf einige wenige Billigfabrikanten oder die enge Kopplung von Lieferketten - immer spielt dabei der Effizienz- und Schlankheitsgedanke eine treibende Rolle. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen messen das Maß

der erreichten Effizienzsteigerung. Sie fokussieren und verengen die Handlungsspielräume in Unternehmen auf das Ziel, die „Fettpolster“ zu reduzieren.

Auch wenn solche Fettpolster immer wieder unter dem Gedanken der Effizienz, der Vermeidung von Verschwendung, der Steigerung von Geschäftswerten, der besseren Liquidität und ähnlichem in der Kritik stehen, erfüllen sie sinnvolle, nicht immer offensichtliche oder messbare Funktionen in einem Unternehmen. Puffer ...

... helfen, Konflikte zu reduzieren. Man hat durch einen Puffer genügend Ressourcen, um unterschiedliche Ziele zu verfolgen, zeitgleich auftretende Erwartungen verschiedener Akteure zu bedienen, konträre oder kurzfristige Anforderungen eines Bereichs zu erfüllen.

... dienen als Vorsorge für Überlastsituationen, wenn plötzlich zu viele Ressourcen in einem Bereich benötigt werden.

... verhindern, dass sich kleine Störungen zum Beispiel im Produktionsprozess, gleich auf die ganze Produktion auswirken, weil zum Beispiel noch eine alte Maschine reaktiviert werden kann.

... ermöglichen es Unternehmen, auch bei gravierenden Veränderungen in ihrer Umwelt, noch handlungsfähig zu bleiben, weil man die Spielräume dazu nützen kann, schon vorhandene Prototypen oder neue Ideen zu einer gewissen Marktreife zu bringen.

Ein zu enger Fokus auf Effizienz kann die Elastizität eines Unternehmens deutlich einschränken, sodass es sich auf plötzlich auftretende und die Umwelt stark verän-

dernde Disruptionen nicht mehr schnell anpassen kann. Ausreichende Ressourcen existieren nicht (mehr), die dies leisten könnten. Die erforderlichen Anpassungen und dazu nötigen Anstrengungen sind zu groß, um (schnell) Abläufe zu verlernen und andere neu zu lernen oder in andere Richtungen zu denken, Strukturen zu verändern, Kompetenzen anzupassen. Das kann in letzter Konsequenz bis zur endgültigen Auslöschung durch eine Insolvenz oder durch Übernahme durch ein anderes Unternehmen reichen.

In diesem Artikel fragen wir uns: Wie wirken nun Effizienzstrategien auf das Anlagevermögen, das Umlaufvermögen, das immaterielle Kapital, auf Methoden, Prozesse und Kompetenzen? Welche Vorgehensweisen werden zur Reduktion von Puffern (Slack) eingesetzt? Welche Vorsorgemaßnahmen zur Risikoabsicherung bei Veränderungen können getroffen werden und zu welchen Dilemmata führen diese Vorsorgemaßnahmen dennoch?

Effizienzsteigerungen aus Blick des Anlagevermögens

Automatisierte und vernetzte Maschinen ermöglichen eine hochstandardisierte und kosteneffiziente Produktion. Ein automatisierter Materialnachschub vermeidet unnötige Stopps. Predictive Maintenance ermöglicht es, Maschinen und Anlagen mit weniger Aufwand zu warten und die Wartungsintervalle zu strecken. Der Produktivbetrieb steigt und die Wartungskosten werden reduziert. Weniger für die Automatisierung geeignete und fehleranfällige Maschinen, die nur mit →



→ einem höheren manuellen Aufwand zu betreiben sind, werden abgebaut oder man lagert sie mit ganzen Prozessschritten aus. Diese Maßnahmen haben aber eine Kehrseite. Die höhere Produktionseffizienz muss dann auf die Zuverlässigkeit und Ausfallsicherheit (zum Beispiel durch Redundanzen) der automatisierten Prozesse vertrauen. Auf Grund der komplexen IT- und Softwareinfrastruktur haben die Unternehmen oft nicht mehr das Wissen, um bei Störungen alleine für eine Diagnose des Fehlers, dessen Reparatur und einen schnellen Wiederanlauf der Produktion zu sorgen. Ein Rückgriff auf ältere, robustere Maschinen und darauf geschultes Personal ist kaum mehr möglich.

Auch Probleme in den stark gekoppelten, volldigitalisierten und vernetzten Prozessabläufen können sich auf unvorhergesehene Weise auswirken. So kann zum Beispiel durch einen Software-Defekt oder einen Hackerangriff eine Maschine ausfallen oder vermehrt Ausschuss produzieren. Durch die starke Vernetzung, die komplexen Algorithmen und das unzureichende Wissen kann ein solcher Fehler sehr schwer entdeckt und meist nur aufwändig zu beheben sein oder sogar länger unentdeckt bleiben.

Zur Vermeidung derartiger Risiken schließt man vertragliche Vereinbarungen ab. Man sichert sich exklusive Zugriffsrechte auf kompetentes Personal. Es werden zeitliche Garantien für die Behebung von Fehlern definiert und Pönalen bei Mangelleistung vereinbart. Wer dabei Einkaufsmacht hat, wird sich darüber hinaus auch leichter tun, noch „Einkaufsvorteile“ durchzusetzen. Second sourcing soll den Ausfall eines wichtigen Zulieferers kompensieren.

Effizienzsteigerungen aus Blick des Umlaufvermögens

Läger, Bestände an (Roh-)Material, unfertige und fertige Produkte binden oft viel Liquidität. Die Bilanzsumme mancher Unternehmen wird durch solchen Posten stark dominiert. Größere Liquidität durch den Abbau solcher Puffer wird von Analysten, der „Börse“ und Shareholdern positiv bewertet. Ein höherer Free Cash Flow erlaubt es, Entscheidungen darüber

zu treffen, wie man das Geld einsetzt: an die Shareholder auszahlen, Innovationen finanzieren, Expansionen anstreben, in neue Märkte eintreten, Wettbewerber aufkaufen. Je enger die Liquidität ist, desto enger ist der Spielraum für solche Überlegungen und Entscheidungen. Um zusätzliche Liquidität zu bekommen, könnte man Eigenmittel oder Darlehen oder Lieferantenkredite nutzen – eine „Finanzierung über die Passivseite der Bilanz“. Dies hat aber Konsequenzen und birgt Risiken. Man könnte sich Liquidität von den Eigentümern besorgen. Nur erwarten die Anteilseigner für ihr zusätzliches Finanzengagement auch einen zusätzlichen „Ertrag“ oder eine Risikoprämie. Zusätzlich werden sie genau hinschauen, was der Grund für den Finanzbedarf ist.

Holt man sich Liquidität als Fremdkapital zum Beispiel von Banken werden diese insbesondere bei erkennbar drohenden Liquiditätsengpässen höhere Zinsen fordern und sogar stärkeren Einfluss auf die Unternehmensführung über eine Stimme in Entscheidungsgremien einfordern. Bleiben noch verzögerte Zahlungen an Lieferanten. Sie werden je nach Machtstellung früher oder später diese zinslose Finanzierung nicht mehr akzeptieren. Weniger machtvolle Lieferanten werden

über Kosteneinsparung versuchen ihre eigene Liquidität abzusichern. Das kann gewollt oder ungewollt zu Qualitätseinbußen bei den gelieferten Vorprodukten führen. Egal wie, eine solche Finanzierung ist immer mit einem Rechtfertigungsdruck und steigenden Risiken verbunden. Um diese Rechtfertigungen und die Risiken zu umgehen, fokussiert man auf das „Aufräumen“ im Unternehmen – also der Steigerung der Effizienz. Man wird sich darauf konzentrieren interne Maßnahmen zu ergreifen. Man muss zeigen, wie man aus eigener Kraft Liquidität „heben“ kann. Unter positiv klingenden internen Programmnamen werden Inventory, Asset oder Cash (Flow) Management Initiativen gestartet (oft vom CFO getrieben), um die Kapitalbindung zu reduzieren und die finanzielle Beweglichkeit aus eigenem Zutun zu steigern.

Im Zuge dessen kommen viele Ansätze zum Tragen, mit denen eine „bessere“ (effizientere) Nutzung von Ressourcen bei gleichzeitiger Verbesserung des Cash Flows und Sicherung der Qualität erreicht werden soll:

- Identifizieren von Verschwendung („Waste“)
- Hinterfragen von Supportfunktionen (Qualitätssicherung)

Über das Wesen von Puffern ...

Lesetipps. Der Soziologieprofessor Stefan Kühl warnt schon seit Langem davor, dass viele moderne Managementprinzipien nicht das erreichen, was sie versprechen. Das entsprechende Buch, das zum Thema „Puffer“ passt, trägt den Titel „Das Regenmacher-Phänomen: Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation“, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2015, 226 Seiten, 24,90 Euro. Außerdem gibt es noch zwei hintergründige Artikel zum Thema „Fettpolster“, die Kühl Anfang des Jahres 2020 auf dem Internetportal „Sozialtheoristen“ veröffentlicht hat:

1. Stefan Kühl: „Krisen – Der Umgang von Organisationen mit Kriegen, Hungersnöten und Pandemien“ (<https://sozialtheoristen.de/?s=Der+Umgang+von+Organisationen+mit+Kriegen>).
2. Stefan Kühl: „Slack – Vom Nutzen und Schaden von Fettpolstern“ (<https://sozialtheoristen.de/?s=Slack+vom+Nutzen+und+Schaden+von+fettpolstern>).

- Appelle an die Verantwortung aller Mitarbeitenden (Qualität wird in den Prozessen von jedem „produziert“)
- Automatisierung von Prozessen (Reduktion von Fehlern, Brüchen, Geschwindigkeit)
- Verlagerung von Vorratshaltung auf die Zulieferer bis hin zu pufferlosen Just-in-time-Fertigungen
- Qualitätsprüfungen durch die Lieferanten selbst mit entsprechenden Vereinbarungen und finanziellen „Strafen“
- Standardisierung von Schnittstellen
- finanzvertraglichen Maßnahmen wie kürzere Zahlungsziele gegenüber Kunden bei gleichzeitiger Nutzung von Lieferantenkrediten
- Zurückhalten von Zahlungen wegen (vermeintlichen) Liefermängel.

Solche Maßnahmen sind für sich genommen durchaus sinnvoll. Man überprüft, wo man zu viele Ressourcen bindet, überprüft tradierte Abläufe, die vor Jahren durchaus sinnvoll gewesen sind, hinterfragt Aufgaben, die sich heute möglicherweise so gar nicht mehr stellen und einiges mehr. Man wird Vorsorge treffen, dass man die richtigen Zulieferer auswählt, qualifiziert und prüft, die eigenen Prozesse regelmäßig auf „Waste“ hin abklopft. Man wird die Supply Chain gegen Störungen, aus welchen Ursachen auch immer, schützen. Die Produktion soll nicht zum Erliegen kommen, wertvolle Ressourcen sollten nicht nutzlos warten, vorhandene Rohstoffe oder Zwischenprodukte nicht mehr verderben oder sogar entsorgt werden müssen.

Effizienzsteigerungen und immaterielles Vermögen

Ein dritter Bereich für Effizienzpotenziale ist das immaterielle Vermögen. Dazu gehören zum Beispiel Methoden, Patente, R&D-Vorhaben oder die Kompetenz und Erfahrung von Mitarbeitenden. Es gibt immer wieder, und nicht nur in krisenhaften Situationen, Programme, um Personalkosten zu senken oder als erforderliche erachtete Personalstrukturpassungen durchzuführen. Dazu werden Programme aufgesetzt, die durch „sozialverträgliche“ Abbaumaßnahmen Personalkosten reduzieren sollen. Um dies der Öffentlichkeit leichter zu vermitteln



AUTOR

Dr. Wolfgang Karrlein

ist Gesellschafter und Geschäftsführer der Canmas

GmbH in Grünwald. Er greift bei seiner Beratungstätigkeit auf 20 Jahre Erfahrung in einem internationalen Konzern zurück. Seine fachlichen Schwerpunkte sind Organisationsentwicklung, Leadership Development und Change Management. Zudem ist er zertifizierter Business Coach (DVCT).

Canmas GmbH
Nördliche Münchner Str. 47
82031 Grünwald
Tel. 089 416173560
www.canmas.biz

und das Risiko eines Imageschadens zu vermindern, wird darauf hingewiesen, dass an anderer Stelle neue Jobs geschaffen werden, dass man entsprechende Weiterbildungsprogramme gestartet hat, dass die Abbaumaßnahmen durch Transfergesellschaften abgedeckt werden oder dass man die nicht mehr im Unternehmen selbst fortgeführten Tätigkeiten in ein neues Unternehmen verlagert, in das die Mitarbeitenden wechseln können. Durch jeden Personalabbau oder durch jede Personalverlagerung verliert das Unternehmen Kompetenzen, Erfahrungen und Wissen.

Sollte es zu einer solchen Entwicklung kommen, kann es plötzlich deutlich werden, was man an Erfahrung und Wissen schon einmal gehabt hat und die jetzt fehlt. Dann bleibt einem nur übrig, das fehlende Wissen zurück- oder von woanders einkaufen zu müssen.

Ein Beispiel: Als ein Kraftwerkshersteller einen umfangreichen Stellenabbau durchführte, waren darunter auch viele gutverdienende, langjährige und erfahrene Projektmanager und Praktiker. Deren Arbeit wurde auf andere Personen verteilt oder man stellte neues, jüngeres, weniger teures Personal, aber auch mit geringerer Berufserfahrung ein. Es wurde schnell deutlich, dass vor allem in komplexen Turn-Key-Projekten zahlreiche Prob-

leme auftraten. Es wurde deutlich, dass die über Jahre aufgebauten, praktischen Erfahrungen fehlten. Solche aus zahlreichen Projekten (und dabei schiefgelaufenen Dingen) gesammelte Erfahrungen sind nicht durch theoretisches Wissen adäquat und verlustfrei zu ersetzen. Man kaufte die vorher abgebauten Projektmanager also als externe Berater wieder ein und ersetzte vorherige Fixkosten durch höhere variable Kosten mit leider deutlich negativen Effekten auf die Rentabilität der Projekte.

Die Strategien gegen den Verlust solcher Kompetenzen besteht im Verfügbarmachen von Wissen, Erfahrungen und in der Praxis erprobter „Tipps und Tricks“, in Patente, Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen oder Lessons-learn-Dokumentationen und Repositories. Durch Übergabegespräche und Formate des Austauschs sollen Wissen und Erfahrungen weitergegeben werden. Dieser Prozess ist heikel, weil man auswählen muss, welches Wissen und welche Erfahrung zukünftig relevant ist, um erhalten zu werden. Wer trifft diese Entscheidung? Wie möchte man das, was man als relevant erachtet hat, „erhalten“ und anderen zugänglich machen? All das braucht Entscheidungen und kostet Aufwand:

- Es muss eruiert werden, was tatsächlich formalisiert werden soll. Dadurch geraten andere Erfahrungs- und Wissensinhalte in „Vergessenheit“ und sind nicht mehr für die Organisation verfügbar.
- Es muss ausgehandelt werden, wie diese ausgewählten Inhalte verfügbar gemacht werden (Schulungen, Vorschriften, Prozessbeschreibungen, Meilensteine). Auch hier findet eine Einflussnahme durch verschiedene Akteure statt.
- Es müssen andere Mitarbeitende diese Inhalte lernen und einüben, um anschließend ihren Wert in der Realität abzuschleifen.

Dass durch den Weggang von (erfahrenen) Mitarbeitenden ein erheblicher Verlust an Wissen und noch mehr Erfahrung zum Teil von heute auf morgen vonstatten geht, kann nur bedingt über solche Formalisierungen und organisatorische Lernprozesse aufgefangen werden. Tatsächlich durchgeführte Lessons-learn- →

→ Sessions und das darin dokumentierte Wissen und gemachte Erfahrungen, „ver-gammeln“ in einem Repository, weil es nicht aktiv (aus sehr vielen unterschiedlichen Gründen) genutzt wird. Da man diesen Verlust nur äußerst schlecht in Finanzzahlen messen kann, hängt es von der mikropolitischen Durchsetzungskraft ab, ob und wie weit man Gehör für diese Perspektive findet und diskutiert, wie man damit als Organisation umgeht.

Die Konsequenzen sind hart

In allen Fällen hat man es mit einem Dilemma zwischen einem Effizienzgewinn (durch Abbau von Puffern) und der wachsenden Abhängigkeit von internen und externen Risiken zu tun. Auf jeder Ebene des Anlagen-, des Umlauf- und des immateriellen Vermögens gibt es denkbare Maßnahmen, um die gewachsenen Risiken zu berücksichtigen. Solche Maßnahmen sind ihrerseits mit Kosten verbunden. Man schätzt das Risiko nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Höhe des finanziellen Schadens ein und stellt dem Schaden die erwarteten (Effizienz-) Gewinne gegenüber. Besonders schwierig ist dabei die Einschätzung und Bewertung möglicher immaterieller Schäden wie dem Imageverlust oder dem Vertrauensverlust im Markt, bei Kunden oder in der Öffentlichkeit. Die erforderlichen Diskurse und Entscheidungen sind von starken Auffassungsunterschieden, unterschiedlichen Perspektiven und ausgeprägten Machtbeziehungen geprägt.

Das prinzipielle Problem mit der Absicherung ist, dass sie sich auf die bekannten Risiken bezieht. Man muss (um handlungsfähig zu bleiben) die Komplexität bei der Entscheidungsfindung reduzieren und entscheiden, für welche Risiken man Vorsorge treffen will. Dies bedarf einer Einschätzung und Abwägung, was man als relevant erachtet. Dabei blendet man Risiken aus, die danach nicht mehr weiter auf dem Radarschirm sind und daher nicht mehr weiter be(tr)achtet werden. Man macht sich also als Organisation dafür „blind“, weil man sich „Scheuklappen“ anlegt. Vor diesem Hintergrund entsteht die Selbstillusion, dass man sich gegen Risiken abgesichert hat und sie damit beherrschbar und kontrol-

lierbar sein würden. Problematisch werden Entwicklungen, die man entweder ausgeblendet hat oder gar nicht kennen konnte. Treten diese ein, können Puffer und zusätzlich mobilisierbare Ressourcen vor schweren Schäden schützen.

Beispiel 1: Ein Einfrieren von Kosten (zum Beispiel im Entwicklungsbereich) und ein Ausdünnen von Personal (Zum Beispiel in Supportfunktionen) im Vorfeld einer Fusion, mag funktional und rational sein, um dem neuen Unternehmen durch Abbau von Doppelstrukturen einen besseren wirtschaftlichen Start zu ermöglichen. Man rechnet mit einer Genehmigung vielleicht unter Auflagen. Kommt es aber zu massiven Auflagen oder sogar zu einem Verbot, hat man ein Problem. Denn zu dem Zeitpunkt hat man schon viele Ressourcen, Puffer und andere Strukturen abgebaut, verkleinert und verschlankt.

