



wirtschaft weiterbildung

04_22

www.wuw-magazin.de

Buddhismus_Pionier der Achtsamkeit verstorben s. 16

Zukunft_Lernbereitschaft und Lernfähigkeit gezielt fördern s. 34

Mittelstand_Was nach der Coronakrise besser werden muss s. 50

Verlorene Größe

Insider: Aus der Vergangenheit von Daimler lernen s. 18





DER NEUE RHYTHMUS IN TEAMENTWICKLUNG

Datengetriebene Teamentwicklung für mehr
Performance und Zufriedenheit.

Für weitere
Informationen
QR-Code scannen.



Teams sind die Powerzellen erfolgreicher Unternehmen. Steigern Sie die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit von Teams, indem Sie regelmäßig die Entwicklung der 12 wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Zusammenarbeit messen. Nutzen Sie die Trendentwicklung und konkreten Empfehlungen zur aktiven Verbesserung ihrer Teamentwicklung.



Mitarbeiter
werben
Mitarbeiter



Bewerber-
Management



Onboarding



Team-
entwicklung



Ziel-
vereinbarung



Vergütung



Personal-
Entwicklung



Lern-
Management



Nachfolge-
Planung

Liebe Leserinnen und Leser,

es passiert jedes Mal: Wenn ich „Mercedes-Benz“ höre, erklingt in meinem Ohr die heisere Stimme von Janis Joplin mit der Zeile „Oh Lord, won't you buy me a Mercedes Benz“. Was von ihr eigentlich als Konsumkritik gedacht war, hat sich durch die Verwendung der Musik in diversen Werbespots ins Gedächtnis gebrannt: der Mercedes als mächtiges Statussymbol.

Doch diese Macht entspricht nicht mehr dem aktuellen Konzerngeschehen, wie unsere Titelseite zeigt. Der Stern hat beträchtlich an Größe verloren. Das Prestigeunternehmen geht nun getrennte Wege mit der Mercedes-Benz AG und der Daimler-Truck AG. Ein erstaunlicher Weg, wenn man bedenkt, dass die Herausforderungen der Digitalisierung und der Dekarbonisierung beide Sparten gleichermaßen treffen – doch die Synergien bleiben nun ungenutzt. Wie es dazu kommen konnte, welche Managementfehler passiert sind, welche Lehren sich daraus ziehen lassen, erläutert unser Autor Willi Diez. Er hat selbst zwölf Jahre für den Konzern gearbeitet.

Ganz anders klingen die Ausführungen von Gunnar Kilian, HR-Vorstand von VW, in einem Interview zur Transformation in der Automobilbranche mit unserer Schwesterzeitschrift „Personal Quarterly“ (2/2022). Darin betont er das Streben nach Kooperation: „Transformation kann im Übrigen nur gelingen, wenn wir industrieweit Kräfte bündeln. (...) Denn den Übergang in die neue Epoche der Digitalisierung können wir nicht als Einzelgänger bestehen.“


Im Interview kommt auch klar heraus, dass die Bewältigung der Transformation in der Mobilitätsbranche eine Frage der Führung ist. Dabei sind weniger die Visionen gefragt, die die Geschäftsführung entwickeln und vorantragen sollen – derer gab es bei Mercedes-Benz einige, die Diez treffend beschreibt. Vielmehr geht es konkret darum, die Mitarbeitenden bei ihren Ängsten und Bedürfnissen abzuholen und mitzunehmen auf dem Weg der Transformation – mithilfe von Weiterbildungsangeboten und neuen Qualifizierungswegen. Sie als Personalentwickler oder Personalentwicklerin sind also gefordert.




Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

K. Enderle da Silva

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin

-  **Sprachtraining**
-  **Interkulturelles Training**
-  **Business- und Kommunikationstraining**



-  **Managed Training Service**
-  **Corporate-Lösungen**
-  **Weltweiter Service**

Wir bieten Präsenztraining und Onlinelösungen:

-  **KERN Virtual™: Online-Live-Training**
-  **KERN Lingo™: Selbstlernplattform**
-  **KERN Sprachlern-Apps**

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(069) 75 60 73 - 90

info@kerntesting.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in

Amsterdam · Berlin · Eindhoven · Frankfurt/M. · Graz · Hongkong
Innsbruck · Linz · London · Lyon · Marseille · München · New York
Paris · Rotterdam · Salzburg · San Francisco · Utrecht · Warschau · Wien



Strategie. Daimler-Benz war lange ein Beispiel dafür, dass der Wiederaufstieg Deutschlands zu einer der führenden Wirtschaftsnationen gelungen ist. Ein Insider beschreibt den langsamen Verlust an Größe, der dazu führte, dass ausländische Investoren mittelfristig die Macht im Konzern übernehmen könnten.



Barbara Liebermeister. Die Trainerin und Beraterin erforscht Ansätze zur „Führung auf Distanz“.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche: aktuelle Studien, Umfragen und Tipps

menschen

14 „Jeder sollte sich persönlich entwickeln“

Der Gründer der DM Drogeriemärkte, Götz W. Werner, ist im Alter von 78 Jahren verstorben. Er kümmerte sich vorbildlich um die Entwicklung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

16 Trauer um den „Pionier der Achtsamkeit“

Der vietnamesische Mönch Thich Nhat Hanh gilt als wichtiger Vertreter eines modernen Buddhismus und als Vorreiter der Achtsamkeitsmeditation. Nun ist er im Alter von 95 Jahren verstorben.

titelthema

18 Verlorene Größe

„Symbol für deutsche Tüchtigkeit“ nannte das Magazin „Der Spiegel“ im Jahr 1985 den dreizackigen Stern, das Markenzeichen der Daimler-Benz AG. Doch mit Daimler ging es schneller bergab als man erwarten konnte. Schuld war auch eine übertriebene Orientierung an den jeweiligen Managementmoden.

personal- und organisationsentwicklung

24 Beziehung zur Belegschaft neu definieren

Die Coronapandemie war ein „Gamechanger“ in Sachen Führung und Zusammenarbeit. Eine Umfrage des Frankfurter IFIDZ-Instituts von Barbara Liebermeister unter 482 Führungskräften zeigte, dass Themen wie „Führung auf Distanz“ in Zukunft immer wichtiger werden.

30 Vom Vorarbeiter zum Beziehungsgestalter

Führung entsteht in der sozialen Interaktion durch Beziehungen und einem Austausch von Ideen, Meinungen und Bedürfnissen. Dies war in der Urzeit so und wird auch in der Zukunft so bleiben. Das heißt im Klartext: Das wirkliche Recht auf Führung musste man sich schon immer verdienen.

34 Neue Lernräume schaffen

Lernfähigkeit und Lernbereitschaft von Mitarbeitenden sind unabdingbar für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Doch wie lässt sich dies fördern? Das Beispiel des Unternehmens D&B Audiotechnik zeigt, wie sich die Lernmotivation steigern lässt und sich messbare Erfolge erzielen lassen. Das Konzept fußt auf selbstorganisiertem Lernen.

WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN



42

Psychologie. Neben den „inneren Antreibern“ können auch „innere Kritiker“ viel Unheil anrichten.



46

Kultur. Menschen aus unterschiedlichen Kontinenten sollten ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit erst einmal in einem Workshop trainieren.

training und coaching

- 38 Coaching-Apps und Coaching-Chatbots kommen**
Die Digitalisierung im Coaching hat durch Corona einen enormen Schub bekommen – und der geht durchaus über Coaching-Sitzungen via Zoom hinaus. Erste Anbieter haben schon Coaching-Chatbots und Coaching-Apps entwickelt, die ganz ohne einen Coach aus Fleisch und Blut auskommen.
- 42 Mit dem inneren Kritiker Freundschaft schließen**
Selbstkritik ist wichtig, um aus Erfahrungen zu lernen. Doch wenn wir permanent mit uns hadern und an uns zweifeln, bewirken wir das Gegenteil. Um im Leben voranzukommen, sollten wir Selbstmitgefühl zeigen und Freundschaft mit unserem „inneren Kritiker“ schließen.
- 46 Kulturelle Unterschiede von Anfang an ernst nehmen**
Das wird schon funktionieren. Nach dieser Maxime planen Unternehmen häufig Projekte, an denen Personen aus verschiedenen Ländern mitwirken, denn sie unterschätzen mitunter die kulturellen Unterschiede im Bereich Kommunikation und Kooperation. Diese Kurzsichtigkeit erweist sich – so unsere Expertin – als Fehler.
- 50 Was der Mittelstand aus der Coronakrise lernen sollte**
Mittelständler haben zu Beginn der Coronapandemie die Krisensignale erkannt, aber nicht unmittelbar gehandelt. Sie haben eine steile Lernkurve hingelegt, das Erlernte jedoch noch nicht vollständig in neue Prozesse umgesetzt, kritisieren die WHU Otto Beisheim School of Management und die Beratung FTI-Andersch.

Rubriken

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

**Kosten-
loses PDF**



SONDERPUBLIKATION FÜR ALLE, DIE MEETINGS/ KONGRESSE/SEMINARE VERANSTALTEN



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



Foto: MIKHAIL KLIMENTYEV / Kontributor / gettyimages.de

WER Das Foto zeigt Wladimir Putin. Er ist seit dem Jahr 2000 Präsident der Russischen Föderation und wartet offenbar auf einen Staatsgast, der zu Verhandlungen nach Moskau gereist ist.

WAS Der Tisch, ein Einzelstück, das sechs Meter lang und 2,60 Meter breit ist, erlangte in den Medien eine gewisse Berühmtheit, weil sich Putin hier gerne als unnahbarer Alleinherrscher inszeniert.

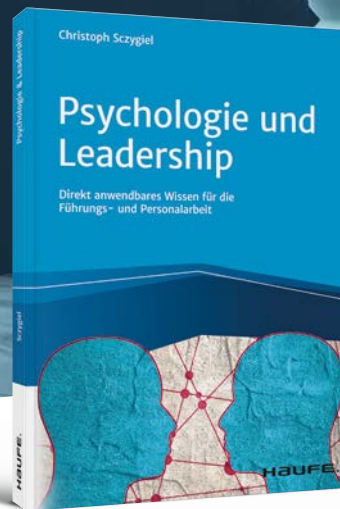
UND SONST Das Bild ist ein offizielles Foto des bekannten Kremlfotografen Mikail Klimentyev von der Bildagentur Sputnik, das weltweit von Getty Images vertrieben wird.

Die Einsamkeit eines Hierarchen. Über den Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine ist schon sehr viel geschrieben worden. Uns bleibt nur, der Sache einen „Systemischen“ Aspekt hinzuzufügen: Das Foto ist ein Symbol für Putins Stellung als absoluter Alleinherrscher. Fritz B. Simon, einer der Pioniere der Systemtheorie in Deutschland, warnte in seinem Blog „Simons Kehrwoche“ am 23. Februar. Jeder Hierarch zahle einen hohen Preis, weil ängstliche Mitarbeiter ihm nie die Wahrheit sagten. Simon: „Ein Hierarch geht das Risiko ein, zu verblöden.“ Der Sinn von Hierarchie sei zwar, schnelle Entscheidungen zu treffen. Aber ein Hierarch müsse auch Kritik einfordern, sonst bekomme er die Wirklichkeit nicht mit und scheitere. Wie das Leben so spielt: Im März 2022 erschien die dritte Auflage von Simons hintergründigem Buch „Tödliche Konflikte: Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege“ (Carl Auer Verlag).

NEUES FÜHRUNGS- VERSTÄNDNIS



ISBN 978-3-648-15875-3
Buch: **49,95 €** [D]
eBook: **44,99 €**



ISBN 978-3-648-14824-2
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €**



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

WERKZEUGKOFFER MIT PRAXISBEISPIELEN

Der Begriff Kompetenz wird heute ganz anders gedacht und angewendet als noch vor einigen Jahren. Fachwissen allein reicht nicht mehr aus, es sind ganz andere Stärken gefragt. Erfahren Sie in diesem Buch, wie Sie Schlüsselkompetenzen von Mitarbeiter:innen erkennen und fördern und Ihren eigenen Führungsstil optimieren können.

- + **Die wichtigsten Begriffe der Führungs- und Projektarbeit**
- + **Die fünf zentralen Schlüsselkompetenzen**
- + **Die Verbindung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und den Schlüsselkompetenzen**
- + **Denkwerkzeuge für die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen**

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



MMB LEARNING DELPHI

Der „Edutuber“ als neues Geschäftsmodell

Edutuber, also Youtuber, die auf ihrem Youtube-Kanal ein spezielles Wissen und das dazu passende Problemlösungs-Know-how vermitteln, gehört die Zukunft, sagen 91 Prozent der Expertinnen und Experten, die vom MMB Learning Delphi 2021 befragt wurden. Häufig sind Edutuber Fachleute, die die Videos neben

ihrer eigentlichen Lehrtätigkeit an einer Schule oder Universität erstellen und die durch ihre Art, Lerninhalte anschaulich und unterhaltsam darzustellen, eine große „Fangemeinde“ aufgebaut haben. Beliebt ist Mathenachhilfe (vorbildlich: „Mathe by Daniel Jung“) genauso wie eine berufliche Weiterbildung, um ein besserer

Entscheider, Börsenspekulant oder „nur“ ein erfolgreicher Handwerker zu werden. Corona zwingt den Einzelnen offenbar dazu, sich selbst im Internet um seine Weiterbildung zu kümmern und bei Problemen Youtube-Content von Vorbildern zu Rate zu ziehen. Dazu gehört auch, dass den Learning Nuggets (94 Pro-

zent, Vorjahr 87 Prozent) und den Erklärfilmen (93 Prozent, Vorjahr 90 Prozent) eine größere Bedeutung in der Zukunft zugesprochen wird. An der 16. Ausgabe der alljährlich durchgeführten Trendstudie „MMB Learning Delphi“ (www.mmb-institut.de) haben sich insgesamt 70 E-Learning-Experten und -Expertinnen beteiligt.

MBA

„Financial Times“ lobt deutsche Business Schools

Die deutschen MBA-Schmieden hätten im internationalen Wettbewerb aufgeholt, meinte die britische Wirtschaftszeitung „Financial Times“ am 21. Februar und überschrieb ihren Artikel mit „The rise of German business schools“. Einen wichtigen Grund für den Aufstieg sehen die Briten darin, dass sich die Business Schools endlich vom Humboldtschen Bildungsideal („Bildung als ein Selbstzweck, der auf die volle Entfaltung eines Menschen und seiner Potenziale abzielt“) verabschiedet hätten. Man bekenne sich jetzt auch in Deutschland dazu, Eliten zu fördern. Als ein weiterer Grund wird die Notwendigkeit genannt, dass deutsche Top-Manager – und insbesondere die Ingenieure unter ihnen – einen Executive MBA (EMBA) bräuchten, um mit der Globalisierung klarzukommen. Auch



vom Brexit haben die deutschen Business Schools laut Financial Times profitiert. Der Zugang zum europäischen Arbeitsmarkt sei den internationalen Studenten einer britischen Business School versperrt, während in Deutschland mit abgeschlossenem Studium selbst Nicht-Europäer die Chance auf Arbeit hätten. Außerdem habe die Pandemie wohl dazu geführt, dass deutsche Studenten lieber in Deutschland blieben.

ZITATE-RANKING

Tonangebend

Das Handelsblatt ist im vergangenen Jahr 615 mal von anderen deutschen Medien zitiert worden. Damit liegt es im Zitate-Ranking der Wirtschaftsmedien auf Platz eins und deutlich vor einigen großen Mitbewerbern.

Das Handelsblatt lag vor der britischen „Financial Times“ und den US-Publikationen „Wall Street Journal“ und „Forbes“ sowie der ebenfalls zur Verlagsgruppe Handelsblatt gehörenden „Wirtschaftswocche“. Das geht aus der jährlichen Auswertung der Marktforschungsgesellschaft Media Tenor hervor. Außer der Coronakrise steigerte im Jahr 2021 eine exklusive Berichterstattung zum Skandal um Wirecard das Interesse am Handelsblatt.

Honorare von weiblichen Coachs sinken

Die von deutschen Unternehmen an weibliche Business-Coachs gezahlten Stundensätze sanken im Jahr 2021 durchschnittlich um 10,8 Prozent von 190,85 Euro auf 170,26 Euro, während die Stundensätze ihrer männlichen Kollegen um 3,8 Prozent stiegen und zwar von 182,40 Euro auf 189,26 Euro. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den privat bezahlten Stundensätzen



(Coachee als Selbstzahler). Die Stundensätze weiblicher Coachs fielen auch hier überproportional um 10,7 Prozent von 135,40 Euro auf 120,95 Euro, während die Stundensätze ihrer männlichen Kollegen um 4,7 Prozent von 131,80 Euro auf 138,04 Euro stiegen.

Das ergab die jährliche „Coaching-Umfrage“, die Jörg Middendorf (www.bco-koeln.de) im Herbst 2021 diesmal zusammen mit Georg Fischer (www.denkstelle.de) und dem Verlag Managerseminare durchgeführt hat. Die komplette Umfrage („Weiterbildungsszene 2022 – der deutsche Coaching-Markt in Zahlen“) kann für 99,50 Euro bei www.trainingaktuell.de erworben werden. Die Coaching-Umfrage ist nicht repräsentativ, aber sie punktet damit, dass beachtliche 1.576 Coachs ihre Einkünfte offenlegten.

Denkleistung lässt erst ab 60 nach

Ab dem 20. Lebensjahr gehe es mit der Leistungsfähigkeit des Hirns bergab, hieß es früher. Jetzt hat die Uni Heidelberg herausgefunden: Die geistige Leistungsfähigkeit der Menschen bleibt bis zum 60. Lebensjahr stabil und erst nach dem 80. Geburtstag verschlechtert sich die mentale Geschwindigkeit. Die Wissenschaftler um Mischa von Krause vom Psychologischen Institut der Universität Heidelberg betonen: Personen bis zum Alter von etwa 60 Jahren werden nur motorisch (!) langsamer, aber ihre mentale Geschwindigkeit sinkt nicht. Ältere könnten zwar genauso schnell denken wie jüngere, aber sie wägen einfach mehr Faktoren gegeneinander ab, was letztlich ihre Entschei-

dungen langsamer mache. Die Heidelberger Forscher haben selbst keine Menschen getestet, sondern nur bereits bekannte (1,2 Millionen) Datensätze der Hirnforschung mit einem mathematischen Modell neu durchforstet. Fazit: Das, was

die Forscher mentale Verarbeitungsgeschwindigkeit nennen (das Tempo, mit der Informationen verarbeitet werden, um zu einer Entscheidung zu kommen), bleibt stabil auf einem gleichbleibenden Niveau bis zum 60. Lebensjahr.



Kurz und Knapp

Test. Bei Otto in Hamburg (Online-shopping-Plattform) können Interessierte im Rahmen ihres Bewerbungsprozesses freiwillig eine Persönlichkeitsanalyse durchführen lassen. Sie erhalten die Ergebnisse vor dem Vorstellungsgespräch. Die Persönlichkeitsanalyse stammt von Linc, einer Ausgründung der Universität Lüneburg.

Beratung. 93 Prozent der deutschen Mittelständler sehen bei sich einen Bedarf für eine externe Beratung. Das hängt direkt damit zusammen, dass aufgrund des Fachkräftemangels die Unternehmen kein Problemlösungs-Know-how mehr haben. Das geht aus einer Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen im Auftrag der Baulig Consulting hervor.

BDU. Der Fachverband „Change Management“ im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) fordert von den Berufstätigen, sich selbst besser zu organisieren und dynamischer auf Veränderungen zu reagieren. Dazu wurde ein kostenloses Positionspapier veröffentlicht (www.bdu.de/news/entscheidung-zur-selbstorganisation-ist-chefin-und-chefsache/).

Auch das noch. Martin Wehrle, seit Anfang der 2000er Jahre selbstständig als Karriereberater, ist nicht nur ein Bestsellerautor („Ich arbeite in einem Irrenhaus“), sondern auch erfolgreicher YouTuber. Im Februar 2022 konnte er den 500.000 Abonnenten seines Youtube-Kanals („Coaching- und Karrieretipps“) begrüßen. Zeitgleich gab er bekannt, dass er trotz aller Erfolge ab dem 1. April 2022 für sechs Monate unauffindbar in irgendeiner Einöde verschwinden will. Wir wünschen eine gesunde Rückkehr mit vielen neuen Ideen.

KKH-STUDIE

Immer mehr Menschen geraten in eine Angstspirale

Immer mehr Menschen machen sich so heftige Sorgen um ihr Leben, dass eine psychische Entgleisung droht. Das zeigen Daten der KKH Kaufmännische Krankenkasse, Hannover. So nahmen behandlungsbedürftige Angsterkrankungen von 2010 auf 2020 im Schnitt um rund 39 Prozent zu, bei Männern sogar um 58 Prozent. Auffallend hoch ist der Anstieg bei jungen Menschen. Bei den 18- bis 24-Jährigen stiegen Angsterkrankungen um 51 Prozent, bei den 12- bis 17-Jährigen sogar um gut 82 Prozent. „Das sind alarmierende Zahlen“, sagt die Krankenkasse – zumal alle Daten (obwohl sie erst jetzt veröffentlicht wurden) aus der Zeit vor Corona stammen. Krankhafte Ängste gelten neben Depressionen als die häufigsten psychischen Erkrankungen. „Betroffene haben eine übersteigerte Furcht vor bestimmten Situationen, Personen oder Gegenständen, die für ihre Mitmenschen normal und nicht bedrohlich sind. Ihre Sorgen bestimmen das Denken, Fühlen und Handeln dauerhaft

und nehmen ihr Leben in den Klammergriff“, betont Dr. Aileen Könitz, Ärztin und Expertin für psychiatrische Fragen bei der KKH. „Betroffene fühlen sich ohnmächtig und hilflos. Aus Furcht vor Panik und Kontrollverlust ziehen sie sich aus dem sozialen Leben zurück und vereinsamen.“ Doch die Flucht – sei es durch Unterdrücken der Gefühle oder deren Betäubung mit Alkohol oder Beruhigungstabletten – führt in die Sackgasse. Denn unbegründete Ängste

können chronisch werden und zu Begleiterkrankungen wie Depressionen oder Sucht führen. Zu den Ursachen von Angststörungen zählen Gewalterfahrungen, Scheidung oder finanzielle Sorgen, aber auch Stress sowie eine genetische Veranlagung. Über alle Altersgruppen hinweg dürften die Globalisierung und Digitalisierung und der damit verbundene Wandel sozialen Miteinanders sowie existenzielle Risiken Angststörungen forcieren.



KKH Zentrale. Die KKH betreut ihre 1,6 Millionen Versicherten von Hannover aus.

Foto: KKH

BOSTON UNIVERSITY SCHOOL OF MEDICINE

Optimistische Alte leben dank weniger Stress gesünder



Immer mehr wissenschaftliche Beweise stützen einen Zusammenhang zwischen Optimismus und einem auffällig gesunden Altern.

Laut der Forscherin Lewina Lee, einer Mitarbeiterin des Boston Healthcare System, steht jetzt wissenschaftlich nachvollziehbar fest: Menschen mit mehr

Optimismus gehen mit dem täglichen Stress konstruktiver um und daher zeigen sie viel mehr emotionales Wohlbefinden.

Forscher haben 233 ältere Männer begleitet, die zuerst einen Fragebogen zu ihrem Optimismus beantworteten. 14 Jahre später berichteten sie an acht aufeinander folgenden Abenden von den alltäglichen Stressfaktoren sowie von positiven und negativen Stimmungen. Optimistischere Männer berichten nicht nur von weniger negativen Stimmungen, sondern auch von mehr positiver Stimmung.

Sie haben auch weniger Stressfaktoren angegeben, was nicht

mit ihrer positiveren Stimmung zusammenhängt, sondern ihre geringeren Werte bei negativen Stimmungen erklärt. Studien haben zunehmend die Vorstellung unterstützt, dass Optimismus eine Ressource sein könnte, die eine gute Gesundheit und Langlebigkeit fördern könnte.

Die Studie ergab, dass optimistische Menschen mit alltäglichen Stressoren anders umgehen, sodass ihr Optimismus sich positiv auf die Gesundheit auswirken kann. Die Forschungsergebnisse wurden in den „Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences“ veröffentlicht.

ZUKUNFT PERSONAL SÜD

Wiedersehen nach zwei Jahren Pause

Nach zwei Jahren Pause trifft sich die HR-Community wieder in „echt“ auf der „Zukunft Personal Süd“ und der „Corporate Health Convention“. Beide Messen finden parallel vom 5. bis 6. April 2022 in Stuttgart statt (www.zukunft-personal.com).

Die „Zukunft Personal Süd“ kümmert sich um Themen wie Recruiting, Weiterbildung, Digitalisierung sowie Leadership und New Work. Die „Corporate Health Convention“ bietet Einblicke in das betriebliche Gesundheitsmanagement. Auf der Zukunft Personal Süd wird es fünf Vortragsbühnen geben und auf der Corporate Health zwei. Als Keynote-Speakerinnen haben Yasmin Weiss und Kati Wilhelm bereits zugesagt. Yasmin Weiss, BWL-Professorin

und Start-up-Gründerin stellt in ihrer Rede ihre Studie „Wie die jungen Raketen ticken“ vor. Kati Wilhelm, erfolgreiche Biathletin bei den Olympischen Spielen, ARD-Expertin und „Meisterin der Entscheidungsfindung“ vermittelt in ihrer Keynote, dass Entscheidungsfreude erlernbar ist. Die Besucher und Besucherinnen können sich auf an die 120 Vorträge auf der Zukunft Personal Süd und 50 Vorträge auf der Corporate Health freuen – zum Beispiel wurde der populäre „Rücken- und Gesundheitspapst“ Dietrich Grönemeyer für einen Vortrag gewonnen. „Nach zwei Jahren Pause sind wir froh, wieder in Stuttgart zu sein“, sagt Sandra Reis, Event Director beim Messeveranstalter Spring Messe Management GmbH.

MMB-DELPHI

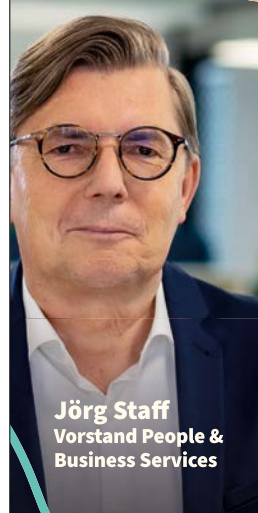
Learntec trotz Coronakrise bedeutendstes E-Learning-Event

Im Rahmen seiner Trendstudie „MMB Learning Delphi 2021/2022“ fragte das MMB-Institut in Essen auch nach der Bedeutung von diversen Veranstaltungen für die digitale Bildungswirtschaft. Hierbei behauptete sich die Learntec in Karlsruhe wieder an der Spitze. 78 Prozent sprechen ihr eine große Bedeutung für die kommenden drei Jahre zu (Vorjahr: 82 Prozent).

Einen großen Sprung nach vorne gab es für die Bitkom-Bildungskonferenz, die 2021 nur virtuell stattfand (53 Prozent, Vorjahr 33 Prozent). Ähnlich sieht es für die Zukunft-Personal-Veranstaltungen mit verschiedenen Formaten aus. Fast die Hälfte aller Befragten (48 Prozent) sieht hier bei der Zukunft Personal und ihren Ablegern eine große Bedeutung. Im Vorjahr waren es nur 34 Prozent. Auch die verschiedenen Angebote des Corporate Learning Camps (CLC) haben sich verbessert (52 Prozent, Vorjahr 46 Prozent). Rückläufig ist der Trend hingegen bei der Didacta (43 Prozent, Vorjahr 52 Prozent). Die Online Educa Berlin (OEB) wurde mit 42 Prozent bewertet (Vorjahr 48 Prozent).