Weitergehende Finanzierung von Innovationen waren kaum mehr möglich. Jetzt erforderliche Diskussionen über benötigte zusätzliche Ressourcen werden nicht geführt. Die systematische Förderung von Mitarbeitenden dauern deutlich länger, werden nur sporadisch durchgesetzt oder erfolgen nach dem Verständnis der direkten Führungskräfte. Es fehlt an ausreichender Personalentwicklungskapazität. Der Fokus im mittleren Management durch die starke Ausrichtung auf kurzfristige Effizienzsteigerungen liegt auf der unmittelbaren Zukunft und dem unbedingten Erhalt operativer Vorgänge. Strategische Entscheidungen zu treffen, war nicht gewollt und muss jetzt erst wieder eingeübt und dazu kulturell „ermuntert“ werden.

Beispiel 2: In einer Organisation stehen Kundenwünsche stark im Mittelpunkt. Deren Erfüllung hat regelmäßig hohe Priorität. Gleichzeitig wird intern großer Druck auf Kosteneffizienz in den Prozessen gelegt. Irritationen, Frust und Erlahmen von Eigeninitiative und kollegialer Zusammenarbeit macht sich breit. Die große Arbeitsverdichtung und die Störungen durch die Dominanz von Kundenwünschen, die permanenten Sonderregelungen, Umpriorisierungen und Abweichungen von eigentlich definierten Prozessen erzeugen Unsicherheit, worauf man sich verlassen und wonach man

sich richten kann. Es kommt zu Dienst nach Vorschrift, Wagenburgmentalität der Abteilungen und Abnehmen informaler, kollegialer Unterstützung über den „kleinen Dienstweg“. Letzterer könnte helfen, Prozesslücken zu schließen und mit den volatilen Rahmenbedingungen besser umzugehen.

Beispiel 3: Ein Unternehmen, das schon längere Zeit strategische Schwierigkeiten und Wettbewerbsnachteile hat und deshalb durch die Investoren auf Kosten- und Prozesseffizienz getrimmt wurde, kommt in einer fundamentalen Krise in große Schwierigkeiten. Man ist intern so „gefangen“ und fokussiert, dass man nicht mehr „out of the box“ denkt und nur mehr nach weiteren Möglichkeiten der Kostenreduktion schaut. Auf eigene Querköpfe und Ressourcen, die „outside the box“ denken und andere Möglichkeiten sehen und sich diese auch vorzuschlagen trauen, kann man nicht mehr zurückgreifen. Das Unternehmen tut sich wegen des langjährigem intensiven Kosten- und Effizienzdrucks schwer, aus diesem weit verbreiteten Denkschema auszubrechen. Damit soll nicht impliziert werden, dass diese Unternehmen unfähig sind oder deren Management ausgesprochen dumm wäre.

Es soll verdeutlichen, dass es schlicht schwer ist, aus einem stark eingefahrenen Denk- und Handlungsschema in ganz anderen Bahnen zu steuern. Im ersten und dritten Beispiel ist die ganze Organisation aus unterschiedlichen Gründen so auf Kante genäht, dass die kleinste Seitenbewegung zum Reißen der „Nähte“ führt. Im zweiten, aber auch im dritten Beispiel ist man so im Tunnel der Effizienzlogik gefangen, dass es sehr schwerfällt und auch kaum mehr akzeptiert würde, andere und ungewöhnliche Optionen zu denken und potenzielle Chancen auszuprobieren. Die Organisation ist weniger flexibel als sie sein könnte.

Fazit: Ein klügerer Umgang mit dem Dilemma muss her!

Man hat es beim Thema Slack immer mit einem Dilemma zu tun: Einerseits steht die Forderung nach Effizienz. Andererseits bedeutet Slack zu akzeptieren, dass Prozesse schlampiger ausgeführt werden,

Arbeiten unsauberer erledigt werden oder dass man sich mit Dingen beschäftigen kann, die nicht der unmittelbar der eigentlichen Aufgabe dienen.

Meist entscheidet man sich für Maßnahmen zur Effizienzsteigerung. Man basiert diese Entscheidungen auf der Erfahrungen aus der Vergangenheit, auf Benchmarks oder Best practices und unterlegt sie mit Kennzahlen. Ist das Umfeld stabil oder moderat dynamisch kann das auch gut funktionieren. Hat man es aber mit hoch dynamischen, wenig prognostizierbaren, schnellen und unsicheren Entwicklungen zu tun, kann man nur hoffen, dass durch einen akzeptierten (wenn auch nicht direkt entschiedenen) Slack ...

- Mitarbeitende die Freiräume dazu nutzen, sich über neue Ideen auszutauschen, die sich unter veränderten Umständen als wertvolle Innovation herausstellen
- nützliche Puffer des plötzlich knappen Rohstoffs oder des sprunghaft nachgefragten Produkts als Umsatz- und Gewinnbringer herausstellen
- funktionierende Abkürzungen in Prozessen bei massiven Störungen einen wertvollen Notbetrieb ermöglichen und somit wenigstens über die „Durststrecke“ überwinden helfen.

Man entscheidet sich also für Effizienzen. Im Schatten dieser Entscheidungen wird sich dann mit der Zeit ein gewisser Slack entwickeln – informell und unter dem Radar. Man könnte aber auch umgekehrt vorgehen, indem man sich bewusst fragt, wo man organisatorische Fettpolster zulässt und eben nicht „hebt“. Man fragt also quasi nach „Nicht“-igkeiten:

- Welche Effizienzpotenziale wollen wir nicht ausschöpfen (zum Beispiel durch Automatisierung), weil wir darin eine Chance sehen, auf Störungen schneller und flexibler reagieren zu können (weil das Menschen mit Erfahrung besser und schneller hinbekommen können)?
- Welche Abteilungen trimmen wir nicht so sehr nach Verrechenbarkeit und Kostenmanagement, weil wir uns davon Impulse für neue Produkte, Vorgehensweisen versprechen?
- Welchen Blick auf unsere Abläufen stellen wir uns, indem wir nicht nach mehr Stringenz, Standardisierung und Kontrolle schauen?

- Welche „Fürstentümer“ lassen wir in unserer Organisation unangetastet, weil diese bestimmte Machtstellen (zum Beispiel Kundenschnittstellen) besetzen und nehmen daher lieber immer wiederkehrende (und zeitaufwendige) Konflikte in Kauf?

Die Bereitschaft, sich auf solche Fragen einzulassen, eröffnet die Chance, Alternativen und andere Entwicklungen besprechbar zu halten oder (wieder) zu machen. Darauf aufbauend könnten dann auch andere Entscheidungen durchdacht werden:

- Was würde dabei leichter?
- Was würde man sich einhandeln?
- Was würde man ausblenden?
- Wo entstehen „blinde Flecken“?

In der Realität ist das in einer Organisation nicht einfach (unter anderem aus einem Selbstschutz vor zu viel Komplexität, Unruhe oder der Befürchtung

einer Ziellosigkeit) und manchmal auch nicht möglich, weil andere Sichtweisen als tabu gelten. Solche Fragen zu stellen, ist immer mit einem Risiko für den Fragenden verbunden, dass man es mit starken Kräften und Überzeugungen zu tun bekommt, die diese neuen / anderen Perspektiven im Raum des „blinden Flecks“ und „Tabus“ halten wollen. Wo es aber möglich ist und gefördert wird, eröffnet es die Chance, Neues zu sehen und eine für das eigene Unternehmen passende Balance im Dilemma zwischen einem Effizienzextrem (mit der einhergehenden Unflexibilität, auf schnelle Veränderungen reagieren zu können) und einer Überfettung (und damit ebenfalls einer Inflexibilität auf Grund anderer Wirkungsweisen) immer wieder zu überprüfen, zu justieren oder umfangreichere Veränderungen zu initiieren.

Wolfgang Karrlein ●

Mythos „Just-in-time“

Vorbild Toyota?! Am 10. Februar 2021 gab der japanische Autokonzern Toyota bekannt, dass man von der globalen Knappheit an Halbleitern, die die Autobranche gerade in die Knie zwingt, nicht betroffen sei. Toyota habe in dem im März 2021 endenden Geschäftsjahr 9,7 Millionen Fahrzeuge verkauft: 310.000 Stück mehr als noch im November 2020 erwartet. Mitbewerber wie Honda oder Nissan erklärten zum selben Zeitpunkt, dass sie wegen der Halbleiterknappheit ihre Absatzprognosen um 100.000 beziehungsweise 150.000 Fahrzeuge verringern müssen.

Toyota verriet überraschenderweise, dass man im Rahmen von Notfallplänen Halbleitervorräte für vier Monate angelegt habe. Diese Läger stehen im Widerspruch zum bisherigen Just-in-time-Produktionssystem, das nach dem



2. Weltkrieg von Toyota selbst erfunden wurde („Der Toyota Weg“). Toyota-Manager erklärten, dass man nach der Finanzkrise 2008 und nach der Nuklearkatastrophe von Fukushima 2011 angefangen habe, über eine sinnvolle Lagerhaltung neu nachzudenken. Der Gewinn sei wegen der zusätzlichen Lagerhaltung bislang nicht gesunken.

WISSENSCHAFT. Der Begriff „Learning Ecosystems“ taucht in jüngster Zeit immer häufiger in Diskussionen um die Zukunft des Lernens auf. Was verbirgt sich dahinter und wie lässt sich der Ansatz zur Gestaltung von Technologie und Organisation in der Personalentwicklung nutzen?

Lernökosysteme gestalten

Die Begriffe „Learning Ecosystems“ oder Lernökosysteme tauchen in letzter Zeit vermehrt in Diskussionen um aktuelle und zukünftige Entwicklungen im Bereich „Learning & Development“ (L&D) auf. Die jüngsten Erfahrungen in der Coronakrise und der damit einhergehende Digitalisierungsschub haben dies noch einmal verstärkt. Siemens, Audi und IBM nutzen den Ansatz bereits aktiv. Vor diesem Hintergrund wollen wir einen Blick darauf werfen, woher dieser Ansatz kommt, wodurch er sich auszeichnet und welche Dimensionen bei der Gestaltung von Lernökosystemen wichtig sind.

Die Gestaltung von Organisationen als klar abgeschlossene und zentral gesteuerte Einheiten, die in funktionalen Silos strukturiert sind und sich durch eine ausdifferenzierte hierarchische Aufbauorganisation auszeichnen, kann den Umweltanforderungen (digitale Transformation, zunehmende Veränderungsdynamik, steigende Komplexität) nicht mehr gerecht werden. Zielführender ist die Gestaltung

von organisationalen Netzwerken, die in engem Austausch mit ihrer Umwelt stehen.

Herkunft und Bedeutung des Ökosystemansatzes

James Moore führte zur Beschreibung dieser Netzwerke bereits in den 1990er Jahren den Begriff „Business Ecosystem“ ein und übertrug dadurch Konzepte der Biologie und der Systemtheorie Gregory Batesons auf den Wirtschaftskontext. In der Biologie bezeichnet „Ökosystem“ ein ganzheitliches System von organischen und anorganischen Elementen: eine Lebensgemeinschaft von Organismen unterschiedlicher Arten, die im Austausch mit ihrer belebten und unbelebten Umwelt stehen und sich einen gemeinsamen Lebensraum teilen. Die Elemente beeinflussen sich gegenseitig. Sie kollaborieren, aber stehen auch in Wettbewerb miteinander. Sie teilen sich Ressourcen, entwickeln sich gemeinsam, formieren

sich ständig neu, reagieren auf Störungen und passen sich dadurch kontinuierlich an ihre Umwelt an.

Diese Merkmale treffen auch auf Business-Ökosysteme zu. Ein Geschäftsökosystem ist eine ökonomische Gemeinschaft von vielfältigen Akteuren (Organisationen, Menschen, Maschinen, digitale Systeme), die miteinander interagieren, Daten austauschen und sich durch ihre Aktivitäten gegenseitig beeinflussen. Sie verfolgen das gemeinsame Ziel ein integriertes Angebot zu schaffen, das ein höheres Leistungs- und Wertversprechen realisiert als die Produkte oder Dienstleistungen der einzelnen Akteure. Es entsteht somit eine sowohl vertikal als auch horizontal über die verschiedenen Unternehmen hinweg integrierte Wertschöpfungskette, die es ermöglicht, ganzheitliche Lösungen für die Bedürfnisse der Kunden zu entwickeln. Die Vielfalt der Akteure erzielt darüber hinaus eine höhere Innovationsrate und Resilienz gegenüber Störungen.

In den vergangenen Jahren hat sich das Ökosystemkonzept stark verbreitet und die darin enthaltenen Prinzipien wurden auf die Beschreibung unterschiedlicher inter- und intraorganisationaler Systeme angewendet. Im Zuge der Digitalisierung haben vor allem Plattform-Ökosysteme (zum Beispiel Amazon) an Bedeutung gewonnen, in denen unterschiedliche Akteure (Anbieter, Kunden) mittels einer digitalen Plattform vernetzt sind und dadurch organisationsübergreifend nahtlose und hoch anpassungsfähige Prozesse und Lösungen ermöglichen. Blickt man auf die aktuell vorhandenen Studien und Prognosen, dann zeichnet sich ab, dass sich die Wertschöpfung immer stärker weg von der Einzelorganisation hin zu (digitalen) Business-Ökosystemen verla-

AUTOREN



Prof. Dr. Anja P. Schmitz

lehrt Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim und forscht unter anderem zu New Work und der Zukunft des Lernens in Organisationen. Davor war sie als Unternehmensberaterin sowie in verschiedenen Positionen im Bereich HR Learning and Organizational Development tätig.

Hochschule Pforzheim

www.hs-pforzheim.de

anja.schmitz@hs-pforzheim.de



Jan Foelsing

ist New Work- und Learning-Designer. Er hat acht Jahre an der Hochschule

Pforzheim gearbeitet und 2019 zusammen mit Professorin Anja Schmitz das Projekt „Learning Development Institute“ gegründet. Zudem ist er als freier Berater und Speaker sowie im Start-up-Bereich aktiv. Er beschreibt sich selbst als Innovations-Junkie und Tool-Nerd.

www.janfoelsing.de

jan@janfoelsing.de

gern wird. Die Auseinandersetzung mit und die Gestaltung von Business-Ökosystemen wird daher zur erfolgskritischen Kompetenz (Deiser, 2020).

Ökosysteme: Ein Thema für die Personalentwicklung

Warum sollte sich nun auch die Personalentwicklung mit dem Ökosystemansatz beschäftigen? In Erweiterung bereits vorliegender Ergebnisse zeigt eine Studie der Hochschule Pforzheim (Pfstner, 2020) mehrere Gründe auf:

1. Vor dem Hintergrund einer hohen Umfeldkomplexität und (technologischen) Veränderungsrate, zunehmender Internationalität und Informationsexplosion sowie des wachsenden Lernbedarfs geraten klassische Ansätze der Personalentwicklung an ihre Grenzen.
2. Externe Einflüsse (zum Beispiel soziale Medien, LinkedIn, Degreed, Google) nehmen deutlich zu. Lernen ist nicht mehr durch die Organisation kontrollierbar und seine zentrale Steuerung gerät an ihre Grenzen.
3. Die Erwartungen der Lernenden orientieren sich zunehmend an ihren Konsumentenerfahrungen. Die Grenze zwischen Arbeiten und Lernen verschwimmt und es erfolgt – nicht zuletzt getrieben durch die Pandemieerfahrungen – eine Fokusverschiebung hin zu digital unterstütztem, mobil zugänglichem Lernen.
4. Dort, wo digitale Lernsysteme und -formate bereits vorhanden sind, existieren diese jedoch oft noch isoliert voneinander und sind nur über unterschiedliche Kanäle zugreifbar.
5. Dezentrale Verantwortlichkeiten für das Lernen führen zu Überlappungen und Unübersichtlichkeit. Auf Seiten der Lernenden entsteht dadurch an vielen Stellen Orientierungslosigkeit, wenig wahrgenommene Passung der Angebote zum eigenen Bedarf, Zeitverlust und Überforderung. Auf Seiten von L&D führen diese nicht integrierten unterschiedlichen Systeme und Applikationen zu wenig nutzbaren Daten, hohem Aufwand und insgesamt zu geringer Anpassungsfähigkeit.

Die folgenden Abschnitte zeigen, wie der Ökosystemansatz und die darin enthalte-

Gestaltung von Lernökosystemen

Überblick. Die Grafik zeigt, wo die Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Lernökosystems in der Praxis liegen. Zu Beginn müssen Purpose, Vision und Strategie klar herausgearbeitet werden.

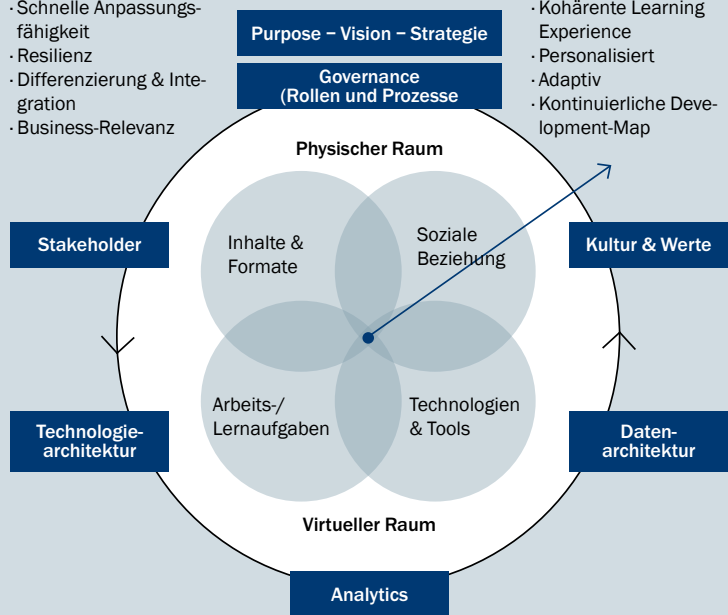
Ziele in Bezug auf L&D:

- Schnelle Anpassungsfähigkeit
- Resilienz
- Differenzierung & Integration
- Business-Relevanz

Ziele in Bezug auf das Lernen:

- Kohärente Learning Experience
- Personalisiert
- Adaptiv
- Kontinuierliche Development-Map

Quelle: Schmitz, 2020, basierend auf Redmond & MacLachlan, 2020, Guettl & Chang, 2008



nen Prinzipien genutzt werden können, um den aktuellen Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung zu begegnen.