NEW WORK, NEW LEARNING, NEW SKILLS, NEW LEADERSHIP

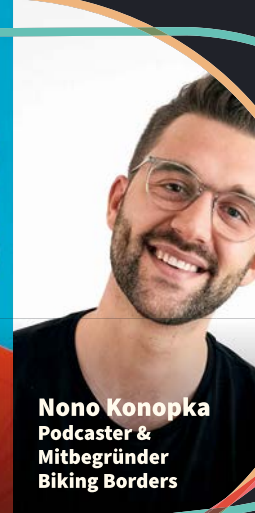
Das erste Event rund um die Themen
**PEOPLE, TRANSFORMATION und
INNOVATION.**



Jörg Staff
Vorstand People & Business Services



Sirka Laudon
Vorständin People Experience, CHRO, AXA Konzern AG



Nono Konopka
Podcaster & Mitbegründer Biking Borders

KEYNOTES

Erlebe eine inspirierende Mischung aus
Community, Expo & Conference mit

- über 130 Vorträgen, Panels, Workshops
- 75 Lösungsanbieter:innen
- 3.000 Teilnehmer:innen zum Austauschen & Netzwerken

Neugierig auf uns?



31.05. – 01.06.2022

Fredenhagen
Frankfurt-Offenbach

Sichere dir jetzt
dein Frühbucher-Ticket!

copetri.com

Hauptmedien-partner:



Sponsoren:  Mercer



Peter Schreiber



Gastkommentar

Wirklich alles paletti im Homeoffice?

Leider spüren viele Kunden immer häufiger die negativen Folgen der virtuellen oder hybriden Zusammenarbeit bei ihren Dienstleistern und Lieferanten. So beklagte zum Beispiel ein Kunde von mir unlängst beim gemeinsamen Mittagessen, dass er zunehmend das Vertrauen in die Steuerkanzlei, mit der er seit über 20 Jahren zusammenarbeitet und die auch die Lohnabrechnung für seine Mitarbeiter mache, verliere. Seit die Kanzleimitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiteten, also verstärkt virtuell zusammenarbeiteten, häuften sich in ihrer Arbeit die Fehler. So seien zum Beispiel Steuerunterlagen noch ein halbes Jahr nach dem Umzug seines Unternehmens wiederholt an die alte Büroadresse geschickt worden. So seien per Mail mitgeteilte Infos über das Ausscheiden von Mitarbeitern und Lohnänderungen bei den Lohnauswertungen nicht berücksichtigt worden.

Über solche Defizite klagten Kunden gehäuft – und zwar insbesondere ...

- bei Unternehmen, die für ihre Kunden recht komplexe (Dienst-)Leistungen erbringen, die eine

„Coronabedingt sahen viele Abnehmer über gewisse Unzulänglichkeiten ihrer Lieferanten hinweg.“

Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiterbereiche auf Seiten des Leistungserbringers erfordern

- wenn ein Unternehmen (wie der Steuerberater) mehrere Leistungen für einen Kunden erbringt, die von unterschiedlichen Mitarbeitern oder Bereichen erbracht werden.

Dann spüren die Kunden oft nicht nur in der Auftragsabwicklung, sondern auch bei der Betreuung einen aus der virtuellen Zusammenarbeit resultierenden Mangel an Kommunikation und Koordination. Dies kann speziell für Unternehmen, die primär

von Stammkunden leben und bei denen die Vertrauensbeziehung zu ihren Kunden ein zentraler Erfolgsfaktor ist, fatale Folgen haben. Denn staut sich bei Kunden mit der Zeit ein Unmut über die gesunkene Arbeits- oder Betreuungsqualität an, platzt ihnen irgendwann der Kragen. Der Dienstleister fällt aus allen Wolken: „Jahrzehntelang haben wir doch gut zusammengearbeitet.“

Stimmt! Deshalb sah der Kunde ja lange über die Nachlässigkeiten hinweg. Doch irgendwann ist die gute Zusammenarbeit in der Vergangenheit Schnee von gestern. Entsprechend wichtig wäre es zurzeit einmal systematisch zu analysieren:

- Inwieweit hat sich durch die virtuelle oder hybride Zusammenarbeit die Qualität unserer Leistung aus Kundensicht verändert?
- Wo sollten wir deshalb unsere Prozesse überdenken und eventuell neue Standards definieren, um unseren Kunden weiterhin eine Top-Qualität zu bieten?
- Inwieweit haben sich durch die veränderte Zusammenarbeit auch die Anforderungen an unsere Führungskräfte verändert?

Zudem sollten sie gemäß der Formel „Menschen-Tools-Prozesse“ ermitteln: Welche (digitalen) Tools können wir außer zum Optimieren unserer Prozesse nutzen? Dies zu tun, wird umso dringlicher, je stärker

sich die virtuelle und hybride Zusammenarbeit zum neuen Normal in den Betrieben entwickelt. Denn im Verlauf dieses Prozesses verändern sich auch die Erwartungen ihrer Kunden. In den ersten Monaten nach dem Ausbruch der Pandemie waren sie noch bereit, „situationsbedingt“ über gewisse Unzulänglichkeiten in der Auftragsbearbeitung und Kundenbetreuung bei ihren Dienstleistern und Lieferanten hinwegzusehen. Doch heute – also zwei Jahre später – erwarten sie schlicht, dass Kommunikation und Kooperation reibungslos funktionieren.

Peter Schreiber ist Inhaber der B2B-Vertriebs- und Managementberatung Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld bei Heilbronn (www.schreiber-training.de). Er ist unter anderem auch Dozent an der IHK-Akademie München in Westerham und Referent bei WEKA Industriemedien in Wien.

BUSINESS-BESTSELLER

Die meistverkauften Wirtschaftsbücher 2021

„Die größte Chance aller Zeiten“, so lautet das meistverkaufte Wirtschaftsbuch des Jahres 2021. Dessen Autor Marc Friedrich ist bekannt als Crash-Prophet mit einem Hang, Anlagen in Gold und Bitcoins attraktiv zu finden. Als Autor zeigt er, dass er sehr gut Angst verbreiten kann. Er veröffentlicht im Finanzbuch Verlag in München, der auch das am zweitmeisten verkaufte Wirtschaftsbuch des Jahres 2021 verlegt. Es handelt sich um „Think an Grow Rich“ von Napoleon Hill.

Das Buch ist die deutsche Ausgabe eines US-amerikanischen Positiver-Denken-Ratgebers aus dem Jahr 1937. Die ungekürzte und unveränderte Originalausgabe steckt voll von längst widerlegten Ratschlägen wie man durch ständige Affirmationen zu einem optimistischen Menschen wird, der jeden schlimmen Schicksalsschlag aus eigener Kraft in einen Sieg verwandeln kann. Auch den dritten Platz auf der Best-

sellerliste konnte der Finanzbuchverlag erobern – und zwar mit einem Buch, das der Milliardär Elon Musk über sich und seine Unternehmen selbst geschrieben hat und

das den Titel „Elon Musk“ trägt. Die bereits 2015 erschienene Biografie „Elon Musk“ ist nicht zuletzt durch die vielen Schlagzeilen um den Tesla-Chef relevant geblieben.

Jahresbestsellerliste Wirtschaft 2021

Ranking. Die Zeitschrift „Buchreport“ hat im Februar die (gemessen an den Verkäufen des letzten Jahres) „Wirtschaftsbücher des Jahres 2021“ veröffentlicht.

Rang	Titel	Autor/Verlag
1	Die größte Chance aller Zeiten. ...	Friedrich, Marc / Finanzbuch
2	Think and Grow Rich (dt. Ausgabe)	Hill, Napoleon / Finanzbuch
3	Elon Musk	Vance, Ashlee; Musk, Elon / Finanzbuch
4	Der Aktien- und Börsenführerschein	Sander, Beate / Finanzbuch
5	Anlegen mit ETF	Linder, Hans G.; Klotz, Antonie; Wallstabe-Watermann, Brigitte; Baur, Dr. Gisela / Stiftung Warentest
6	Souverän investieren mit Indexfonds und ETFs	Kommer, Gerd / Campus
7	It's now	Kugel, Janina / Ariston
8	Working Class	Friedrichs, Julia / Berlin Verlag
9	Souverän investieren für Einsteiger	Kommer, Gerd / Campus
10	Meine Spielzüge	Struth, Volker / Piper

PERSONALMANGEL/TAGUNGSHOTELS

Digitalisierung: Roboter kocht ohne menschliche Hilfe

Künstliche Intelligenz (Artificial Intelligence, kurz AI) ermöglichte es bei den Olympischen Winterspielen 2022 in Peking, dass sogenannte Kochroboter (Foto) warme Speisen ohne die Hilfe eines Menschen

zubereiteten. Der Durchschnittsgast soll keinen Unterschied zu handgemachtem Essen geschmeckt haben. Startups wie „Da Vinci Kitchen“ aus Leipzig oder „Aitme“ aus Berlin entwickeln solche Roboter, die

mit ihren Greifern Mahlzeiten zubereiten und an einer Theke ausgeben. Gemüse, Nudeln, Kartoffeln oder Fleisch werden vorher in normalen Küchen vorbereitet und in Vorratsbehältern den Robotern zum Portionieren bereitgestellt. Solange Vorrat da ist, kochen Roboter ohne Pause.

Ein Lunch-Roboter von Aitme kann bis zu 120 Gerichte pro Stunde schaffen. Und das bei einer Auswahl von bis zu acht Speisen. Die Firmengründer von Aitme in Berlin, Emanuel Pallua und Julian Stoß, sagten dem „Focus“ (8/2022), sie hofften, dass ihr Robo-Koch bald so selbstverständlich sein werde wie eine Kaffeemaschine. Ihre

rund neun Quadratmeter große Anlage brauche nur einen Strom- und einen Wasseranschluss.

Die Anlage erscheine wie ein Kühlschrank, der kochen könne, meinte Stoß. Gesteuert und überwacht werde sie über die Cloud. Die Roboter kommen zur richtigen Zeit. Seit Jahren wird die Kochausbildung durch anstrengende Arbeitszeiten immer unbeliebter. 80 Prozent der Hotels und Gaststätten beklagen laut Dehoga derzeit einen schmerzhaften Personal-mangel. Auswärts essen wird hingegen immer beliebter. Ein Trend, der die Gastronomie derzeit zunehmend auf Fertigprodukte zurückgreifen lässt.



Foto: VCG / Kontributor / gettyimages.de

Götz Werner. Der Unternehmer engagierte sich auch politisch und forderte auf dem Web-2.0-Kongress „Republica“ das bedingungslose Grundeinkommen für alle.

„Jeder sollte sich entwickeln können“

PERSÖNLICHKEIT. Der Gründer der DM-Drogeriemärkte, Götz W. Werner, ist im Alter von 78 Jahren verstorben. Er kümmerte sich vorbildlich darum, dass seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer fähiger wurden, sich selbst weiterzuentwickeln. Im Gegenzug forderte er von ihnen die Bereitschaft, notwendige Veränderungen mitzutragen.

Götz W. Werner wurde als Sohn eines Drogisten 1944 in Heidelberg geboren. Es war sein größter Wunsch, eines Tages selbst Drogist zu werden. Er absolvierte eine Drogistenlehre in Konstanz und trat nach abgeschlossener Ausbildung zunächst in die väterliche „Drogerie Werner“ ein. Seine Ideen fanden bei seinem recht autoritären Vater jedoch keinen Anklang, also verließ er 1969 seine Heimatstadt Heidelberg und trat in das Karlsruher Unternehmen „Drogerie Roth“ ein. Auch dort konnte sich Werner nicht durchsetzen. Er entschloss sich im Jahr 1973 in Karlsruhe den „DM-Drogeriemarkt“ zu gründen und verwirklichte das Discounter-Prinzip (Selbstbedienung und billige Preise aufgrund von Großeinkäufen).

Hoher Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter

Werner hatte einen unbändigen Drang, innovative Ideen auszuprobieren und er ging davon aus, dass seine Mitarbeiter grundsätzlich unzufrieden sind mit den bestehenden Verhältnissen und sie vom Willen beseelt sind, ihren Arbeitgeber mit Verbesserungsvorschlägen immer wieder zu verändern. Anfang der 1990er Jahre erhielten die DM-Filialen Selbstverantwortung. Heute bestimmen sie ihr Sortiment und ihre Dienstpläne selbst. Zum Teil werden die Vorgesetzten und sogar die Gehälter im Team bestimmt. Dieser Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter gilt als Grund für eine hohe Mitarbeiter- und auch Kundenzufriedenheit. Seine besondere Art der Unternehmens-

führung löste im Handel und in der Wirtschaft allgemein Verwirrung aus: Werner setzte auf eine unautoritäre „dialogische Führung“. Er zog den Dialog jeder Form von Anweisung vor. Von seinen Filialleitern forderte er, eine ständige „Offenheit für Neues“.

Der DM-Drogeriemarkt ist heute in 14 europäischen Ländern aktiv. Mehr als 66.000 Menschen bilden europaweit eine Gemeinschaft. DM ist mit einem Jahresumsatz von 12,3 Milliarden Euro Marktführer in Europa. Die mehr als 42.000 DM-Mitarbeiter in Deutschland erwirtschafteten einen Jahresumsatz von 9,04 Milliarden Euro. DM ist zudem bei den Kunden der beliebteste Händler im Lebensmitteleinzelhandel, so das Ergebnis der Verbraucherbefragung „Kundenmonitor Deutschland 2021“.

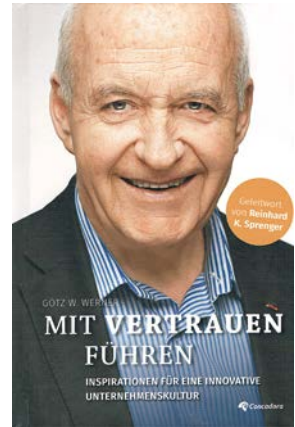
Ideale Führungskultur

Werner war bekennender Anthroposoph und versuchte, die Persönlichkeit seiner Mitarbeiter nach den Idealen der Anthroposophie zu entwickeln:

- ein Unternehmen muss eine Fragekultur entwickeln, die zum „Selberdenken“ anregt
- der Vorgesetzte ist Freund und Begleiter seiner Untergebenen und unterstützt bei der Zielerreichung
- der Wunsch nach Selbstständigkeit wird respektiert
- Verabredungen sind gemeinsam zu treffen, deren Erfolg oder

Foto: AFP / Freier Fotograf / gettyimages.de





Buchtip. Götz Werner:
„Mit Vertrauen führen“,
Concadora Verlag,
Stuttgart 2021, 176 Seiten,
24,90 Euro

Misserfolg ist gemeinsam zu analysieren und das weitere Vorgehen gemeinsam zu beraten

- ein gereifter Chef will verstehen, was seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bewegt
- ein gereifter Chef riskiert, anderen auch in schwierigen Situationen zu vertrauen.

Die Personalentwicklung wird als Selbstfindungsprozess begriffen. Das Internetportal www.anthroposophie-lebensnah.de betont: „Selbermachen“ macht schon dem kleinen Kind weit mehr Freude, als alles Mögliche abgenommen zu bekommen von demjenigen, der es „besser“ kann. Personalentwicklung regt im Verständnis der Anthroposophie deshalb an erster Stelle den Drang zur Eigenständigkeit an.

Auszubildende sind Lernlinge

Eine Besonderheit stellte Götz Werners Ausbildungskonzept dar, das mehrere Auszeichnungen erhielt. Alle Auszubildenden („Lernlinge“ genannt) absolvieren während ihrer Ausbildung zwei Mal ein achttägiges Theaterprojekt. Mit Unterstützung von Profis sollen sie dadurch „Team- und Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen, zielgerichtetes wie situationsangemessenes und flexibles Handeln“ einüben. Ziel ist es, sie mit einer Firma vertraut zu machen, die sich schließlich als „lernendes Unternehmen“ versteht.

„Götz Werner ist im Hauptberuf ein Begeisterter. Einer, der nicht an die Trägheit glaubt, sondern an die Antigravitation, den Auftrieb“, das sagte der ebenfalls in Karlsruhe lebende Philosoph Peter Sloterdijk über Götz Werner. Dessen Ehrgeiz kann man übrigens auch an seinen sportlichen Erfolgen ablesen. Werner brachte es zu Erfolgen im Leistungssport des Ruderns. Im Gegensatz zu seinem Vater praktizierte Werner sein Leben lang einen humanen, dialogorientierten Führungsstil und gab seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen große Entscheidungsspielräume. Nach eigenen Angaben maß der DM-Gründer dem Arbeitsklima einen höheren Stellenwert bei als dem Unternehmensprofit.

Für ein bedingungsloses Grundeinkommen

Im Jahr 2008 nahm Werner seinen Abschied aus der operativen Verantwortung und widmete seine Zeit der Idee des bedingungslosen Grundeinkommens, für die er in vielen Vorträgen und Diskussionsbeiträgen warb. In ihr sah er einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag, um auch in Zeiten zunehmender Globalisierung, Digitalisierung und Automatisierung den Menschen Freiraum für Eigeninitiative zu ermöglichen und die Teilnahme wie die Teilhabe am Leben der freien Bürgergesellschaft zu ermöglichen. Dass er die Vollendung dieser Idee nicht mehr erleben würde, war ihm stets bewusst.

Martin Pichler ●

Trauer um den „Pionier der Achtsamkeit“

BUDDHISMUS. Neben dem Dalai Lama galt der vietnamesische Mönch Thich Nhat Hanh als wichtiger Vertreter eines modernen Buddhismus. Nun ist Thich Nhat Hanh, der lange Jahre in den USA und in Frankreich lebte, im Alter von 95 Jahren in seiner Heimat verstorben. Auch in Deutschland war er aktiv und gründete im Jahr 2008 in Waldbröl das „Europäische Institut für angewandten Buddhismus“.

Der wohl bemerkenswerteste Nachruf auf den Buddhisten Thich Nhat Hanh stammt von einem Mitglied des katholischen Franziskanerordens. Pater Richard Rohr, der in den USA das „Center for Action and Contemplation“ (www.cac.org) leitet, schrieb im „Time Magazine“ vom 14. Februar 2022, dass er Thich Nhat Hanh schon allein deshalb bewundere, weil dieser die Meinung vertreten habe, dass kein Individuum der nächste Buddha sein sollte, sondern eine Gemeinschaft.

Der Franziskaner stimmte ihm zu: „Wir brauchen keinen individuellen Messias mehr. Wir brauchen konkrete Gemeinschaften von Menschen, die über einen längeren Zeitraum hinweg in einer liebevollen, gewaltfreien Beziehung leben.“ Der Hinweis darauf, dass es neben einer individuellen Erleuchtung beim Meditieren auch eine gemeinschaftsorientierte Erleuchtung geben könne, sei „das größte Geschenk“, das Thich Nhat Hanh der Menschheit gemacht habe.

Achtsam sein – besonders gegenüber den eigenen negativen Gefühlen

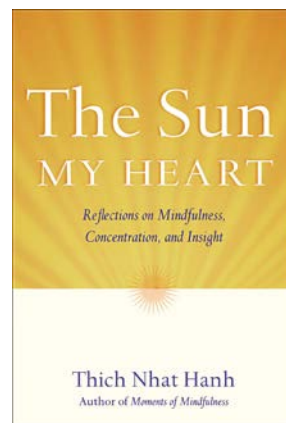
Das „Time Magazine“ nannte den Vietnamesen einen „Pioneer of mindfulness“. Und in der Tat, Thich Nhat Hanh modernisierte die Achtsamkeitsmeditation und gab ihr eine neue Richtung, die auch das Zusammenleben mit anderen verbessern soll. Neu war die Botschaft, dass die Achtsamkeit sich auch auf die eigenen Gefühle richten muss, denn negative Gefühle

können nicht nur dem Einzelnen, sondern auch seinem Umfeld schaden. Thich Nhat Hanhs Auslegung der Lehre Buddhas forderte vom Einzelnen, die eigene Meditationspraxis immer in Bezug zum Dienst am Mitmenschen zu sehen. Beides sei nicht voneinander zu trennen, wenn man sich für den Frieden in der Welt engagieren will. Das Motto hieß: „Peace in oneself – Peace in the world“. Bevor man nicht mit sich selbst Frieden geschlossen hat und zum Beispiel den Hass auf sich selbst oder ein aggressives Verhalten sich selbst gegenüber nicht beendet hat, werde man seinen Mitmenschen beziehungsweise seiner Gemeinschaft keine Hilfe sein können. Der Friedensaktivist Thich Nhat Hanh hat Millionen von Menschen erstmals gezeigt, wie wichtig die Achtsamkeit für ein glückliches, zukunftsbejahendes Zusammenleben in einer Gruppe und letztlich auch auf der ganzen Welt ist.

Grundsätzlich definierte Thich Nhat Hanh Achtsamkeit als eine Kunst, in jedem Moment geistig präsent zu sein und in der Gegenwart zu leben. Der Mensch sei so beschaffen, dass dazu ein stetiges, aktives Bemühen erforderlich sei. Emotionen unheilsamer oder gar negativer Art wie Ärger, Wut, Angst oder Verzweiflung sollten besonders achtsam beobachtet werden. Durch unerschütterliche Achtsamkeit könne es zum Teil schon gelingen, dass negative Emotionen abgeschwächt werden. Durch eine regelmäßige Anwendung von Achtsamkeitsmeditationen könnte schließlich sogar die „Essenz der Dinge“ erfasst werden.

Foto: Alexei Sisoev / AdobeStock





Thich Nhat Hanh. Sein zentrales Buch („The sun, my heart“) erschien auf Deutsch („Die Sonne, mein Herz“) bei Kamphausen in Bielefeld.

Hinnerk Polenski, Zen-Meister und Abt des europäischen Daishin Zen Ordens und des Zen-Klosters Buchenberg im Allgäu, praktiziert seit mehr als 30 Jahren den Zen-Weg des Buddhismus (www.daishinzen.de). Polenski veröffentlichte einen Nachruf auf Thich Nhat Hanh auf Youtube und hob darin besonders hervor, dass der Verstorbene nicht nur die Gabe hatte, den traditionellen, aus Indien kommenden Buddhismus an die westlichen Kulturen anzupassen, sondern dass er zusätzlich noch das Talent besaß, Bücher zu schreiben, die für alle interessierten Menschen leicht zu lesen und zu verstehen waren. In vielen seiner Bücher fänden sich weder buddhistische Fachbegriffe noch religionsgeschichtliche Theorien oder dogmatische Texte über einen angeblich einzig wahren Weg zur Vollkommenheit.

Buddhistische Weisheiten für den Westen in einfacher Sprache

Polenski empfiehlt „Umarme deine Wut“ (Knaur) aus dem Jahr 2020, in dem es um den Umgang mit negativen Gefühlen geht. Sehr viel gekauft wurde auch das Buch „Das Wunder der Achtsamkeit: Einführung in die Meditation“ (Kamphausen) aus dem Jahr 2009. Thich Nhat Hanh stellt darin 32 selbst entwickelte Achtsamkeitsübungen vor, die laut Verlag das Wunder der Achtsamkeit in jedem Moment des Lebens erfahrbar machen.

In einfacher, zum modernen westlichen Leben passender Sprache formulierte Thich Nhat Hanh auch die legendären fünf Regeln, die die buddhistische Grundlage für eine globale Spiritualität und Ethik sein sollen. Sie sind ein konkreter Ausdruck der Lehren des Buddha, die zu Heilung, Transformation und Glück in uns und in der Welt führen sollen. Die fünf Regeln (auch „die fünf Achtsamkeitsübungen“ genannt) lauten stark verkürzt (und ausführlich bei www.institut-achtsame-kommunikation.de ausführlich nachzulesen):

1. Ich mache es mir zur Aufgabe, nicht zu töten und keine Form des Tötens zu unterstützen, weder in der Welt noch in meinem Denken oder in meiner Lebensweise. Ich werde üben, Gewalt, Fanatismus und Dogmatismus in mir selbst und in der Welt zu transformieren.
2. Ich mache es mir zur Aufgabe, nicht zu stehlen und nichts zu besitzen, was anderen zusteht. Ich werde meine Zeit, Energie und materiellen Mittel mit denen teilen, die sie brauchen.
3. Ich mache es mir zur Aufgabe, mich in sexuellen Dingen verantwortungsbewusst zu verhalten. Keine sexuelle Beziehung, ohne wahre Liebe und die Bereitschaft zu einer Bindung.
4. Ich mache es mir zur Aufgabe, wahrhaftig zu sprechen. Leiden entsteht auch durch unachtsame Rede und aus der Unfähigkeit, anderen zuzuhören.
5. Ich mache es mir zur Aufgabe, Drogen und Süchte zu meiden. Ich achte auf meine körperliche und geistige Gesundheit.

Martin Pichler ●



Verlorene Größe

UNTERNEHMENSSTRATEGIE. „Symbol für deutsche Tüchtigkeit“ nannte das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ im Jahr 1985 den dreizackigen Stern, das Markenzeichen der Daimler-Benz AG. Die Automobilfabrik war damals das Beispiel dafür, dass der Wiederaufstieg Deutschlands zu einer führenden Wirtschaftsnation gelungen war. Doch mit Daimler ging es schneller bergab, als man denken konnte. →



LESSONS LEARNED ...

... für Daimler-Aktionäre:



01.

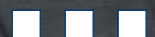
starke Persönlichkeiten
können mit Charisma Kontroll-
mechanismen unterlaufen

02.

der Wahn eines Einzelnen
kann über die Einsicht der
Vielen siegen

03.

Kontrolleure sollten die zu
Kontrollierenden niemals
bewundern



titelthema

→ Der erste, der das Gefühl hatte, dass es bei Daimler-Benz mit der alten Herrlichkeit schon bald vorbei sein könnte, war Edzard Reuter (Vorstandsvorsitzender von 1987 bis 1995). Er traute der alten „Größe“ nicht, sah sie an vielen Stellen gefährdet und auch schon im Sinken begriffen. Mit seiner Vision vom integrierten Technologiekonzern wollte er neue Horizonte eröffnen, das Unternehmen zu neuer, nicht nur wirtschaftlicher Größe führen.

Die aufkommende Mikroelektronik sowie die Informations- und Kommunikationstechnologie haben in den 1980er-Jahren nicht nur den wirtschaftlichen, sondern auch den gesellschaftlichen Diskurs bestimmt. Deutschland lag auf diesen Feldern im internationalen Vergleich weit zurück.

Technologiekonzern

Reuter wollte mit Daimler-Benz diesen Rückstand aufholen und das Land zu einer der führenden Nationen im Bereich der Hochtechnologie machen. Weil das nicht nur er so sah, sondern auch andere, war das Unternehmen nun plötzlich in Technologiebereichen relevant, die mit dem Auto nur noch begrenzt etwas zu tun hatten. Daimler-Benz galt als Speerspitze im Kampf gegen die Übermacht amerikanischer und japanischer Hightech-Konzerne.

Schon bald verzettelte Reuter sich, was auch daran lag, dass er auf die falschen Partner gesetzt hatte. Hätte sich Edzard Reuter statt mit einem traditionsreichen, in großen Teilen aber maroden, deutschen Elektronikonzern mit einem der aufstrebenden Start-ups im Silicon Valley verbündet – vielleicht wären dann

schon im Jahr 2010 die ersten autonomen Mercedes-Autos in Los Angeles, Shanghai oder Berlin unterwegs gewesen. Reuter schaffte es nicht, dem Konzern zu neuer Größe zu verhelfen, stattdessen beschleunigte sich in seiner Amtszeit der Verfall der alten Größe, was allerdings nicht allein seine Schuld war.

Weltkonzern

Jürgen Schrempp (von 1995 bis 2005 Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG und der Daimler-Chrysler AG) stellte die Uhr wieder auf null und war zu den Ursprüngen von Daimler-Benz, dem Automobilgeschäft im Zentrum aller wirtschaftlichen Aktivitäten, zurückgekehrt. Darauf war er stolz, dafür wurde er an der Börse und in den Medien gefeiert. Aber Schrempp hatte viel zu viel persönlichen Ehrgeiz, um es beim „Aufräumen“ zu belassen. Der Bau von hochwertigen Personenkraftwagen und robusten Nutzfahrzeugen war für einen Mann, der einen „Kick“ suchte, zu wenig.