Definition von „Learning Ecosystems“

In Übertragung des Ökosystemansatzes auf die Gestaltung des Lernens in Organisationen, lassen sich Lernökosysteme folgendermaßen beschreiben: Lernökosysteme sind hoch adaptive sozio-technische Systeme. Sie bestehen aus dem dynamischen Zusammenspiel interner und externer Partner, Communities von Lernenden, Technologien, Daten, Formaten, Services, Räumen und Inhalten. Diese Elemente prägen durch ihre Interaktion das Lernen in der Organisation, stehen in wechselseitigem Austausch mit ihrem internen und externen Umfeld (organisationale Strukturen, Prozesse, Führung, Kultur, gesellschaftliche und politische Entwicklungen et cetera), formieren sich ständig neu und entwickeln sich somit eigendynamisch weiter. Es existiert eine gemeinsame Vision, Value Proposition und Governance, die die gemeinsame Ausrichtung auf die Gestaltung

einer kohärenten „Learner Experience“ und nachhaltigen Kompetenzentwicklung fördern.

Ein zukunftsfähiger Gestaltungsansatz

Diese Definition verdeutlicht die Prinzipien, die für die zukunftsfähige Gestaltung der Personalentwicklung wichtig sind. Im Fokus müssen die Lernenden (Individuum, Team) und ihre spezifischen Bedürfnisse stehen. Damit ihnen eine kohärente Learning Experience im Sinne einer bedürfnisorientierten, ganzheitlichen Lösung mit dem Ziel einer möglichst schnellen und effektiven Kompetenzentwicklung ermöglicht werden kann, müssen zwei Betrachtungsebenen integriert werden: die sozial-organisationale und die technologische.

Auf organisationaler Ebene muss der Blick auf die Akteure des Systems erweitert werden: An die Stelle des Fokus auf das eigene funktionale Silo tritt ein offener, antizipierender Austausch mit dem Umfeld, der die cross-funktionale und cross-organisationale Kollaboration mit dezentralen internen sowie externen Akteuren erlaubt. Entscheidungen wer- →

→ den gemeinsam durch Überzeugung der Beteiligten statt Anweisungen aus der Hierarchie getroffen. Durch diese Kollaboration entsteht ein gemeinschaftliches Leistungsversprechen: Lernen in der Organisation zu fördern und dafür die unterschiedlichen Kompetenzen und Angebote der Akteure im Sinne der Lernenden zu integrieren.

Auf technologischer Seite muss die Interaktion der unterschiedlichen Akteure und ihrer Angebote so unterstützt werden, dass alle Elemente des Systems miteinander in Verbindung stehen und Daten austauschen können. Um eine möglichst hohe Adaptivität zu gewährleisten, müssen neue Elemente möglichst schnell integrierbar und auch wieder abkoppelbar sein. Da die Quantität an Lernformen und -angeboten zukünftig noch weiter zunehmen wird und diese über unter-

schiedlichste Formate, Lernplattformen, Arbeitstools und Technologien abgebildet werden, muss sichergestellt werden, dass Lernende auf diese digitalen und analogen Lernressourcen jederzeit und durchgängig, bedarfsorientiert und mit jedem Endgerät zugreifen können. Um in dieser Vielfalt Zugang zu Relevantem zu ermöglichen, sind entsprechende Orientierungsangebote beziehungsweise Unterstützungsformen für die Lernenden erforderlich (Lernempfehlungen, Orientierungsfunktionen, Hinweise).

Diese kurze Betrachtung zeigt, dass sich Lernen in der Organisation immer weiter ausdifferenzieren wird. Nicht zuletzt, um den unterschiedlichen Bedürfnissen auf individueller und organisationaler Ebene gerecht werden zu können und eine hohe Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten. Der Ökosystemansatz bietet dafür eine ganzheitliche Gestaltungsperspektive, mit der sich ein tragfähiger Rahmen für die Interaktion zwischen Menschen, Lernformaten, -inhalten und Technologie entwickeln lässt, der zum einen die hohe Differenzierung und schnelle Anpassungsfähigkeit fördert, zum anderen auch alle Elemente so integriert, dass eine durchgängige und nahtlose Learning Experience geschaffen werden kann, die den Lernenden die schnellstmögliche nachhaltige Kompetenzentwicklung ermöglicht.

Ansatzpunkte zur Gestaltung des Lernökosystems

Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Lernökosystems in der Praxis sind in der Abbildung auf Seite 33 dargestellt. Wir greifen im Folgenden die äußeren Gestaltungsdimensionen auf, die den Rahmen für die Gestaltung der physischen und virtuellen Lernräume aufspannen.

Die sozial-organisationale Ebene

Auf der sozial-organisationalen Ebene müssen zu Beginn Purpose, Vision und Strategie klar herausgearbeitet werden, um die sich anschließenden Learning Ecosystem Governance Aufgaben entsprechend ausrichten zu können. Governance tritt an die Stelle hierarchischer Kontrolle und muss Leitlinien entwickeln, die der Komplexität und Dynamik des Ökosys-

tems gerecht werden. Darunter fallen zum Beispiel die Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten, Standards und Prozesse, Investitionsentscheidungen, Definition der grundlegenden (Daten- und Technologie-) Architektur, die Erstellung von Service Level Agreements sowie aller anderen Aspekte, die der Regelung bedürfen, um die unterschiedlichen Elemente integrieren zu können und die Zusammenarbeit zu koordinieren. Strategische Vorgaben können dadurch umgesetzt und mit den Erfordernissen aller Stakeholder abgestimmt werden. Dem Governance-System kommt eine große Bedeutung zu, da unklare Governance einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von Business-Ökosystemen ist.

Ein besonderes Augenmerk muss hierbei auf das Ausmaß an Offenheit zu anderen Systemen gelegt werden. Eine höhere Öffnung ermöglicht eine größere Vielfalt an Angeboten und Inhalten sowie eine schnellere Aufnahme innovativer Technologien, erschwert jedoch die Orchestrierung des Systems und die Orientierung der Lernenden.

Zusammen mit den entsprechenden Führungsansätzen sowie lernförderlichen Strukturen und Prozessen gestalten diese Elemente den Rahmen für die im Ökosystem gelebte Lernkultur. Die kontinuierliche Förderung der Lernkultur bleibt auch bei der Nutzung des Ökosystemansatzes ein entscheidender Faktor.

Weiter an Bedeutung zunehmen wird dabei das Stakeholder Management. Der Blick muss erweitert werden auf alle relevanten Interessens- und Zielgruppen. Dies inkludiert dezentrale interne Akteure unterschiedlicher Bereiche genauso wie externe Akteure, sowohl auf Anbieter- als auch auf Lernerseite (zum Beispiel temporär Beschäftigte, Gig-Worker, Zulieferer, Kunden). Durch den Ökosystemansatz wird die Aufmerksamkeit insbesondere auf die Verknüpfung dieser organisationalen Aspekte mit der technologischen Ebene gelenkt.

Die technologische Ebene

Mit zunehmender Digitalisierung der Lernangebote kommt insbesondere der genutzten Technologie- und Datenarchitektur eine bedeutende Rolle zu. Bedürfnisorientiertes, adaptives Lernen und eine

Beispiele

Praxis. Organisationen, die den Learning Ecosystem Ansatz bereits aktiv verfolgen, sind zum Beispiel Audi, Siemens, IBM, Mercedes Benz Consulting. Audi beschreibt hierbei insbesondere den Fokus auf die geschaffene Lerninfrastruktur, die sowohl virtuelle als auch physische neue Lernräume integriert (Hornung, 2020). Darüber hinaus griff Audi die oben aufgeführten Gestaltungsdimensionen zum Beispiel in der Umsetzung von User Stories beziehungsweise übergeordneten Epics auf. Siemens nutzt den Ansatz des Lernökosystems, um ein „Learning Multiverse“ mit vielfältigen Optionen und starker Vernetzung nach außen zu gestalten, um Top-down- und Bottom-up-Aktivitäten zu integrieren, schneller auf Veränderungen reagieren zu können und die Corporate Learning Funktion neu zu positionieren: als aktiver Treiber der Digitalen Transformation (Schmitz, Foelsing, Liebert & Korkut, 2020).

Literatur

Grundlagen. Im Artikel erwähnte Beiträge und Buchtipps für die weiterführende Beschäftigung mit dem Thema „Learning Ecosystems“:

- **Deiser, R. (2020).** Organizing for business ecosystem leadership: Insights from expert conversations and global survey. Drucker School of Management. CFFO Press.
- **Hornung, S. (2020).** New Work fürs Lernen. <https://new-management.haufe.de/skills/neues-lernen-audi-und-innogy>
- **IBM (2017).** Reinventing Corporate Learning with a Digital Marketplace Strategy. <https://www.ibm.com/downloads/cas/WZRMWG2D>
- **Pfistner, K. (2020).** Lernökosysteme als Antwort auf die veränderten Gegebenheiten des organisationalen Lernens im digitalen Zeitalter. Masterthesis. Hochschule Pforzheim, Betreuung Prof. Dr. A.P. Schmitz.
- **Schmitz, A.P., Foelsing, J., Liebert, K. & Korkut, S. (2020).** Integrated Learning Ecosystems. eLearning SUMMIT Webinar. <https://youtu.be/hDsLzJ50Liw> (Siemens und Mercedes Benz Consulting)

integrierte Learning Experience werden erst dann möglich, wenn die eingesetzte Technologie und die darin verwendeten Standards nahtlose Interaktionen zwischen Lernenden und den unterschiedlichen anorganischen Elementen unterstützen. Die genutzte Technologie muss es ermöglichen, neue Applikationen und Angebote (Apps, Virtual Reality Anwendungen, soziale Netzwerke, ...) schnell zu integrieren und auch wieder schnell abzuschalten.

Ein sicherer und gezielter Austausch wird zukünftig dabei auch immer mehr mit externen Systemen möglich sein müssen. Ausgereifte personalisierte Angebote und Empfehlungen basieren auf Daten aus unterschiedlichen Lern- und Arbeitssystemen, die in strukturierter Form zum Beispiel im Learning Record Store gespeichert sind und mit unstrukturiert gespeicherten Daten aus dem Data Lake der Organisation zusammengeführt werden können. Abgebildet werden muss dies über eine entsprechende Datenarchitektur, welche die Zusammenführung der Daten aus unterschiedlichen Anwendungen erlaubt. Diese können dann sowohl

als Basis für Learning-Analytics-Anwendungen und digitale Lernassistenten genutzt werden als auch für die Erstellung von Learning Dashboards, E-Portfolios oder auch Experience Maps, durch die die Daten den Lernenden selbst zur Verfügung gestellt werden und durch eine entsprechende Visualisierung ihre Selbststeuerungsfähigkeit unterstützen.

Aus technologischer Sicht ist dabei die Interoperabilität und Integrationsfähigkeit der Lösungen (zum Beispiel LMS, Mobile Learning Apps, Video-Plattformen, ESN, CRM) zentral, um eine kohärente Learning Experience zu ermöglichen. LXP-Systeme bieten hierfür einen ersten Ansatz. Sie gestalten jedoch immer noch eine separate Plattform beziehungsweise einen separaten Visualisierungslayer. Es wird zukünftig zu prüfen sein, ob auf Lernressourcen noch über einen separaten Zugangspunkt zugegriffen werden wird, oder ob die Lernressourcen und Angebote primär über die genutzten Arbeitssysteme zur Verfügung gestellt werden und es dann lediglich ein Hintergrundsystem im Sinne einer „Integrated Learning Ecosystem Platform“ braucht, das als ein

Integrations- und Distributions-Hub für internen und externen Content, Systeme und Daten fungiert und die generierten Lernressourcen dann vornehmlich über die genutzten Arbeitssysteme bedürfnisorientiert verteilt.

Das Design dieses Fundaments muss dabei von der Learner Experience aus konstruiert werden und auch die organisationalen Anforderungen, wie zum Beispiel Datensicherheit, Reporting, vorhandene Ressourcen, berücksichtigen. Gelingt die Gestaltung der Technologie- und Datenarchitektur, dann erlaubt dies eine qualitativ höherwertige Diskussion von lernbezogenen Daten und Ergebnissen in Bezug auf die Geschäftsziele und ermöglicht somit den Austausch über Zusammenhänge zwischen Lernen und Businesserfolg.

Das Umfeld unserer Organisationen erfordert deren Weiterentwicklung in Richtung Business-Ökosysteme. Dies führt zu Veränderungen in der Art und Weise, wie wir arbeiten, interagieren und Wertschöpfung generieren. Und erfordert damit nicht zuletzt auch einen anderen Ansatz der Gestaltung des Lernens in Organisationen.

Fazit: Lernen als integraler Bestandteil der Organisation

Der Ökosystemansatz kann für die Gestaltung von Lernen vor allem deshalb ein nützliches Paradigma sein, weil er uns ermöglicht, die Komplexität des Themas abzubilden. Bedeutsam sind hier vor allem die Zusammenhänge zwischen den technischen und nicht-technischen Elementen und den dazwischen existierenden Wechselwirkungen sowie der Blick über die Organisationsgrenzen hinaus. Außerdem bieten die in der Abbildung aufgeführten Dimensionen die Möglichkeit, greifbare Hebel zu definieren, die direkt für die Umsetzung genutzt werden können.

Der Ökosystemansatz ermöglicht es, die Kontinuität des Lernens zu fördern, es als integralen Teil der Organisation zu positionieren und cross-funktional zu verankern. Darüber hinaus ermöglicht er, schnell und zielführend auf Veränderungen zu reagieren und so einen Beitrag zur Resilienz der Organisation zu leisten.

Anja P. Schmitz und Jan Foelsing ●

Wie Coaching-Apps reflektieren helfen

E-LEARNING. Moderne Coaching-Apps können dabei helfen, das Business-Coaching für immer mehr Führungskräfte und „normale“ Mitarbeitende zugänglich zu machen. Sie verbessern zum einen die Auswahl der Coachs, versuchen Coaching-Angebote skalierbar zu machen und senken die Preise.

Der 28-jährige Maximilian gehört zu den vielversprechenden Talenten seines Arbeitgebers. Gerade hat ihn sein Chef angerufen, er solle doch bitteschön ein gemeinsames Projekt vor dem obersten Management präsentieren. Max kriegt Panik, er ist aufgeregt. Jetzt ein Coaching mit Sally sinnvoll. Sally ist eine digitale Figur, die Max in der Coaching-App vom Start-up „Sklls GmbH“ aus Konstanz sehen kann. „Sklls Starter“ ist eine App, die Nachwuchskräfte individuell unterstützen will, die Entwicklung von Soft Skills zu jeder Zeit und an jedem Ort voranzutreiben. Gleichzeitig soll das Coaching-Angebot auch noch die Mitarbeiterbindung verbessern. Im Jahr 2019 gab es dafür bereits den HR-Innovation-Award, seitdem wurde die Technologie kontinuierlich weiterentwickelt, berichtet Mit-Gründerin Marina Eckert.

Der Chatbot als vollwertiger Coach?

Um die neue Herausforderung im Job zu meistern, soll Max mit Sally ein Prepare-Coaching starten. Max erklärt Sally, worum es geht, Sally nutzt die Methoden, die auch ein menschlicher Coach nut-

zen würde. Für das richtige Verständnis zwischen Max und Sally sorgt Spracherkennung und eine hinterlegte Wissensdatenbank, die im Chatbot zum Einsatz kommt. Im Verlauf des Coachings arbeitet Sally mit Metaphern und Perspektivenwechseln, um Max zur Selbstreflexion zu bewegen. Max soll auf diese Weise merken, dass es bei seiner Aufgeregtheit gar nicht um die Inhalte der Präsentation geht, sondern um sein Selbstbewusstsein. Oder, wie Eckert es nennt: „Es geht um Hilfe zur Selbsthilfe.“

Mit der Web-App, die Eckert und ihre Kollegen Deutschlands Unternehmen im Monatsabo anbieten, wollen sie das Coaching demokratisieren und liegen damit voll im Trend. Denn bereits vor zwei Jahren konnten die Autoren Thomas Bachmann, Julia Marie Gramlich und Henrike Barth in einer vergleichenden Analyse zum Nutzungsverhalten digitaler Medien im Coaching feststellen, dass insbesondere Effizienzkriterien, also Kostenersparnis sowie zeitliche und räumliche Flexibilität, ausschlaggebend für den Einsatz von Coaching-Apps seien. In der aktuellen Trend-Umfrage „Learning Delphi“ des MMB-Instituts für Medien- und Kompetenzforschung, Essen, tauchten

Coachings-Apps jetzt Anfang des Jahres 2021 zum ersten Mal auf. Die befragten Experten maßen den digitalen Tools auf Anhieb eine Bedeutung von 85 Prozent für das Lernen in Unternehmen zu.

Transferunterstützung per App ist hilfreich

Tatsächlich ist das auch die Erfahrung von Eckert, die vor der Gründung von Sklls als Psychologin und Unternehmensberaterin tätig war. So finden die im Vergleich zur App teureren und kaum skalierbaren Präsenz-Coachings mit „echten“ Business-Coachs gerade bei jungen Nachwuchskräften eher im größeren Abstand von mehreren Monaten statt. Die Termine richten sich in der Regel nicht danach, wann die Talente gerade im Arbeitsalltag Unterstützung brauchen. „In der Zeit zwischen den Präsenzterminen passiert meistens nichts“, sagt die Psychologin. Hier sollen Sally und andere Coaching-Apps weiterhelfen. „Der Schwerpunkt liegt darauf, dass man sich mit Sally auf Neues vorbereitet und sein Handeln mit Micro-Learnings oder Micro-Coachings reflektiert.“ So bietet die App eine Unterstützung, die 24 Stunden und sieben Tage



die Woche zur Verfügung steht. Gleichzeitig dokumentiert die Anwendung den Coaching-Fortschritt. Das helfe auch bei den Entwicklungsgesprächen mit dem „menschlichen“ Coach weiter. Die Gespräche seien dann effektiver, weil man auf dem aufbauen könne, was sich der Klient selbst erarbeitet habe.