Statt „Technologie“ machte er die „Globalisierung“ zur Leitlinie seiner Strategie und folgte damit ebenfalls einem Trend. Er glaubte, dass in einer globalisierten Welt die schiere quantitative Größe der Schlüssel für das Überleben von Unternehmen sei. Basierend auf der wissenschaftlich unbewiesenen, aber dem Alltagsverstand plausiblen Behauptung, dass es weltweit in einer nicht allzu fernen Zukunft nur noch sechs Automobilhersteller geben könne, setzte er Daimler-Benz in Bewegung, um zu eben jenen sechs glücklichen Unternehmen zu gehören. Auch in dieser Strategie lag das Potenzial, Daimler zu neuer Größe zu führen, aus dem „größten schwäbischen

Mittelständler“ eine „Welt AG“ neuen Zuschnitts zu machen. Man darf daher auch den vielen gutmeinenden und willigen Zeitgenossen, die ihn unterstützt haben und die der Meinung waren, nun müsse die Wirtschaftsgeschichte neu geschrieben werden, keinen Vorwurf machen. Doch Schrempp vergriff sich nicht nur bei der Wahl seiner Partner, er hatte auch kein Konzept, was er denn aus seiner Welt AG nun eigentlich machen wollte. So wurde er schon bald zum Totengräber seiner eigenen Vision. Die Fallhöhe war beträchtlich. Der Niedergang des Unternehmens setzte sich fort.

Mobilitätskonzern

Als Dieter Zetsche (von 2006 bis 2019 Vorstandsvorsitzender der Daimler AG) die Verantwortung übernahm, war das Drama um die Welt AG noch nicht zu Ende gespielt, das Drehbuch für ein „Bad Ending“ aber schon geschrieben. Zetsche drehte die Uhr zurück, rettete das Unternehmen, begann damit, die Trümmer des geplanten Weltreichs aufzuräumen und stellte die Weichen auf Wachstum. Mit seinem „Feuern aus allen Rohren“ machte er aus Mercedes-Benz wieder den – gemessen an den verkauften Stückzahlen – größten Hersteller von Premiumautomobilen der Welt.

Die Marktführerschaft bei hochwertigen Automobilen war ihm, dem „Car Guy“, wichtig – wichtig für das Image der Marke Mercedes-Benz, wichtig für die Reputation der Daimler AG und sicherlich auch wichtig für sein Standing im Unternehmen und in der Öffentlichkeit. Mit seinem Satz: „Wenn wir weiterhin nur das tun, was wir so gut gemacht haben, sind wir erledigt“, leitete er eine

04.

unternehmerische Entscheidungen sind niemals alternativlos und ...

05.

... meistens gibt es sogar mehrere Alternativen, die alle auf den Tisch müssen

06.

formale Entscheidungswege können informell manipuliert und ausgehebelt werden





Foto: PHILIPPE HUGUEN / Staff / gettyimages.de

Wende ein. Sie sollte das Unternehmen nicht nur vor dem Untergang bewahren, sondern es auch zu neuer Größe führen. Vor dem Hintergrund der wachsenden ökologischen und gesellschaftlichen Belastungen durch den motorisierten Individualverkehr, der automobilen Aufrüstung bei einigen amerikanischen Tech-Konzernen und dem bemerkenswerten Erfolg von Tesla, waren manche Gewissheiten in der Branche ins Wanken geraten. Aber Zetsche erkannte, dass die Herausforderungen, denen sich die Automobilindustrie gegenüber sah, nicht nur eine Bedrohung, sondern auch eine Chance waren, die Chance, mit Daimler zu neuen Ufern aufzubrechen.

Sein Strategieprogramm CASE sollte der Weg sein, um aus einem Automobilhersteller einen „Mobilitätskonzern“ zu machen. Von dieser Vision fühlten sich viele gesellschaftliche Gruppen angesprochen. Auch in der Politik wurden Zetsche und das Unternehmen wieder gefragte Dialogpartner, wenn es um die Mobilität der Zukunft ging. Als noch während seiner Amtszeit viele CASE-Projekte gestoppt oder in Kooperationen umgeleitet wurden, lag das nicht daran, dass sie irrelevant geworden wären, sondern schlicht daran, dass dem Unternehmen auf dem Weg zum Mobilitätskonzern das Geld auszugehen drohte.

Zum Sargnagel für CASE wurde schließlich der Dieselskandal, nachdem klar war, dass die rechtliche Aufarbeitung und Beendigung der Klagen den Konzern viel, sehr viel Geld kosten würden. Schreppts

Nachfolger im Amt des Vorstandsvorsitzenden wurde Ola Källenius. Der schwedische Manager ist seit dem 22. Mai 2019 Vorstandsvorsitzender der Mercedes-Benz Group AG. Er hat die Rückkehr zu einem kleinen, aber feinen Hersteller von begehrten Luxusautos eingeleitet. Die Daimler-Benz AG, die im Jahr 1926 gegründet wurde, wurde vor diesem Hintergrund am 1. Dezember 2021 in die Mercedes-Benz AG (Automobile) und die Daimler Truck AG (Lastwagen) aufgeteilt. Das war ein ausgesprochen historischer Augenblick: Zwei neue Unternehmen gehen an den Start. Beide werden an der Börse notiert.

Den Niedergang erforschen

Wenn man die 40 Jahre zwischen 1980 und 2020 überblickt, stellt sich ganz zwangsläufig die Frage, wie es so weit kommen konnte, was den Niedergang der einstmalig so unangreifbaren und stolzen Daimler-Benz AG verursacht oder zumindest ausgelöst hat:

- War es die Entscheidung Anfang der 1980er-Jahre, die Kapazitäten für die PKW-Produktion massiv auszuweiten, die in der Folge zu einer Erosion des alten, erfolgreichen Geschäftsmodells geführt hat?
- War es die Übernahme des angeschlagenen Luft- und Raumfahrtunternehmens Dornier, die schon bald einen Rattenschwanz weiterer verfehlter Firmenübernahmen nach sich gezogen hat?

- War es eine unglückliche Modellpolitik, die in der monströsen S-Klasse von 1991 kulminierte?
- War es der Merger of Equals (mit Chrysler), der großartig begann und in einem Desaster endete?
- War es die Jagd nach Stückzahlen, um wieder Nummer eins im Premiumsegment zu werden?
- War es der Dieselskandal, der das Unternehmen nicht nur viel Geld, sondern auch Reputation und Vertrauen gekostet hat?

Es gibt in der Chronologie jener 40 Jahre viele Ereignisse und Entscheidungen, die sich im Nachhinein als schicksalhaft erwiesen haben. Und doch befriedigt ihre bloße Aufzählung nicht. Jedes dieser Ereignisse, jede dieser Entscheidungen war für sich genommen nicht existenzgefährdend. Sie waren umkehrbar und sind auch wieder korrigiert worden.

Doch dann, kaum waren die alten Probleme gelöst, „aufgeräumt“, ging es wieder von Neuem los, zog eine Fehlentscheidung die andere nach sich. Gewiss, es gab in diesen 40 Jahren auch Phasen des Aufschwungs, aber gerade in diesen Aufschwungsphasen wurden dann wieder Weichenstellungen vorgenommen, die geradewegs in eine neue Krise geführt haben. Das Unternehmen dauerhaft zu neuer Größe zu führen, ist niemandem gelungen.

Man kann die Geschichte von Daimler zwischen 1980 und 2021 nicht nur als eine Geschichte von Irrtümern und Fehlern erzählen, sondern auch als eine Geschichte der verpassten Chancen. Kaum ein anderer Automobilhersteller hat sich so früh und vor allem so intensiv mit alternativen Antriebskonzepten und Kraftstoffen beschäftigt wie Daimler. Die jahrzehntelange Arbeit an der Brennstoffzelle ist dafür nur ein, zweifellos aber das herausragendste und zugleich traurigste Beispiel.

Kaum ein anderer Automobilhersteller hat sich auch so früh und intensiv mit Fragen des Verkehrsmanagements, mit Mobilitätskonzepten, ja sogar mit dem autonomen Fahren beschäftigt wie Daimler. Doch keine dieser Überlegungen und Initiativen war von Dauer. Wer anders als Daimler hätte angesichts der Aktivitäten, die schon in den 1980er-Jahren begonnen →

→ haben, der Vorreiter für eine ökologisch nachhaltige Mobilität werden können? Was gefehlt hat, war der lange Atem, der das Unternehmen über viele Jahrzehnte ausgezeichnet hat. Irgendwann wurde der Wunsch nach kurzfristigen und spektakulären Erfolgen übermächtig. Das Ergebnis war der Verlust an „Leadership“. Im Wechsel zwischen „Aufbruch“ und „Aufräumen“ hat sich die ökonomische Substanz des Unternehmens nicht über Nacht, aber über die Jahre hinweg in Luft aufgelöst.

Lernen aus der Geschichte

Eines der wichtigsten Motive, sich mit der Geschichte zu beschäftigen, liegt darin, Lehren zu ziehen. Wer will, kann aus der Geschichte von Daimler viel lernen. Zum Beispiel:

1. Folge deinem „inneren Programm“. Folge nicht irgendwelchen Managementmoden, die nur allzu gern von Akteuren in die Welt gesetzt werden, die sich später nicht dafür verantworten müssen. So wie in den 1980er-Jahren die Diversifikation als Allheilmittel gegen stagnierende Märkte und Wachstumsschwäche gepriesen wurde, so ist es heute das „Pure Play“. Doch entwickeln sich aktuell nicht gerade die nordamerikanischen IT-Giganten basierend auf ihrer Kernkompetenz zu breit diversifizierten Konglomeraten? Muss nicht wer einem Trend folgt zur Kenntnis nehmen, dass es auch einen Gegentrend gibt?

Gewiss, das hilft dem Handelnden, der entscheiden muss, nicht wirklich weiter. Aber es sollte ihn dazu veranlassen, zunächst einmal in das eigene Unternehmen hineinzuhören und sich selbstkritisch die Frage zu stellen: Was können wir und was brauchen wir, um langfristig den Wert unseres Unternehmens zu steigern? Wer den inneren Kompass verliert, wird anfällig für die Einflüsterungen anderer und zum Opfer des Gezwitzers in den sozialen Medien und auch anderswo. Erfolgreiche Unternehmen sind „innengeleitet“ nicht „außengeleitet“.

2. Unternehmen sind soziale Systeme. Eingriffe in ein Geschäftsmodell, gewollt oder ungewollt, entwickeln eine Eigendynamik, die ein Geschäftsmodell zerstören kann. Die sprunghafte Erhöhung der

Produktionskapazitäten zu Beginn der 1980er-Jahre führte dazu, dass das Unternehmen zwar plötzlich keine Lieferzeiten mehr hatte, dafür aber Rabatte geben musste. Das war natürlich so nicht beabsichtigt, aber es war die zwangsläufige Folge, wenn man die Marktversorgung von einem „Pull-“ auf ein „Push-System“ umstellt.

Die Diversifikation von Edzard Reuter hat zwangsläufig zu einem Mangel an Managern geführt, die ein solches Gebilde hätten führen und steuern können. Woher hätten sie auch kommen sollen? Jürgen Schrempps Welt AG geriet in einen wachsenden Konflikt zu den Handlungsnotwendigkeiten, die sich bei der Marke Mercedes-Benz durch den verstärkten Wettbewerbsdruck aufgedrängt haben. Und Dieter Zetsche hat im Grunde kein Modell gefunden, wie man all die vielen Ideen aus CASE hätte organisatorisch umsetzen können. Allein der Aufbau von Mobilitätsdiensten hätte eine Ausgliederung dieser geschäftlichen Aktivitäten gefordert. Ola Källenius' Weg in den „Luxus“ wird Einschnitte in der Kapazitätspolitik, im Management der Supply Chain, im Vertrieb und vor allem in der Unternehmenskultur erfordern, wenn er erfolgreich sein soll.

3. Das Image sollte auf dem „Tatsächlichen“ und nicht auf „Kommunikation“ beruhen. Es gibt kaum ein Unternehmen, das so wenig kommuniziert, so wenig von sich preisgibt und so wenig Werbung betreibt wie Tesla. Wer kommuniziert, ist der Chef, und der tut das mit einem offensichtlich großen Spaß daran, andere ins Bockshorn zu jagen, was erstaunlicherweise vielen gefällt. Daimler hat in dem Zeitraum, über den in diesem Artikel berichtet wurde, viel kommuniziert. Aber was ist davon hängengeblieben? Ist das Image des Unternehmens nicht viel mehr durch seine Auf- und Umbrüche, Krisen und Eskapaden geprägt, als durch das, was man versucht hat, den Menschen über dieses Unternehmen zu erzählen? Ist es nicht erstaunlich, dass die erfolgreichen häufig die „stillen“ Unternehmen sind?

4. Wachstum und Profitabilität sind keine Ziele. Sie sind das Ergebnis einer richtigen Strategie und deren konsequenter Umsetzung. Als vor vielen Jahren ein-

AUTOR



Prof. Dr. Willi Diez (68) ist ein Professor für Betriebswirtschaftslehre und wirkte am Aufbau des automobilwirtschaftlichen Studiengangs an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) mit. Er war außerdem langjähriger Leiter des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA). Er ist weiterhin Geschäftsführer der IFA Forum & Management GmbH und trotz Ruhestands auch immer wieder publizistisch tätig.
willi.diez@ifa-info.de

mal ein Toyota-Manager gefragt wurde, ob es das Ziel seines Unternehmens sei, die Nummer eins in der Welt zu werden (damals war es noch General Motors), antwortete er: Nein, das sei nicht das Ziel von Toyota. Aber wenn man die richtigen Produkte zum richtigen Preis auf den Markt bringen werde, werde man es wahrscheinlich nicht verhindern können, die Nummer eins zu werden. So viel östliche Weisheit ist nicht in vielen Unternehmen anzutreffen.

5. Unternehmen sollten gesellschaftliche Trends antizipieren. Aber sie müssen auch eine Vorstellung darüber entwickeln, welches Geschäftsmodell sie brauchen, um diese Trends für sich nutzen zu können. Joachim Zahn (von 1971 bis 1979 Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG) hat mit seinem Prinzip der „maßvollen Investitionspolitik“ genau jenen Hebel gefunden, damit Daimler von dem Wunsch der Menschen nach einem „besseren Leben“ profitiert hat.

Er hat den Trend genutzt, ohne einem plumpen und vergänglichen Konsummaterialismus Vorschub zu leisten. Er hat dort Begehrlichkeit erzeugt, wo andere Unternehmen sich als billige Bedarfsdecker positioniert und profiliert haben. Auch diese Unternehmen waren in der Zeit eines überbordenden Wirtschaftswachstums erfolgreich. Aber sie mussten den Kunden und Kundinnen hinterherlaufen, als deren Wünsche und Ansprüche

gestiegen sind. Ihr Geschäftsmodell war nicht nachhaltig. Heute findet man Unternehmen, die große weltgeschichtliche Trends erkennen und ihre Geschäftsmodelle darauf ausrichten, vorrangig in den USA. Amazon ist ein solches Unternehmen ebenso wie Google und Facebook. Auch Tesla hat es geschafft, aus der politischen Diskussion über den Klimawandel ein Geschäftsmodell ganz eigener Art zu machen: Das Unternehmen verdient nicht nur Geld mit dem Verkauf von Autos und Over-the-Air-Diensten, sondern auch mit dem Verkauf von CO2-Zertifikaten.

Weder Edzard Reuter noch Jürgen Schrempp und zuletzt auch nicht Dieter Zetsche haben ein Geschäftsmodell gefunden, mit dem sie ihre Vision finanzieren konnten.

„Das Beste oder nichts“

Im Jahr 2010 benutzte Mercedes den Werbeslogan „Das Beste oder nichts“. Er sollte den Führungsanspruch der Marke unterstreichen. „Das Beste oder nichts“

ist ein starker Imperativ. Aber Imperative werden nicht dadurch wirkungsmächtig, dass man sie irgendwo hinschreibt, auch nicht dadurch, dass man sie zum Firmenslogan macht. Imperative müssen gelebt werden, zuerst und vor allem von den Führungskräften. „Das Beste oder nichts“ ist nicht nur eine Aufforderung, die besten Autos der Welt zu bauen. „Das Beste oder nichts“ ist auch eine Aufforderung an das Management, immer die beste Entscheidung für das Unternehmen zu treffen. Mag sein, dass dieser Anspruch heute in einer unendlich komplexen Welt zu hoch ist, um ihn jeden Tag erfüllen zu können. Aber es geht bei dieser Maxime nicht um das Ergebnis, sondern um eine Haltung!

Was bringt die Zukunft? Es wird wohl nicht lange dauern, bis viele Kommentatoren und Experten zu der Einschätzung kommen, dass die (nur auf Personenwagen ausgerichtete) neue Mercedes-Benz AG, gemessen am Weltmaßstab, nicht nur klein, sondern zu klein ist, um überleben zu können. Wenn das zu einer Diskussion

darüber führt, wie Mercedes-Benz möglichst schnell in eine vermeintlich überlebensfähige Größe hineinwachsen könnte, dann würde das Unglück genau wieder da beginnen, wo es Anfang der 1980er-Jahre seinen Ausgangspunkt genommen hat. Die Auffassung, dass Economies of Scale die wichtigste Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sind, scheint unausrottbar zu sein.

Ist Größe entscheidend?

Unternehmen können in jeder Größe überleben. Sie müssen sich in ihrer Strategie, in ihrer Struktur und in ihrer Kultur nur an ihren jeweiligen Möglichkeiten ausrichten. Es gibt erheblich mehr Luxusmarken, die an ihrem Streben nach „Größe“, nach mehr Umsatz und mehr Gewinn zugrunde gegangen sind, als Luxusmarken, die ihre Exklusivität bewahrt haben. Groß und erfolgreich ist ein Luxusunternehmen, wenn es zur Projektionsfläche von Sehnsüchten wird.

Willi Diez ●

Keine Angst vor Übernahme durch ausländische Investoren

Einsichten. Ein Insider der von 1979 bis 1991 „beim Daimler“ arbeitete (zuletzt als Vorstandreferent) hat die jüngere Geschichte des Automobilkonzerns aufgeschrieben und kritisch analysiert.

„Es ist kein Naturgesetz, dass Daimler ewig besteht“, sagte der damalige Daimler-Chef Dieter Zetsche im Februar 2019 auf einer Podiumsdiskussion. Schneller als erwartet wurde seine Prognose Realität, denn am 30. November 2021 endete die Geschichte der Daimler AG. An ihre Stelle treten zwei neue Unternehmen: die Mercedes-Benz AG und

die Daimler Truck AG. Der Autor Willi Diez beschäftigt sich mit der Daimler-Geschichte sehr kenntnisreich und erzählt lebendig und spannend. Er nennt die „Kapitalvernichter“ und „Managementnieten“ beim Namen, aber nicht um sie zu denunzieren, sondern um mit einer personalisierten Darstellung das Maximum an möglichen Lerneffekten zu erzielen.

Das Buch überzeugt auch durch seine analytische Kraft, mit der einige verführerische Managementmoden als Blödsinn enttarnt werden. Und Diez regt dazu an, an einer effektiven Kontrolle von Aktiengesellschaften durch die zuständigen Aufsichtsgremien zu zweifeln.

Das vorliegende Buch ist kein Nachruf. Aber bei den Lesern und den Leserinnen entsteht der Eindruck, dass die zusammengeschrumpfte Mercedes-Benz AG bald von einem ausländischen Investor aufgekauft werden könnte. Diez betont: „Ich sehe eine Übernahme nicht unbedingt als Schreckensszenario. Jeder Investor wäre daran interessiert, die Marke Mercedes-Benz zu stärken und nicht zu schwächen.“



Buchtipps. Willi Diez: „Verlorene Größe – Neue Horizonte: Das Ende von Daimler?“, Vahlen Verlag, München 2022, 507 Seiten, 39,80 Euro

UMFRAGE. Die Coronapandemie war ein „Gamechanger“ in Sachen Führung und Zusammenarbeit. Eine Umfrage des Frankfurter IFIDZ-Instituts von Barbara Liebermeister unter 482 Führungskräften zeigte, dass Themen wie „Führung auf Distanz“ in Zukunft immer wichtiger werden.



Beziehung zur Belegschaft neu definieren

Eine Umfrage unter 482 Führungskräften, die Ende 2021 durchgeführt wurde, war die Grundlage für die Studie „Alpha-Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“. Die Studie kann unter www.ifidz.de für 39 Euro bestellt werden. Aus ihr können Handlungsempfehlungen für die Personal- und Führungskräfteentwicklung des Jahres 2022 abgeleitet werden. Zwei Drittel der befragten Führungskräfte (66 Prozent) erwarten einen Anstieg der Bedeutung der Führungsfunktion in ihrem Unternehmen. Dieser Befund steht in Widerspruch zu der in der New-Work-Debatte vertretenen These, Führung sei in zunehmend netzwerkartig organisierten Unternehmen nicht mehr nötig. Diese New-Work-Ansicht wird von den Führungskräften nicht geteilt.

Das Gros der Befragten erwartet auch einen Anstieg der Anforderungen an Führungskräfte und zwar insbesondere in den Bereichen „Selbstmanagement“ (70 Prozent), „Mitarbeiterführung“ (68 Prozent) und „Teamführung“ (80 Prozent). Als Ursache hierfür wird immer wieder das Arbeiten im Homeoffice genannt, da das Führen von Mitarbeitenden auf Distanz von den Führungskräften erfordert, neue Führungsroutinen zu entwickeln. Zudem ist mit dem Führen hybrider Teams ein höherer Betreuungsaufwand und Koordinierungsaufwand verbunden.

Beziehungsprofis und Sinnstifter gesucht

Bei den Führungsrollen, die sich primär aus der hierarchischen Position der Führungskräfte ableiten, wie „Vorgesetzter“, „Manager“, „Macher“ und „Entscheider“ erwarten denn auch eher wenige Befragte einen Anstieg von deren Bedeutung (maximal 21 Prozent). Anders verhält es sich bei den Rollen, die sich aus ihrer Führungsfunktion ableiten, wie „Sinnstifter“, „Beziehungsmanager“ und „Coach“. Bei ihnen erwarten 62 bis 80 Prozent der Führungskräfte, dass ihre Bedeutung steigt. Kennzeichnend für diese Rollen ist: Ihre effektive Wahrnehmung hängt stark von der Beziehung zu den Mitarbeitern beziehungsweise Netzwerkpartnern und der Kommunikation mit ihnen ab. Die meisten Führungskräfte erwarten also, dass

insbesondere die Rollenanforderungen steigen, die sich im Bereich Kommunikation und Kooperation aus dem veränderten Arbeitsumfeld für sie ergeben. Als größten Treiber dieser Entwicklung erachten sie die Digitalisierung (80 Prozent) und den gesellschaftlichen Wandel (78 Prozent). Über 70 Prozent der Führungskräfte nennen als zentralen Treiber aber auch die Veränderung der Mitarbeiter.

Der Bedeutungsanstieg der Führungsrollen „Sinnstifter“, „Beziehungsmanager“ und „Coach“ hat seine Wurzel auch darin, dass 84 Prozent der Führungskräfte folgendes erwarten: Die Unternehmen werden, um ihre Agilität zu erhöhen, weitere Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter- und Teamebene verlagern. Dadurch gewinnt auch das Thema laterale Führung beziehungsweise Führung ohne Weisungsbefugnis an Bedeutung. Circa 80 Prozent der Befragten erwarten, dass seine Bedeutung „steigt“ oder sogar „stark steigt“.

Drei Viertel der Führungskräfte stufen ihren persönlichen Entwicklungsbedarf als „hoch“ oder sogar „sehr hoch“ ein. Dabei fällt auf: Am höchsten erachten ihren Entwicklungsbedarf die 41- bis 50-Jährigen – vermutlich auch, weil sie keine „Digital Natives“ sind. Zudem haben sie aufgrund ihrer längeren Berufstätigkeit und Führungserfahrung schon mehr Führungsroutine als ihre jüngeren Kollegen entwickelt, die sie aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen teilweise durch neue ersetzen müssen.

Am geringsten erachten ihren Entwicklungsbedarf die Führungskräfte, die älter als 50 Jahre sind, von denen viele Top-Executives wie Vorstände und Geschäftsführer sind. Dies liegt vermutlich daran, dass sie sich nicht selten primär als die Top-Entscheider und -Manager in ihrer Organisation verstehen. Das heißt, sie haben ein teils anderes Rollen- und Selbstverständnis als die Führungskräfte auf der mittleren Führungsebene und Shopfloor-Ebene. Deshalb verspüren sie auch einen anderen Entwicklungsbedarf.

Beziehung zu den Mitarbeitenden neu definieren

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte sieht bei sich einen großen Entwicklungs-

AUTORIN



Barbara Liebermeister
leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist auch Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
Tel. +49(0)69 719130965
www.ifidz.de

bedarf im Bereich „Digitalkompetenz“ (53 Prozent). Zudem signalisieren 37 Prozent einen hohen Bedarf im Bereich „Selbstführung/-management“.

Entwicklungsbedarfe bei Führungskräften

Auffallend ist zudem, dass die Führungskräfte gleich in drei Bereichen große Entwicklungsbedarfe bei sich konstatieren, die eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitern tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – nämlich

- Beziehungsmanagement (44 Prozent)
- Kommunikation und Motivation (41 Prozent)
- Teamführung (27 Prozent).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Frage geht „Wie verstehe ich mich als Führungskraft?“ und „Wie definiere ich meine Rolle im Team?“ und „Wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit meinen Mitarbeitern oder mit meinem Team?“, scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen persönlichen Entwicklungsbedarf zu verspüren, sieht man von ihrer Digitalkompetenz ab.

In der modernen, digitalen Arbeitswelt wandelt sich das Anforderungsprofil an Führungskräfte. Sie müssen sich zunehmend zu Beziehungsmanagern entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe „Persönlichkeitsintelligenz“, →

personal- und organisationsentwicklung

→ „Beziehungszintelligenz“ und „Digitalintelligenz“ auszeichnen. Die damit verbundenen Kompetenzen benötigen die Führungskräfte insbesondere für das Erreichen der Entwicklungsziele ihres Bereichs, die sich zum Beispiel aus solchen strategischen Zielsetzungen ergeben wie

- das Unternehmen fit machen für die Zukunft
- die Chancen der Digitalisierung nutzen.

Beim Erreichen solcher Ziele sehen sich mehr als drei Viertel aller Führungskräfte (77 Prozent) mit großen Herausforderungen konfrontiert. Dies liegt auch daran, dass hiermit meist ein großer Changebedarf auf der Struktur-, Prozess- und Kulturebene verknüpft ist. Zudem müssen hierfür oft neue Problemlösungen mit den Mitarbeitern sowie in Kooperation mit anderen Bereichen gefunden und realisiert werden. Das heißt, die Führungskräfte sind beim Erreichen solcher Ziele stark als Kommunikatoren und Motivato-

ren, Leader und Sinnstifter, Beziehungsmanager und Coach gefragt – in Rollen also, bei denen sie bei sich noch einen Entwicklungsbedarf verspüren. Das liegt auch daran, dass ihre Teams zunehmend außer einem hybriden, auch einen sehr heterogenen Charakter haben. Deshalb müssen die Führungskräfte häufiger mit Personen kommunizieren und kooperieren, die nicht nur einen völlig unterschiedlichen Background haben, sondern deren Wertvorstellungen und Erwartungen an Führung auch stark divergieren.

Immer komplexeres Umfeld beachten

Dass das Beziehungsnetzwerk, in dem Führungskräfte agieren, komplexer wird, zeigen auch ihre Antworten auf die Frage, von welchen Partnern sie bei der Zielerreichung stark abhängig sind. Am häufigsten werden hier immer noch die ei-

genen Mitarbeiter genannt (78 Prozent); auffallend häufig jedoch auch die „Mitarbeiter anderer Bereiche“ (47 Prozent) und „externe Unterstützer“ (42 Prozent). Das zeigt, wenn Führungskräfte heute die gewünschten Wirkungen erzielen möchten, müssen sie in ihr Denken und Handeln nicht nur ihre Mitarbeiter und Vorgesetzten einbeziehen. Sie müssen auch die Interessen und möglichen Reaktionen vieler anderer Partner berücksichtigen, gegenüber denen sie keine Weisungsbefugnis haben.

Es verändert sich das Anforderungsprofil an Führungskräfte. Es gewinnen die Themen ...

- „Führung auf Distanz“
- „Führung ohne Weisungsbefugnis“ beziehungsweise „laterale Führung“
- „Führung von virtuellen und hybriden Teams“
- „Onlinekommunikation“

nicht unerwartet und ganz deutlich an Bedeutung. Aufgrund der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen sowie cross-funktionalen Team- und Projektarbeit verlieren offensichtlich bei der alltäglichen Zusammenarbeit die Bereichs- und Unternehmensgrenzen an Relevanz. Deshalb bezieht sich heute, wenn man von Führung spricht, diese Aufgabe immer seltener nur auf die Mitarbeiter, die einer Führungskraft disziplinarisch unterstellt sind. Vielmehr gilt es auch Personen zu „führen“ beziehungsweise zu inspirieren und motivieren, bezüglich denen die Führungskraft keine Weisungsbefugnis hat.

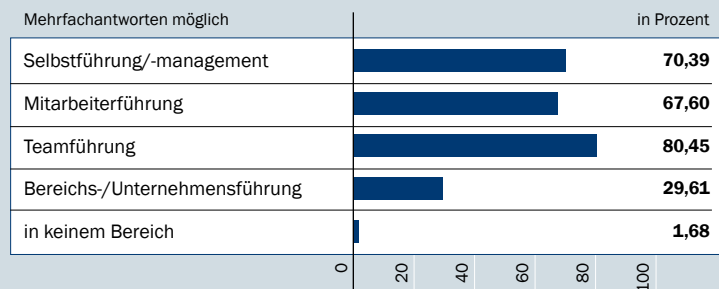
Corona war ein echter „Gamechanger“

Fast 90 Prozent der Führungskräfte sagen denn auch, das Thema virtuelle Führung spiele bereits heute in ihrem Führungs-/Arbeitsalltag eine große oder gar sehr große Rolle. Zudem gehen 93 Prozent davon aus, dass das Führen auf Distanz auch in der „Nach-Corona-Zeit“ ein integraler Bestandteil ihrer Führungsarbeit sein wird. Dasselbe gilt für die Onlinekommunikation (91 Prozent).

Aus Sicht der meisten Führungskräfte war Corona somit ein echter Gamechanger; das heißt, die von dem Virus ausgelösten Veränderungen im Bereich Führung,

Steigende Anforderungen an Chefs

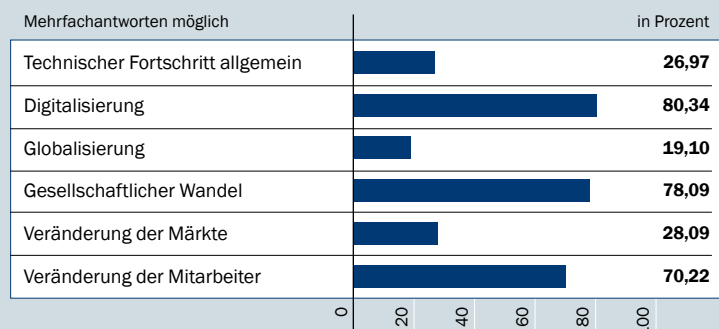
Abbildung 1. In welchen Bereichen werden die Anforderungen an die Führungskräfte besonders stark steigen?



Quelle: www.ifdz.de

Treiber für mehr Führungsarbeit

Abbildung 2. Was sind aus Ihrer Warte die größten Treiber dieser Entwicklung?



Kommunikation und Zusammenarbeit werden nachhaltig sein. Dabei weisen die Führungskräfte immer wieder darauf hin, dass dies nicht nur hinsichtlich ihrer Mitarbeiter gilt. Auch ihre (Kommunikations-)Beziehungen zu solchen Stakeholdern wie externen Dienstleistern, Kunden und Lieferanten haben sich nachhaltig verändert.

Führen auf Distanz oft ein „notwendiges Übel“

Bemerkenswert ist: Die meisten Führungskräfte sind keine enthusiastischen Befürworter des Führens auf Distanz. Sie erachten dieses vielmehr als ein aufgrund der Rahmenbedingungen „notwendiges Übel“. Nur 30 Prozent von ihnen betonen, das Führen auf Distanz habe mehr Vor- als Nachteile. Ansonsten halten sich für sie die Vor- und Nachteile dieser Führungsform entweder weitgehend in der Waage (52 Prozent) oder die Nachteile überwiegen (18 Prozent).

Dabei fällt auf: Die jüngeren Führungskräfte bewerten das Führen auf Distanz häufiger positiv als die älteren. Dies liegt vermutlich außer an der unterschiedlichen Digitalkompetenz daran, dass die älteren Führungskräfte bei einem Wandel weg vom „klassischen“ hin zu einem virtuellen Führen mehr Führungsroutinen als ihre jüngeren Kollegen aufgeben müssen.

Auffallend ist zudem: Weit überdurchschnittlich viele obere Führungskräfte von Großunternehmen betonen, das Führen auf Distanz habe mehr Vor- als Nachteile. Eine Ursache hierfür dürfte sein, dass in den multinational tätigen Unternehmen der Führungs- und Kommunikationsprozess zumindest auf der Top-Ebene auch schon vor Corona weitgehend online erfolgte. Deshalb ist das Führen auf Distanz für deren Top-Manager eine geübte Praxis. Darum unterschätzen sie zuweilen auch die Schwierigkeiten, die diese Art zu führen den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebenen bereitet.

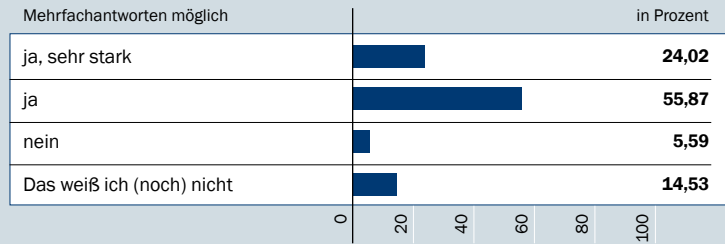
Diese resultieren auch daraus, dass aus Sicht der Führungskräfte etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verant-

wortlich zum Beispiel im Homeoffice zu arbeiten. Als Beispiele werden von den Befragten immer wieder folgende Mitarbeitergruppen genannt: 1. Mitarbeiter in der Einarbeitungsphase und 2. Mitarbeiter, die nur bedingt sich selbst und ihre Arbeit effektiv organisieren können und auch nur bedingt in der Lage sind, sich selbst motivieren zu können.

Die Vorbehalte gegenüber dem virtuellen Führen resultieren auch daraus, dass über drei Viertel der Führungskräfte (78 Prozent) bei ihm die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen sehen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (52 Prozent), eine Überforderung der Mit- →

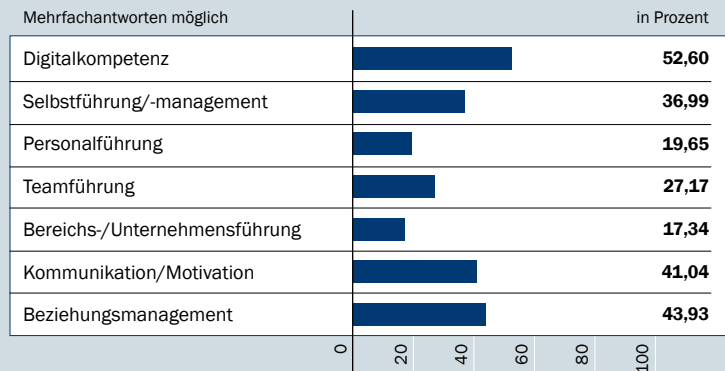
Laterale Führung gewinnt an Bedeutung

Abbildung 3. Gewinnt in diesem Kontext das Thema laterale Führung beziehungsweise Führung ohne Weisungsbefugnis an Bedeutung?



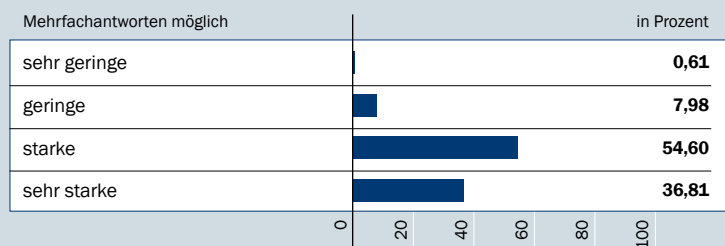
Entwicklungsbedarf erkennen

Abbildung 4. In welchen Bereichen sehen Sie bezogen auf Ihre Person den größten Entwicklungsbedarf?



Onlinekommunikation wichtig?

Abbildung 5. Welche Bedeutung wird das Thema Onlinekommunikation in der „Nach-Corona-Zeit“ bei Ihrer Führungsarbeit haben?



personal- und organisationsentwicklung

→ arbeiter (42 Prozent) und ein Absinken ihrer Motivation (29 Prozent).

42 Prozent der Führungskräfte sehen beim Führen auf Distanz zwar die Gefahr einer Überforderung ihrer Mitarbeiter, doch nur 23 Prozent konstatieren eine entsprechende Gefahr bei sich selbst. Dabei liegt der Verdacht nahe, dass eine mögliche Verschlechterung der Beziehung Mitarbeiter-Führungskraft sowie sinkende Identifikation mit dem Unternehmen auch auf eine Überforderung der Führungskräfte beim Führen auf Distanz zurückzuführen ist. Schließlich beklagen nicht wenige Führungskräfte, dass ihnen oft die Zeit für persönliche Gespräche mit ihren Mitarbeitern, aber auch anderen Netzwerkpartnern fehle.

An diesem Punkt klaffen zuweilen, so scheint es, das Selbst- und Fremdbild der Führungskräfte auseinander. So sehen zum Beispiel nur acht Prozent der Führungskräfte, beim Führen auf Distanz die Gefahr eines Kontrollverlusts. Spricht man hingegen mit ihren Mitarbeitern, stellt man fest: Diese verspüren bei ihren Führungskräften durchaus oft die Angst vor einem Kontrollverlust. Eine solche Angst ist nachvollziehbar, da die Führungskräfte für die Leistung ihres Bereichs verantwortlich sind und ihre Leistung letztlich an der Leistung ihrer Mitarbeiter gemessen wird. Diese zumindest latent vorhandene Angst gestehen sich aber viele Führungskräfte nicht ein, denn dies wäre vermutlich nicht mit ihrem Selbstbild „Ich kann vertrauen und loslassen“ vereinbar.

Führungskräfte sollten noch kommunikativer werden

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen Kommunikation (43 Prozent), Digitalkompetenz (38 Prozent) und Selbstmanagement (32 Prozent).

95 Prozent der Führungskräfte sind überzeugt, dass ihr Team mittelfristig einen hybriden Charakter (85 Prozent) oder gar rein virtuellen Charakter (10 Prozent) hat. Sie erwarten also, dass sie auch „nach Corona“ vor der Herausforderung stehen, Mitarbeiter und Teams auf Distanz zu führen und die hierfür nötigen

Kompetenzen brauchen. Dabei fiel in den persönlichen Interviews auf: Wenn die Führungskräfte von hybriden Teams sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter.

Unternehmensübergreifende Teams sind Herausforderung

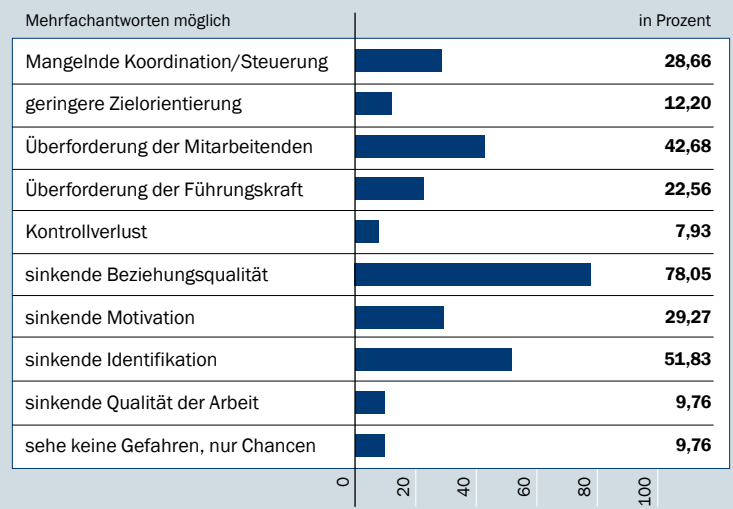
Vielmehr rekurren sie in ihren Erzählungen über ihren Arbeitsalltag und die Herausforderungen, vor denen sie in ihm stehen, auch immer wieder auf

solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister, Kunden und Lieferanten. Die Führungskräfte haben also, wenn sie von hybriden Teams sprechen, häufig die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie in ihrem Arbeitsalltag koordinieren müssen, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet.

Das heißt, viele Führungskräfte haben das klassische Bereichsdenken bereits

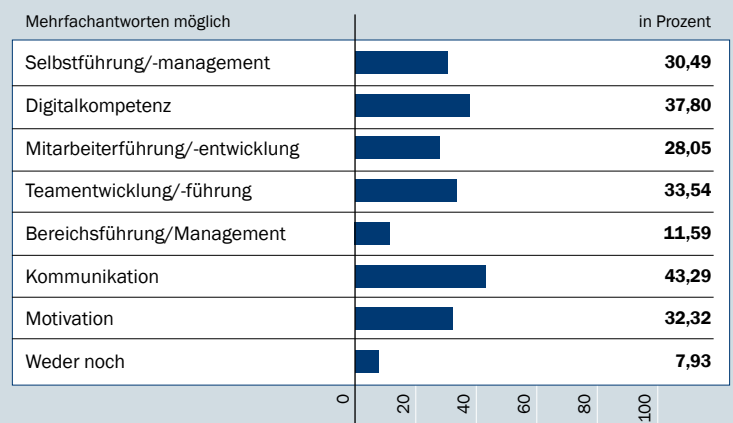
Welche Gefahren beim virtuellen Führen drohen

Abbildung 6. Was erachten Sie als die größten Gefahren beim virtuellen Führen/Führen auf Distanz?



Entwicklungsbedarf bearbeiten

Abbildung 7. In welchen Bereichen besteht bei Ihren Fähigkeiten bezogen auf das Thema „Führen auf Distanz“ noch Entwicklungsbedarf?



überwunden. Sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen. Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem für sie relevanten Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Leistungserbringungsprozess direkt beteiligt ist.

Dieses Bewusstsein hat ein Teil der Führungskräfte schon verinnerlicht. Das belegt die Tatsache, dass sie immer wieder ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung auch von Mitarbeitern anderer Bereiche und externen Unterstützern betonen. Zudem scheinen sich viele von ihnen schon bewusst zu sein, dass gute Führung auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Hierfür spricht, dass das Gros von ihnen erwartet, dass die Führungsrollen „Sinnstifter“ und „Beziehungsmanager“ weiter an Bedeutung gewinnen.

Führungskräfte sehen Gefahren im Beziehungsbereich

Dies ist insofern relevant, als bei einer bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht qua disziplinarischer Gewalt vorgeben können: „Tue dies und

„Führungskräfte überzeugen am besten durch ihr eigenes Verhalten und durch ihre Vorbildliche Kommunikation.“

Barbara Liebermeister

das“. Sie müssen vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens sowie der Kraft ihrer Argumente die Mitarbeiter als Mitstreiter gewinnen.

Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter auf Distanz. Ihnen können die Führungskräfte zwar vorgeben, was sie zu tun haben, inwieweit ihre Mitarbeiter dies aber real tun, können sie aufgrund der räumlichen Distanz aber nur bedingt kontrollieren. Also bleibt ihnen letztlich oft keine andere Wahl, als die Mitarbeiter durch ihr Verhalten und argumentativ zu überzeugen. Ansonsten müssen sie ihnen vertrauen. Das heißt wiederum:

Entwicklungselemente miteinander verbinden:

Kollektive Qualifizierung (zum Beispiel in Seminaren, Trainings, Webinaren und mittels Lernplattformen). Ziel dieser Maßnahmen ist es, den Teilnehmern die Skills zu vermitteln, die sie zum Führen von Menschen im digitalen Zeitalter brauchen. Außerdem gilt es, durch das gemeinsame Lernen dafür zu sorgen, dass das nötige Alignment entsteht.

Individuelle Qualifizierung (zum Beispiel mittels Coaching oder auch Mentoring). Ziel dieser Maßnahmen ist es, bei den Teilnehmern die Verhaltenssicherheit



Barbara Liebermeister (rechts). Webinare dürfen auch einmal Spaß machen, heißt es im Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt.

Wechselseitiges Vertrauen ist gerade beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor. Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der Vuca-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, scheint es in den Unternehmen bereits zu geben. Diese gilt es auszubauen, unter anderem indem die Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte massiv fördern.

Praxisnahe, erfolgreiche Führungskräfteentwicklungsprogramme zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie folgende

und -flexibilität zu erzeugen, die sie zum Wahrnehmen ihrer Führungsfunktion brauchen und ihr Selbstbewusstsein als Führungskraft zu stärken.

Transferunterstützende Maßnahmen (zum Beispiel Teamcoaching, Erfahrungsaustausch). Ziel dieser Maßnahmen ist es, dass die Teilnehmer tatsächlich das gewünschte Führungsverhalten zeigen und im Unternehmen eine Führungskultur entsteht, die den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entspricht.

On-the-Job-Lernen. Ziel dieser Maßnahmen ist es, die neuen Führungskompetenzen systematisch auszubauen und zu einer Routine werden zu lassen.

Dabei variiert der Umfang der individuellen und kollektiven Förder- und Unterstützungsmaßnahmen auf den verschiedenen Führungsebenen in der Regel. Bei den Führungsnachwuchskräften, denen noch das Basishandwerkszeug in Sachen Führung vermittelt werden muss, dominieren oft die kollektiven Entwicklungsmaßnahmen. Je erfahrener die Führungskräfte sind und je exponierter ihre (Führungs-)Position ist, umso individueller und auf ihren persönlichen Bedarf zugeschnittener werden in der Regel die Förder- und Unterstützungsmaßnahmen sein müssen. Steht das Führungskräfteentwicklungsprogramm, empfiehlt es sich, dieses in einer Kick-off-Veranstaltung zu präsentieren.

Barbara Liebermeister ●

Vom „Vorarbeiter“ zum Beziehungsgestalter

FÜHRUNG IM WANDEL. Führung entsteht in der sozialen Interaktion durch Beziehung und einem Austausch von Ideen, Meinungen und Bedürfnissen. Dies war in der Urzeit so und wird auch in der Zukunft so bleiben. Das heißt im Klartext: Das wirkliche Recht auf Führung musste man sich schon immer verdienen.

Auch Könige wurden, wenn sie dieses Prinzip von Führung nicht verstanden hatten, vom Volk nur geduldet. Nach dem Grundsatz: „Du kannst befehlen in die Kirche zu gehen, du kannst aber nicht befehlen zu beten!“ wurden diese Regenten vielleicht vom Volk erduldet – in dem Sinne, wie wir Führung verstehen, konnten sie jedoch auch schon in der Vergangenheit nicht führen.

Es gab aber eine Zeit, in der die Menschheit dieses Prinzip von Führung noch nicht so herleitete, eine Zeit, in der Führung durch Unterdrückung gelebt wurde. Bevor wir uns also mit der „Führung im Wandel und Führung im 21. Jahrhundert“ beschäftigen, ergibt es einen Sinn, einen Blick in die Geschichte der Führung zu

wagen. Ich lehne mich dabei an die historischen Betrachtungen von Ferderic Laloux (2015) an, verpacke dies aber bewusst in die Metapher: „Die Geschichte der Könige“ – da ich es in diesem Bild eindringlicher und klarer finde.

In der Urzeit und beim Militär: der starke König

Die Geschichte von Führung beginnt in der Urzeit, und da können wir sicher davon ausgehen, dass Führung sehr oft durch Gewalt und Stärke erarbeitet wurde. Gewalt bestimmte auch die Interaktion und auch da können wir schon vermuten, dass Führungskräfte, die nur auf Gewalt gesetzt hatten, sicher schnell

ler wieder durch Wettbewerb und Gegenwärtigkeit vom Königsthron gestürzt wurden, während die, die zusätzlich auf die Attribute (Kommunikation, Fürsorge et cetera) setzten, sich länger an der Machtposition hielten.

Das Prinzip der Gewaltorganisation können wir heute noch bei den Gorillas beobachten. Sie pflegen das Prinzip des starken Königs, der das alleinige Sagen hat. Wenn es im Wald brennt und ein Gorilla den Brand entdeckt hat, macht er zunächst Meldung an den „Chef“. Erst wenn der ranghöchste Gorilla zum sofortigen Aufbruch ruft, kann die Gruppe die Flucht auch ergreifen. So konnte man feststellen, dass Gorillas viel häufiger einem Buschbrand zum Opfer fallen, als zum Beispiel Schimpansen. Diese haben das Prinzip: „Wer Gefahr wittert, darf führen!“ So bleiben die Schimpansen flexibel und letztendlich eher am Leben.

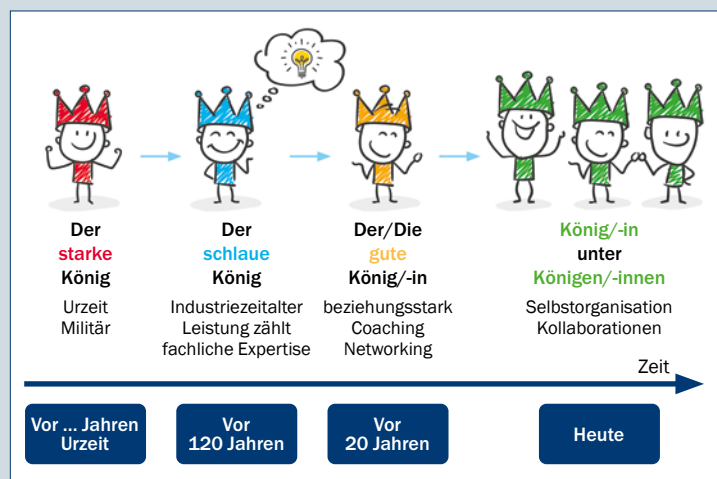
Die Führungsattribute des starken Königs sind Entscheidungsstärke, Konsequenz und Durchsetzungskraft. Sind sie in der heutigen Zeit nicht mehr modern? Ich komme darauf zurück.

Im Industriezeitalter: der kluge König

In den Zeiten der Dampfmaschine etablierte sich mehr und mehr der Gedanke, dass eine Führungskraft in erster Linie ein Fachexperte sein sollte. Der beste Mitarbeiter wurde zur Führungskraft entwickelt. In einer Welt der überschaubaren Prozesse ging es darum, Menschen zu Führungskräften zu machen, die ihre Erkenntnisse multiplizieren konnten und die gute Leistung fachkundig kontrollie-

Die Geschichte der Königinnen und Könige

Führung. Ein Blick in die Geschichte der Führung, verpackt als Metapher, angelehnt an die historischen Betrachtungen von Ferderic Laloux (2015).



Quelle: Von der Hierarchie zur Heterarchie, ifsm 2021.



ren sollten. Aus dieser Zeit stammt der Titel: „Vorarbeiter“. „Der kluge König“ ist also eine fachliche Führungskraft, die

- anlernt, kontrolliert und
- Rücksprachen beantworten kann.

Die Führungskraft kann Entscheidungen fällen und in der Regel weiterdenken als alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einflussbereich. Sie wird geachtet aufgrund ihres Fachwissens und des Überblicks. Kurzum: Die Führung definiert sich aus der Klugheit oder aus dem Erfolg heraus. Die Akzeptanz dieser Führungskraft schwindet, wenn die fachliche Expertise fehlen sollte.

Die mentalen Modelle, die für diese Art von Führung spricht, finden wir noch heute in vielen Organisationen vor. Man kann sogar davon ausgehen, dass die meisten Führungskräfte, die heute in Organisationen ihre Arbeit leisten, zu einem großen Teil aufgrund ihrer Leistung und fachlichen Expertise Karriere gemacht haben. Sie haben gelernt in Lösungen zu denken. Kommt ein Problem auf ihre Abteilung zu, haben sie als Führungskraft den Anspruch, dieses Problem zu lösen und die Aufgaben, die damit verbunden sind, zu delegieren.

Warum macht dieses Denken, den Leis-

tungsstärksten zur Führungskraft zu machen, wenig Sinn? Gerade in Zeiten des steigenden Fachkräftemangels scheint es zum Teil absurd, die „Schlausten“ zu Führungskräften zu machen, da diese ja dann an der Basis fehlen. Deshalb arbeiten auch viele Führungskräfte noch zu einem großen Teil bei der operativen Arbeit mit und übernehmen die Führungsrolle als eine Art „Nebenjob“.

Ein Teufelskreis für Führungskräfte

Provokant gefragt: Wäre es nicht sinnvoller, die nicht so leistungsfähigen Mitarbeiter zu Führungskräften zu machen, da diese am wenigsten an der Basis fehlen würden?

Viele Führungskräfte, die aufgrund von Fachwissen und Expertise Karriere gemacht haben, wundern sich heute, dass ihnen in Führungstrainings suggeriert wird, dass ihre Expertise in vielen Situationen sogar hinderlich oder wenig motivationsfördernd ist. Sie sollen nicht mehr Aufgaben delegieren, sondern Verantwortung. Sie sollen das Team nach Lösungen suchen lassen und nicht selbst die Lösung vorgeben.

Zurecht denken sich natürlich viele Führungskräfte dabei: „Wieso, ich kann, und vor allem ich will, es doch selbst lösen?“ Ein Teufelskreis entsteht, denn die so oft geforderten modernen Führungsaktivitäten, die von ihm, dem „klugen König“ erwartet werden, mag er gar nicht ausfüllen:

- Er löst fachliche Probleme lieber selbst und direkt.
- Seine fachliche Mitarbeit hindert ihn, seine Führungsrolle auszufüllen beziehungsweise liefert wiederum ein Alibi für unterlassene Führung.

Wichtig ist, der fachliche König hat also heute in vielen Organisationen noch nicht ausgedient und es gibt Kontexte, da wird das Paradigma des klugen Königs noch weiter seine Berechtigung haben.

Vor 20 Jahren: die gute Königin/der gute König

In den frühen 1970er Jahren hatten viele Organisationen die Erkenntnis, Führung in Organisationen bräuchte neben der fachlichen Expertise mehr und mehr auch eine beziehungsorientierte Komponente. Der Trend „Gruppendynamik“ hielt Einzug in die Chefetagen. Führungskräfte →

personal- und organisationsentwicklung

→ sollten Synergien in Teams fördern und damit den Output steigern. In den Folgejahren setzten sich Trends durch, die die Führungskraft als

- ersten Personalentwickler sahen oder
- gar als Coach, der den Mitarbeitern Hilfe zur Selbsthilfe gibt.

Spätestens mit Anbruch des neuen Jahrtausends ist die Erkenntnis in den meisten Unternehmen gewachsen, dass die Führungskraft nicht nur ein Beziehungsgestalter zu den Mitarbeitern sein sollte, sondern auch ein sehr guter Netzwerker im gesamten Unternehmen. Networking wird als überlebenswichtig angesehen, da auch das „Führen zur Seite“ immer stärker von mittleren und oberen Führungskräften gefordert wird.

Mehr und mehr setzte sich seit den späten 1970er Jahren in vielen Unternehmen auch die Denkweise durch, dass man auch von „Königinnen“ sprechen sollte – Frauen kommen zunehmend in Führungspositionen – zunächst nur auf der Teamleiter Ebene, aber mit Anbruch der Jahrtausendwende auch immer mehr in Vorstands- und Aufsichtsratspositionen.