Dafür bietet die Skills-App neben individuellem Coaching zu Themen, die sich spontan im Job ergeben, auch sogenannte Challenges, bei denen es um Entwicklung von Kompetenzen geht, die sich die Nutzer in vordefinierten, themenbezogenen Coachings erarbeiten können und die sich automatisch nach und nach freischalten. Da geht es zum Beispiel um „Entscheidungen“, „Selbstorganisation“ oder „Alltagsstress“. Wichtig ist es aus Sicht der Psychologen, den Nutzer immer sofort in die Selbstreflexion und ins Tun zu bringen und immer den Bezug zur persönlichen Situation herzustellen. „So entsteht mit Hilfe der App ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess und es wird nicht nur punktuell Coaching geboten“, beschreibt Eckert die Funktionsweise der eigenen wie vieler weiterer Coaching-Apps. Voll digitalisierte Selbstcoaching-Apps wie die von Skills oder auch vom

Karlsruher Start-up Evercoach, die beide auf eine Verzahnung mit der Personalentwicklung setzen (die in ihren Anwendungen aber keine Life-Coachings mit menschlichen Coachs vorsehen), sind noch die Ausnahme auf dem deutschen Markt. Wesentlich häufiger zu finden sind digitale Plattformen, die „nur“ Vermittlungs- und Serviceleistungen anbieten, Coachings maximal mit Apps begleiten oder Coachings per Video in eine App integrieren.

Neue Anbieter: „Digitale Coaching-Provider“

Jörg Middendorf und Michaela Ritter haben für die Anbieter digitaler Coaching-Dienstleistungen, den Begriff „Digitaler Coachingprovider“ (DCP) geprägt und den Markt mit ihrer „DCP 360“-Coaching-Umfrage näher beleuchtet. Zu den am meisten verbreiteten Geschäftsmodellen gehören demnach die Vermittlung von Coachs an Unternehmen und administrative Leistungen für Kunden. Immer mehr dieser Plattformen bieten außerdem eigene Kommunikationsmedien für die Durchführung von Coachings in Form von Apps oder Web-Apps an. Über eine

App können die Nutzer zum Beispiel den passenden Coach finden, mit dem Coach per Videotelefonie oder Chat kommunizieren, vertiefende und zur Selbstreflexion anhaltende Übungen erhalten oder Checklisten abrufen. Auch das Reporting und die Erfolgskontrolle sind über eine App möglich.

DCPs können Start-ups sein, die eher aus der Plattformökonomie kommen, aber auch Trainingsanbieter, Beratungsunternehmen und Coaching-Agenturen. Das 2018 gegründete Berliner Start-up Coachhub etwa, aktuell finanziert mit 54 Millionen Dollar aus verschiedenen Investorenrunden, kommt aus der Plattformökonomie und bildet mittlerweile den gesamten Coaching-Prozess, vom auf das Unternehmen angepasste Design über die Auswahl der Teilnehmer, deren Onboarding und das Reporting ab. *Develop_me* heißt die Coaching-App der Organisationsentwickler von Kienbaum, die ebenfalls vom Matching von Coach und Teilnehmer über das Live-Coaching per Video bis zur Prozesssteuerung den gesamten Coaching-Prozess digitalisieren und damit skalierbar machen soll. Auch Coachapp24, eine Ausgründung der Coaching Akademie München, setzt auf →

Wer Coaching-Apps anbietet

Marktstichprobe. Der Markt für Coaching-Apps ist (noch) sehr unübersichtlich. Wir wagen einen Überblick. In unserer Tabelle werden nur Apps aufgeführt, die als Web-Applikation oder native App Online-Coachings anbieten. Apps, die nur Coachs vermitteln, wurden zum Beispiel nicht in die Liste aufgenommen.

Anbieter	Verfügbarkeit	Hintergründe zur App	Anbieter	Verfügbarkeit	Hintergründe zur App
Becoach, Belabs UG Bernstorffstraße 118, 22767 Hamburg www.becoach.app	Apple Appstore, Google Play	Begleitung von Klienten zwischen realen Coaching-Sitzungen (per Chat und mit digitalen Interventionen). Coach zahlt pro Klient einen Euro pro Monat im Abo.	Evoach Technologie Fabrik, Haid-und-Neu-Straße 7, 76131 Karlsruhe www.evoach.me	Web-App für iOS und Android	Chatbot basierte Selbstcoaching-Lösung mit integrierter künstlicher Intelligenz, die themenbezogene Coaching-Prozesse und -Methoden digitalisiert und den Nutzer selbstständig zur Problemlösung führen will.
Betterup 1200 Folsom Street, San Francisco, Kalifornien (USA) im www.betterup.com	Im Google Playstore und Apple Appstore.	Vermittlung von Coachs, Durchführung von Coachings und Self Assessments. Verbreitung kuratierter Lerninhalte sowie In-App-Messaging (Chat)-Funktion. Will Coaching-Level eines Nutzers mit Hilfe von künstlicher Intelligenz ermitteln. Angeblich 400 Coaches in Deutschland.	Greater App Greater GmbH, Brüsseler Str. 89-93, 50672 Köln www.greater.com	Apple Appstore und Google Play	Für Privatkunden: Coaching mit Videokursen zu verschiedenen Themen. Zusätzlich tägliche Übungen und Challenges. Mitgliedschaft für 11,99 Euro monatlich.
Beratemich! Thomas Lorenzen, Arnswalder Straße 36a, 22147 Hamburg www.Potenzialefinder.de	Web App für iOS und Android	Coaching per App. Direkter Kontakt zum Coach über Chat, Mail oder Video, individuelle Hilfestellung, Zugriff auf Bibliothek mit Artikeln, Podcasts und Tipps. Für Unternehmen und Privatkunden.	Leada App Leada AG, Untermainkai 20, 60329 Frankfurt www.leadade	Apple Appstore, Google Play	App liefert Handlungs- und Reflexionsimpulse, um langfristige Ziele im Alltag zu verfolgen (für Privatkunden und Unternehmen). Kostenfreie Basisversion für Privatnutzer.
Coachapp24 Münchner Akademie für Business Coaching, Bahnhofplatz 5, 80335 München www.Coaching-Akademie-muenchen.de	Apple Appstore und Google Play	Für Privatkunden! App zum Selbstcoaching oder zur virtuellen Unterstützung von Coachings und Trainings. Die App ist der digitale Coach, der den Klienten bis zu drei Mal täglich an das Ziel erinnert. Die App selbst ist kostenfrei und dient zur virtuellen Unterstützung des kostenpflichtigen Life-Coachings.	Sharpist GmbH Karl-Marx-Straße 58, 12043 Berlin www.sharpist.com	Apple Appstore, Google Play	Vermittlung von Coachs, Online-Coaching und speziell auf die Organisation angepasste Lösungen zur Transferunterstützung.
Coachhub GmbH Rankestrasse 5-6, 10789 Berlin www.coachhub.io	Apple Appstore und Google Play	Vermittlung von Coachs und Durchführung von Coachings per Videotelefonie, per Chat und per zugewiesener E-Learning-Elemente. Die App unterstützt beim Finden von Zielen und visualisiert Entwicklungen. Ein Management-Dashboard erlaubt Führungskräften, Coaching-Programme auszuwerten.	Skills GmbH Blarerstraße 56, 78462 Konstanz www.skills.de	Web-App	Skills bietet sowohl individuelles virtuelles Coaching wie auch vorgegebenes themenspezifisches Coaching. Gebocht wird per Chatbot „Sally“, der traditionelle Coaching-Methoden anwendet.
Culcha GmbH Linienstraße 130, 10115 Berlin www.culcha.com	Im Apple Appstore und Google Play.	Selbstcoaching und Learning-Nuggets für das Change Management - mit Wiederholungen, Checklisten, Selbstverpflichtungen, personalisierten Impulsen (kostenfreie und kostenpflichtige Programme).	Stärkenkompass GmbH , Van-der-Smissen-Strasse 3, 22767 Hamburg www.staerkenkompass.de	Apple Appstore, Google Play	App zum Selbstcoaching mit Videos und personalisierten Tipps von einem digitalen Coach. Coaching App für Privatkunden für 9,90 Euro pro Monat.
Evelop me Kienbaum Consultants, Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln www.evelopme.com	Web-App für iOS und Android	Vermittlung von Kienbaum Coachs und persönliches Coaching mit digitaler Transferunterstützung (Chatfunktion, Dashboard, digitales Methodenpaket für die Zeit zwischen den Sessions).	Talent Coach Innoviduum GmbH, Hafestraße 47-51, A-4020 Linz www.innoviduum.at	Web-App	Selbstcoaching mit digitalem Coach: Selbstreflexion, Fremdbild/Selbstbild, Visualisierungen.
			The Next We Uniq Coaching GmbH, Rheinsberger Str. 76/77, 10115 Berlin www.thenextwe.com/de	Apple Appstore, Google Play	Vermittlung von Coachs sowie Online-Coaching, Transferunterstützung per App, Chatfunktion. Maßgeschneiderte Programme für Unternehmen.
			vCoach GmbH , Steinstr. 70, 81667 München www.vcoach.ai	Web-App	vCoach-App bietet Kommunikationstrainings per Chatbot. Privatleute nehmen Video von sich auf, laden es hoch und erhalten Feedback.

→ Selbstcoaching zur virtuellen Unterstützung, indem die App zum Beispiel mehrmals täglich an das Ziel erinnert.

Hilfe beim Lerntransfer

Explizit um einen besseren Trainingstransfer geht es der TUM School of Management in München. „Emma“ heißt die App, die den Teilnehmern eines Führungsseminars helfen soll, sich Ziele zu setzen, Verhaltensroutinen zu entwickeln und das Erlernete in der Praxis umzusetzen. Partner der TUM und Entwickler der App ist Everskill, deren Lerntransfer-App bereits im Jahr 2017 als bestes Start-up in der Kategorie „Training & Learning“ ausgezeichnet wurde. Das Wirkprinzip ist beim Coaching wie beim Lernen ähnlich: Die Teilnehmer sollen dabei unterstützt werden, ihre individuellen Entwicklungsziele zu erreichen, indem die App ihnen im Arbeitsalltag hilft, die Trainingsinhalte umzusetzen. Dafür erhalten sie Push-

Nachrichten und von der TUM entwickelte vertiefende Inhalte, können sich mit anderen Teilnehmern austauschen oder auch persönliche Gespräche führen. Die App motiviert die Teilnehmer ganz individuell, das, was ihnen im Seminar besonders wichtig war, im Arbeitsalltag aktiv anzuwenden. Dass Coaching-Apps

wieder vom Markt verschwinden, ist nicht anzunehmen, auch wenn einige Coaching-Verbände „Digitale Coaching Provider“ noch kritisch sehen. Den DCPs wird zumindest zugestanden, Coaching verfügbarer zu machen und damit auch mehr Mitarbeitenden zugänglich.

Guidrun Porath ●



Foto: Pichler

Skills GmbH. Das Team von Skills (von links: Marina Eckert, Heinrich Geywitz und Verena Hauser) wurde 2019 mit dem HR-Innovation-Award ausgezeichnet.

HAUFE.

MITARBEITER-BINDUNG



ISBN 978-3-648-14323-0
200 Seiten | 29,95€

**JETZT
AUCH ALS
HÖRBUCH!**



Michael Asshauer
Der Mitarbeiter-Magnet
302 Hacks für Recruiting, Employer Branding und Leadership
Haufe Hörbar
ISBN 978-3-648-14966-9
Buch: 25,99 € [D]

MITARBEITER FINDEN, MOTIVIEREN UND BINDEN

Unternehmer, Manager und Führungskräfte suchen Inspirationen, um bessere Mitarbeiter zu finden, besser zu führen und Talente langfristig zu binden. Sie brauchen Anregungen, die sie alleine sofort umsetzen können, ohne durch die Unternehmensbürokratie gebremst zu werden, die Organisationsstrukturen ändern oder riesige Budgets beantragen zu müssen.

- + **302 Hacks für Recruiting, Employer Branding und Leadership**
- + **Sofort und vom Einzelnen anwendbar Forschungs- und Beratungstätigkeit**

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

In der Krise sind Fremdsprachentrainings gefragt

TRAINING. Wie ein Damoklesschwert schweben seit Anfang 2020 politische Coronaeinschränkungen über Firmen und Beschäftigten. Das alles hat gravierende Auswirkungen auf Arbeitsabläufe, die Zusammenarbeit von Teams und Vorgesetzten sowie die Weiterbildung. Nach Beobachtung des Weiterbildungsanbieters „Berlitz“ sind Fremdsprachentrainings in der Krise genauso gefragt wie Digitalisierungskurse.



Foto: Berlitz

Unternehmen müssen sich so ändern, dass Mitarbeitende flexibel von zuhause arbeiten können. Hierfür braucht es funktionierende digitale Infrastrukturen und entsprechende Technologien – und zwar in den Firmen und zu Hause bei den Beschäftigten. Nur dann können sich die Mitarbeitenden auch von zu Hause aus weiterbilden.

Sich online weiterzubilden ist für die einen Neuland, andere haben bereits Erfahrungen damit gesammelt. Wer sich für die neuen Lernformate öffnet, erlebt eine völlig neue Welt des Lernens. Das Kombinieren von bekannten und neuen Trainingsformaten bietet vielfältige Optionen: Es gibt interaktive Online-Programme, mit denen man komplett selbststän-

dig und sehr flexibel lernt. Das virtuelle Lernen hingegen findet live mit einem Trainer im Online-Trainingsraum statt. Hybrides Lernen schließlich verbindet und kombiniert die beiden vorherigen Lernformen. Zukünftig wird es wohl ein starkes Nebeneinander von Online- und Präsenztrainings geben (siehe dazu unser Interview auf der nächsten Doppelseite). Durch das Homeoffice hat sich die Art des Arbeitens von heute auf morgen für viele verändert, die bislang komplett oder überwiegend in ihrem Unternehmen gearbeitet haben. Das war und ist ein Lernprozess, nicht nur für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch für Führungskräfte und die Unternehmen selbst. Plötzlich sind die Teams

nicht mehr vor Ort greifbar, Projekte werden aus der Ferne gesteuert. Das verlangt schnelle und flexible Lösungen. In Krisenzeiten und dem aktuellen „Distance working“ ist ehrliche Kommunikation ein wichtiger Antrieb für eine erfolgreiche Teamarbeit. Sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte sollten offen und ehrlich miteinander kommunizieren. Mehr Verständnis untereinander hilft, denn für alle hat sich das Arbeiten seit dem Frühjahr 2020 erheblich verändert und bekannte Routinen sind weggefallen. Kein neuer Begriff, doch zunehmend von großer Wichtigkeit, ist das agile Arbeiten, um schnelles Reagieren, flexibles Arbeiten und eine neue Hands-on Mentalität im Führungskräftebereich, ohne sich dabei in Tools zu verlieren. Zusammen besonnen und flexibel auf Änderungen reagieren und dabei ehrlich miteinander umgehen: Das hilft, um gemeinsam erfolgreich durch turbulente Fahrwasser zu navigieren. Es ist wichtig, dass Personaler verstehen, was sich hinter den Begriffen im Bereich Weiterbildung verbirgt:

- „E-Learning“ fasst alles zusammen, was zum Self-Learning zählt, also das selbstständige Lernen über eine Online-Plattform.
- „Live-Online-Lernen“ bedeutet, dass sich Trainer und „Schüler“ zu einer Unterrichtseinheit im virtuellen Raum treffen.
- Beim „Blended Learning“ beziehungsweise hybrid lernen findet ein Teil des Unterrichts live vor Ort im direkten Miteinander im Unternehmen oder beim Weiterbildungsdienstleister statt, ein anderer Teil digital oder virtuell.

Zudem gibt es auch die rein digitale Variante, bei der Live-Online-Trainings mit E-Learning Einheiten ergänzt werden.

Die aktuelle Krise wirkt – trotz aller wirtschaftlichen Verwerfungen in vielen Bereichen wie ein Katalysator. Das Thema Digitalisierung gehört ebenso dazu wie die Veränderung des Arbeitsumfelds. Dem „New Normal“ als Unternehmen offen zu begegnen und die Veränderungen auch als Chance zu begegnen, ist wichtig. Führungskräfte und Personaler sollten dies vorleben. Der Bedarf an Weiterbildung ist weiterhin hoch. Obwohl sich der IFO-Geschäftsklimaindex in den vergangenen Monaten stets verschlechtert hat und einzelne Branchen es aktuell sehr hart getroffen hat, zeigen sich Kernbranchen zumindest derzeit noch widerstandsfähig. Nach Angaben des global tätigen Weiterbildungsdienstleisters Berlitz, sind folgende Branchen seit den Lockdowns sehr aktiv in der Fortbildung: Handel, Gesundheitswesen und Technologie sowie Pharma.

Fremdsprachen sind Schlüsselqualifikation

Besonders gefragt sind demnach Kurse, die helfen, die Komplexität der Arbeitswelt und die sich immer weiter fortsetzende Globalisierung besser zu meistern. Dazu zählen Fortbildungen zu den Themen „Wie leite ich ein virtuelles Team“, „Remote Leadership“, „Agil in die Zukunft“ und „Arbeiten 4.0“ sowie „Resilienz am Arbeitsplatz“. Ganz vorne liegen allerdings Fremdsprachenkenntnisse im Arbeitsleben. Berlitz zufolge sind Fremdsprachen in vielen Erwerbstätigkeiten mittlerweile selbst zu einer Schlüsselqualifikation geworden und fester Bestandteil im Arbeitsalltag, wobei Englisch die am häufigsten verwendete Fremdsprache ist. Rund 68 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland benötigen Kenntnisse in Fremdsprachen, wobei für rund 46 Prozent Grundkenntnisse und für rund 22 Prozent Fachkenntnisse erforderlich sind, so eine Analyse des Bundesinstituts für Berufsbildung. Unterscheidet man nach dem Anforderungsniveau, wird deutlich, dass die Bedeutung von Fremdsprachenkenntnissen bei Tätigkeiten, für die eine

Berufsausbildung erforderlich ist, von rund 44 Prozent (2006), über 53 Prozent (2012) auf zuletzt 65 Prozent (2018) kontinuierlich gestiegen ist. Bei Tätigkeiten, für die ein Hochschulabschluss erforderlich ist, stieg der Wert von rund 78 Prozent (2006), über 83 Prozent (2012) auf 89 Prozent (2018).

Nach Berufssektoren differenziert sind es vor allem IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe, in denen am häufigsten Fremdsprachenkenntnisse gefordert werden (rund 91 Prozent). Bei den kaufmännischen, unternehmensbezogenen, fertigungstechnischen und personenbezogenen Dienstleistungsberufen sind es zwischen 70 und 75 Prozent der Erwerbstätigen, die Kenntnisse in Fremdsprachen benötigen. Im Hinblick auf das Niveau der Fremdsprachenkenntnisse zeigt sich, dass Fachkenntnisse in erster Linie in Informatikberufen und weiteren Berufen der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie in Berufen der technischen Entwicklung, Konstruktion und Produktionssteuerung, aber auch in Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufen benötigt werden. Berufe, in denen überdurchschnittlich häufig fremdsprachliche Grundkenntnisse benötigt werden, sind vor allem Schutz-, Sicherheits- und Überwachungsberufe, Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe sowie Verkaufsberufe und medizinische Gesundheitsberufe.

Auch für Personaler gibt es digitale Unterstützung, damit sie nicht den Überblick verlieren, wer, wann, wie geschult werden muss, egal, ob in Englisch oder fachlich. Das Softwaretool Totara ist ein Beispiel dafür. Den Praxistest bei Berlitz, das es für die Schulung der eigenen bundesweit 2.000 Mitarbeitenden nutzt, hat es bestanden. Personaldirektorin Ina Meyer: „Einsteiger werden automatisch angelegt und finden am ersten Arbeitstag ihren persönlichen Einarbeitungs- und Entwicklungsplan.“ So gibt es Schulungen, die jede Kollegin und jeder Kollege durchläuft, Empfehlungen für bestimmte Fachrichtungen und Positionen, aber auch die Möglichkeit, eigene Schwerpunkte zu setzen, die sie mit ihren Vorgesetzten besprechen. Je nachdem, welche Qualifikation ausgebaut werden soll, stehen Produkt- und Serviceschulungen ebenso zur Auswahl wie Excel-Seminare, Fremd-

sprachen- oder Führungskräfte-Trainings. Vermittelt werden sie im Learning-Center über aufgezeichnete Videos, Online-Schulungen, Live-Seminare oder in einer Kombination aus allem. Haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die vereinbarten Schulungen durchlaufen, können die Mitarbeitenden einfach ihr anonymes Feedback via Smartphone abgeben.

Um Firmen zu helfen, entwickelte Berlitz ein webbasiertes und für das Smartphone optimiertes Schulungsportal und stellt dieses künftig nicht nur den Trainingspartnern selbst, sondern auch Personalern bereit. Dort lassen sich Sprachtrainings und Business Seminare für die gesamte Firma buchen, verwalten und mit dem Reporting-Tool den Trainingsfortschritt analysieren. Solche Auswertungen sind immens wichtig, um die Beschäftigten zielgerichtet fortbilden zu können und sie fitter für die berufliche Zukunft zu machen.

Thomas Rentschler ●



Masterstudiengang Bildungsmanagement Berufsbegleitend studieren

Innovativ - vielseitig - flexibel

Sie möchten sich beruflich und persönlich weiterentwickeln?

Erweitern Sie in einem wissenschaftlichen Studiengang Ihre Führungskompetenzen oder bereiten Sie sich auf zukünftige Führungsaufgaben vor.

**Bewerbungszeitraum:
15.05. bis 15.06.2021**

Besuchen Sie unsere Homepage www.bimalb.de und vereinbaren Sie ein persönliches Online-Beratungsgespräch.

Wir freuen uns auf Sie!
Ihr Team Bildungsmanagement

INTERVIEW. „Viel spricht dafür, gerade jetzt in Sachen Fortbildung richtig Vollgas zu geben“, rät Berlitz Geschäftsführer Mattias Schwarz mit Nachdruck Deutschlands Personalern. Der global tätige Weiterbildungsdienstleister ist für 28 der 30 DAX-Konzerne, 36 der 60 MDAX-Unternehmen sowie tausende mittelständische Firmen im Bereich sprachlicher und fachlicher Fortbildung tätig.

„Krise ist der perfekte Zeitpunkt für Fortbildung“

Unternehmen klagen über Umsatzausfall und fehlende Zukunftsperspektiven.

Da ist die berufliche Weiterbildung in den Augen vieler Chefs doch gerade ein Luxusproblem ...

Mattias Schwarz: Ganz im Gegenteil. Aus mehreren Gründen ist dies ein historisch gesehen perfekter Zeitpunkt für Fortbildung. Dass die Beschäftigten seit mehr als einem Jahr besorgt und verunsichert sind, ist völlig verständlich und absolut nachvollziehbar. Das bekomme ich in den Gesprächen mit Geschäftsführern und Personalverantwortlichen mit, die um Umsatz, Absatzmärkte, Liquidität und Loyalität der Beschäftigten kämpfen. Und hautnah erlebe ich das natürlich auch als Verantwortlicher von den 2.000 Berlitz Mitarbeitenden an den bundesweit 54 Standorten selbst tagtäglich. Doch die Frage, die sich alle Personalverantwortlichen stellen müssen, ist folgende: Wie ge-

Und das hilft?

Schwarz: Auf jeden Fall. Wer sich fachlich oder sprachlich weiterbildet, ist beschäftigt und hat nicht so viel Zeit zu grübeln. Außerdem fördert es die Motivation und Selbstsicherheit. Wenn ich mich immer weiterqualifiziere, bin ich besser gerüstet für die Zukunft. Im Idealfall im jetzigen Unternehmen. Oder wenn ich da keinen Platz mehr haben sollte, hilft mir meine verbesserte Qualifikation dabei, mich auf dem Arbeitsmarkt besser zu verkaufen. Diese Mechanismen sind den Beschäftigten durchaus bewusst.

Viele Unternehmen stehen aber mit dem Rücken zur Wand ...

Schwarz: Da kommen wir zu dem historisch perfekten Zeitpunkt. Die Konstellation ist doch in vielen Firmen quer durch alle Branchen folgende: Viele Beschäftigte sind zwangsweise in Kurzarbeit und im

Wie und was wird von der Bundesagentur für Arbeit gefördert?

Schwarz: Unter die neue Regelung fallen alle Kurse, die während der Kurzarbeit begonnen werden, mindestens 120 Stunden dauern und wo der Lehrgang sowie der Träger der Bildungsmaßnahme von der Agentur für Arbeit zertifiziert ist und die Weiterbildung das Fachwissen des Beschäftigten sinnvoll ergänzt. Ich empfehle den Beschäftigten viel Eigeninitiative zu zeigen, weil die Geschäftsführung und Personaler in den meisten Unternehmen ja mit tausend weiteren Aufgaben in Beschlag genommen werden.

Aufgrund der Kontaktbeschränkungen finden Weiterbildungen seit mehr als einem Jahr meist nur virtuell statt.

Wie holprig verlief bei Berlitz die Transformation?

Schwarz: Glücklicherweise waren wir bereits vor Corona digital gut aufgestellt. Als Pionier des digitalen Lernens haben wir bereits 2001 das erste virtuelle Klassenzimmer für Sprachkurse angeboten. Seitdem haben wir unser digitales Weiterbildungsangebot ständig erweitert – auch weil die Resonanz unserer Firmenkunden gut war und sie immer offener für diese neuen Trainingsformen wurden. Außerdem kam uns zugute, dass wir im Hinblick auf unsere eigene Arbeitsorganisation auf den Lockdown vorbereitet waren. Da wir Niederlassungen in Asien betreiben, wussten wir durch unsere dortigen Kollegen, was auf uns zukommen würde, da die Länder dort früher in den Lockdown gezwungen wurden. Wir konnten

„Die Erfahrungen der vergangenen Monate haben bleibende Veränderungen bewirkt.“

lingt es mir in dieser wahrlich vertrackten Situation, den Beschäftigten die Unsicherheit und die Angst zu nehmen?

Wie lautet denn Ihre Antwort auf diese Frage?

Schwarz: Ganz einfach: Wer seinen Beschäftigten signalisiert, dass das Unternehmen auf sie baut und an eine Zukunft glaubt, nutzt die Zeit der Kurzarbeit jetzt gezielt für die Fortbildung.

Unternehmen selbst gibt es kaum liquide Mittel. Doch es gibt Fördertöpfe genau für diese Situation. Für viele der bundesweit rund 33 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bedeutet dies, dass sie sich während der Kurzarbeit ohne finanzielle Nachteile weiterbilden können. Dafür gibt es seit Jahresbeginn einfachere Regeln, was ich sehr begrüße. Sie gelten jetzt auch unabhängig von Betriebsgröße, Qualifikation und Alter der Beschäftigten.

den Umzug ins Homeoffice dank bereits verwendeten Technologien wie Voice over IP (VoIP) und VPN-Verbindung problemlos bewerkstelligen und auch unsere Kunden proaktiv auf die neue Situation vorbereiten.

Was hat im Rückblick gut funktioniert, wo und inwiefern besteht Optimierungsbedarf?

Schwarz: Zunächst mussten wir feststellen, dass die Budgets für Fort- und Weiterbildungen in vielen Unternehmen auf Eis gelegt waren. Auch gab es Firmen, die auf unsere Onlineangebote eher zurück-

etwas verändert, was die Akzeptanz von digitaler Fortbildung betrifft?

Schwarz: Eine Menge. Wir stellen fest, dass der Markt in den vergangenen Monaten zunehmend sehr viel offener für das virtuelle Lernen und das digitale Self-Learning geworden ist. Bewährte Trainingsmethoden, die funktionieren, wenn sich Trainer und Beschäftigte direkt gegenüber sitzen, lassen sich nicht eins zu eins in den digitalen Raum verlagern. Die Anforderungen sind andere – sowohl an die Trainer als auch an die Methodik und die Lehrpläne. Und dann muss auch die Technik stimmen. Ein virtuelles Klassen-

Was bewirken die veränderten, technischen Möglichkeiten bei Beschäftigten und Personalern im Hinblick auf das Thema Weiterbildung?

Schwarz: Mit den verbesserten Möglichkeiten sind auch die Erwartungen deutlich gestiegen. Sie erwarten qualifizierte Trainer, einen guten Lehrplan, eine einwandfrei funktionierende Technik und dass man ihre vorab formulierten Ziele in das Training einbezieht. Was das Online-Training so besonders flexibel macht, ist die Option, eine Session aufzuzeichnen – sofern die Beschäftigten dem zugestimmt haben. So können sie die Unterrichtseinheit noch einmal ansehen – wo und wann sie wollen. Das ist ein weiterer Vorteil, den das digitale Lernen dem analogen gegenüber hat. Auch aus diesem Grund haben die Erfahrungen der vergangenen Monate bei der Mehrheit unserer Kunden bleibende Veränderungen bewirkt. Wer bisher noch gezögert hat, dem ist jetzt – quasi mit der Brechstange – bewusst geworden, dass die Digitalisierung zügig vorangetrieben werden muss. Die Unternehmen erkennen, dass dieser Trend nicht mehr aufzuhalten ist und dass die Digitalisierung unglaublich viele tolle Möglichkeiten bietet – auch im Bereich der Weiterbildung, und das zum Teil zu günstigeren Preisen.

Gibt es aus Ihrer Erfahrung Bereiche, in denen virtuelles Training gut oder gar nicht funktioniert?

Schwarz: Seminare für virtuelles Führen, virtuelles Verkaufen und virtuelles Präsentieren sind so gefragt wie nie zuvor; und die funktionieren natürlich besonders gut virtuell, weil das Thema ja nicht nur die Beschäftigten in Firma A betrifft, sondern auch die Ansprechpartnerin in Firma B. Für andere Lerninhalte ist der Face-to-Face-Kontakt allerdings unabdingbar. Beispiele dafür sind Trainings in den Bereichen Change-Management und Konfliktmanagement. Hier gehen die vermittelten Fertigkeiten mit einer Bewusstseinsänderung einher. Um dies zu ermöglichen, ist ein persönliches Face-to-Face-Seminar besser geeignet, da es für die Teilnehmenden dann einfacher ist, den Draht und das Vertrauen zur Gruppe und zum Trainer aufzubauen.

Interview: Martin Pichler ●



Foto: Tobias Büchner

haltend reagiert haben. Sie haben weiterhin Sprach- beziehungsweise Fachkurse in ihren Unternehmen präferiert. Das haben wir natürlich akzeptiert, denn die schnelle Umstellung auf Online-Trainings hätte auch für sie eine organisatorische Umstellung der laufenden Trainingsmaßnahmen bedeutet.

Inzwischen sind Beschäftigte ja an virtuelles Arbeiten gewöhnt. Hat sich im vergangenen halben Jahr noch einmal

zimmern muss didaktisch gut aufgebaut sein. Dank ausgereifter Technik können Audio-Sequenzen und Videos problemlos im Unterricht zum Einsatz kommen. Die Lehrkräfte können virtuelle Whiteboards „beschreiben“ und sich mit einzelnen Teilnehmern in virtuelle Besprechungsräume zurückziehen, um dort individuelles Feedback zu geben und zu erläutern. Das wäre vor ein paar Jahren noch nicht möglich gewesen, weil es die Technik dafür gar nicht gab.

Yoga bringt Energie – auch ins Homeoffice

ACHTSAMKEIT/GESUNDHEIT. Yoga verhilft zu mehr Achtsamkeit und emotionaler Stabilität. Dafür reichen 15 Minuten einfache Übungen am Tag, behauptet Patrick Broome in seinem neuen Buch „Yoga für Dich“. Im Interview erklärt der bekannte Yoga-Lehrer, was Yoga mit psychischer Gesundheit zu tun hat und warum Yoga auch hilft, besser mit der Coronapandemie und der Arbeit im Homeoffice klarzukommen.

In Ihrem Buch beschreiben Sie zumindest am Anfang ganz einfache Übungen. Da sitzt man auf dem Stuhl und atmet ein und aus. Was soll das bringen? Simplifizieren Sie Yoga damit nicht etwas zu sehr?

Patrick Broome: Nein, überhaupt nicht. Der Yoga entfaltet seine Wirkung nicht in körperlichen Verrenkungen, sondern darin, dass ich mich auf den Atem konzentriere und der Atem sich mit dem Kör-

Aber wie unterscheidet sich die Kniebeuge, die auch als Übung in Ihrem Buch vorkommt, von einer Kniebeuge bei einer Gymnastikstunde?

Broome: Dass wir bei der Gymnastik meist den Atem außer Acht lassen und uns einfach bewegen, das ist der Unterschied. Entscheidend ist, dass beim Yoga die Bewegung dafür da ist, um tiefer und bewusster zu atmen, und dass der Atem nicht dafür da ist, dass wir uns bewegen,

ist es, die Hemmschwelle abzubauen und eine Viertelstunde zur Selbstpflege fest in den Tagesablauf einzuplanen. Das kann wirklich jeder und ich beobachte, dass sich viele dann sogar automatisch mehr Zeit nehmen, weil sie merken, dass es ihnen guttut.

Aber wenn ich langsam ein- und ausatme, setze ich mich doch nicht mit meinen Ängsten und Denkgewohnheiten auseinander ...

Broome: Doch, weil wir den Körper durch eine bestimmte Art zu atmen, in einen Zustand der Resonanz zurückbringen. Das ist ein relativ neues Konzept aus der Medizin und Hirnforschung. Wenn wir anfangen, ruhig zu atmen, also etwa fünf Sekunden ein- und fünf Sekunden ausatmen, was deutlich tiefer ist als es die meisten tun, dann kommt die Atemfrequenz mit der Herzfrequenz, der Hirnfrequenz und der Verdauungsfrequenz wieder in Resonanz. Das heißt, es schwingt sich alles wieder ein und der Organismus wird enorm entlastet. Er läuft wieder ruhig und kann sich um all die Probleme und emotionalen Belastungen kümmern.

„Der Körper ist gar nicht so wichtig, der Atem muss im Vordergrund stehen.“

per verbindet. Da kann es reichen, auf dem Stuhl zu sitzen, die Arme zu heben und bewusst einzuatmen und dann die Arme zu senken und bewusst auszuatmen. Für manche hat das einen beruhigenderen Effekt – als wenn sie eineinhalb Stunden in einer Yoga-Klasse schwitzen.

Für viele ist Yoga etwas, das Anstrengung erfordert und verbunden ist mit dem Ziel, sich bei den Übungen – den sogenannten Asanas – kontinuierlich zu verbessern ...

Broome: Das ist nicht Yoga. Yoga gibt es in tausend Facetten und das ist alles in Ordnung. Aber eigentlich ist Yoga eine ganz simple Zelebrierung der Lebenskraft in uns und ein Weg, durch ein bewussteres Atmen unseren Kopf mal wieder zur Ruhe zu bringen. Da braucht es weder viele Hilfsmittel noch schicke Yoga-Studios und man muss beim Yoga auch nicht schwitzen. Das ist keine Fitness-Übung, sondern eine geistige Übung.

wie wir das beim Sport machen. Das trainiert unser Herz, bringt den Kreislauf in Schwung und das ist gut für unsere körperliche Gesundheit. Das ist alles wunderbar. Aber das ist nicht das vorrangige Ziel im Yoga. Hier geht es um die psychische Gesundheit, einen klaren Verstand und eine stabile Emotionalität, damit wir nicht so herumgeworfen werden von dem, was uns im Leben passiert.

Klingt gut. Und das erreiche ich mit 15 Minuten Yoga täglich?

Broome: Ich erreiche mehr, wenn ich das täglich 15 Minuten übe, als wenn ich einmal in der Woche für eineinhalb Stunden eine Yoga-Klasse besuche. Dann liege ich zwar erschöpft auf meiner Matte und habe viel körperlichen Stress abgelassen, aber wenn ich wirklich an meinen Denkgewohnheiten, meinen Ängsten und meinen Schwierigkeiten arbeiten will, sind wenige täglich Übungen besser. Wichtig

Von Yoga-Lehrern hört man häufig, dass es vor allem wichtig ist, die Asanas möglichst präzise auszuführen. Wer allein nach Ihrem Buch übt, wird nicht korrigiert. Kann ich mir damit nicht auch schaden?

Broome: Bis auf die Übungen für Fortgeschrittene, von denen ich Anfängern auch explizit abrate, kann man nicht so viel falsch machen. Wenn es Probleme gibt, liegt das oft an den Übenden selbst,

Dr. Patrick Broome.
Er praktiziert seit
25 Jahren Yoga und
wurde in Indien und
den USA umfas-
send ausgebildet.

Foto: Grit Siwonja



die sich zu stark puschen, weil sie glauben, sie müssten ein körperliches Ideal erreichen. Grundsätzlich gibt es im Yoga zwei Strömungen. Bei den einen – wie dem Iyengar-Yoga – muss alles immer unglaublich exakt sein. Die anderen sagen, der Körper ist gar nicht so wichtig, der Atem muss im Vordergrund stehen. Ich bin eher ein Fan von Letzterem. Für mich ist die Essenz des Yoga, dass sich eine gute Haltung von allein aus einer guten Atmung entwickelt. Aber man kann auch den Weg über Exaktheit und körperliche Bewusstheit gehen und dann wird sich auch der Atem anpassen. Beides wirkt nach dem energetischen Prinzip.

In Ihrem Buch beschreiben Sie Übungssequenzen aus verschiedenen Yoga-Schulen. Was bringt der Mischmasch?

Broome: Als Yoga-Lehrer sollte man immer das unterrichten, was für einen selbst funktioniert. Für mich waren das viele Wege und die stelle ich in dem Buch vor. So kann jeder sehen, was ihm eher liegt. Will ich am liebsten nur liegen und atmen oder muss ich mich körperlich austoben? Mir geht es darum, möglichst viele Türen aufzumachen, damit möglichst viele Menschen ihren Weg zum Yoga finden.