Der gute König fördert die Kooperation im Team

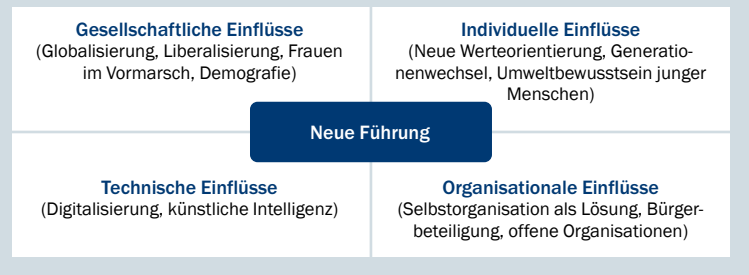
So richten sich die meisten unternehmensinternen Auswahlverfahren für Führungskräfte viel weniger seit dieser Zeit an der fachlichen Qualifikation aus, sondern vielmehr an den Softskills und an den Fähigkeiten, sich zu vernetzen.

Fazit: Die „Schlaunen“ im Unternehmen sollen also eine Karriere in der Expertenlaufbahn wählen, die „Beziehungstarken“ können führen. Der/die gute König/-in hat gelernt Wertschätzung zu zeigen und Kooperation im Team zu fördern. Er oder sie will nicht mitarbeiten und konzentriert sich ganz auf Führung. Er oder sie kann vernetzt denken und kommuniziert auch im Team der Führungskräfte kooperativ.

Die Frage ist: „Lässt sich Coaching mit der gleichzeitigen Verantwortung, ‚ein König zu sein‘, verbinden?“ Das wird oft als unauflöslicher Widerspruch empfunden und einfach von den Unternehmen in Kauf genommen. Sprich, dieser Widerspruch führt zu Irritationen bei den Mitarbeitenden und führt dazu, dass die

Auf Führungsebene einwirkende Faktoren

Neue Führung. Heutige Führungskräfte sehen sich zunächst einmal verschiedenen Trends mehr oder weniger ausgeliefert, die sie zum Handeln zwingen. Wir unterscheiden hierbei vier Einflussfaktoren.



Quelle: ifsm

Die neue Führungshaltung

Die Balance. Viele Führungskräfte spüren die Sogwirkungen von zwei Seiten, der traditionellen und der neuen Welt. Für sie geht es darum, eine Balance zwischen den unten stehenden Aspekten zu finden.

Sog aus der traditionellen Welt	Sog aus der neuen Welt
Verwaltungsgrundgedanke	Emanzipation und Befreiung der Mitarbeiter
Wettbewerb und Anreizsysteme	Kollaboration und Teamarbeit
Eigenverantwortung	Gemeinsame Verantwortung
Wissensexperten aufbauen und nutzen	Wissen teilen und dokumentieren
Delegation von Aufgaben	Delegation von Verantwortung
Eher Hierarchie	Eher Heterarchie

Rolle des Coachs häufig nicht wirklich gelebt werden kann. Die „Führungskraft als Coach“ scheint also situativ eine wichtige Führungsform zu sein – in der Geschichte der Führung ist es aber auch eine Übergangslösung zur heutigen Zeit.

Und heute: König/-in unter Königen/-innen

Das Patriarchat in Unternehmen endet – diese Erkenntnis ist unumstößlich und führt zu der Klarheit, dass es in Systemen weiterhin Führung geben wird, denn auch selbstgesteuerte Systeme brauchen Führung, die Frage ist nur: Wer führt? Mit dem Führungsverständnis „König/-in

unter Königen/innen“ ist nicht gemeint, dass in der reinen Selbstorganisation das Seelenheil für alle Organisationen liegt. Wir treffen in der neuen Welt auf eine Vielzahl an neuen Führungsrollen im Unternehmen, die jedoch alle einen gemeinsamen Nenner haben:

- Führen auf Augenhöhe und
 - Förderung von Kollaboration in Teams.
- Warum ist das so? Heutige Führungskräfte sehen sich zunächst einmal verschiedenen Trends mehr oder weniger ausgeliefert, die sie zum Handeln zwingen. Wir unterscheiden hierbei vier maßgebliche Einflussfaktoren, wie in der Grafik oben dargestellt. In fast allen Unternehmen wirken diese

vier Faktoren mehr oder weniger gleichzeitig auf die Führungsebene ein. Die Auswirkungen erschweren in traditionellen Unternehmen das Recruiting und die Mitarbeiterbindung. Es ist jedoch auch hier nicht so einfach, die Führung neu auszurichten, da häufig die vorhandenen Mitarbeiter beziehungsweise die „alten Kunden“ ein Verharren in der alten tradierten Führungswelt einfordern.

Die neue Führungshaltung muss also zunächst lernen, mit den daraus entstehenden Widersprüchen umzugehen. Es geht darum, eine Balance zwischen den in der nebenstehenden Grafik dargestellten Aspekten zu finden. Viele Führungskräfte spüren die Sogwirkungen von beiden Seiten. Dies gilt vielleicht weniger für Start-up-Unternehmen mit einer sehr jungen Mitarbeiterschaft, die bereits das Unternehmen in einer Art Heterarchie aufbauen können, aber umso mehr für ein traditionelles Unternehmen, wie zum Beispiel eine Bank oder eine Verwaltung.

Die Umstiegswege zur neuen Führung

Wir können die geschilderte Geschichte als Entwicklungsweg sehen. In vielen Unternehmen reift aber auch die Erkenntnis, dass aus dem Modell der vier Könige ein situatives Führungsmodell entstehen kann. Das heißt, keines der vier Königsmodelle ist der alleinige „Königsweg“, vielmehr macht in der Praxis für gute Führung der Mix aus.

Die Grundlage effektiver Führung ist eine geklärte und gute Beziehung zu den Mitarbeitenden. Dieser Grundsatz gilt für alle „Königsmodelle“ – auch in der Welt des roten, starken Königs war es für den Machterhalt wichtig, eine gute Beziehung zu den „Untertanen“ zu haben. Wenn wir des Weiteren wegwollen von dem Modell der Untertanen, ist eine weitere Grundlage das Führen auf Augenhöhe. Dies macht aber nicht den starken König unnötig. Auch auf dem Fußballplatz braucht es einen Schiedsrichter, der manchmal konsequent ist und in schwierigen Situationen eingreift. Der Unterschied zwischen schlechten und guten Schiedsrichtern ist jedoch die Beziehung zu den Spielern und die Begegnung auf Augenhöhe. Wenn diese Grundlage zu den Mitarbei-

tenden gegeben ist, kann eine Erwartungskklärung mit den Mitarbeitenden sehr sinnvoll sein, die folgende drei Perspektiven offenlegt:

1. Meine innere Führungskompetenz

Wir alle tragen in uns einen der König oder eine Königinnen, der besonders stark wirken möchte. Dies kommt zum einen aus unserer Lebensgeschichte, unseren Karrierewegen und vielem mehr. Wir können zu der Frage: „In welcher Königsform führe ich am liebsten?“ ein Selbstbild erarbeiten und auch Feedback einfordern. Der eine ist gern die Fachfrau/-mann und löst gerne Probleme, der andere mag lieber Entscheiden und ist „charismatisch“ und wieder ein anderer liebt es, das Team zu moderieren. Aus dem Feedback der Mitarbeitenden kann ich dann lernen, inwieweit ich andere „Königstugenden“ mehr oder weniger anwenden sollte. Aber Vorsicht: Dies führt uns schon zur zweiten Perspektive.

2. Die Erwartungen des Umfelds

Mein Führungsumfeld hat Erwartungen an mich als Führungskraft und dies kann bestenfalls mit meinem inneren „König“ übereinstimmen, kann diesem aber auch widersprechen. Vielleicht wünschen sich die Mitarbeitenden aufgrund der vorherigen Führungskraft eine fachliche Führung, oder der Chef sagt: „Bei diesem Team müssen Sie glaube ich einmal durchgreifen ...“ Wichtig ist, diese Per-

spektiven zu kennen und auch die Hintergründe und Erwartungen zu spiegeln. Wichtig ist aber auch, dass es fahrlässig wäre, diesen Erwartungen einfach Folge zu leisten. Denn eine dritte Perspektive ist ebenfalls sehr wesentlich, um zu entscheiden, welcher „Führungsmix“ sinnvoll ist.

3. Der Kontext

Die Frage ist: Welcher Mix an „Königen“ ist eigentlich erforderlich aufgrund des äußeren Kontextes? Sollte das Team insgesamt die Verantwortung übernehmen, damit alle miteinander in Kollaboration die beste Lösung erarbeiten? Oder ist der Kontext so, dass schnelles Handeln erforderlich ist und eine Entscheidung gefordert wird? Diese Frage ist letztlich in der Entscheidungsfindung, wie geführt werden sollte, eine sehr wichtige Frage. Sie fragen, warum das so ist?

Warum die drei Perspektiven der Führung so wichtig sind

Angenommen ich übernehme ein Vertriebsteam, das seit Jahren sehr erfolgreich im Stil eines „blauen, schlaunen Königs“ geführt wurde. Dann ist es wahrscheinlich, dass dieses Team auch von mir diese Art von Führung erwartet. Nehmen wir aber gleichzeitig an, dass ich von außerhalb komme und die Firma in den nächsten Jahren neue Wege einschlagen muss, wobei dies sich auch auf den Vertrieb auswirkt. Um Lösungen für neue Vertriebswege und Produktideen zu finden, braucht es eine hohe Expertise des Kunden. Das bedeutet, der Kontext „schreit“ quasi nach einer Führung „König/innen unter König/innen“ und wenn ich dann gleichzeitig ein charismatischer Führer bin, der bislang eher im Patriarchat geführt hat, dann muss ich mich gegen meine innere und gegen die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden stellen. Ich müsste im Sinne des Kontextes das Team ermutigen, sich auf den Weg zum Führungsmodell „Selbstorganisation und Kollaboration“ aufzumachen. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, über die Erwartungen und die drei Perspektiven von Führung zu sprechen. Nur so kann letztlich ein Mix an guter Führung gelingen.

Klaus Kissel ●



AUTOR

Klaus Kissel

ist einer von drei Geschäftsführern des Instituts für Sales & Managementberatung GmbH & Co. KG ifsm, Hör-Grenzhausen bei Koblenz. Der systemische Coach sowie Personal- und Organisationsentwickler ist unter anderem Autor der Bücher „Prinzip der minimalen Führung“ und „Organisationen in Resonanz“ (Windmühle-Verlag).

Adresse:

www.ifsm-online.com

SELBSTORGANISIERTES LERNEN. Organisationen lernen, indem die einzelnen Menschen lernen. Lernfähigkeit und Lernbereitschaft von Mitarbeitenden sind unabdingbar für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Doch wie lässt sich dies fördern? Das Beispiel des Unternehmens d&b audiotechnik zeigt, wie sich die Lernmotivation steigern und messbare Erfolge erzielen lassen. Das Konzept fußt auf selbstorganisiertem, kuratiertem Lernen.

Neue Lernräume schaffen

Die Covid-19-Pandemie hat die Veranstaltungsbranche stark getroffen und führte zu Umwälzungen und gleichzeitig zu neuen Bedarfen und Angeboten. Das war natürlich auch bei der d&b audiotechnik GmbH & Co. KG zu spüren. d&b ist ein international agierendes Unternehmen in der Pro-Audio-Branche und bietet mit seinem Systemansatz ein breites Spektrum an Produkten, Software und Support. Das Unternehmen wurde 1981 gegründet und hat seinen Sitz in Backnang bei Stuttgart, wo auch Forschung, Entwicklung und Produktion angesiedelt sind. Das Unternehmen beschäftigt weltweit 670 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Ein Beispiel von d&b, das die Folgen der Pandemie verdeutlicht: Geisterspiele ermöglichen es den Fußballligen, eingeschränkt aber dennoch in kleinerem Maße, das Sportgeschäft weiterzuführen. Aber ohne die begleitenden Fangesänge geht nicht nur Motivation verloren, Spielanweisungen sind nun auf einmal für alle hörbar. Aus diesem Bedarf heraus ist bei d&b ein Produkt entstanden, das in leeren Sportstätten eine emotionale Live-Fankulisse in Echtzeit erzeugt. Dieser Entwicklungsschub zeigt, welche neuen Formen für Events und Veranstaltungen – wie gestreamte Konzerte, virtuelle Messen und Firmenevents – möglich sind. Diese neuen Möglichkeiten werden sich auch Post-Corona wiederfinden.

Diese enorme Veränderungsdynamik in der Vuka-Welt (steht für: Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität) führt zu neuen Produkten, Geschäftsmodellen und die Arbeitswelt wird sich stark verändern. Daraus resultieren neue Anforderungen und veränderte Berufsbilder. Sowohl technologische Entwicklungen

als auch Veränderungen auf der Anwendungsseite erfordern stetiges Lernen. Aus Unternehmenssicht und im Rahmen der Organisationsentwicklung sind Lernfähigkeit und Lernbereitschaft von Mitarbeitenden unabdingbar mit der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verknüpft.

Was wir über Lernmotivation von Mitarbeitenden wissen

Je höher die Relevanz von Themen und Lerninhalten für Mitarbeitende ist, desto größer die Lernbereitschaft und Motivation. Hierbei gewinnt die Fähigkeit, sich selbstorganisiert relevantes Wissen und Kompetenzen anzueignen, zunehmend an Bedeutung (Learnability). Die aktuelle und zukünftige Arbeitswelt hält zunehmend Situationen bereit, die Mitarbeiter in die Lage versetzt, diese Herausforderungen selbstorganisiert, schöpferisch zu bewerkstelligen. Selbstorganisationsdispositionen machen den Unterschied für die individuelle Learnability. Es handelt sich dabei – der Definition von John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel im „Handbuch Kompetenzmessung“ folgend – um Kompetenzen, die durch die schöpferische Bewältigung neuer, nicht routinemäßiger Anforderungen erworben werden und Erfahrungen, Fähigkeiten, Wissenskomponenten, Wissen und Werte beinhalten.

Es liegt auf der Hand, dass Organisationen lernen, indem die einzelnen Menschen etwas lernen. Gleichzeitig ist das individuelle Lernen, wie zum Beispiel im Rahmen der Personalentwicklung, keine Garantie für eine lernende Organisation, wie Peter Senge in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“ betont. Für die Or-

ganisationsentwicklung liefert die Strategie die Zielbilder, relevante Lernziele und Lerninhalte, die womöglich für die individuelle Karriere und Entwicklung weniger Relevanz haben. Um Lernbereitschaft für die Organisationsentwicklung zu erzeugen, kann auf die Notwendigkeit verwiesen werden, die eigene Employability (Beschäftigungsfähigkeit) zu sichern. Dies meint die zunehmend geringere Wertigkeit von Erfahrungswissen, die kontinuierlichen Veränderungen des eigenen Berufsbildes und den daraus resultierenden Bedarf des „lebenslangen Lernens“. Diese Entwicklungen erzeugen bei Mitarbeitern die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, falls eine „Beschäftigungsfähigkeit“ nicht mehr gegeben ist. Die Arbeitgeber sind verpflichtet, auf dieses Risiko hinzuweisen und die Mitarbeiter auf Veränderungen in der Arbeitswelt aufmerksam zu machen. Lernen zur Sicherung der eigenen Employability ist ein wichtiger Bestandteil und liefert einen individuellen Mehrwert. Es entsteht Relevanz. Leider wird Lernen damit oft auch negativ belegt.

Relevanz und Lernbereitschaft erzeugen. Aber wie?

Neben der Sicherung der eigenen Employability entsteht eine positiv konnotierte Relevanz, wenn Lernen als Gemeinsamkeit empfunden wird, als gemeinsame Lernreise. Damit wird Lernen mit Zugehörigkeit und Freude verknüpft. Lernen macht in erster Linie Spaß. Die individuelle Frage nach Relevanz nach dem Motto „Was habe ich jetzt davon?“ tritt in den Hintergrund. Wenn man Lernen im Sinne von Zugehörigkeit denkt, entste-

hen gerade unter Pandemiebedingungen neue Möglichkeiten, Lernen emotional positiv zu besetzen und einen weiteren Mehrwert zu schaffen. Dass es natürlich weitere Gründe (intrinsischer und extrinsischer Motivation) für Mitarbeiter gibt, sich Lernen positiv zu nähern, sei hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Selbstorganisiertes, kuratiertes Lernen sicherstellen

Noch spannender gestaltet sich die Frage nach dem „Was“ und „Wie viel“ lernen? Da für individuelles Lernen Learnability und Selbstorganisation vorausgesetzt werden, ist im Zuge der Organisationsentwicklung sicherzustellen, dass es sich um gezieltes Lernen handelt. Für dieses braucht es Klarheit zu den Lernzielen, Lerninhalten etc..

Kuratieren im Sinne des Begriffsursprungs „curare“ bedeutet „sich kümmern um, sorgen für“. Kuratiertes Lernen bedeutet, Orientierungshilfen in einer Welt mit zunehmenden Lernangeboten zu bieten. Durch die kuratierten Lernangebote bekommt der Lerner Orientierung „Was?“ und „Wie viel?“ notwendig ist. Verbunden mit gemeinsamen Lernaktivitäten wird Lernen dann als positiv und im Arbeitsprozess erfahren und geschieht dadurch im Idealfall „ganz nebenbei“. Damit können Lernerfolge gewürdigt und gefeiert werden.

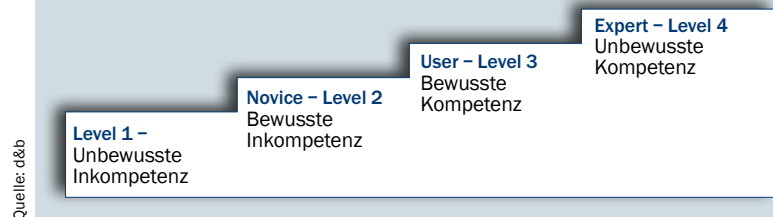
d&b nutzt hier das Modell der Kompetenzentwicklungsstufen von Noel Burch (siehe Grafik). Das Modell liefert schnell und griffig ein Bild zur systematischen Entwicklung von Kompetenzen. Gleichzeitig eröffnet es (quantifizierbare) Möglichkeiten, Investitionen und Kosten von Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf deren Erfolg messbar zu machen.

Bei d&b heißt das Programm EDP – Everyone Development Program. In Zyklen von zwei bis drei Jahren werden zwei bis vier strategisch relevante Fokusfelder benannt (beispielsweise Management buy-in). Jedes Fokusfeld wird inhaltlich mit den dazugehörigen Kompetenzen und Ansätzen, Modellen, Tools etc. gefüllt.

Alle Mitarbeiter, einschließlich der Führungskräfte, können sich dann individuell und eigenständig (zum Beispiel über die verfügbaren Onlinetrainings), in Abhän-

Modell der Kompetenzentwicklungsstufen nach Noel Burch

Kompetenzentwicklung. d&b nutzt das Modell der Kompetenzentwicklungsstufen von Noel Burch. Das Modell liefert schnell und griffig ein Bild zur systematischen Entwicklung von Kompetenzen.



gigkeit ihres bestehenden Vorwissens und ihrer Interessen, dem Fokusfeld nähern. Sie können sich Grundlagen aneignen, beispielsweise über das Abonnement von Playlisten. In der Vertiefungsphase finden offene Formate (Stichwort Gemeinsamkeit) ihre Anwendung zur Vertiefung. Ein konkretes Beispiel für selbstorganisiertes, kuratiertes Lernen im Bereich Kommunikationsfähigkeit sieht so aus:

- Kompetenz: Integrationsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit
- Lernziel: Kennen und Anwenden des Kommunikationsquadrats von Schulz von Thun

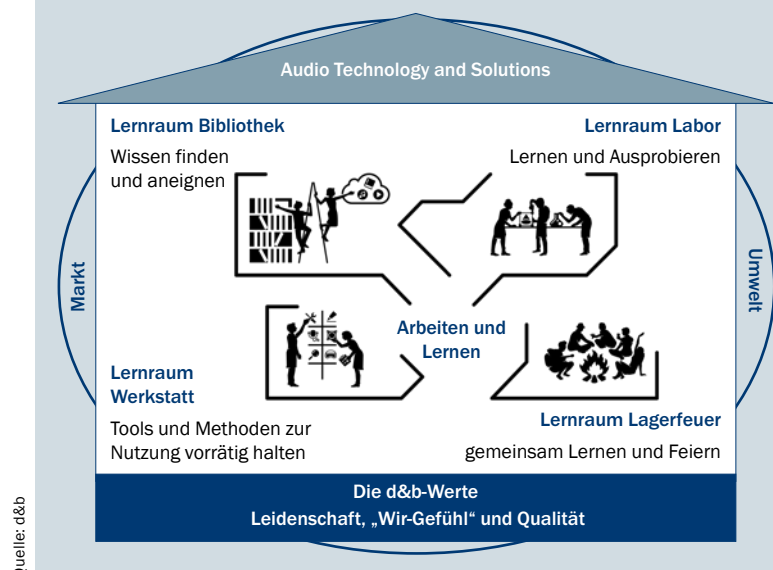
- Wie viel lernen: Zielerreichungsgrad: User – Level 3

Menschen haben die unterschiedlichsten Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen und zudem vielfältige Lernmotivationen, individuelle Lernbereitschaften und abnehmende Aufmerksamkeitsspannen. Diese Menschen gilt es gemeinsam voranzubringen. Auch der individuelle Work-Life-Blend von Mitarbeitern hat einen wesentlichen Einfluss.

Das Wissen um die Relevanz von informellem Lernen ist kein neuer Fakt. Das 70-20-10-Modell verdeutlicht den hohen informellen Anteil, wie in einem Blog →

Vier Lernräume, um das Lernen neu zu entdecken

Neues Lernen. d&b setzt auf unterschiedliche Lernformate und -räume. Die Lernräume sind offen und vernetzt und folgen vier Prinzipien, wie unten dargestellt.



→ Beitrag zum Thema „Neues Lernen“ der Haufe-Akademie von 2021 deutlich wird. Hierbei entfallen anteilig 70 Prozent auf schwierige Aufgaben und berufliche Herausforderungen, 20 Prozent auf berufliches Umfeld und Führung und zehn Prozent auf traditionelle Weiterbildung. Vor dem Hintergrund des 70-20-10-Modells geht es darum, für kuratierte Lerninhalte Lernräume zu schaffen. Dabei setzt d&b auf unterschiedliche Lernformate und -räume. Die Lernräume sind offen und vernetzt und folgen vier Prinzipien (siehe Grafik Seite 35):

Lernraum Bibliothek: Nach dem Prinzip der Verschlagwortung, Stichwortsuche oder anhand von thematischen Abonnements ist hier Wissen zugänglich. In der Bibliothek befindet sich auch eine Reihe von qualitativ hochwertigen Grundlagen trainings. Die Zukunftsvision für die Bibliothek ist eine KI-gestützte, adaptive Lernumgebung, die Mitarbeitern passgenau relevante Lerninhalte liefert.

Lernraum Labor. Um Neues zu wagen, braucht es Räume für Entwicklung, angstfreies Ausprobieren und Testen. Dabei reicht das Spektrum von Selbstreflexion bis hin zum Verproben von Prototypen.

Lernraum Werkstatt: Hier liegen (mehr oder weniger) bekannte Tools, Modelle und Methoden, die bei der Bearbeitung eines konkreten Bedarfs (Zusammenarbeit im Team, Projektarbeit, Führung) hilfreich sein können und Denkipulse setzen, zum Beispiel die Learningcard zur Project (Environment) Analysis.

Lernraum Lagerfeuer: Am Lagerfeuer kamen Menschen von jeher zusammen,

um Geschichten zu erzählen und gemeinsame Erlebnisse zu teilen. Durch das Hören von Geschichten können Dinge in Kontext gesetzt werden, implizites Wissen wird geteilt und Lernen findet so fast nebenbei statt. Am Lagerfeuer entstehen Beziehungen, die im Arbeitsalltag notwendig sind.

Werte als Fundament

Die d&b-Werte Leidenschaft, „Wir-Gefühl“ und Qualität sind für das Lernen und die Lernkultur der Grundstock und daher essentiell. Das heißt, durch das Denken in Räumen wird jedem klar, Lernen findet nicht nur im Seminar statt. Gleichzeitig erfordert es die aktive Beteiligung der Lernenden, im Sinne von „in den Raum gehen“. Und es gibt Sicherheit, im Raum „Gleichgesinnte“ zu treffen. Räume sind einladend, auch für „interessante Gäste von extern“.

Das Ziel der Lernräume liegt klar auf der Hand: durch Lernformate und -räume das Potenzial des informellen Lernens auszuschöpfen und dabei Menschen mit einem gemeinsamen Spirit (Wir-Gefühl) für das Lernen zu begeistern. Sie werden eingeladen, gemeinsam auf die Lernreise zu gehen und selbstverständlich offen zu sein für Wissen und Impulse von außen. An dieser Stelle ist es uns wichtig zu betonen, dass die Lernräume innerhalb des d&b-Hauses bewusst keine geschlossenen Außenwände haben: Organisationales Lernen ist ein interaktiver Prozess zwischen Organisation, Markt und Umwelt. Dabei sind der Markt und die Um-

welt Ressourcen und Herausforderung zugleich, wenn wir auf Themen wie beispielsweise technologische Entwicklungen, New Work, Work-Life-Blend und New Normal blicken.

Infrastruktur für Lernräume

Bereits in der Konzeptionierungsphase des „Everyone Development Program“ wurde klar, dass es für begeisterte Lernprozesse weniger ein Lernmanagementsystem als bloße „PDF-Schleuder“ braucht, sondern eine lernförderliche Umgebung, die Lernen am Arbeitsplatz, zu Hause und unterwegs ermöglicht. Ganz gleich, ob allein oder im Austausch mit der Führungskraft oder Kollegen.

Angesichts einer unübersichtlicheren Welt mit immer komplexeren Stellschrauben bedarf es eines Lern-Ökosystems, das diese Dynamik abbilden kann. Da Lernen nicht an den Organisationsgrenzen aufhört, braucht es ein System, das offen und flexibel ist für interne und weitere externe Zielgruppen. Zusätzliche Anforderungen waren:

- Bereitstellen von Lerninhalten und Kursverwaltung,
- Anbindung und Integration in die IT-Infrastruktur,
- Kollaboration und Lernprozessunterstützung sowie
- Reporting und Evaluation.

Außerdem sind die klassische Entwicklung von Kompetenzmodellen und daraus resultierende Anforderungsprofile, Karrierepfade, Performance-Reviews und mehr mit hohem administrativem Pfl-



AUTORIN

Karen Wefelmeyer
verantwortet als Chief Human Resource Director

bei d&b audiotechnik den Bereich Organisations- und Personalentwicklung sowie das Personalmanagement. Zuvor war sie Personalleiterin bei mehreren multinationalen Konzernen.
Tel. +49(0)7191 9669-490
karen.wefelmeyer@dbaudio.com



AUTORIN

Karin Kießling
ist Senior Organisations- und Personalentwicklerin bei d&b mit

den Schwerpunkten digitales Lernen, Transformation und Leadership und leitet im Unternehmen das Gesamtprojekt der „Education and Learning Factory“.
Tel. +49(0)7191 9669-288
karin.kiessling@dbaudio.com



AUTORIN

Julia Rick
ist Personalentwicklerin bei d&b. Als Projektmanagerin der „Education and Learning Factory“

ist sie für deren Ausbau und die Weiterentwicklung verantwortlich. In ihrer Expertenrolle begleitet sie die Entwicklung und Umsetzung der Lernprozesse.
Tel. +49(0)7191 9669-191
julia.rick@dbaudio.com



HR-Trends. Das Praxisbeispiel von d&b Audiotechnik ist zunächst im Buch „HR-Trends 2022“ erschienen. Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann (Hrsg.): HR-Trends 2022, Haufe 2021, 519 Seiten, 109 Euro. Info: www.hr-trends-tagung.de.

geaufwand verbunden. Stattdessen entschied sich d&b, innovative und technologiegestützte Wege einzuschlagen.