Was hat Yoga mit Achtsamkeit zu tun?

Broome: Achtsamkeit bedeutet, dass wir uns ganz auf den Moment einlassen und nicht mit dem beschäftigen, was heute noch kommt oder was alles bisher nicht geklappt hat. Es geht also darum, präsent zu sein, und am präsentesten bin ich, wenn ich nicht denke, sondern fühle. Wenn ich mich auf den Körper konzentriere, entsteht Achtsamkeit. Yoga kann uns durch bewusste Atmung und Bewegung helfen, im Hier und Jetzt anzukommen. Das ist ein kurzer Moment, der unser ganzes System enorm entlastet, weil wir nicht mit unseren Sorgen, unserer Trauer oder unseren Zweifeln beschäftigt sind. Das gibt uns wieder den Handlungsspielraum, frei zu entscheiden, wie

wir auf eine aktuelle Situation reagieren möchten.

Die Coronapandemie löst bei vielen Gefühle wie Angst, Wut oder Hilflosigkeit aus. Kann Yoga helfen, besser mit der Situation umzugehen?

Broome: Die einen haben Angst und die anderen werden wütend. Die Yoga-Philosophie lehrt uns, dass uns nicht die Dinge an sich ängstlich oder wütend machen, sondern unsere Art darüber zu denken. Wir haben also immer auch einen persönlichen Anteil daran, wie wir uns fühlen. Die einen finden den Lockdown gut, weil sie so sicherer vor der Krankheit sind. Die anderen finden ihn furchtbar, weil sie sich in ihrer Freiheit beschränkt sehen. Das sind Glaubenssätze, die wir erkennen, wenn wir bewusster sind und sie hinterfragen können. Ist es für mich gerade hilfreich, so zu denken, oder nicht? Unterstützt es mich, jetzt wütend zu sein, weil meine Yoga-Studios seit Monaten geschlossen sind? Nein. Das muss ich eben so hinnehmen. Das bedeutet aber nicht, willenlos zu werden. Ich bleibe mir selbst treu, aber ich tue etwas für mein Wohlbefinden.

Viele leiden unter ihrer Einsamkeit. Aber da helfen auch keine Yoga-Übungen ...

Broome: Klar, einsam bleibe ich trotzdem. Das brauchen wir nicht schönzureden. Aber Yoga kann uns helfen, uns in der belastenden Situation trotzdem einigermaßen wohlzufühlen, indem wir andere Dinge tun, die uns guttun. Die einen trinken Wein und fühlen sich gut und entspannt, schädigen damit aber langfristig ihren Körper. Mit Yoga kann ich ein ähnliches Gefühl der Entspannung und Ruhe in mir schaffen, ohne mich langfristig zu schädigen.

Ein anderes Schlagwort, das derzeit oft auftaucht, ist Resilienz. Erhöht Yoga meine Widerstandskraft?

Broome: Wenn jemand nicht widerstandsfähig ist, hat das immer viele Kom-

„Für mich ist Yoga angewandte Psychologie, mit der wir Menschen helfen, wieder zu sich zu kommen.“

ponenten und Ursachen. Durch Yoga kräftigen wir unseren Körper. Das gibt schon mal ein bisschen Halt und wir stabilisieren unsere Emotionen und unser Denken. Aber Resilienz hat auch etwas damit zu tun, wie wir als Kind gelernt haben, mit Misserfolgen umzugehen. Ob wir gelernt →

→ haben, in die Hilflosigkeit zu gehen und alle Verantwortung abzulegen und einfach zu leiden, oder ob wir gelernt haben, auch bei Misserfolg und negativen Erfahrungen dranzubleiben und weiterzukämpfen. Resiliente Menschen sind Stehaufmännchen. Ich glaube, mit Yoga kann man beide Typen stärken. Aber natürlich ist es für den, der die Erfahrung der Hilflosigkeit gemacht hat, schwieriger. Da braucht es Unterstützung psychologisch-beratender Art.

Sie haben im November selbst Corona gehabt und waren auch im Krankenhaus. Wie hat Yoga Ihnen dabei geholfen?

Broome: Ich hatte eine starke Lungenentzündung und typische Coronasymptome wie Desorientiertheit und Paranoia. Es hat mir geholfen, mich durch langes und ruhiges Atmen zu beruhigen und in der Zeit, als der Sauerstoffgehalt in meinem Blut kritisch war, darauf zu vertrauen, dass ich nach ein paar Tagen wieder okay sein würde, und ich habe meine Ängste in den Griff bekommen.

Sie sind promovierter Psychologe. Wie hängt Yoga mit Psychologie zusammen?

Broome: In Indien gibt es den Ayurveda für den Körper und den Yoga für den Geist und damit sind wir bei der Psychologie. Yoga bedeutet, über den Körper an unseren Gefühlen und unserem Denken zu arbeiten. Und Psychologie ist die Wissenschaft vom Erleben und Verhalten. Für mich ist Yoga daher angewandte Psychologie, mit der wir den stressgeplagten Menschen unterstützen können, wieder zu sich zu kommen.

Sie haben als Yoga-Lehrer auch mit zahlreichen Promis gearbeitet und die deutsche Fußballnationalmannschaft trainiert. Wie kam es dazu?

Broome: Da bin ich durch Zufall reingerutscht. Ich war um die Jahrtausendwende in den USA und habe dort Yoga gelernt. Damals wurde dort ein anderer Yoga unterrichtet als in Deutschland, viel dynamischer, sportlicher und athletischer. Etliche Prominente haben das dort kennengelernt und wollten es gern auch in Deutschland weitermachen. So wurde ich damals weiterempfohlen.

Und wie kamen Sie zur Fußballnationalmannschaft?

Broome: Oliver Bierhoff hatte nach seiner aktiven Laufbahn ein Jahr in Los Angeles gelebt und dort Yoga kennengelernt. Als er nach Deutschland zurückkam, wollte er eben diesen Yoga weitermachen. So habe ich ihn kennengelernt. Als er dann mit Jürgen Klinsmann entscheiden konnte, was mit der Nationalmannschaft passiert, hat er es durchgesetzt, dass wir es 2005 einmal mit einer Yoga-Stunde probieren. Die meisten Spieler fanden es gut. Das lief dann ein paar Jahre auf einer freiwilligen Basis. Und wenn neue Spieler dazukamen, war es für die schon selbstverständlich. Inzwischen gibt es in fast allen Vereinen Yoga-Angebote und die haben alle ihre eigenen Yoga-Lehrer.

Haben Sie auch mit Managern gearbeitet?

Broome: Hin und wieder wollen Firmen zusätzlich zu ihrer Führungskräfteent-

wicklung noch eine Yoga-Klasse. Vor ein paar Jahren, als das Thema Achtsamkeit gerade angesagt war, war ich bei vielen großen deutschen Firmen und habe zum Beispiel bei ihren Jahrestagungen einen kurzen Vortrag zu Achtsamkeit gehalten. Inzwischen ist es wieder weniger geworden. Aber es gibt einige Unternehmen, mit denen ich schon lange zusammenarbeite und die auch jetzt virtuell in ihre Tagungen eine Pause von einer halben Stunde einbauen, in der ich mit den Teilnehmern ein paar einfache Bewegungen mache. Das kommt immer sehr gut an. Schon nach ein paar simplen Atemübungen sind die oft wie verwandelt und spüren sich zum ersten Mal wieder.

Die Yoga-Szene gilt als recht anfällig für Gurus. Woher kommt das?

Broome: Da wurde im Westen oft völlig unreflektiert das traditionelle Guru-System aus Indien übernommen. Dort ist der Lehrer ein Guru, meist ein älterer Mann,

Yoga – auch für Fußballer

Hintergrund. Mit seinem neuen Buch möchte Patrick Broome zeigen, dass Yoga etwas für jeden ist. Schon 15 Minuten am Tag sollen genügen, um bewusster und achtsamer zu werden.

Vorgestellt werden kurze, aber hochwirksame Yoga-Sequenzen für Anfänger, Yoga-Erfahrene und Fortgeschrittene. Die einzelnen Übungseinheiten (Meditation, Atemübungen, Yoga-Übungen und Entspannung) stammen aus verschiedenen Yoga-Schulen und können individuell kombiniert werden. Jede Übungseinheit wird mit einfachen Erklärungen und mit Fotos und Zeichnungen dargestellt.

Patrick Broome ist promovierter Psychologe und Yogalehrer und gehört zu den Pionieren des modernen Yoga in Deutschland. Der 52-Jährige unterrichtet seit über 20 Jahren Yoga, bildet international Yoga-Lehrer aus und leitet mehrere Yoga-Schulen in München. Seit Mai 2005 ist er Yoga-Lehrer der deutschen Fußball-Nationalmannschaft.



Buchtip. Patrick Broome: „Yoga für dich: So einfach ist es, täglich Yoga zu üben“, Verlag Knauer Balance, München 2020, 176 Seiten, 20,00 Euro

der Kinder unterrichtet, und die verhalten sich ihm gegenüber sehr ehrfürchtig. Später werden sie dann rausgeschickt in die Welt, um sich dort erfolgreich zu behaupten. Im Moment ist die Yoga-Szene aber eher in einer Phase, in der die ganzen Gurus verschwinden.

Manche Yogis verbreiten regelrechte Heilversprechen. Angeblich verschwinden viele Krankheiten von selbst ...

Broome: Das ist komplett unseriös. Das muss man aber aus der indischen Kultur heraus verstehen. Ganz vieles, was da geschrieben wird, hat einfach eine sehr blumige Sprache und wird in Bildern verpackt, die letztlich eine riesen-große Übertreibung sind. Dann werden bestimmte Übungen als Allheilmittel für alles gesehen. Für mich funktioniert Yoga überhaupt nicht so. Mit Yoga kann ich die Selbstheilungskräfte meines Körpers in einen Zustand bringen, in dem er sich selbst etwas mehr heilen kann, als das bei einem Menschen der Fall ist, der sich nicht bewegt und nicht bewusst atmet. Aber ich kann mit Yoga nicht gezielt eine Krankheit so bekämpfen wie mit einem guten Medikament. Im Gegenteil. Das kann fatale Folgen haben. Freunde von mir sind an Krebs gestorben, weil sie sich einer schulmedizinischen Behandlung entzogen haben.

In Ihrem Buch schreiben Sie: „Wichtiger als die Verbindung zu etwas Größerem ist die Verbindung zu dir selbst ...“

Broome: Das ist natürlich ein bisschen provokativ, weil es im Yoga auch oft letztlich um die Auflösung in der allumfassenden Liebe und Ähnliches geht. Als Psychologe weiß ich einfach, dass die meisten Menschen erst einmal eine Ich-Stärke entwickeln müssen, bevor sie anfangen können, ihr Ego wieder abzugeben. Sie sollten daher erst einmal bei sich selbst beginnen. Ich mag auch nicht den Yoga zur Weltverbesserung. Yoga heißt, du kümmerst dich um dich, und von da aus entwickeln sich viele Dinge von alleine. Wir müssen uns nicht alle zum Gutmenschen transformieren.

Im Yoga heißt es häufig auch, man müsse alles Negative vermeiden oder sogar ausblenden ...

Broome: Das ist spiritueller Quatsch. Ich habe damals in New York bei dem bekannten Psychotherapeuten, dem Erfinder der Rational-Emotiven-Therapie, Albert Ellis, gelernt. Er hat immer gesagt, das ganze „positive Denken“ sei so, als wenn man Sahne über einen Haufen Scheiße schmierte. Sie stinkt trotzdem noch. Man muss erst mal sauber machen. Das ist etwas, was in der Yoga-Welt leider oft vergessen wird. Jeder Mensch hat auch dunkle Seiten, die er sich anschauen muss, und er muss lernen, damit zu leben. Gerade bei vielen der sogenannten Gurus sind doch unter dem Deckmantel von Spiritualität ganz furchtbare Dinge geschehen, weil sie ihre dunklen Seiten nicht reflektiert, sondern einfach ausgelebt haben. Aber leider gibt es im Yoga dieses Denken, seine Augen komplett vor allem Leid dieser Welt zu verschließen.

Yoga ist auch mit einem gesunden Lebensstil verbunden. Was hilft es mir,

wenn ich Ihre Übungen mache, aber mittags meinen Schweinebraten esse und Bier trinke?

Broome: Wenn ich anfangs, mich mehr um meinen Körper zu kümmern, spüre ich auch stärker, was passiert, wenn ich den Schweinebraten esse. Ich bin voll, kann mich kaum mehr bewegen. Ich werde müde. Meine Verdauung muss viel stärker arbeiten. Dann fange ich irgendwann an zu hinterfragen, ob der kurze Moment des Genusses eines Schweinebratens das wirklich wert ist. Und oftmals entwickelt es sich dann von ganz allein, dass ich weniger Fleisch esse oder weniger Alkohol trinke – nicht aus einem moralischen Konzept heraus oder weil mir das mein Yoga-Lehrer sagt, sondern weil ich spüre, was mir nicht guttut. Das bezieht sich auch auf den Umgang mit den Menschen, die ich nah an mich heranlasse. Ich fange einfach an, achtsamer mit mir umzugehen.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

www.brainjoin.de

BRAIN JOIN
COACHING
AKADEMIE

COACHING mit WIRKUNG

Mit Abstand das wichtigste Know-how im Coaching

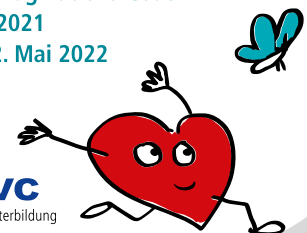
- Anerkannte, wissenschaftliche Methode
- Integration der Neurobiologie, Stress- und Hirnforschung
- Neurosystemische Ressourcenaktivierung und Resilienzstärkung
- Kooperation kognitiv-emotionaler Prozesse
- Ethikkodex und Analysetool für messbare Effekte

Ausbildung zum Neuroimagnations-Coach®

Start in Zürich: 06. Mai 2021

Start in Saarbrücken: 12. Mai 2022

DBVC
anerkannte Weiterbildung



Wir beraten Sie gern: 0681 938 65 750 · info@brainjoin.com

Who, Why und What: Die drei Elemente der Sinnsuche

FÜHRUNGSTRAINING. Wie sehr sich Mitarbeitende in ihrem Job engagieren, hängt primär davon ab, als wie sinnvoll sie ihre Tätigkeit erfahren. Deshalb sollten Führungskräfte wissen, aus welchen Wurzeln sich das Sinn-Empfinden – auch „Purpose“ genannt – ihrer Mitarbeitenden speist.

Vermutlich wünscht sich jeder Unternehmer, jede Führungskraft Mitarbeiter, die hochmotiviert ihre Arbeit verrichten, weil sie hierin einen Sinn sehen. Doch wie erreicht man, dass Mitarbeiter in ihrem Job einen Sinn sehen und ihn nicht nur halbherzig und aus Pflicht erfüllen?

Eine erste Antwort auf diese Frage gibt uns die Anekdote vom Steinbruch im Siebengebirge. In ihr fragt ein Besucher unmotiviert vor sich hin werkelnde Steinmetze, was sie denn täten. Sie antworten: „Wir behauen Steine.“ Da fällt der Blick des Besuchers auf einen hochmotivierten und -engagierten Steinmetz und er fragt ihn auch, was er denn tue. Seine Antwort: „Ich baue am Kölner Dom mit.“ Dieser Steinmetz hat in seiner Alltagsarbeit einen höheren Sinn gefunden, deshalb arbeitet er hochmotiviert und -konzentriert.

Kann Sinn verordnet werden?

Von zentraler Bedeutung ist hierbei das Wort „gefunden“, denn Unternehmer und Vorgesetzte können ihren Mitarbeitern zwar befehlen, was und wie sie etwas zu tun haben. Sie können ihnen aber nicht vorgeben, welchen Sinn sie darin zu sehen haben. Das funktioniert nicht! Den Sinn – oder neudeutsch „Purpose“ – müssen Menschen in ihrer Arbeit stets selbst finden. Sie müssen für sich erkennen: „Das ist mein Ding und ergibt für mich Sinn.“

Das ist für ihre Arbeitsmotivation extrem wichtig. Denn nur wer seinen Sinn gefunden hat, übernimmt Verantwortung. Ein Vorreiter beim Formulieren dieses Zusammenhangs war Simon Sinek. Er

stellte 2006 den „Golden Circle“ vor, den er in seinem 2009 erschienenen Buch „Start with why. How great leaders inspire everyone to take action“ (deutscher Titel: „Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren“) näher erläuterte. Ihm zufolge müssen Unternehmen, um langfristig Erfolg zu haben, ihren Kunden und Mitarbeitern einen übergeordneten Sinnzusammenhang aufzeigen, der es ihnen ermöglicht, sich mit ihnen zu identifizieren. Hierfür müssen sie ihnen Antworten auf folgende drei Fragen geben.

- What (Was wollen wir erreichen?)
- How (Wie wollen wir es erreichen?)
- Why (Warum wollen wir es erreichen?)

Dabei erachtet er die Why-Frage als die zentrale und die am schwierigsten zu beantwortende Frage, da sie letztlich den Purpose, also den Sinnzusammenhang schafft. Diese Gedanken, die Sinek primär

auf Unternehmen gemünzt hatte, griff der Ökonomiepsychologe Aaron Hurst in seinem 2014 erschienenen Buch „The Purpose Economy“ auf und bezog sie auf den individuellen Purpose von Menschen – beruflich wie privat. Dabei vertritt er die These: Nur wenn ein Mensch wertschätzt, für wen und warum er arbeitet, und er sich zudem mit dem, wie er es tut, identifiziert, entsteht bei ihm ein Gefühl von Sinn und Zufriedenheit. Demzufolge unterscheidet Hurst beim Purpose in Anlehnung an Sinek folgende drei Dimensionen:

- Who (Für wen arbeite ich?)
- Why (Warum arbeite ich?)
- How (Wie arbeite ich?)

Die Who-Why-How-Trilogie von Hurst hilft Unternehmen zu ermitteln, welche Angebote sie Mitarbeitern zum Bilden eines eigenen Purpose machen können. Auf wen oder was Menschen beim Ar-

Die drei Purpose-Dimensionen

Modell. Der Psychologe Aaron Hurst ersann im Jahr 2014 ein Purpose-Modell, das beruflich wie privat einsetzbar ist.



Quelle: joachimsimon.info



beiten ihre Energie fokussieren, ist sehr unterschiedlich: Manche haben eher einzelne Personen(-gruppen) im Blick.

Who – Für wen arbeite ich?