... und dann kam Corona

Die Coronapandemie führte die gesamte Pro-Audio-Industrie in die Krise. Im ursprünglichsten Sinne standen Räume leer: Konzerthäuser, Veranstaltungsräume und Bühnen durften nicht mehr genutzt werden. Dort, wo sonst Menschen im Austausch waren, herrscht(e) Leere. Unternehmen der Veranstaltungsbranche wechselten innerhalb weniger Wochen vom Wachstumsmodus in einen Krisenmodus mit striktem Kostenmanagement und Investitionsstopp. Auch die im EDP konzipierten Lernräume konnten nicht betreten werden, das ursprüngliche Programm musste on-hold gehen.

Das heißt auch: d&b musste neue Räume entwickeln, um Lernen zu fördern. Deswegen ging am 15. Oktober 2020 die Education Learning Factory (ELF) an den Start. ELF als d&b-Plattform ist eine Cornerstone-On-Demand-Lösung. ELF war bereits vor der Pandemie in der Konzeptionsphase und wurde dann als strategische Investition trotz Krise umgesetzt. Damit wurde zugleich das Lern-Ökosystem implementiert, welches über die Grenzen von d&b als Unternehmen hinausgeht und Wissen vernetzt. Mit dem Start von ELF war es möglich, für d&b-Mitarbeiter virtuelle Räume entstehen zu lassen und das Lernen neu zu entdecken.

Die Passion von d&b, für jeden Zuschauer ein unvergleichbares Klangerlebnis zu erzeugen, „Democracy for Listeners“, soll sich gleichermaßen wiederfinden: „Democracy for Learners“, orts- und zeitunabhängig, „Lerne. Für Dich. Mit uns.“

ELF erweitert das Repertoire an Räumlichkeiten und bietet zusätzliche Lösungen, um Gemeinsamkeit herzustellen (Communitys, Playlists etc.). Folgende coronaerprobte Lernräume werden derzeit bei d&b angeboten:

Online-Trainings für selbstorganisiertes Lernen: Von Anfang an war bei ELF qualitativ hochwertiger Content verfügbar und die Kollegen produzieren aktiv selbst Content, der über die Plattform geteilt wird. Die Mitarbeiter sind leidenschaftlich dabei, gerade weil d&b bewusst nicht auf Pflichtschulungen setzte.

d&breeze summer festival: d&b hat im September 2020 eine dreizehnstündige virtuelle Party realisiert. Mitarbeiter feierten mit ihren Familien und Freunden mit einem abwechslungsreichen Programm (Magic Show, Kochshows aus aller Welt, Yoga-Sessions, Kinderraum, Bands und DJs, Quizzes und Spiele), denn Kontakt, Vernetzung, Gemeinsamkeit, Spaß und Freude sind insbesondere in Zeiten von Corona von besonderer Relevanz. Hinzu kommt konkretes Learning by Doing durch die Nutzung digitaler Tools wie Zoom, Mentimeter, MyApplause. Für das d&breeze Summer-Festival-Team war die Ausrichtung einer komplett virtuellen Party mit verschiedenen Stages eine Laborsituation zum Ausprobieren und Lernen.

d&b community: Ein offener Lern- und Begegnungsraum, der mit Beginn der Pandemie ins Leben gerufen wurde. In dem einstündigen Format zu unterschiedlichen Schwerpunkten reicht das Themenspektrum von „Corona im Kopf: Was passiert in meinem Kopf? Und was kann ich tun?“ bis zum Videodreh für den gemeinsam produzierten d&b-Song.

Townhall: Insbesondere in Krisenzeiten ist Dialog ein Schlüssel. Daher setzte das Management von d&b auf regelmäßige Townhalls für eine umfassende, transparente Information. Hier gibt es die Möglichkeit, über Mentimeter anonym Fragen zu stellen, die – gewichtet durch die Mitarbeiter – beantwortet werden.

Feuer und Flamme: Das Format lädt in gemütlicher Lagerfeueratmosphäre ein, virtuell in neue Themen einzutauchen. Die Live-Online-Session bietet die Möglichkeit zum Austausch und zur Diskussion.

Leaders-Weekly: Freiwilliger Lern- und Unterstützungsraum für Führungskräfte in Zeiten von Corona. Hier besteht ein geschützter Raum für Reflexion, individuelle Anliegen und gegenseitige Unterstützung von Führungskräften.

(Virtual) Leadership Conference: Jährlich findet die internationale Leadership Conference statt, zu der sich alle Führungskräfte „live“ treffen. Zentrales Thema der Conference ist die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung. Virtuelle Kollaboration und hybride Zusammenarbeit als gemeinsame Erfahrung bieten dadurch eine gute gemeinsame Grundlage für die Fragen von New Work.

Nach der Pandemie kommt das New Normal?

Die Arbeitswelt in Zeiten von Corona hat sich stark verändert. Post-Corona im New Normal ist davon auszugehen, dass Online- und Hybrid-Teamwork, Innovationsmanagement, Work-Life-Blend, Learn- und Employability, New Work, etc. die relevanten Lern- und Gestaltungsfelder für die Organisationsentwicklung sind. Als nächster Schritt zur Weiterentwicklung des Lern-Ökosystems verfolgt d&b das Ziel, den Zugriff auf ELF direkt über Microsoft Teams einzurichten, damit künftig systemseitig Lernen im Prozess der Arbeit ermöglicht wird.

Mittelfristig setzt d&b das Everyone Development Program (EDP) um. Die Offensive zur Organisationsentwicklung beinhaltet Learning-Sprints, die jeden Mitarbeiter zur Umsetzung der Strategie befähigen. Der erste Learning-Sprint begann im dritten Quartal 2021. Die Teilnehmenden können in unterschiedlichen Räumen (virtuell und analog) gemeinsam lernen. Langfristig verfolgt d&b das Ziel einer adaptiven Lernumgebung, die KI-gestützt das Kuratieren von Lerninhalten ermöglicht. Dadurch wird durch technologische Unterstützung selbstorganisierter, kuratierteres Lernen möglich.

**Karen Wefelmeyer, Karin Kießling,
Julia Rick ●**

Was Coaching-Chatbots können und was (noch) nicht

COACHING. Coaching-Chatbots können Coachees schon ohne die Hilfe eines menschlichen Coachs psychologisches Wissen vermitteln und durch strukturierte Fragen zur Selbstreflexion anregen. Die Coachees dürfen keine Dialoge mit selbstständig denkenden Robotern erwarten, aber mehr Klarheit über ihre eigenen Ziele, Werte und Antreiber.

„Wer über dieses Thema schreibt, kann schnell falsche Erwartungen wecken“, warnte ein Softwareprogrammierer den Autor dieses Artikels. Seine Sorge: Von einem Roboter, einem Chatbot, gecoacht zu werden, könnte man sich leicht so vorstellen, dass man mit Siri über persönliche Probleme spricht, und wenn Siri dann lange genug zugehört hat, bekommt man von ihr und einer dahinterliegenden künstlichen Intelligenz eine individuelle Antwort.

Doch Coaching-Chatbots sind (noch) keine Roboter, die gesprochene Sätze verstehen und selbstständig passende Antworten erzeugen können. Die Wahrheit ist, dass die gängigen Coaching-Chatbots Gesprochenes weder hören und verstehen können und auch nicht akustisch antworten. Der Nutzer tippt Worte in ein Bildschirmfeld ein und bekommt anschließend als Reaktion Sätze angezeigt. Die sind keine Reaktion auf seine Worte, sondern eine Anweisung, was als nächstes zu tun ist.

Mit Sally auf der Suche nach den eigenen Stärken

Konkret wird das derzeitige Wesen der Coaching-Chatbots, wenn man sich „Sally“ von der Skills GmbH in Konstanz (www.skills.de) ansieht. Der Coaching-Roboter wurde schon mit dem HR-Innovation-Award der Messe „Zukunft Personal“ ausgezeichnet. Seit 2021 wird Sally auch Privatpersonen angeboten. Bevor das eigentliche (kostenpflichtige) sechsmonatige Coaching losgeht, bekommt man einen kostenlosen Karrierecheck, dessen Ablauf hier teilweise und in ver-

kürzter Form beschrieben werden soll: Sally kommt zum Beispiel mit der Forderung auf einen zu, man möge in ein Computerfeld hineinschreiben, welche Komplimente man schon einmal für eine gute Leistung bekommen habe. Sally fordert mindestens sechs Komplimente. Dann behauptet sie, man könne aus Komplimenten, die einem andere gemacht hätten, auf die eigenen Stärken schließen.

Sally gibt neun Stärken vor und man muss mindestens zwei davon als zu sich passend aufschreiben. Die von Sally vorgegebenen Stärken sind (verkürzt):

1. Ich arbeite zielorientiert.
2. Ich reflektiere über mich selbst und möchte mich weiterentwickeln.
3. Ich arbeite strukturiert und habe mein Zeitmanagement im Griff.
4. Ich treffe Entscheidungen und löse Probleme.
5. Ich kann mit belastenden Situationen umgehen, reagiere flexibel auf Stress.
6. Ich kommuniziere in Gesprächen klar, stelle Fragen und höre zu.
7. Ich erkenne und löse Konflikte.
8. Ich fördere Zusammenarbeit und nutze Vielfaltigkeit.
9. Ich delegiere passend und gehe individuell auf Mitarbeitende ein.

Immerhin kennt der User jetzt die wichtigsten denkbaren Stärken, die im Berufsleben eine Rolle spielen. Allein dieser Überblick dürfte für Berufsanfänger Gold wert sein.

Sally möchte, dass man notiert, wie einem die gerade individuell ausgewählten Stärken konkret bei der Arbeit im Wunschberuf (musste zu Beginn definiert werden) nutzen könnten. Weder die niedergeschriebenen Komplimente

noch die ausgewählten Stärken werden von der Software hinter Sally zur Kenntnis genommen. Es handelt sich „nur“ um eine Art Tagebucheintrag für einen selbst, wenn man den Ablauf des „Coachings“ noch einmal nachlesen will. Die Leitung von Sally besteht darin, den User zum Nachdenken über erhaltene Komplimente angehalten und ihn dann zur Schlussfolgerung in Richtung Stärken animiert zu haben.

Einen solchen Chatbot nennt man „regelbasiert“, weil er dem User eine vordefinierte Reihe von Fragen stellt, die auf ein Endergebnis zulaufen. Das Programm des Chatbots versteht die Antworten nicht. Offene Dialoge mit der Software sind nicht möglich.

Von seinen Vorbildern auf die eigenen Defizite schließen

Ein anderes Beispiel für einen von Sally geführten Weg in Richtung Selbsterkenntnis sieht so aus: Der User nennt ein berufliches Vorbild. Dann wird er aufgefordert, drei Fähigkeiten aufzuschreiben, die er an diesem Vorbild bewundert. Dann kommt Sally mit dem Umkehrschluss: Die Fähigkeiten, die man bewundert, sind die Fähigkeiten, die man am dringendsten bei sich ausbauen sollte. Und aus dieser Basis wird der User dann aufgefordert, drei Ziele und anschließend die dazu passenden Maßnahmen zur Zielerreichung aufzuschreiben.

Je nachdem, wie lange ein Coachee braucht, um über die Fragen nachzudenken, kann schon einmal die dreifache Zeit vergehen – verglichen mit der „offiziellen“ Bearbeitungszeit. Die Hauptsache →



→ ist aber, dass einem überhaupt etwas einfällt, denn es soll auch Menschen geben, denen es unmöglich ist, konkret über ihre Zukunft nachzudenken und sich zum Beispiel den für sie optimalen Arbeitsplatz oder Karriereschritt vorzustellen.

Wenn der User keine Lust zu einer ernsthaften Kooperation mit Sally hat und ironische Bemerkungen eingibt, merkt Sally das nicht. Wer als Kompliment „Alle sagen, ich sei dumm wie Brot“ eingibt, muss sich nicht wundern, wenn er dann bei der Ableitung der Stärken aufgeschmissen ist. Schon der berühmte Therapeut Steve de Shazer, der Erfinder der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie, soll versucht haben, den idealen Verlauf eines therapeutischen Gesprächs in ein Flussdiagramm zu packen. Überspitzt gesagt, wäre das leicht zu programmieren gewesen, denn wenn de Shazer fragt: „Auf einer Skala von 1 bis 10 – wie gut können Sie schon die Fähigkeit X nutzen?“ Und der Klient antwortet: „Schätze, ich bin bei 4.“ Dann folgt die vorhersehbare Frage: „Was müssten Sie tun, um auf der 5 zu landen?“

Basiswissen Psychologie „nebenbei“ vermittelt

Seit Frühjahr 2021 kommt aus München der Coaching-Chatbot „Onesome“. Auch er verspricht orts- und zeitunabhängig Persönlichkeitsentwicklung, ohne dass ein „echter“ Coach involviert wäre. Der Klient kommuniziert schriftlich mit „Onesome“ und der führt ihn mit intelligenten Entscheidungslogiken durch verschiedene Fragen immer stärker in die Selbstreflexion und Selbstentwicklung hinein. Darüber hinaus lernen es die User, Skills wie Neugierde, Kommunikation, aber auch Zeit- und Konfliktmanagement zu entwickeln und auszubauen.

„Onesome“ wird derzeit nur Unternehmen angeboten, die den Chatbot zur Entwicklung einzelner Mitarbeiter nutzen können. Ergänzende Community Sessions helfen bei Bedarf dabei, Gruppen zu vernetzen und in bestehende Programme wie Führungcoachings einzubinden. Mitgründerin Swantje Benussi betont: „Wenn Menschen durch die Begleitung des digitalen Coachs in der Lage sind, ihre Muster, Stärken und Trigger besser



Buchtipp. Die Denkweise und Sprache von Chatbots kompakt erklärt von Malte Lömker, Ulrike Weber, Johannes Moskaliuk: „Chatbots im Coaching: Chancen im lösungsfokussierten Coaching“, Springer, Wiesbaden 2021, 49 Seiten, 14,99 Euro

zu erkennen, werden sie auch Veränderungen im Unternehmen ganz anders mittragen können als bisher.“

„Onesome“ will die menschlichen Fähigkeiten des Users mithilfe von schriftlich angeleiteten Reflexionen stärken. Es geht darum, „die Prinzipien, nach denen man lebt, zu überprüfen und Verhaltensmuster zu erkennen und bei Bedarf aufzubrechen“. Bevor es aber ans Reflektieren geht, bietet der Bot sehr viel psychologisches Basiswissen, das einen ganzen Schrank von Büchern ersetzen kann. So wird man mit 100 Werten konfrontiert (von „achtsam sein“ bis „zielstrebig sein“) und zum Schluss bleiben sieben persönliche Topwerte übrig. Später lernt man wirklich alle Antreiber kennen, die sich Transaktionsanalytiker jemals haben einfallen lassen. Auch hier findet jeder seine eigenen Antreiber zur weiteren Reflexion.

Die Vorteile von Coaching-Chatbots

Coaching-Chatbots haben ein paar Vorteile, die dazu geführt haben, dass sie zum Beispiel zum Coaching von Berufsanfängern gerne genutzt werden:

- Sie sind von jedem Ort aus immer erreichbar und somit unabhängig von den Arbeitszeiten eines normalen Coachs. Ein Warten auf einen Termin entfällt.

- Sie urteilen niemals über die User. Keiner muss Angst haben, dass seine Eingaben abgewertet werden.
- Sie ermöglichen (abends) eine zeitnahe Reflexion des am Arbeitsplatz Erlebten. Der User kann seine nächsten Schritte psychologisch fundiert durchdenken. Die Umsetzungswahrscheinlichkeit der angedachten Veränderungen steigt.
- Auch die geringeren Kosten im Vergleich zum Honorar eines Coaches sind ein Pluspunkt.

Eine hybride Variante könnte die Lösung sein

Eine Art „hybrides Coaching“ schwebt Oliver Fritsch und Michaela Lang mit ihrer App „Pocketcoach“ vor. Alle begann mit einem Set von Spielkarten, dass Ratsuchende nutzen sollten, um sich selbst zu coachen. Daraus wurde ein Coaching-Chatbot mit dem Namen „Pocketcoach“ (die englischsprachige Variante heißt Woebot). Die Texte des Bots und die Aufgaben, die er stellt, wurden auf der Basis echter Coaching-Gespräche von Psychologen vorformuliert.

Das Versprechen lautet: „Mit dem Pocketcoach kannst du bereits in 90 Minuten absolutes Verständnis für deine Lebenssituation bekommen.“ Hat der User dann durch einen „Zielführungsprozess“ mit Selbstreflexion sein Ziel erkannt, kann er einen echten Coach dazu buchen. Dieser hybride Ansatz mache Sinn, meinte Fritsch gegenüber dem Portal www.t3n.de. „Es hilft total, nach der Analyse auch mit jemandem persönlich zu sprechen, selbst wenn es nur für eine halbe Stunde ist.“ Männer würden dabei länger „auf eigene Faust“ mit dem Chatbot „herumhantieren“, während Frauen sich schneller einen echten Coach als Gesprächspartner dazu holten.

Die Tatsache, dass ein echter Dialog mit dem Coaching-Chatbot gelegentlich schon fehlt, wird von einigen Anbietern mit der Bemerkung überspielt, echte Coaches würden auch nur fragen und nicht antworten. Das stimmt nicht ganz: Ein echter Business-Coach, der 250 Euro in der Stunde kassiert, gibt an den passenden Stellen zumindest ein mitfühlendes „Hm“ zum Besten.

Martin Pichler ●

„Coaching-Chatbots als Schlüssel zur Selbsterkenntnis“

Interview. Swantje Benussi, CEO und mit Anouk Harde und Nadine Priessnitz eine der Gründerinnen von Onesome, bietet digitales Coaching zu günstigen Konditionen für alle an und spricht von einer „Demokratisierung des Coachings“. Für die Münchner Gründerinnen ist Persönlichkeitsentwicklung der Schlüssel zu jeder nachhaltiger Veränderung.

Was hat Onesome zu bieten?

Swantje Benussi: Onesome ist ein digitaler Coach, mit dem Persönlichkeitsentwicklung für alle möglich wird. Onesome ist wie ein langfristiger persönlicher Begleiter, der sich individuell anpasst. Am Anfang beschäftigt sich jeder mit der eigenen Zielsetzung: „Was möchte ich erreichen? Was ist mein Thema?“ Dann setzt sich der Prozess fort mit Fragestellungen wie: „Wer bin ich?“ und „Wo will ich hin?“ Das sind Themen, die die Basis für Selbstentwicklung darstellen. Danach geht es dann mit Bereichen wie „Kommunikation, Führung, Konflikt und Entrepreneurship“ weiter in die Tiefe. Während der Bearbeitung passt sich die Tiefe des Erkenntnis- und Entwicklungsprozesses an den Bedarf und die Reife des Coachees an. Ein Mix aus analytischen Tools, offenen und geschlossenen Reflexionen führt den Coachee zu Selbsterkenntnis und -bewusstheit. Die Erarbeitung und das Tracking von Maßnahmen, Übungsanleitungen sowie Input zu Modellen und Methoden unterstützen in der Persönlichkeitsentwicklung und bei der Erlernung neuer Skills. Aber nicht nur das: Wird die App von Unternehmen breit genutzt, hilft sie auch mit gezielten Community Sessions bei der Vernetzung der Menschen untereinander, sie begleitet Transformationen und unterstützt Change-Prozesse.

Auf welchen konkreten Bedarf bestehender und potenzieller Kunden reagiert Onesome?

Benussi: Bisher wird Persönlichkeitsentwicklung in Form von 1:1-Coachings und Seminaren vor allem in den oberen Hierarchieebenen angeboten, da für ein Unternehmen hier enorme Stundenhonorare anfallen. In Zeiten extremen Wandels wird aber der breite Bedarf an Coaching immer größer. Unsere App ist die Alternative zur individuellen Begleitung – ein digitales Tool zur Persönlichkeitsentwicklung, das die Methoden, Fragen und Ergebnisse aus dem Coaching technisch verfügbar macht. Damit können wir den Bedarf auch von ganzen Unternehmen erfüllen, denn Onesome ist kostengünstig und ermöglicht es so, alle auf dem Weg in die Zukunft mitzunehmen.

Was unterscheidet sie von anderen Coaching-Apps?

Benussi: Bisher gibt es im Markt vor allem Plattformen, auf denen ein automatisches Coach-Matching stattfindet und man Coaches für eine virtuelle Begleitung buchen kann. Damit sind individuelle Trainings und Weiterbildungs-

gen immer noch nur zu vergleichsweise hohen Kosten möglich. Wir sagen: Wir demokratisieren Coaching mit Onesome. Denn durch den digitalen Ansatz machen wir es bezahlbar. Und die Flexibilität ist größer, denn auch zeitlich muss man sich nach niemandem richten. Zusätzlich haben wir größten Wert auf eine User Experience gelegt, die die Nutzerinnen und Nutzer in den Mittelpunkt stellt, nicht das Unternehmen. Die Benutzung soll Spaß machen und in die Tiefe gehen. Aber nicht nur das: Durch die Begleitung des Prozesses durch regelmäßige Community Sessions können sich die Nutzerinnen und Nutzer über ihre Erfahrungen austauschen und gemeinsam als Gruppe wachsen.

Von welchen Entwicklungen ist für die kommenden Jahre in Ihrem Marktsegment auszugehen?

Benussi: Die Wirtschaft wandelt sich stark. Um Veränderungen zu bewältigen, ist Selbsterkenntnis der Schlüssel. Das heißt, mehr Menschen brauchen eine qualitativ hochwertige Begleitung auf ihrem Weg. Das können die Coaches, die es gibt, gar nicht abdecken und die meisten Menschen leider kaum bezahlen. Deshalb ist für uns das Ziel, in den nächsten drei Jahren Onesome inhaltlich immer weiter auszubauen, um möglichst viele Menschen bei ihren Themen unterstützen zu können.



Foto: Onesome

Swantje Benussi. Die Geschäftsführerin zählt bereits namhafte Banken zu ihren Kunden.

Mit dem inneren Kritiker Freundschaft schließen

PSYCHOLOGIE. Selbstkritik ist wichtig, um aus Erfahrungen zu lernen. Doch wenn wir permanent mit uns hadern und an uns zweifeln, bewirken wir das Gegenteil. Deshalb sollten wir Selbstmitgefühl zeigen und Freundschaft mit unserem „inneren Kritiker“ schließen.

Viele Menschen hadern permanent mit sich selbst. Stets haben sie das Gefühl, eigenen oder fremden Ansprüchen nicht zu genügen – zum Beispiel im Beruf, aber auch im Privatleben und beim Freizeitsport. Als Ursache hierfür werden in Coachings immer wieder solche äußeren Stressoren wie Termindruck, eine hohe Arbeitsbelastung und permanent anstrengende Veränderungen am Arbeitsplatz genannt. Doch neben diesen äußeren gibt es auch innere Stressoren: zum Beispiel ein zu hoher Anspruch an sich selbst, der sich in Form eines inneren Kritikers artikuliert.

Stellen Sie sich vor, Sie verhaspeln sich in einer Präsentation oder Ihnen fällt nach Feierabend ein, dass Sie beim Arbeiten etwas vergessen haben. Wie reagieren Sie dann? Starten Sie dann innerlich eine heftige Selbstkritik und überziehen sich

mit einer Tirade von Selbstvorwürfen und -beschimpfungen? Bei nicht wenigen Menschen ist das so, denn sie haben die Überzeugung verinnerlicht: Ich muss kritisch mit mir selbst sein, um erfolgreich zu sein. Das Hadern mit sich selbst wird sozusagen als Stimulanz verstanden, um besser zu werden und sich selbst zu inspirieren.

Zu heftige Selbstkritik ist schädlich

Auf der körperlichen Ebene lässt sich feststellen: Eine zu heftige Selbstkritik und große Unzufriedenheit mit uns selbst, versetzt uns in Aufregung. Die Folge: Stresshormone werden ausgeschüttet. Das wäre positiv, wenn wir diese als Aktivierungsenergie nutzen könnten – zum Beispiel, um vor einer Gefahr zu flüchten, wie dies bei unseren Ahnen in der Steinzeit der Fall war. Am Schreibtisch sitzend können wir diese Hormone aber nicht abbauen. Dort lösen sie bei uns unter anderem innere Unruhe, Unkonzentriertheit und Bluthochdruck aus.

Auf der emotionalen Ebene gilt: Durch eine heftige Selbstkritik werden negative Empfindungen zwar überlagert, sie werden hierdurch aber nicht verarbeitet – im Gegenteil. Aus der psychologischen Forschung ist bekannt, dass unterdrückte Emotionen sich verstärken. Deshalb müssen wir immer mehr Energie aufwenden, um unseren inneren Kritiker im Zaum zu halten und unsere Unzufriedenheit mit uns selbst vor der Außenwelt zu verbergen. Dies führt nicht selten dazu, dass wir irgendwann die Selbstkontrolle ver-



lieren und unangemessen auf einen äußeren Impuls reagieren.

Oft sinkt mit der Zeit die eigene Handlungsfähigkeit

Selbstkritik kann durchaus ein Motivator sein. Wenn wir jedoch permanent mit uns hadern, mindert dies mit der Zeit unser Selbstbewusstsein und unsere Fähigkeit zu agieren. Wie so viele Dinge hat auch der innere Kritiker zwei Seiten. Eine Wurzel von ihm ist Angst.

Ein bisschen Furcht in dem Sinne von „Was passiert, wenn ich diese Präsentation vermassle“ oder „... diesen Termin nicht einhalte?“ kann durchaus für eine gewisse Zusatzmotivation sorgen. Wird die Angst jedoch zu groß, führt dies zu

AUTORIN



Yvonne Emig
hat sich als Trainee-
rin und Business-
Coach (DBVC)
auf die Themen
Führungskräfteentwicklung, Change-,
Konflikt- und Selbstmanagement
spezialisiert. Sie lebt in Frankfurt am
Main und arbeitet unter anderem als
freie Mitarbeiterin für die Unterneh-
mensberatung Machwüth Team Inter-
national als Consultant und Business-
Coach.
www.mticonultancy.com



einer Blockade unserer Fähigkeiten – zum Beispiel unseres Denkvermögens und unserer Kreativität.

Eng verknüpft mit dieser Angst ist die Scham „Ich bin nicht gut genug“, „Ich genüge den Ansprüchen nicht.“ Sie schränkt unsere Fähigkeit ein, aus einer misslichen Situation zu lernen, denn wenn die Scham dominiert, fragen wir uns nicht mehr zukunftsorientiert „Was lerne ich aus dem Fehler?“. Wir fühlen uns vielmehr wertlos sowie zu schwach und „klein“, um herausfordernde Aufgaben zu meistern. Nagt dieses Gefühl dauerhaft an uns, kann dies sogar zu Depressionen führen.

Die US-amerikanische Psychologin Kristin Neff, Professorin an der Fakultät für Pädagogische Psychologie der University

of Texas in Austin, erachtet vor allem ein sogenanntes Selbstmitgefühl als wichtig, um den inneren Kritiker zu mäßigen. In Studien fand sie heraus:

- Menschen mit einem ausgeprägten Selbstmitgefühl, übernehmen mehr Verantwortung für ihre Fehler. Sie sind gewissenhafter und entschuldigen sich eher.
- Die meisten Menschen sind deutlich mitfühlender, verständnisvoller und freundlicher zu anderen Menschen als zu sich selbst.

Doch was meint der Begriff Selbstmitgefühl eigentlich genau? Einfach ausgedrückt: Freundlich zu sich selbst sein. Das heißt unter anderem, dass wir Fehler, die wir machen, als menschlich erachten, verständnisvoll für uns selbst sind und

bleiben und uns nicht permanent für unsere Unzulänglichkeiten kritisieren. Denn wer behauptet, dass wir keine Schwächen haben dürfen, dass uns immer alles auf Anhieb gelingen muss? Zu einem guten Freund sagen wir, wenn er einen Fehler macht, doch auch nicht:

- Du bist dumm wie Brot.
- Das hättest Du aber wirklich besser wissen müssen.
- Du bist ein Versager und bleibst ein Versager.

Täten wir dies, hätten wir bald keine Freunde mehr. Sich selbst gegenüber geizen viele Menschen aber nicht mit abfälligen Worten oder Gedanken. Sie sind sozusagen gnaden- beziehungsweise erbarmungslos mit ihrer Selbstkritik – und wundern sich dann, dass ihr Selbstwertgefühl hierunter leidet.

Nicht selten wird ein Selbstmitgefühl mit Selbstmitleid verwechselt. Doch zwischen ihnen besteht ein fundamentaler Unterschied: Jemand, der Selbstmitleid empfindet, ist förmlich überflutet von den eigenen Problemen. Er nimmt nicht mehr wahr, dass es auch andere Menschen mit Problemen gibt. Nur die eigenen Probleme zählen. Selbstmitgefühl hingegen ermöglicht es uns, dass wir, wenn wir beim Lösen einer Aufgabe scheitern und uns unser eigenes Verhalten missfällt, unser Tun mit einem gewissen Abstand und aus einer angemessenen Perspektive betrachten und analysieren – und zwar ähnlich wohlwollend und verständnisvoll, unterstützend und problemlösungsorientiert, wie wir dies bei einem guten Freund oder einer guten Freundin tun würden.

Selbstmitgefühl fördert und stimuliert den Erfolg

An der Universität UC Berkeley wurde eine interessante Studie zum Thema Selbstmitgefühl erstellt. Für sie mussten ausgewählte Studierende einen Test absolvieren in drei Testgruppen. Der Test war bewusst so konzipiert, dass alle Studierenden durchfielen. Danach wurden den drei Testgruppen unterschiedliche Rückmeldungen gegeben:

- Die erste Gruppe erhielt kein Feedback.
- Der zweiten wurde schlicht gesagt: „Macht Euch keine Sorgen, Ihr seid →

- schließlich nach Berkeley gekommen, also müsst Ihr gut sein.“
- Der dritten Gruppe hingegen wurde mitfühlend gesagt: „Es ist okay zu scheitern. Versucht es doch einfach noch einmal. Ihr könnt so lange lernen, wie Ihr wollt und wir empfehlen Euch noch zusätzliche Lernmaterialien. Sagt uns dann einfach, wann Ihr für den Wiederholungstest bereit seid.“

Das Ergebnis war: Die Probanden der dritten Gruppe, gegenüber denen Mitgefühl geäußert wurde, lernten viel intensiver als die beiden anderen Gruppen für den Wiederholungstest. Deshalb erzielten sie in ihm auch deutlich bessere Ergebnisse. Selbstmitgefühl setzt sich aus drei Komponenten zusammen 1. Selbstliebe, 2. Achtsamkeit und 3. Akzeptanz, ein Mensch zu sein. Mit der Akzeptanz ein Mensch zu sein verbunden ist die Fähigkeit und Bereitschaft zu begreifen, dass Dinge nicht immer so laufen, wie wir es gerne hätten, und deshalb auch Verluste, Fehler und eigene Grenzerfahrungen nebst den damit verbundenen Gefühlen „normale“ Bestandteile unseres Lebens sind.

Selbstmitgefühl setzt Achtsamkeit voraus

Das setzt auch eine gewisse Achtsamkeit voraus, sodass uns bewusst wird, was wir (nicht) getan haben. Unser Verhalten gilt es mit einem gewissen Abstand realistisch zu betrachten und zu analysieren – ohne unseren Beitrag zu schmälern oder zu übertreiben beziehungsweise überzubewerten. Denn nur dann können wir das Geschehene adäquat bewerten, als Erfahrung annehmen und daraus lernen, ohne in Scham zu versinken. Diese Fähigkeit brauchen wir in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Vuka-Welt mehr denn je – beruflich und privat.

Verfügt eine Person über diese Fähigkeit, dann kann sie hiermit auch ihr Umfeld infizieren. Auch dies zeigen die Studien von Kristin Neff. Dieser Befund ist zum Beispiel für Führungskräfte relevant. Leben Sie Ihren Mitarbeitenden ein Selbstmitgefühl vor, das davon ausgeht „Es ist normal beziehungsweise menschlich, dass uns vieles nicht auf Anhieb gelingt.

Also versuche ich es, wenn nötig, noch einmal“, dann nehmen diese Botschaft in der Regel auch Ihre Mitarbeitenden wahr und auf. Das heißt, auch sie entwickeln ein entsprechendes Selbstmitgefühl und verhalten sich demgemäß.

Mit dem inneren Kritiker kommunizieren

Manchmal ist es nicht einfach, dem mentalen Dialog mit dem inneren Kritiker zu enttrinnen, denn diese Gedanken tauchen blitzschnell in uns auf und lösen tief in uns verankerte (Verhaltens-)Muster bei uns aus. Ein erster Schritt, um dieses Reiz-Reaktionsschema zu durchbrechen, ist, die überzogen selbstkritischen Gedanken bewusst wahrzunehmen und sie mit einem inneren „Stopp“ zu unterbrechen. Dies gelingt Ihnen, indem Sie statt in die übliche Schimpftirade zu verfallen, sich zum Beispiel vorstellen, was Sie einem

mich, eine Veränderung vorzunehmen und stärken mein Selbstmitgefühl.“ Dann wird der innere Kritiker zwar gehört und wahrgenommen, also muss er nicht lauter und schärfer werden, um gehört zu werden. Zugleich gewinnt er jedoch keine Macht über Sie, und Sie leiden nicht unter ihm.

Selbstkritik kann in einer unerwünschten Sucht enden

Inzwischen gibt es etwa 4.000 Studien, die die Vorteile von Selbstmitgefühl untersucht haben. In ihnen wurden außer Menschen, die bereits früh gelernt haben, Selbstmitgefühl zu entwickeln, auch solche untersucht, die kurzzeitig in eine selbstmitfühlende Stimmung versetzt wurden und solche, die langfristig trainierten, selbstfühlend zu sein. Die Studien zeigen: Menschen mit einem ausgeprägten Selbstmitgefühl sind selbst-



Foto: fl1photo/AdobeStock

Austin. Die University of Texas in Austin (Foto mit George-Washington-Statue) sucht nach Wegen, den inneren Kritiker zu kultivieren.

guten Freund in einer solchen Situation sagen würden. Stellen Sie sich das bildhaft vor, und sagen Sie dies dann zu sich selbst.

Der stärkste Veränderungshebel ist jedoch, mit unserem inneren Kritiker Freundschaft zu schließen. Sagen Sie zu ihm beispielsweise: „Danke, ich sehe, dass Du mir mit Deiner Kritik eigentlich helfen willst. Doch vielleicht gibt es noch einen anderen Weg, der hilfreicher und unterstützender für mich ist. Ich ermutige

bewusster und selbstwirksamer. Sie sind außerdem entschlossener als andere Menschen, sie schlafen besser und neigen weniger zu einem Suchtverhalten. Zusammenfassend kann man sagen: Mit einem inneren Kritiker, der faktisch ein wohlgesonnener innerer Verbündeter von uns ist, werden wir stärker und meistern wir leichter schwierige Zeiten und Situationen. Wer braucht eine solche Energiequelle heutzutage nicht?

Yvonne Emig ●



#ZPSued

#CHC

#ZPNord

ZEIT ZUM AUFTAUCHEN

Wir treffen uns wieder live.

HIER GEHTS ZU IHREM
KOSTENLOSEN
ALL-DAYS-TICKET

STUTTGART

ZP Süd / CHC

5. – 6. April 2022



**TICKETCODE:
PrintAd_Sued**

(auch manuell im Shop einlösbar auf
www.zukunft-personal.com/sued)

HAMBURG

ZP Nord

3. – 4. Mai 2022



**TICKETCODE:
PrintAd_Nord**

(auch manuell im Shop einlösbar auf
www.zukunft-personal.com/nord)



www.zukunft-personal.com

Kulturelle Unterschiede von Anfang an ernst nehmen

CROSS-CULTURAL TRAINING. Das wird schon funktionieren. Nach dieser Maxime planen Unternehmen oft Projekte, an denen Personen aus verschiedenen Ländern mitwirken, denn sie unterschätzen meist die kulturellen Unterschiede im Bereich Kommunikation und Kooperation.

Auswanderer stellen nach ein, zwei Jahren in der Fremde oft erstaunt fest: Jetzt lebe ich zwar fern der Heimat, doch meine besten Freunde, mit denen ich über meine Sorgen und Nöte rede, sind weiterhin Landsleute von mir. Dabei nahm ich mir vor dem Auswandern fest vor: Ich will nicht in einer deutschen Enklave leben, sondern persönliche Beziehungen zu den „Einheimischen“ aufbauen.

Warum machen so viele Auswanderer diese Erfahrung? Die meisten Menschen, die bisher nur ihren Urlaub im Ausland verbrachten, unterschätzen, wie stark sie durch ihre Heimat geprägt sind. Sie unterschätzen zudem, wie sehr es sie mit ihren Landsleuten verbindet, dass sie dasselbe Schulsystem durchlaufen haben, von Kindesbeinen an dieselben Radiosender hörten, es gewohnt sind, den Müll zu trennen ...

Empfinden und Verhalten divergieren

All diese Faktoren prägen unser Empfinden und Erleben und somit auch das, was uns wichtig ist. Deshalb haben Personen im Ausland oft das Gefühl: Meine Landsleute verstehen mich besser und schneller als die „Einheimischen“. Denn erst im tagtäglichen Miteinander registrieren sie die kulturellen Unterschiede im Empfinden, die zu einem unterschiedlichen Verhalten führen. Diese Unterschiede gilt es zu reflektieren.

Zwei Beispiele: Oft wandern Deutsche aus, um „stressfreier“ zu leben. Doch schon nach kurzer Zeit klagen sie über die Laissez-faire-Mentalität ihrer neuen

Mitbürger. Und Deutsche, die ihrem Vaterland den Rücken zukehrten, weil ihnen die deutsche Bürokratie „die Luft zum Atmen nahm“? Sie stimmen oft schon nach wenigen Wochen ein Klagelied darüber an, wie willkürlich die Behörden in ihrer neuen Heimat agieren und wie schwierig es dort ist, Genehmigungen zu erlangen.

Ähnliche Prozesse registriert man in Unternehmen, deren Mitarbeiter plötzlich mit ausländischen Partnern kooperieren müssen – zum Beispiel, weil ihr Arbeitgeber in Frankreich ein neues Werk eröffnete. Oder weil das Unternehmen eine Vertriebsorganisation in China oder den USA gründete. Oder weil es mit einem

spanischen Mitbewerber fusionierte. Oder weil es von einem arabischen Investor gekauft wurde. In solchen Situationen unterschätzen Unternehmen und ihre Mitarbeitenden anfangs oft die kulturellen Implikationen der Zusammenarbeit – auch dann, wenn die neuen Partner keine „Exoten“ sind, sondern zum Beispiel Italiener oder Franzosen, Schweden oder US-Amerikaner. Denn gerade, weil die westlichen Industrienationen gemeinsame Wurzeln und teilweise eine gemeinsame kulturelle Identität haben, erscheint an der Oberfläche vieles gleich. Das verleitet die Unternehmen dazu, transnationale Projekte getreu der Maxime zu planen: Das wird schon klappen. Das heißt, es



wird wenig Zeit in die Suche nach möglichen Knackpunkten und in die Vorbereitung der Mitarbeitenden investiert. Denn dies erscheint, anders als wenn die neuen Partner Chinesen, Saudis oder Afrikaner sind, nicht nötig. Im betrieblichen Miteinander scheint alles weitgehend gleich. Doch dann startet das Projekt. Und einige Zeit später merken die Verantwortlichen: Irgendwie läuft das Ganze nicht wie geplant. Ständig gibt es Reibereien. Und unsere Botschaften kommen beim Gegenüber nicht an. Dann reift in ihnen allmählich die Erkenntnis: Die kulturellen Unterschiede sind größer als gedacht.

„Den Chinesen“ oder „den Franzosen“ gibt es nicht

Doch leider ist es dann oft zu spät, das Ruder herumzureißen – beziehungsweise hierfür wäre ein enormer Energieaufwand nötig. Denn zu diesem Zeitpunkt haben sich häufig die latenten Vorurteile, die jeder Mensch gegenüber Personen aus anderen Kulturen hegt, bereits zu unsäglichen Urteilen verfestigt - zu Urteilen, die sich in viel zu pauschalisierenden Aussagen und Gedanken wie „Die Franzosen ...“, „die Chinesen ...“, „die Argentinier“ oder „die Amerikaner sind halt so“ manifestieren.

Das heißt, es wird nicht mehr beachtet, dass es „den Franzosen“, „Chinesen“ oder „Amerikaner“ ebenso wie „den Deutschen“ nicht gibt – selbst wenn gewisse Verhaltensmuster in den einzelnen Kulturen verschieden stark ausgeprägt sind. Es wird auch nicht mehr reflektiert, dass jedes Verhalten aus einem bestimmten Erleben resultiert. Deshalb ist vielfach auch kein Verstehen möglich. Vielmehr werden die Verhaltensmuster mit Werturteilen verknüpft:

- „Die Amerikaner sind halt oberflächlicher als wir Deutschen“
- „Die Spanier sind eben wie alle Südländer unzuverlässig“
- „Die Chinesen sind halt wie die meisten Asiaten obrigkeitshörig.“

Und diese Verknüpfungen wieder aufzulösen, ist meist schwer, denn sie sind zumindest in der subjektiven Wahrnehmung mit konkreten Erfahrungen hinterlegt.

Solche Prozesse gilt es zu vermeiden, wenn Personen aus unterschiedlichen Nationen und Kulturen zusammenarbeiten und beim Erfüllen ihrer Aufgaben oder Erreichen ihrer Ziele aufeinander angewiesen sind – und zwar frühzeitig. Denn in den ersten Wochen entscheidet sich, wie gut transnationale Teams langfristig funktionieren. Entsprechend wichtig

AUTORIN



Sabine Machwürth
ist Mitglied der Geschäftsleitung der international agierenden Managementberatung Machwürth Team International, die mit 450 Beratern, Trainern und Projektmanagern weltweit kooperiert, um Firmen bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien gezielt zu unterstützen.

Machwürth Team International GmbH (MTI)
Dohrmanns Horst 19
27374 Visselhövede
Tel. 04262 9312-0
www.mticonsultancy.com

ist es, in der Startphase solcher Projekte Foren zu schaffen, die es zumindest den Schlüsselpersonen ermöglichen, sich persönlich kennen und verstehen zu lernen und sich auf gemeinsame Ziele sowie Regeln im Umgang miteinander zu verständigen.

Onlinekommunikation erschwert das Kennenlernen

Telefonate, E-Mails und Videokonferenzen können ein persönliches Kennenlernen nicht ersetzen. Denn wie Menschen zusammenarbeiten, hängt stark davon ab, inwieweit sie die Reaktion des jeweils anderen einschätzen können und ihm vertrauen. Und dies setzt voraus, dass die betreffenden Personen ein wechselseitiges Bild voneinander und einen gemeinsamen Schatz an lebendigen Erfahrungen haben.

Dieses persönliche Bild vom Gegenüber entsteht beim Kommunizieren via Telefon und E-Mail sowie in Videocalls nur bedingt. Denn hierbei bleibt die Kommunikation oft weitgehend auf den Austausch fachlicher Infos beschränkt. Zudem ist die Wahrnehmung des Gegenübers eingeschränkt. Es fehlen sinnliche Erfahrungen, wie sie zum Beispiel entstehen, wenn man einer Person die Hand reicht. Oder wenn man ihr beim Gespräch un-



→ mittelbar in die Augen schaut. Gerade solche Erfahrungen sind aber für den Aufbau von Vertrauen und einer persönlichen Beziehung wichtig.

Wir brauchen Workshops zum Beschnuppern

Deshalb empfiehlt sich, vor dem Start von transnationalen Projekten zumindest mit den Schlüsselpersonen zum Beispiel ein, zwei Workshops durchzuführen, bei denen sich diese beschnuppern können



– Workshops also, bei denen es weniger darum geht, das Projekt und die Zusammenarbeit bis ins Detail zu planen, als die emotionale Basis zu schaffen, damit die Zusammenarbeit im Alltag auch über weite Entfernungen und Kulturgrenzen hinweg funktioniert.

Solche Workshops kosten Zeit und Geld – unabhängig davon, ob sie als Präsenzveranstaltung oder zum Beispiel coronabedingt als Onlineveranstaltung stattfinden. Sie amortisieren sich aber schnell, da die Zusammenarbeit danach störungsfreier funktioniert – auch weil zum Beispiel die Deutschen Fürsprecher bei den Amerikanern oder Chinesen und diese wiederum bei den Deutschen haben. Und treten trotzdem mal Störungen oder Irritationen auf? Dann fällt ein entsprechender Anruf beim Kollegen in Frankreich, China und den USA leichter. Risiken, aus denen Probleme erwachsen könnten, werden also schneller thematisiert. Und bereits vorhandene Probleme? Sie werden nicht

so lange unter den Teppich gekehrt, bis aus ihnen echte Krisen werden und man sich in wechselseitigen Schuldzuweisungen ergeht.

Solche Workshops bedürfen wie alle Teamentwicklungsmaßnahmen – unabhängig davon, ob sie als Präsenz- oder Onlineveranstaltung stattfinden – einer sorgfältigen Planung, denn das Sich-Kennen-und-Verstehen-Lernen ist nicht zweckfrei. Vielmehr sollen die Teilnehmer anschließend besser kooperieren. Entsprechend wichtig ist es mit ihnen zu

Beginn die Erwartungen zu klären. Leitfragen hierfür können sein: „Der Workshop hätte aus meiner Warte am Ende viel gebracht, wenn ...“ oder auch „Für mich ist am wichtigsten, dass ...“

Kennlernprozesse moderieren

Sind die Erwartungen geklärt, wird in solchen Workshops meist über folgende Themenkomplexe gesprochen:

- Welche Merkmale kennzeichnen die (Business-)Kultur der Länder, aus denen die Teilnehmer kommen? Welche Gemeinsamkeiten/Unterschiede gibt es?
- Welche Merkmale kennzeichnen die (Teil-)Organisationen, für die die Teilnehmer arbeiten? Welche Gemeinsamkeiten/Unterschiede gibt es?
- Was macht die Teilnehmer als Personen aus? Welche Vorlieben haben sie?
- Welche Regeln sollen für die Zusammenarbeit gelten?

Über diese Themen sollte kein Referent dozieren. Vielmehr sollten die Teilnehmer hierüber miteinander sprechen, damit das Eis zwischen ihnen bricht. Denn das zentrale Ziel solcher Workshops ist: Die Teilnehmer sollen sich am Schluss als Personen wechselseitig wertschätzen. Denn bei der späteren Zusammenarbeit werden immer wieder Missverständnisse und Irritationen entstehen. Das ist bei jedem Projekt der Fall. Der einzige Unterschied bei transnationalen Projekten: Die möglichen Ursachen sind sehr viel vielfältiger und die Teilnehmer haben, wenn etwas schief geht, ausgesprochen schnell eine Entschuldigung parat. „Das liegt an den Amerikanern ...“.

Entsprechend wichtig ist es, mit den Teilnehmern auch zu erarbeiten, dass wechselseitiger Respekt und die Bereitschaft, sich zu verstehen und zu kooperieren, die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind. In welchem Verhalten sich Respekt zeigt, dies ist aber von Kultur zu Kultur verschieden. Deshalb sollten in solchen Workshops auch Fragen erörtert werden wie:

- In welchen Situationen habe ich mich (nicht) respektiert gefühlt?
- Welche Bedeutung hat Respekt für mein Leben?
- Wie erweist man in meinem Land anderen Personen in der Regel seinen Respekt?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen unseren Ländern?
- Wie sollte eine Person sich verhalten, damit sie in unserem Unternehmen respektiert wird?

Aus den Antworten können dann Regeln für den Umgang miteinander abgeleitet werden.

Eine Regel sollte lauten: Wenn jemand gegen eine Regel verstößt, ziehe ich mich nicht schmollend zurück. Dann frage ich die Person vielmehr, warum sie sich so verhalten hat. Denn die meisten Regelverletzungen erfolgen aufgrund von Missverständnissen. Oder weil der betreffenden Person Infos fehlten. Oder weil sie gerade in Stress war. Oder weil ... Entsprechend leicht lassen sich aus Regelverstößen resultierende Irritationen meist auflösen, wenn man miteinander spricht – ohne den anderen sogleich anzuklagen.

Sabine Machwüth ●

92 Prozent scheitern leider

Fremdsprachen. Es ist egal, was sich Menschen am Neujahrstag vornehmen, 92 von 100 Personen werden sich ehrlicherweise nach drei Monaten eingestehen müssen, dass ihre guten Vorsätze wie Schnee in der Sonne geschmolzen sind. Das ist ein sehr niederschmetterndes Forschungsergebnis, das wir der Universität von Scranton in den USA verdanken.

Wer die folgenden Tricks und Regeln beherrscht, hat äußerst gute Chancen, zu den acht Prozent Glücklichen zu gehören, die zum Beispiel beim Erlernen einer Fremdsprache langfristig am Ball bleiben.

1 Klares Ziel vor Augen. Ohne klares Ziel bleibt es nur ein Wunschtraum, Englisch, Französisch, Spanisch oder eine andere Fremdsprache zu lernen. Schreiben Sie auf Papier auf: „Ich lerne Spanisch, weil ich mich im Winterurlaub diesen Dezember auf Teneriffa mit dem Kellner und Taxifahrer fließend unterhalten können möchte.“ Je konkreter, desto besser. Notieren Sie ebenfalls Teilziele und was Sie benötigen, um auch diese zu erreichen.

2 Hohe Ziele. Setzen Sie sich ein herausforderndes, klares Ziel, denn das motiviert und führt zu einer höheren Leistung. Also nicht: Ich will dieses Jahr ein paar Spanischvokabeln lernen, sondern: „Ich will bis Anfang Dezember ohne zu stocken mit dem Kellner über das Wetter und das Leben auf Teneriffa plaudern können.“ Friedrich Nietzsche sagte: „Ziele nach dem Mond. Selbst wenn du ihn verfehlest, wirst du zwischen Sternen landen.“

3 Einen Coach und Gleichgesinnte einbinden. Die Untersuchung der Universität von Scranton hat gezeigt, dass Sie Ihr Ziel viel eher und schneller erreichen, wenn Sie mit Hilfe eines Coachs und Gleichgesinnten lernen. Das spornt an und sorgt für den nötigen Druck, um den inneren Schweinehund leichter zu überwinden.

4 Zwischenziele setzen. Wir alle kennen Redewendungen wie „Rom wurde nicht an einem Tag erbaut“ oder „Die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt.“ Genauso ist es auch beim Lernen. Zwischenziele

können so lauten: Bis Ende März gehe ich in eine Tapas-Bar und bestelle auf Spanisch. Bis Juni telefoniere ich mit der Kollegin in Madrid nicht mehr auf Englisch, sondern beginne zumindest beim Small-Talk-Part auf Spanisch.

5 Intervalltraining ist super. Was im Sport funktioniert, funktioniert auch in der Weiterbildung bestens: das gute alte Intervalltraining. Lernen Sie 50 Minuten konzentriert, dann folgt eine viertelstündige Pause. Damit erreichen Sie ein deutlich höheres Produktivitätsniveau. Probieren Sie es aus.

6 Musik hilft. Für einige ist dies vielleicht ein irritierender Rat: Hören Sie Musik beim Lernen. Allerdings nicht jede Art von Musik, sondern die passende Musik. Eine, die hilft, die Konzentration zu erhöhen. Auf Streamingplattformen finden Sie geeignete Musik, wenn Sie die Begriffe „Focus at will“ und „Coffitivity“ eingeben.

7 Multitasking hilft nicht. Im Kollegenkreis werden häufig diejenigen beneidet, die fünf Dinge gleichzeitig mit rasender Geschwindigkeit erledigen können. Doch Multitasking ist zumindest für das Erlernen einer neuen Fähigkeit oder einer Sprache schädlich, denn Sie verlieren den Fokus. Die Energie verteilt sich auf unterschiedliche Dinge. Das wiederum verringert den Lernerfolg. Und das führt zu Frust.

8 Bleiben Sie in Bewegung. Gehen Sie in den nächsten Park oder auch auf einen belebten Platz und nehmen Sie Ihre Umgebung bewusst auf. Das schärft Ihre Sinne und macht den Kopf wieder frei

für die nächsten 50 Minuten Intervalltraining.

9 Das Gute sehen. Achten Sie ganz bewusst auf Positives. Wer im Supermarkt in der Schlange nett mit anderen Wartenden redet und nicht darüber schimpft, warum es wieder so lange dauert, ist danach positiv gestimmt und das zahlt sich aus. Er lernt dann wiederum schneller und besser.

10 Reelle Ziele setzen. Wenn Sie als Ziel formulieren, in zwei Monaten fließend gut Spanisch sprechen zu können, obwohl Sie weiter voll berufstätig sind und Zeit mit Ihrer Familie verbringen möchten, dann ist die Enttäuschung vorprogrammiert, weil das Ziel völlig unrealistisch ist. Formulieren Sie Ihr Ziel nicht, wenn Sie gerade auf einer Euphoriewelle schweben.

Ob bewusst oder unbewusst, wir setzen uns Ziele, weil wir uns davon versprechen, glücklicher zu werden. In unserem Beispiel lernen Sie Spanisch, weil Sie von einem kommunikativen Urlaub träumen. Die Hoffnung darauf hilft Ihnen, Kurs zu halten, um Ihr Ziel zu erreichen.

Fiona Goden (www.berlitz.de) ●



Was der Mittelstand aus der Coronapandemie lernte

WHU-STUDIE. Deutsche Familienunternehmen haben zu Beginn der Coronapandemie die Krisensignale erkannt, aber nicht unmittelbar gehandelt. Sie haben eine steile Lernkurve hingelegt, das Erlernte jedoch noch nicht vollständig in neue Prozesse umgesetzt. Das haben der Lehrstuhl für Familienunternehmen der WHU Otto Beisheim School of Management und die Unternehmensberatung FTI-Andersch gemeinsam herausgefunden.

„Krisen werden oft erst zu spät erkannt. Auch im Fall der Coronapandemie war das so“, sagt Professorin Nadine Kammerlander, Leiterin des Lehrstuhls Familienunternehmen an der WHU Otto Beisheim School of Management.

Oft gelte im Mittelstand das ‚Feuerwehrprinzip‘: Wenn eine Situation eintrete, versuche man das Beste daraus zu machen. „Als Spezialisten für Restrukturierungssituationen von Unternehmen überrascht uns das zunächst zögerliche Agieren deutscher Mittelständler nicht“, sagt Mike Zöllner, Vorstand der Unternehmensberatung FTI-Andersch, der die Studie aus der Praxisperspektive begleitet hat. „Vielfach gestehen sich Unternehmen sogar erst dann eine Krise ein, wenn sie schon kurz vor der Insolvenzgefahr stehen.

Umso positiver ist zu bewerten, dass spätestens mit dem Beginn des ersten Lockdowns die von uns befragten Unternehmen unisono den Hebel umgelegt haben: Einrichtung von Krisen- und Lenkungs-kreisen, rasche Entscheidungen, schnelle Umsetzung in Handlungen.“ Diese Entschlossenheit sei bemerkenswert.