Andere haben das Unternehmen beziehungsweise die Organisation im Blick und wieder andere eine bestimmte Gemeinschaft oder die Gesellschaft insgesamt.

Fokus Menschen: Viele Personen arbeiten bevorzugt für Menschen, die sie persönlich kennen und wertschätzen. Das kann ihr Chef sein, das können aber auch Kollegen sein, die sie nicht im Stich lassen möchten. Ebenso können dies Kunden sein, zu denen sie eine persönliche Beziehung entwickelt haben. Oder Personengruppen, für die sie Sympathien hegen – zum Beispiel Menschen mit einer Behinderung.

Fokus Unternehmen/Organisation: Bei anderen Personen speist sich die Motivation primär daraus, dass sie sich als Teil eines größeren Ganzen verstehen, zu dessen Wohlergehen oder Erfolg sie ihren Beitrag leisten möchten. Zum Beispiel, indem sie für ihr Unternehmen eine strategisch wichtige Software entwickeln. Dabei kann ihr Stolz, dieser Organisation anzugehören, sich ebenfalls aus unterschiedlichen Wurzeln speisen. Zum Beispiel daraus, dass diese Organisation der Technologieführer in ihrem Markt ist. Oder dass sie sehr expansiv ist. Oder dass ihre flache Hierarchie den Mitarbeitern große Gestaltungsspielräume lässt.

Fokus Gesellschaft/Gemeinschaft: Wieder andere Personen ziehen den Sinn primär daraus, dass sie mit ihrer Arbeit

in ihren Augen einen Beitrag zum Wohlergehen oder zur Weiterentwicklung der Gesellschaft leisten. Dies kann die Gesellschaft als Ganzes sein, wenn das Unternehmen zum Beispiel im Gesundheits- oder Umweltschutzbereich aktiv ist oder zur technologischen Innovation beiträgt. Dies kann aber auch eine lokale oder regionale Gemeinschaft sein. Zum Beispiel, wenn Menschen sich dem Wohlergehen der Personen in ihrem unmittelbaren Lebensumfeld, beispielsweise ihrer Nachbarschaft verpflichtet fühlen.

Hieraus resultiert die Frage: Für wen arbeitet Ihr Unternehmen? Für einzelne Menschen oder Personengruppen? Für andere Unternehmen/Organisationen oder die Gesellschaft? Je stärker sich Ihre Mitarbeiter mit dem „Who“ identifizieren können, desto selbstverantwortlicher und engagierter arbeiten sie. Also sollte Ihr Unternehmen auf diese Frage eine Antwort haben.

Why – Warum arbeite ich?

Laut Hurst gibt es zwei Arten des Warum: Entweder machen Menschen etwas, weil sie an das Prinzip „Karma“ glauben oder weil sie der Welt und den Menschen zu mehr „Gerechtigkeit“ verhelfen möchten.

Karma: An das Karma zu glauben, bedeutet für Hurst, dass man überzeugt ist: Was ich „Gutes“ tue, fällt irgendwie auch positiv auf mich zurück. Dasselbe gilt für schlechte Taten. Menschen, die an das Karma glauben, erachten dieses sozusagen als ein physikalisches Gesetz, das man nicht aushebeln kann. Sie sind überzeugt, dass Systeme sich letztlich immer wieder von selbst ins Gleichgewicht

bringen. Deshalb haben sie in der Regel ein liberales Wirtschaftsverständnis. Sie vertrauen auf das freie Spiel der Kräfte und sind überzeugt, dass sich die Märkte immer wieder von selbst ausbalancieren. Und bezogen auf das Individuum neigen sie zu der Auffassung: Jeder ist – unabhängig von seiner Herkunft – seines Glückes Schmied.

Gerechtigkeit: Diesem Credo steht diametral das Denken der Menschen gegenüber, die ihr „Warum“ an Gerechtigkeit ausrichten. Sie sind überzeugt: Es bedarf Reglementierungs- und Steuerungsmechanismen, um Gerechtigkeit sicherzustellen. Das motiviert sie, einen aktiven Beitrag zum Schutz der (potenziell) Schwachen oder Bedrohten zu leisten. Dies können einzelne Bürger oder Konsumenten ebenso wie die Umwelt oder Freiheit sein. Deutlich lässt sich diese Dualität auch in der aktuellen Debatte über das Thema Digitalisierung wiederfinden. Während manche Menschen in ihr, überspitzt formuliert, die Lösung aller Menschheitsprobleme sehen, sehen andere primär die Gefahren, die von ihr ausgehen. So zum Beispiel, dass sich Monopole bilden, die den Wettbewerb aushebeln, oder dass Überwachungssysteme entstehen, die die bürgerliche Freiheit bedrohen. Also fordern sie eine staatliche Steuerung dieser Entwicklung, um aus ihrer Warte höherwertige Güter wie Freiheit, Gerechtigkeit, fairer Wettbewerb zu bewahren.

Hieraus resultiert die Frage: An wen richtet sich das „Warum“ Ihrer Organisation? Eher an Menschen, die an das „Karma“ glauben, oder an solche, die für „Gerechtigkeit“ eintreten? Angenommen Ihr →

→ Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern die ideale Plattform, um technische Innovationen zu entwickeln, dann zieht diese Tatsache allein gewiss Ingenieure mit einem Karma-Glauben an. Anders sieht dies bei potenziellen Mitarbeitern aus, die das Thema Gerechtigkeit beseelt. Sie interessiert eher: Was produzieren Sie? Rüstungsgüter oder Medizintechnik? Und wie sieht die Ökobilanz aus?

How – Wie arbeite ich?

Das „How“ beschreibt die Art und Weise, also die Strategie und Taktik mit der Menschen und Unternehmen ihre Ziele erreichen möchten: community-orientiert, menschenzentriert, strukturgetrieben oder wissensbasiert:

Community-orientiert: Nicht wenige Organisationen sind vor allem deshalb so erfolgreich, weil es ihnen gelingt, ein Netzwerk von Förderern und Unterstützern aufzubauen. So wie zum Beispiel die Alumni-Netzwerke vieler privater Hochschulen oder die Fan-Gemeinde von Apple. Auch viele Start-ups haben eine Community, die an sie und ihre Vision glaubt und sie deshalb auch über Plattformen wie Kickstarter und Startnext finanziell unterstützt.

Menschenzentriert: Andere Organisationen erreichen ihre Ziele aufgrund

ihrer starken Menschenzentrierung. Sie glauben zum Beispiel, dass eine Unternehmenskultur, die den Mensch „Mitarbeiter“ in den Mittelpunkt stellt, zu den besten Ergebnissen führt; oder dass Unternehmen, die den Kunden als Mensch konsequent in den Fokus ihres Bestrebens stellen, nachhaltig Erfolg haben.

Strukturgetrieben: Strukturgetriebene Unternehmen glauben an den Markterfolg durch standardisierte Abläufe und Prozesse, Vorgaben und Regelungen. Sie legen zum Beispiel auf das Erfüllen gewisser Normen und Qualitätsstandards sowie das Erlangen bestimmter Zertifikate einen hohen Wert.

Wissensbasiert: Organisationen, die über Wissen am Markt erfolgreich sein wollen, sammeln und analysieren Daten und investieren viel Zeit und Geld in die Forschung & Entwicklung sowie in die Weitergabe von Wissen.

Jeder dieser Wege spricht unterschiedliche Menschen an und kann zum Erfolg führen. Daraus resultiert die Frage: Für welches „How“ steht Ihre Organisation primär? Welchen Menschen bietet sie eine Andockstelle, um hieraus ihren persönlichen Sinn abzuleiten? Diese Frage zu beantworten, ist wichtig, denn: Je stärker sich Ihre Mitarbeiter außer mit dem „Für wen“ und dem „Warum“ Ihrer Organisation auch mit deren „Wie“ identifizieren, umso selbstverantwortlicher agieren sie und umso bereitwilliger übernehmen sie eigeninitiativ Verantwortung.

Sinnerleben in der Praxis

In ihrem Privatleben sehen die meisten Menschen ganz selbstverständlich abhängig von ihren individuellen Werten einen Purpose oder Sinn – zum Beispiel: Ich möchte

- meiner Familie ein behagliches Heim schaffen,
- meinen Kindern eine gute Ausbildung ermöglichen und
- ein glückliches und erfülltes Leben führen.

Damit korrespondieren ihre Lebensziele: das Haus renovieren, damit ..., ausreichend Geld verdienen, um ..., genügend Freizeit haben, um ...

Meist handelt es sich bei den privaten Zielen um etwas, das sich die Menschen

bildhaft vorstellen können, etwas sehr Konkretes. Im Job fehlt ihnen oft eine solche Ausrichtung – auch aufgrund der arbeitsteiligen Prozesse. Im Job fühlen sie sich nicht selten als ein unbedeutendes Rädchen in einem unüberschaubaren großen Ganzen, das tut, was es tun muss. Einen Sinnzusammenhang sehen sie hierin oft nur mittelbar – zum Beispiel: Ich muss mich und meine Familie ernähren.

Das ist an sich nicht negativ, weil dieses Motiv letztlich auch die Fragen „Who“ und „Why“ beantwortet, wenn auch aus Unternehmenssicht eher auf eine ex- als intrinsische Art und Weise. Dessen ungeachtet sind solche Personen oft extrem wertvolle Mitarbeiter, insbesondere wenn es um das Erledigen der operativen Alltagsarbeit geht. Sie bilden sozusagen das Rückgrat vieler Unternehmen.

Wenn es jedoch um das Besetzen von Schlüsselpositionen geht, sollten Unternehmen auch auf eine purpose-bezogene Passung der Kandidaten achten, denn diese Personen treiben ihre Organisation letztlich voran. So fällt es zum Beispiel Menschen, die beim „Warum“ primär der Faktor Gerechtigkeit interessiert, vermutlich in einer Non-Profit-Organisation eher leicht, einen Sinn für sich zu kreieren, als im Investmentbanking-Bereich für Superreiche einer Privatbank. Und eher wenig Engagement und Kreativität werden sie darin zeigen, neue, lukrative Steuersparmodelle für deren „Top-Kunden“ zu entwickeln. Deshalb sollten Unternehmen klar kommunizieren, wofür sie stehen – nicht nur im Bereich Marktbearbeitung, sondern auch Führung. Je klarer diese Kommunikation ist, umso besser können potenzielle Mitarbeiter antizipieren, welche Möglichkeiten ihnen eine Organisation bietet, für sie persönlich einen Sinn in ihrer künftigen Arbeit zu finden und eine hohe Selbstverantwortung und Eigeninitiative zu zeigen. Umso weniger Zeit und Energie müssen aber auch ihre künftigen Führungskräfte im Arbeitsalltag investieren, um ihren Mitarbeitern den großen Sinnzusammenhang aufzuzeigen, weil diese von sich aus überzeugt sind „Hier bin ich am richtigen Ort“ und entsprechend stark intrinsisch motiviert sind.

Joachim Simon ●



AUTOR

Joachim Simon
ist Führungskräfte-
trainer und
Businesscoach.
Im September
2020 erschien sein Buch „Selbstver-
antwortung im Unternehmen: Was Sie
als Führungskraft dafür tun können“.
Mit dem von ihm konzipierten Online-
Programm „Egoleading“ können Füh-
rungskräfte die Skills trainieren, die
sie im digitalen Zeitalter zum Führen
von Menschen brauchen.

Joachim Simon
Kattowitzer Str. 16
38126 Braunschweig
Tel. +49531 35624-86
www.joachimsimon.info

Themen im Mai

DIE AUSGABE 05/2021 ERSCHEINT AM 05. MAI 2021

PERSONALENTWICKLUNG

Lernen im Alter

Besonders die älteren Beschäftigten wünschen sich aktuellen Umfragen zufolge, dass ihnen ihre Arbeitgeber bei der Auswahl von Seminaren mehr als bislang helfen – und zwar nicht nur was die Weiterbildung in Sachen Digitalisierung angeht. Wie lernen ältere Menschen überhaupt und wo bleibt der motivierte Selbstlerner?



BERUFSBEGLEITENDER MBA

Online läuft es

Die ESMT Berlin bietet ab September einen reinen Online-MBA an, in den USA gibt es sogar ein Online-MBA-Ranking und das Alumni-Netzwerk der Mannheim Business School wurde prämiert. Wir berichten über exklusive Weiterbildungen für Manager.



NETZWERKEN

Corporate Learning Camp

Zu dem von Karlheinz Pape (Foto aus 2018) mitveranstalteten Barcamp kamen in 2021 (rein virtuell) rund 400 Teilnehmer – davon etwa die Hälfte aus den Personalentwicklungsabteilungen großer Unternehmen. Welche Themen brannten auf der Seele?



Foto: Pichler

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 34. 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

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

Autoren dieser Ausgabe
Klaus Eidenschink, Jan Foelsing, Boris Grundl,
Wolfgang Karrlein, Albrecht Kresse, Gudrun Porath,
Sabine Prohaska, Thomas Rentschler, Anja P. Schmitz,
Bärbel Schwertfeger, Joachim Simon

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, Iris Bode, Jörg Frey,
Birte Hackenjos, Joachim Rotzinger, Christian Steiger,
Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Jurga Graf

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2021
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Media Sales:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;
Abopreis 119,72 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 139 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

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

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



Eva-Maria Kraus

Zusammen führen. Wie vernetztes Arbeiten Unternehmen langfristig zum Erfolg führt, Verlag Wiley-VCH, Weinheim 2021, 260 Seiten, 24,99 Euro

PERSONALENTWICKLUNG

Vernetztes Arbeiten muss sein!

Die Autorin will das Silodenken in den Unternehmen aufbrechen und zu einer „wirklichen“ Kollaboration zwischen verschiedenen Abteilungen anleiten. Außerdem will sie erreichen, dass Mitarbeiter sich über Hierarchiegrenzen hinweg vernetzen und Gedanken und Erfahrungen austauschen. Der Lohn wird aus Innovationen und besser umgesetzten Entscheidungen bestehen. Erreichen kann man diese Ziele nicht nur mit Tools wie „kollegialer Beratung“ oder „Working Out Loud“, sondern auch durch die Methode des Projektlernens, zu dem sich ganz unterschiedliche Mitarbeiter eines lernfreudigen Unternehmens zusammenfinden.

Ganz konkret heißt das, dass in einem Unternehmen zum Beispiel eine Führungskraft und ein Fachexperte zusammen ein „echtes“ Projekt verantworten. Der Charme dieses Projektlernens besteht darin, dass man eigenverantwortlich und selbstgesteuert ein Projekt übernimmt, das ein bislang noch ungelöstes Problem des Arbeitgebers beseitigt. Davon hat das Unternehmen etwas und die Entwicklung des Einzelnen profitiert auch davon – und zwar sehr stark, denn er übernimmt das Risiko des Scheiterns. Sicheres Lernen sei wertloses Lernen, sagt Kraus. Die zu erwartenden Probleme der Zusammenarbeit werden mit einem Trainer bearbeitet, der dann für individuelles und organisationales Lernen sorgt (vom Ein-Hirn-Denken zum Mehr-Hirn-Denken).

Kraus' wichtigstes Anliegen ist es, Personalentwickler dabei zu unterstützen, Kulturveränderungen in ihrem Unternehmen als „Reise“ zu gestalten. Dazu hat sie den TEAK-Konfigurator entwickelt. Jede Konzeption sollte nämlich folgende wichtige Bausteine

beinhalten: Transferwirksamkeit, Erfahrungslernen, Aktionsorientierung und Kompetenzvernetzung. Diese vier Eigenschaften von Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen eines Change-Projekts sind laut Kraus „die“ Garanten für Umsetzungserfolge. Der TEAK-Konfigurator wird im Buch ausführlich vorgestellt. Die Denkanstöße reichen von neuen Ideen, wie Vorgesetzte den Lerntransfer intensiver als früher unterstützen können, bis hin zum guten alten „Action Learning“ von Reg Revans, der zu Unrecht in Vergessenheit geraten ist. Konkrete Fallbeispiele und Interviews mit Vordenkern runden das Buch ab, das ein wertvoller Impulsgeber für den Kulturwandel nach Corona ist.

AUTORIN

Eva-Maria Kraus

ist Inhaberin des Trainingsinstituts „Newview“ in Wien (www.newview.at) und arbeitet dort als Trainerin, Konzeptionistin und Transfer-Designerin. Als Trainerin, die seit dem Jahr 2005 selbstständig ist, sagt sie über ihre Arbeit: „Mit meiner Expertise als Transferdesignerin ist das Erlernete nicht nur heiße Luft, die bald zu einem lauen Lüftchen wird, sondern echtes Können.“ Kraus wurde unter anderem mit einem BDVT-Trainingspreis in Gold ausgezeichnet.

Mut zum Mut



Digitalisierung, Globalisierung und eine neue Generation von Mitarbeitern stellen nicht nur unsere Gesellschaft, sondern auch die Wirtschaft vor große Herausforderungen. Das Buch stellt New-Work-Konzepte vor, die Führungskräften helfen sollen, das Neue an ihrer Rolle zu begreifen.

Insbesondere für junge Führungskräfte gibt es viele nützliche Hintergrundinformationen und viele konkrete Beispielsituationen, die zeigen,

wie New Work in der Praxis gut gelingen kann. So wird nicht nur die Arbeitswelt 4.0 erklärt, sondern auch kritisch gewürdigt.

Aufkommender Stress, fehlender Datenschutz, mangelnde Selbstbestimmung in der Praxis werden als potenzielle Gefahren angesprochen. Außerdem wird erklärt, wie wichtig Selbstführung ist und wie man in flachen Hierarchien nicht unter die Räder kommt. Mehr Selbstreflexion

und Mut zum Mut rät Holger Deimling jeder Führungskraft. Er selbst (ehemals Microsoft-Manager) ist selbstständiger Personalberater und Personalentwickler bei „Passionforpeople.de“ sowie Business Coach.

Holger Deimling:

Führung und New Work. Die neue Arbeitswelt souverän managen und gestalten, Haufe, Freiburg im Breisgau 2021, 167 Seiten, 39,95 Euro

Was nun, Business-Coach?



Es gibt eine „Kasseler Studie zu schwierigen Situationen aus Sicht der Coaches“, an der sich 70 Coaches mit ausführlichen Situationsbeschreibungen aus dem eigenen Coaching-Alltag beteiligt haben. Diese Studie wird im Buch ausführlich vorgestellt. Allein wegen der aufgezeigten Bandbreite der Herausforderungen ist dieses Buch sehr lesenswert. Zu 31 dieser Fallbeispiele nehmen jeweils eine Handvoll

sehr erfahrener Senior-Coaches mit ihren Kommentaren Stellung. Insgesamt haben sich 34 erstklassige „Supervisoren“ an dem Buch beteiligt.

Ein Grundproblem vieler Coaches scheint es zum Beispiel zu sein, dass sie es nicht wirklich schaffen, eine tragfähige Beziehung zu ihrem Klienten aufzubauen. Wer einem Coachee gleich zu Beginn sagt, er müsse sich endlich seinem Problem stellen, der

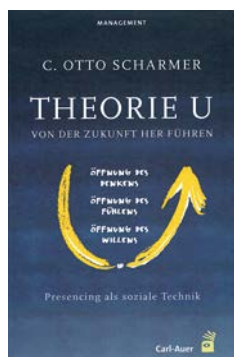
übersieht oft die Hilflosigkeit seines Gegenübers und überfordert ihn. Aber zum Glück bietet das Buch für diese und weitere 30 schwierige Situationen ratsuchenden Coaches nützliche Denkanstöße.

Heidi Möller,

Jannik Zimmermann:

Schwierige Situationen im Business Coaching, Springer Fachverlag, Wiesbaden 2020, 189 Seiten, 39,99 Euro

Eine spezielle Art, Probleme zu lösen



Die „Theorie U“ wurde in dieser Zeitschrift schon oft kritisiert: Sie verspricht die gleichzeitige Veränderung von allem und jedem, hebt die Unterschiede von Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Religion auf, verspricht, dass die Interessenkonflikte, die in jeder Gesellschaft existieren, beseitigt werden können und ist in letzter Konsequenz eine Steuerungsfantasie, die in zum Teil esoterisch anmu-

tenden Worten verspricht, einen besseren Zustand der Welt zu erreichen, wenn bestimmte Phasen durchlaufen werden.

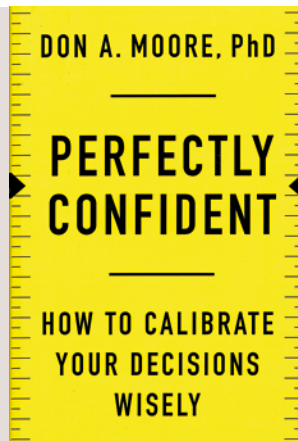
Trotz aller Kritik scheint die „Theorie U“ in der Batterszene viele Fans zu haben, sodass wir es nicht verheimlichen wollen, dass das Grundlagenwerk „Theorie U – von der Zukunft her führen“ Ende 2020 in der 5. (erweiterten) Auflage erschienen ist. Neu

sind vor allem die ersten 80 Seiten, die (auch in vielen Schaubildern) von zehn Jahren internationaler Aktionsforschung rund um die „Theorie U“ berichten.

Claus Otto Scharmer:

Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2020, 5. völlig überarbeitete Auflage, 480 Seiten, 59,00 Euro

Don A. Moore,
Perfectly Confident, Harper Collins Publishers, New York 2020,
267 Seiten, 25 Euro



Gudrun Porath

Psychologie

Es lebe der Mittelweg

Jeder kennt bestimmt ein Beispiel dafür, dass bei irgendeinem Sportfest genau der Athlet mit dem größten Selbstvertrauen gewann. „Selbstvertrauen soll Erfolg bringen?“, fragt sich Don A. Moore ungläubig und gibt zu bedenken: „Das Problem mit den Korrelationen ist, dass sie keine Kausalität aufzeigen.“ Das heißt, es ist möglich, dass es den Zusammenhang zwischen Selbstvertrauen und

„Keine Herausforderungen annehmen, für die man nicht bereit ist.“

Leistung gar nicht gibt. Wenn ein Sportler fähiger als andere ist, dann erhöht das offensichtlich seine Leistung und es erhöht normalerweise auch noch das Selbstvertrauen. Wenn also selbstbewusstere Athleten erfolgreich sind, kann dies in Wahrheit daran liegen, dass sie wissen, wie man es richtig macht, und dies erklärt laut Moore sowohl ihr Selbstvertrauen als auch ihren Erfolg.

Das Buch ist nicht so kompliziert, wie es sich gerade anhören mag. Schlicht und ergreifend geht es dem Autor um folgende Botschaft: „Liebe Leser, überschätzt euch nicht, unterschätzt euch aber auch nicht. Nur mit einem Mittelweg in Sachen Selbstvertrauen lebt man auf Dauer ein erfolgreiches Leben – ein Leben, das einem peinliche und schmerzhaft Abstürze erspart, das es aber auch nicht zulässt, dass man wegen mangelndem Selbstvertrauen vorteilhafte Gelegenheiten versäumt.“

Der wichtigste Teil des Buchs dreht sich folglich um die Frage, wie ein Mensch „perfectly confident“ wird

und zu einer ehrlichen und realistischen Selbsteinschätzung kommt. Der Weg ist mühsam, denn man muss sich selbst durch ein Assessment schicken, indem man anhand konkreter Fälle aus der Vergangenheit sein früheres Selbstvertrauen mit den damals erzielten Ergebnissen vergleicht. Prozentangaben helfen bei der Selbstbeurteilung.

Nur der Blick zurück auf optimistische Gefühle und der sich anschließenden Performance hilft laut Moore weiter: „Hat mein perfektes Selbstvertrauen damals allen Ernstes zu klugen Entscheidungen geführt? Wo habe ich Herausforderungen angenommen, für

die ich noch nicht bereit war? Wie schneide ich ab, wenn ich mich ehrlich mit anderen vergleiche?“ Hilfreich soll es auch sein, wenn man die Perspektive wechselt und sein früheres Handeln aus dem Blickwinkel eines Wettbewerbers oder gar eines Feindes betrachtet. Mit welchen Argumenten die wohl gegen einen gewettet hätten? Der Inhalt des Buchs könnte so manches Führungskräfte-seminar bereichern. Ernsthaftige Forschung wird geschickt mit lockerem Storytelling kombiniert.

Dr. Don A. Moore forscht seit zwei Jahrzehnten zur Psychologie des Vertrauens. Er hat einen Lehrstuhl für Management und Führung an der Haas School of Business der University of California in Berkeley inne. Über seine Forschungen hat er auch in diversen Fachzeitschriften berichtet. Für die populäre „Psychology today“ schreibt er einen Blog (www.psychologytoday.com/intl/blog/perfectly-confident/202004/are-you-risk-misplacing-yourself) zum Thema Selbstvertrauen.

Die freie Journalistin Gudrun Porath hat sich auf die zentralen Themen der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung spezialisiert. Sie ist E-Learning-Kolumnistin für www.haufe.de/personal und Mitglied des Programmbeirats „Corporate Digital Learning Experience“ der Messe „Zukunft Personal Europe“ in Köln. Außerdem schreibt sie regelmäßig für das „Personalmagazin“ und „Wirtschaft + Weiterbildung“.

TOOLS FÜR SCHWIERIGE SITUATIONEN



ISBN 978-3-648-14796-2
Buch: **29,95 €** [D]
eBook: **25,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-14826-6
Buch: **29,95 €** [D]
eBook: **25,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-14799-3
Buch: **34,95 €** [D]
eBook: **29,99 €** [D]

DIE KUNST, BEDENKEN ZU ENTKRÄFTEN

Um andere von Ihren Ideen und Angeboten zu überzeugen braucht es wirkungsvolle Überzeugungstechniken. Erfahren Sie hier, mit welchen Techniken und Methoden Sie Vorbehalte entkräften und Kritiker ins Boot holen können.

- + **Vorschläge unterbreiten, die angenommen werden**
- + **In hitzigen Diskussionen überzeugen**
- + **Angemessen auf Provokationen reagieren**
- + **Mit zahlreichen Praxisfällen und Checklisten**

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

Boris Grundl



Paragraf 94

Fördere Selbstfunktionalität!

Menschen können durchaus hervorragend im Homeoffice arbeiten. Aber: Die Gefahr der Ablenkung ist größer. Führungskräfte fürchten, durch fehlende Präsenz den direkten Zugriff zu verlieren und dass weniger persönliches Zusammensein die Identifikation mit dem Arbeitgeber reduzieren könnte. Der große Fehler bei solchen Debatten: Kommt eine neue Idee um die Ecke, wird sie als „Heiliger Gral“ verehrt. Die Politik fordert sogar ein „Recht auf Homeoffice“. Bei etwas Neuartigem wie New Work, Agilität oder Graswurzelbewegung (die gibt es wirklich!) setzt unser Gehirn aus. Die Gier nach guten Gefühlen vernebelt unser klares Denken und wir verliehen uns ins Neue, die vermeintliche Lösung aller Probleme.

Nach Hermann Hesse wohnt jedem Anfang ein Zauber inne. Durch die hohe Anfangsbegeisterung werden Modewellen überhöht. Erwartung und Entzücken überwiegen. Nach kurzer Praxiserfahrung folgt die Ernüchterung. Der heilige Gral mutiert zum nervigen Buzzword. In der praktischen Umsetzung wird der neue Ansatz über altes Denken drübergebügelt. Doch die alten Schläuche sind zu verbraucht für den neuen Wein. Dennoch haben die Ansätze meistens einen wertvollen Kern – der jedoch jen-

„**Das Wort Selbstfunktionalität kommt anfangs sperrig daher. Doch es drückt präzise aus, um was es künftig geht.**“

seits jeder Anfangseuphorie liegt. Die Substanz hinter der Oberfläche erkennen wir nur, wenn wir mit klarem Geist nachdenken.

Was ist die Substanz hinter dem Homeoffice? Als Erstes hilft es zu verstehen, dass Homeoffice ein Werkzeug ist wie ein Laptop, ein Besprechungszimmer oder ein Flipchart. Bei Werkzeugen kommt es

auf die Kompetenz der Person an, die es verwendet. Sicher, die Qualität des Werkzeugs kann die Arbeit erleichtern. Doch zu denken, dass ein Tool die Kompetenz des Anwenders auf allen Ebenen erhöht, ist lächerlich. Es ist unglaublich, wie oft sich dieses lähmende Muster in der Weiterbildung wiederfindet. Deswegen sollten wir uns fragen, welcher Kompetenz es bedarf, damit mobiles Arbeiten zur tatsächlichen Wertschöpfung beiträgt.

Die notwendige Kompetenz lässt sich mit Selbstfunktionalität beschreiben. Das Wort kommt anfangs sperrig daher. Doch es drückt präzise aus, um was es geht. Es beschreibt das Level an Selbstverantwortung, mit dem ein Mensch sein Wirken in ein Team einbringt. Es geht darum, sich auf einem dauerhaft hohen Niveau selbst zu führen, den Fokus zu halten, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und sich nicht ablenken zu lassen. Jetzt wissen Sie, warum viele Modewellen in der Praxis scheitern. Neues trifft auf altes Denken, eine neue App trifft auf ein altes Betriebssystem. Deswegen ist Selbstfunktionalität für die Zukunft so wichtig. Mit ihr wären Agilität oder Graswurzelbewegung sehr leicht umsetzbar. Doch wie viele Personen von 100 können sich auf so hohem Niveau

selbst führen? Wer das Problem erkennt, weiß, dass Führung so lange notwendig ist, bis ein Mensch ein gewisses Niveau an Selbstfunktionalität erreicht hat. Danach wird Führung anders. Dann können wir mit hoher Produktivität zusammenarbeiten,

dann wird Agilität oder New Work in der Praxis umsetzbar und mobiles Arbeiten wertschöpfend. Bisher verschließen wir uns durch Oberflächlichkeit dem wertvollen Kern dieser neuen Ideen. Wir surfen von Modewelle zu Modewelle. Und wachsen dabei geistig nicht wirklich. Bitte sorgen Sie dafür, dass das in Ihrem Einflussbereich anders ist.

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



GLÜCK IN ZEITEN DES UMBRUCHS

Mit dem richtigen Mindset die
Voraussetzungen für Glück gestalten.

**FRÜHBUCHER-
RABATT**
bis 2. Mai
2021

12. Juni 2021 | Expert*Innen und Themen



Gina Schöler



Sabine Runge



Debora Karsch



Prof. Dr. Hartmut Walz



Philip Semmelroth



Dr. med. Jörg Schröder



Daniela Landgraf



Andrea Hagemann



Andreas Bellof



Barbara Messer



Eva Ullmann

Was macht glücklich | Positive Psychologie als Ressource | 4 Wege zu mehr Selbstführung | Einfach genial entscheiden | Selbstbestimmt erfolgreich | Mit Selbstempathie zum Führungserfolg | Mentale Stärke gewinnen | Authentisch wirken in Live-Online-Trainings | Unternehmensführung in unsicheren Zeiten | Downsizing | Humor als Navigationshilfe

... sowie Live-Online-Cooking mit Dr. Christian Rak
Moderation: Kassia Ecker

Unterstützer



www.gabal-verlag.de



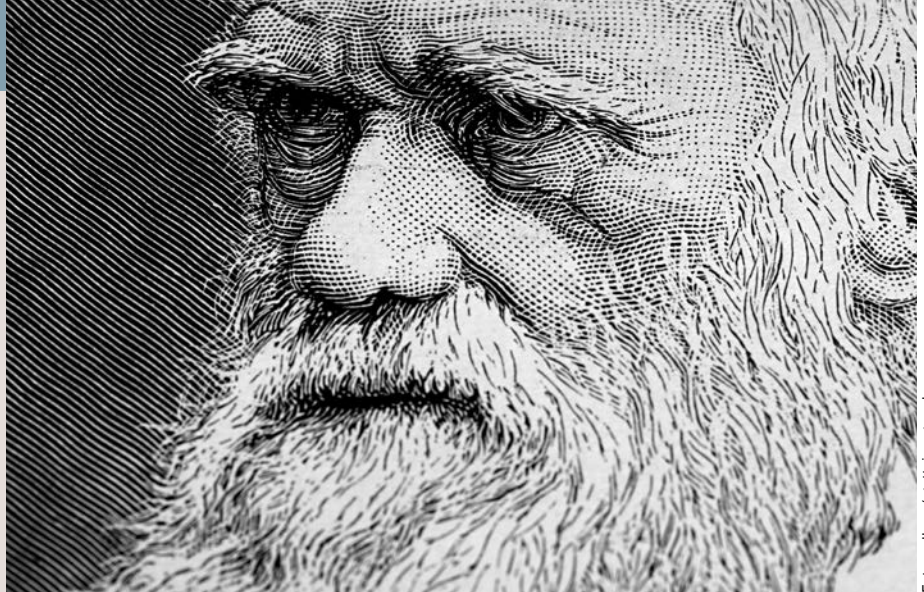
www.juenger.de



www.liveonlineacademy.de



www.gabal.de/impulstag-2021



„ Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt und auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am ehesten bereit ist, sich immer wieder zu verändern. “

Charles Darwin, der vor genau 150 Jahren sein Standardwerk „The Descent of Man, and Selection in Relation to Sex“ veröffentlichte. „Eine Korrektur der Korrektur ist jener Mechanismus, dem das Leben seine Gestalt verdankt.“

„Führung auf Distanz können wir als eine Verlusterfahrung bezeichnen. Denn das, was das Soziale im Kern ausmacht, lässt sich digital nicht erzielen: eine intensiv erlebte Form der Kommunikation, des Austauschs und der Nähe.“

Jürgen Weibler, Managementprofessor an der Fernuni Hagen, in der „FAZ“ vom 6. März 2021

„Der einsame Mensch entwickelt Angstzustände, hat ein größeres Risiko für Paranoia, für Demenz, für Depression, für Herzerkrankungen ... Damit ist Einsamkeit schlimmer als Fettleibigkeit.“

Diana Kinnert, Politikerin (CDU) und Unternehmerin, in Gabor Steingarts Newsletter „Morningbriefing“ vom 10. März 2021

„Da zeigt sich wieder einmal, wie nützlich vorausschauendes Denken ist, wie es mich als Systemiker auszeichnet: Ich brauche jetzt nicht mit anderen um einen Termin beim Friseur zu konkurrieren, denn ich bin schon vor einem Jahr zum Friseur gegangen.“

Fritz B. Simon, Pionier der systemischen Organisationsberatung, in seinem Blog „Simons Kehrwoche“ am 26. Februar 2021

„Schenken ist ein Brückenschlag über den Abgrund deiner Einsamkeit.“

Antoine de Saint-Exupéry, französischer Schriftsteller (1900 - 1944)

„Ich bezweifle, dass die Unternehmensberater den Wechsel ins virtuelle Consulting auf Dauer überhaupt wollen. Sie brauchen die enge Bindung zum Kunden. Denn sie wollen ja nicht nur das laufende Projekt zu Ende führen, sondern gleich auch das nächste akquirieren.“

Dietmar Fink, Consultingexperte, in der „Wirtschaftswoche“ vom 28. Januar 2021

„Berater sollten ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf das Gute im Schlechten, sondern ebenso auf das Schlechte im Guten richten. Das hilft, um nicht selbstverliebt ‚Verbesserungen‘ in Organisationen anzuzetteln, deren Nachteile man nicht wahrhaben will, weil man mit seinen Lösungen über-identifiziert ist.“

Klaus Eidenschink, Hephaistos Coaching-Zentrum, in seinem Buch „Entscheidungen ohne Grund“ (ab April 2021 im Buchhandel)

„Rückkehr zur Normalität? Die alte Normalität hat uns in diese missliche Lage gebracht. Wir sollten die Pandemie als Pforte zu Besserem betrachten.“

Frank Snowden, US-Historiker (Yale), in „Die Zeit“ vom 26. Februar 2021

„Das Buchungsniveau von 2019 werden wir erst 2023 wieder erreichen, mit etwas Pech erst 2024.“

Simon Vincent, Europa-Chef des Hotelkonzerns Hilton, im „Handelsblatt“ vom 2. Februar 2021

GESUND UND ACHTSAM DURCH DAS ARBEITSLEBEN

Gesundheit stärkt –
Mitarbeiter und Unternehmen



**Gesundheit ist so wichtig wie nie.
Wir unterstützen Sie bei Ihren
Herausforderungen!**

- ✓ Aus- und Weiterbildungsangebote
- ✓ Lehrgänge
- ✓ Inhouse-Trainings
- ✓ Digitales Lernen
- ✓ Fachartikel uvm.

HAUFE.
AKADEMIE

www.haufe-akademie.de/gesundheits

✓ flexibel ✓ praxisnah ✓ mit Hochschulzertikat



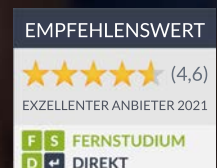
Sehr Gut 4.5 / 5.0

97 % Weiterempfehlungen

Weiterbildung

für Führungskräfte & Experten

- Systemischer Business Coach
- Senior Business Coach
- International Business Coach
- Mediation
- Wirtschaftsmediation
- Personalpsychologie
- Change Management
- u.v.m.



 wings.de/weiterbildung