Eine vorhandene Digitalisierung hätte geholfen

Die Unternehmen haben in der Krise in einem agilen Trial-and-Error-Prinzip neue Arbeitsweisen entwickelt. „Noch schneller und einfacher wäre es gegangen, wenn Alltagsroutinen schon digitalisiert gewesen wären“, sagt Mike Zöllner. „Das ist sicherlich ein Lernergebnis aus den Krisenmonaten: Wer schon vor einer

möglichen nächsten Krise strukturierte, effiziente und damit gut digitalisierbare Prozesse hat, der hat einen entscheidenden Vorteil. Umso mehr wird nach meinen Beobachtungen aktuell daran gearbeitet.“

Ein Defizit haben die Forscherinnen und Forscher der WHU im Umgang mit Geldgebern festgestellt. Während sich die Familienunternehmen selbst als maximal transparent wählten, haben Finanzierer und Marktbeobachter dies so nicht pauschal bestätigen können. „Unsere Gesprächspartner haben angegeben, dass sie durchaus auf Schnelligkeit und Transparenz gestoßen sind. Gerade hinsichtlich letzterem hätten sie sich aber mehr gewünscht.“ Ein Banker sagte: „Es macht keinen Sinn, den Finanzierer als Gegner zu sehen. Man sollte ihn vielmehr als Partner sehen und ihn mit einbinden. Je mehr er weiß, desto leichter können Entscheidungen getroffen werden.“ Familienunternehmen stehen grundsätzlich im Ruf, eher verschwiegen zu sein und gerade in einer Krise wird eine möglichst offene Kommunikation benötigt.

Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in den zurückliegenden Monaten ein Vielfaches dessen neu gelernt, wozu sie sonst Jahre benötigen. „Lernen fand dabei maximal pragmatisch analog zur neuen Situation statt“, betont Nadine Kammerlander. „Nicht das Lernen in Seminaren, sondern in der täglichen Berufspraxis wurde vielfach zum wichtigsten Prinzip.“ Ein Familienunternehmer fasst zusammen: „Oft sind es keine fundamentalen Änderungen, aber wenn man etwas an einem Fall

neu gelernt hat, so verändert man bisherige Gewohnheiten.“ Ein Nachteil von solchen Lernprozessen sei jedoch, dass sie selten verschriftlicht würden, warnt Nadine Kammerlander. Stattdessen seien sie nur an die Beschäftigten und deren verinnerlichtes Know-how gebunden.

Viel gelernt, aber nicht formal implementiert

FTI-Andersch-Berater Mike Zöllner rät deshalb zur Institutionalisierung adaptiver Lernprozesse. „Lernen muss reflektiert und dokumentiert werden, vor allem wenn es im laufenden Betrieb stattfindet“, sagt Zöllner. „Zum Beispiel können Lenkungs-kreise reflektieren, welche Maßnahmen während der Krise funktioniert haben und welche nicht, welche Prozesse verbessert wurden, was überflüssig geworden ist, was neu erlernt werden musste.“ Daraus könnten ‚Best Practices‘ und Leitfäden entwickelt werden, um dieses Wissen strukturiert und gezielt weiterzugeben. Und vor allem müssten Prozesse nicht nur informell, sondern ganz formal angepasst werden. Unternehmen, die das gemacht hätten, könnten in der jetzigen Situation unmittelbar an das Erlernte anknüpfen. Der Lehrstuhl für Familienunternehmen der WHU Otto Beisheim School of Management hat 52 qualitativ-explorative Interviews geführt: 36 mit Top-Führungskräften deutscher Familienunternehmen, 16 mit externen Stakeholdern (www.whu.edu/de/fakultaet/entrepreneurship-and-innovation-group/familienunternehmen).

Martin Pichler ●

Themen im Mai

DIE AUSGABE 05/2022 ERSCHEINT AM 4. MAI 2022

PSYCHOLOGIE

Ungesunder Dauerstress

Eigentlich dachten alle: „Ab dem Frühjahr 2022 ist die Welt wieder in Ordnung.“ Doch leider nehmen die Krisen zu. Wir sind ständig angespannt und noch leichter aus der Fassung zu bringen als vor einem Jahr. Unsere Kreativität und Produktivität bei der Arbeit nehmen ab. Langfristig drohen wir abzustumpfen. Was tun gegen den krankmachenden Dauerstress?



MBA

Berufsbegleitend

Deutsche MBA-Schmieden bieten dem Managementnachwuchs mit erster Berufserfahrung einen hervorragenden Weg in die Leadership-Positionen deutscher und internationaler Konzerne. Das zeigte sich gerade wieder an aktuellen Rankings.



COACHING

Immer anspruchsvoller

Coaching soll virtuell genauso gut sein wie bei persönlichen Treffen. Die Arbeitsweise soll methodenübergreifend sein, um optimal zu unterstützen. Wie haben sich die Coaching-Ausbildungen verändert, um qualitativ besser zu werden?



IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 35. Jahr

Herausgeber
Reiner Straub

Redaktion

Kristina Enderle da Silva (Chefredakteurin v.i.S.d.P.)
kristina.enderle@haufe-lexware.com
Martin Pichler (Senior Editor)
martin.pichler@haufe-lexware.com
Anja Bek (Medienkoordinatorin)
anja.bek@haufe-lexware.com

Redaktionsassistentz

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

Autoren dieser Ausgabe

Willi Diez, Yvonne Emig, Fiona Goden, Boris Grundl,
Karin Kießling, Klaus Kissel, Barbara Liebermeister,
Sabine Machwüth, Gudrun Porath, Julia Rick, Bärbel
Schwertfeger, Karen Wefelmeyer

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 Verwaltungen GmbH,
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey,
Joachim Rotzinger, Matthias Schätzle,
Christian Steiger, Dr. Carsten Thies, Björn Waide
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild

PHILIPPE HUGUEN / Staff / gettyimages.de

Druck

Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2022
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 120 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 (dvcv) 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

Die Redaktion der wirtschaft+weiterbildung ver-
pflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung.
Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung
männlicher Personenbezeichnungen in allen redakti-
onellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen
geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das
Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten
Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und
genderneutrale Bezeichnung existieren, nennen wir
die weibliche und männliche Personenbezeichnung
zumindest zu Beginn des Textes und weisen aus-
drücklich darauf hin, dass wir damit keine Personen
ausschließen wollen.



Andreas Patrzek, Stefan Scholer

Die Kraft des Fragens – Schlüsselkompetenz für Teams,
Coaching und Führung, Beltz Verlag, Weinheim 2022,
162 Seiten, 24,95 Euro

KOMMUNIKATION

Fragetechniken sicher nutzen

Stellen Sie sich vor, Ihr bester Freund erzählt Ihnen abends beim Bier, dass sich ein Arbeitskollege über ihn beim gemeinsamen Chef beschwert habe, weil er den Kollegen auf einem wichtigen Meeting angeblich unprofessionell kritisiert habe. Nun will Ihr Freund wissen, wie er sich im Gespräch mit dem Chef verhalten soll. Sie fragen: „Was glaubst du, was dein Kollege unter „unprofessionell“ versteht?“ Ihr Freund antwortet etwas gereizt: „Da musst du ihn schon selbst fragen!“

Sie schweigen, weil Sie nicht wissen, wie Sie Ihrem Freund erklären können, dass die Frage eigentlich darauf abzielt, wie gut er sich in andere hineinversetzen kann. Erst wenn man Vermutungen über die Sichtweise des „Gegners“ anstellen kann, kommt man auf sinnvolle Vorschläge für ein weiteres Vorgehen. Liest man das vorliegende Buch, kann man solche „zirkulären“ Fragen leicht begründen und zum Finden einer Wiedergutmachungsstrategie nutzen. Zirkuläre Fragen sind die Kerndisziplin des systemischen Fragens, da sie die Sichtweisen, im erweiterten Sinne also die „Realitäten“ anderer Personen oder Personengruppen einbeziehen. Der Befragte reflektiert über sich und seine Beziehung von außen. Für alte Probleme werden neue Denk- und Betrachtungsweisen eröffnet.

Patrzek hat schon theoretische Bücher über das „systemische“ Fragen geschrieben. Jetzt aber hat er sein gesamtes Wissen in einem Praxisbuch zusammengefasst, das alle nur denkbaren Fragearten erklärt und es jedem Interessierten ermöglicht, die passende Frage im richtigen Moment elegant einzusetzen. Das Buch folgt einer Dramaturgie, die das Lesen und

Lernen leicht macht: Nach einer einführenden Praxisszene, in der gelungenes oder misslungenes Frageverhalten skizziert wird, gibt es ein paar erklärende Hintergrundinformationen und dann folgen Tipps und Übungsanleitungen, wie man die entsprechende Frage optimal formuliert.

Zur optimalen Lesbarkeit trägt vor allem die klare und übersichtliche Gliederung der Themen bei und die Strukturierung der Fragetypen in thematische Blöcke. In vierzehn meist doppelseitig und farbig gestalteten Bildern visualisieren die Autoren die Bedeutung und Tragweite von Fragen auch noch auf rein visueller Ebene.

AUTOREN

Andreas Patrzek,

Diplom-Betriebswirt und Diplom-Psychologe, arbeitet als Trainer/Coach und hat sich auf das Thema Gesprächsführung konzentriert. Mit dem Institut www.question.com begleitet er seit über 30 Jahren diverse Organisationen.

Stefan Scholer,

Diplom-Soziologe, ist Personalmanager bei der Landeshauptstadt München.

Diskussionsleiter sollten sich wehren können



Viele Führungskräfte bilden sich etwas darauf ein, dass sie verstockte Mitarbeitende durch einfühlsame Fragen und geduldiges Warten auf Antworten dazu bringen, sich zu öffnen.

Diese Coaching-Kompetenz ist nützlich. Doch eine Führungskraft sollte auch die gegenteilige Gesprächsstrategie beherrschen. In jedem Meeting gibt es Mitarbeitende, die durch ständiges Unterbrechen und langatmige Monologe

echte Diskussionsergebnisse verhindern. Dr. Peter Molder stellt klar: Wer Diskussionen in Firmen, Parlamenten und in der Öffentlichkeit produktiv machen will, braucht eine Persönlichkeit, die auch einmal unnachgiebig einen Fairness-Rahmen verteidigen kann. Auch wenn das unhöflich erscheint.

Bekannt geworden ist Peter Molder (ein ehemaliger Arbeitsrichter am Arbeitsgericht in Freiburg) als Erfinder

des „Arroganz-Trainings für führende Frauen“. Das Buch zeigt, dass man als Moderator gleichermaßen weich und hart sein können muss. Die Beispiele von Videomeetings, die wegen hilfloser Führungskräfte in Sackgassen landen, sind sehr lehrreich.

Peter Modler

Wenn Höflichkeit reinhaut - Moderation als Kampfkunst, Campus, Frankfurt am Main 2022, 247 Seiten, 20,00 Euro

Regelbrüche müssen weh tun



Regeln bremsen Kreativität, den Fortschritt und zementieren den Status quo. Unternehmen brauchen mehr denn je Innovationen und deshalb brauchen sie auch mutige Regelbrecher.

Verschwinden müssen insbesondere die vielen ungeschriebenen Gesetze und persönlichen Glaubenssätze, nach denen wir unser Leben ausrichten. Sie sind die uns limitierenden Faktoren, die es zu

überwinden gilt. Dabei geht es nicht nur um neue Märkte und neue Produkte, sondern konkret um das Leben jedes Einzelnen.

Erfrischend ermutigt der ehemalige Tennisprofi und Formel-1-Manager Czerner, Regeln kritisch zu hinterfragen: Wo kommen sie her? Warum befolgen wir sie? Welche Psychologie steckt dahinter? Erst nach einer sauberen Analyse geht es um die Konzeption

eines Regelbruchs – um den bewusst eingeleiteten Tabubruch. Dabei orientiert sich der Autor auch an Promi-Regelbrechern wie Richard Branson oder Elon Musk und an Netflix und Apple.

Marcus Czerner

Ignore the rules – warum wir es wieder wagen müssen, Regeln zu brechen, Business Village, Göttingen 2021, 258 Seiten, 19,95 Euro

Kleine Veränderungen bringen die Dinge voran



Die auf Agilität spezialisierte Beratung HR Pioneers GmbH in Köln hat mit den Teilnehmenden ihrer 10. Agile HR Conference 32 bewährte Workhacks zusammengestellt. Workhacks im Sinne des Buchs sind „kleine, direkt umsetzbare und wirksame Praktiken, die Zusammenarbeit anders zu gestalten“. Ein Beispiel: Der Chef merkt, dass seine Mitarbeitenden im Homeoffice versauern. Er

führt 1:1-Gespräche via Smartphone und macht mit seinem Gesprächspartner dabei einen Spaziergang am jeweiligen Wohnort. Thema: Welche Fragen haben Sie an mich? Die Aktion sorgt für die vermisste Nähe, Spontaneität und dank des Naturerlebnisses auch für neue Perspektiven.

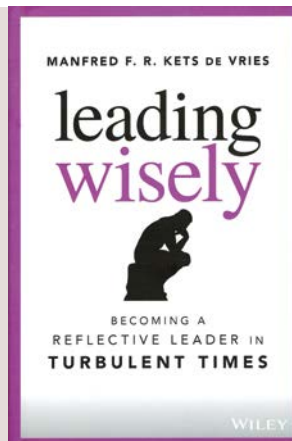
Die Workhacks sind in vier Kategorien eingeteilt: Bedeutung von Arbeit, Haltung, Beziehungsqualität und Teil-

habe. Das Buch ist gut strukturiert und obendrein wunderschön layoutet. Es erscheint im Eigenverlag, kann aber bei Amazon bestellt werden.

HR Pioneers GmbH (Entwickler und Herausgeber)

Veränderung im Sinn. Workhacks und kreative Impulse für die tägliche Gestaltung der Arbeitswelt, HR Pioneers GmbH, Köln 2022, 138 Seiten, 29,00 Euro.

Manfred F. R. Kets de Vries
Leading Wisely – Becoming a Reflective Leader in Turbulent Times,
John Wiley & Sons, Chichester 2022,
192 Seiten, 18,19 Euro



Gudrun Porath

Psychologie

Weisheit hilft gerade jetzt

Manfred Kets de Vries (79) schrieb schon vor rund 40 Jahren, dass viele Manager nicht sachlich urteilen, sondern sich von unterdrückten Gefühlen und unbewussten Ängsten leiten ließen. Der Niederländer studierte Ökonomie an der Universität in Amsterdam, machte einen MBA in Harvard und promovierte dort auch. Außerdem absolvierte er

„Mehr Demut, Urteils- und Einfühlungsvermögen, Mitgefühl, Nachsicht!“

eine psychoanalytische Ausbildung am Canadian Psychoanalytic Institute. Seit 1984 arbeitet er an der Insead Business School als Experte für „Leadership Development“.

Sein jetzt im Februar erschienenen Buch „Leading wisely“ ist eine Art Zusammenfassung seiner Lebensweisheiten, die er locker präsentiert und mit Zitaten berühmter Philosophen und mit Geschichten aus einer Vielzahl spiritueller und kultureller Traditionen anreichert. Das Buch soll die Führungskräfte auf das lenken, was gerade in einer Krise wirklich zählt – nämlich Weisheit und nicht Daten und Fakten, die ein Computer liefert.

Solche Informationen führen laut Kets de Vries nur zu einem oberflächlichen Führungsstil. Das Buch enthält eine strenge Absage an Neid und Gier. Es erklärt den Sinn der „goldenen Regel“, andere so zu behandeln, wie wir selbst behandelt werden möchten. Es fordert auf, mutig zu sein, sich aber genau zu überlegen, ob es sich lohnt, für eine bestimmte Sache zu kämpfen oder nicht. Seine Energie sollte

man sich für das aufsparen, was wirklich wichtig ist. Der Autor betont zudem, dass es für den Erfolg von Führungskräften extrem wichtig ist, dass sie aufmerksam zuhören.

Bemerkenswert ist, dass Kets de Vries sich sehr intensiv mit der Fähigkeit, glücklich zu sein, auseinandersetzt. Er geht davon aus, dass diese

Fähigkeit maximal zu 50 Prozent genetisch bestimmt wird. Ansonsten rät er jedem:

„Erwarte nicht, dass dein Arbeitgeber oder andere dich glücklich machen. Dein Glück wächst in deinem Garten.“ Eine Vorausset-

zung für Glück besteht allerdings darin, dass man sich selbst lieben kann. Man muss sich wertschätzen, auch wenn man weiß, dass man nicht nur gute, sondern auch schlechte Seiten hat.

Glücklich wird man übrigens nie, wenn man etwas bekommt, was einem fehlt, sondern wenn man das schätzt, was man hat. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen Glück und der Größe des eigenen Vermögens, aber sehr wohl macht eine gute Beziehung zu vielen wohlwollenden Menschen glücklich. Anderen Vorwürfe zu machen, dass man im Leben zu kurz gekommen sei, führt dagegen zu nichts. Der dazu passende Spruch lautet: „Unglückliche Menschen sehen die Vergangenheit besser, als sie war, und die Gegenwart schlechter, als sie ist.“ Tiefes Glück gibt es laut Kets de Vries im Übrigen nur, wenn man anderen hilft, etwas mit ihnen teilt oder sie wenigstens zum Lächeln bringt. Den Machtmenschen sagt der Autor, dass es kein Recht auf Glück gibt und dass es angesichts von Unglücken eine Stärke ist, Gefühle der Ohnmacht zu ertragen.

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“.

HAUFE.

**INSPIRIEREND.
PRAXISNAH.
UNABHÄNGIG.**



Pflichtlektüre für HR-Fans

Deutschlands marktführendes Fachmagazin im Personalwesen.

Das »personal**magazin**« liefert Ihnen jeden Monat aktuelle Trends, Studien und Fakten zur Gestaltung der Arbeitswelt und als Grundlage für bessere Entscheidungen. Verständlich aufgearbeitet, modern präsentiert – für alle mit Gestaltungsanspruch.

Jetzt informieren unter:

**haufe.de/
personalmagazin**

Oder rufen Sie uns einfach an
0800 50 50 445 (kostenlos)



Paragraf 104

Entwickle Menschen – direkt und indirekt

Führungskräfte sollten den ehrlichen Wunsch haben, sich selbst verzichtbar zu machen. Und sie sollten Lust auf immer bessere Ergebnisse haben, die von ihren Mitarbeitern geliefert werden. Entbehrlich zu werden, läuft ehrgeizigen Menschen oftmals gegen den Strich. Denn Ehrgeiz ist der Geiz um Ehre. Und Geiz entsteht, wenn jemand Mangel empfindet. Mangel an Bedeutung, an Bestätigung oder Relevanz. Unreife Ehrgeizlinge möchten sich selbst vorne sehen und nicht andere nach vorne bringen.

Erst wer diese mentale Einstiegshürde überwindet, qualifiziert sich dafür, Führungskraft zu werden. Hier scheitern die meisten. Sie heucheln Interesse an anderen vor, kreisen aber lieber um ihre persönlichen Eitelkeiten. Sie tun einfach nur so, als würden sie dem großen Ganzen dienen.

Und dann gibt es außerdem noch eine zweite, nicht leicht zu überwindende Hürde auf dem Weg zu einer guten Führungskraft: die Differenzierung zwischen direkter und indirekter Führung. Die meisten verstehen Leadership als direkte Führung, deswegen fordern Geführte auch genau diese ein. Das treibt

„**Unreife, ehrgeizige Führungskräfte möchten sich selbst vorne sehen und nicht andere nach vorne bringen.**“

merkwürdige Blüten: Motiviere mich! Gib mir Orientierung! Hol mich ab! Bestätige mich! Mach mich glücklich! Zu viel direkte Führung führt in Abhängigkeit von energetisch motivierenden Führungspersönlichkeiten und unterdrückt Selbstverantwortung und damit Selbstfunktionalität, also Unabhängigkeit und Stärke.

Indirektes Führen durch Systeme läuft anders. Hier können wir von der Produktion lernen. Bei

der Handarbeit beispielsweise ist es völlig normal, dass Materialien in genau geplanten Verarbeitungsschritten durchdacht und zusammengefügt werden. Gemessen an Zeit und Qualität. Bis zum fertigen Produkt. Schritt für Schritt. Exakt und genau definiert.

Die Einsicht, dass auch geistige Abläufe wie ein Zahnrad ineinandergreifen können, ja müssen, ist nicht weit verbreitet. Hier geht viel Zeit und Energie verloren. Genau dabei helfen Systeme. Sie beschreiben präzise Abläufe, in denen Themen generiert und Schritt für Schritt zu einem bestimmten Ergebnis verarbeitet werden. Der Einstieg als Führungskraft wird durch die Qualität der direkten Führung definiert. Der Aufstieg durch die Qualität indirekter Führung. Aus diesem Grund ist die Systematisierung von Leadership zu meiner Berufung geworden.

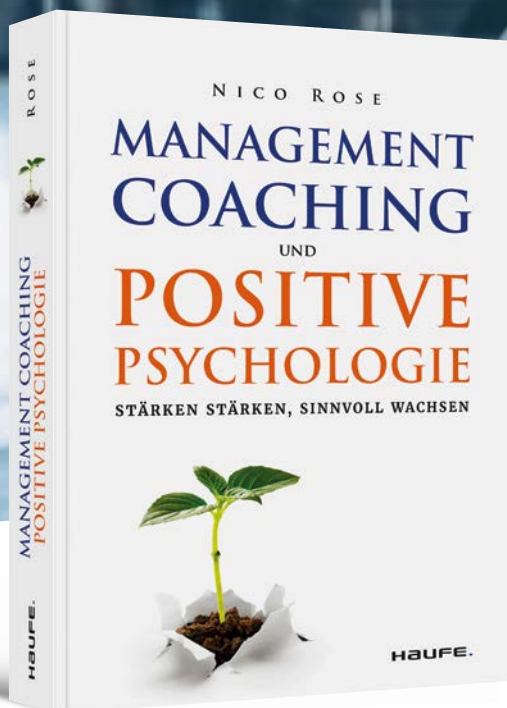
Führen durch Systeme empfinden viele als kalt und abweisend. Der Anspruch nach direktem Kontakt ist so übermäßig groß, weil Menschen zu wenig in direkter und indirekter Führung denken. Ändern Sie das! Das Wirken in einer Systemkette kann sehr viel Freude machen. Wie bei einem gelungenen Angriff beim Fußball: vom Torwart über Abwehr, Mittelfeld bis zum Stürmer und Torerfolg. Je mehr Sie Selbstständigkeit und Selbstfunktionalität entwickeln, umso mehr werden Mitarbeiter indirekte

Führung wertschätzen.

Sie empfinden sie dann nicht mehr als einengend und unterdrückend, sondern als förderlich und zukunftsweisend. Wenn es Ihnen zudem gelingt, dass Systeme sich permanent im Sinne der lernenden Organisation weiterentwickeln, dann sind Sie ganz weit vorne. Dann leben Sie Führung in Balance und tragen so zu einer großen Wertschöpfung in Ihrer Organisation bei.

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber des Grundl Leadership Instituts, das Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Er gilt bei Managern und Managerinnen sowie Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Jüngst wurde von ihm die Neufassung des Buchs „Leading Simple“ (Gabal Verlag) auf den Markt gebracht. Die aktuelle Website findet sich unter www.grundl-institut.de.

MOTIVIERTE TEAMS DURCH POSITIVE PSYCHOLOGIE



ISBN 978-3-648-15580-6
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €**



ISBN 978-3-648-12418-5
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €**



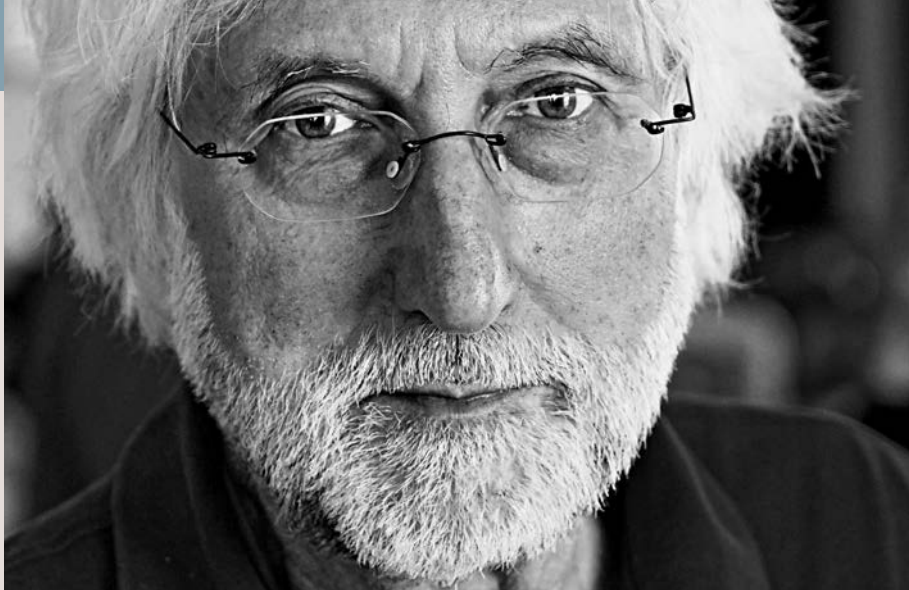
ISBN 978-3-648-14288-2
Buch: **24,95 €** [D]
eBook: **21,99 €**

SINNVOLLES UND PROFITABLES WACHSTUM FÜR MENSCH UND ORGANISATION

Führungskräfte stehen mehr denn je vor großen Herausforderungen, ihr Job erfordert jeden Tag Höchstleistung. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch Coaching immer mehr an Bedeutung. Nico Rose schildert den Beitrag von Positiver Psychologie im Management Coaching und zeigt, wie Sie für ein sinnvolles Wachstum in Ihrem Team sorgen können.

Nico Rose gehört zu den Wegbereitern der Positiven Psychologie in Deutschland. Er wurde von XING als Top Mind 2019-2021 ausgezeichnet. „Management Coaching und Positive Psychologie“ war für die Shortlist des Buchpreises „dvct-Coaching- und Trainingsbuch 2021/22“ nominiert.

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



” Repression und Kontrolle ist eine Methode, die extrem teuer und unproduktiv ist. Kontrolle als Methode der Komplexitätsreduktion rechnet sich einfach langfristig nicht. “

Fritz B. Simon, Pionier der systemtheoretischen Organisationsforschung, in seinem Blog „Simons Kehrwoche“ am 4. März 2022 über Putins Irrtümer („Auf die Dauer funktioniert ein Kontrollregime nur mit totaler Abschottung“)

„Ich habe immer gesagt, dass man die menschliche Dummheit nie unterschätzen darf.“

Yuval Noah Harari, israelischer Historiker und Bestsellerautor, im Interview mit dem „Spiegel“ Nr. 10 vom 5. März 2022

„Die leitenden Angestellten müssen die folgende Realität akzeptieren: Sie haben keine Kontrolle, sie hatten sie nie und werden sie nie haben. Trotzdem gibt es (Verhaltensbeeinflussungs-) Hebel: 1. Sie sind Vorbilder, 2. Sie stellen die Ressourcen für Ausbildung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter bereit.“

Amy Edmondson, Harvard-Professorin für Organisationspsychologie, im „Focus“-Sonderheft „Focus Business“ Nr. 1/2022

„Der Bankberater, der jüngst meine Indexfonds mit den Worten hinterfragte, was denn mein Mann zu dieser Zusammenstellung sagen würde, ist kein Einzelfall und die Situation war ein mieser und ungeliebter Trainer meiner Schlagfertigkeit.“

Nina Strassner, Fachanwältin für Arbeitsrecht, in ihrer Kolumne „Streitwert“ in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 9 vom 25. Februar 2022

„Logik bringt dich von A nach B. Deine Phantasie bringt dich überall hin.“

Albert Einstein (1879 - 1955), einer der bedeutendsten theoretischen Physiker der Geschichte

„Ein Löwe findet immer eine Brücke, egal wie reißend der Fluss ist.“

Christopher Strutz, Werbetexter, der sich auf seinem Instagram-Account „Der Business Lion“ über Positiver-Denken-Sprüche lustig macht – zitiert in der „Süddeutsche Zeitung“ vom 26. Februar 2022

„Sei ein Lion! Es heißt schließlich Mil-lion-är und nicht Mil-ente-när.“

Christopher Strutz, Motivationsprücherverhuner, in der „Süddeutsche Zeitung“, 26. Februar 2022

„Wir haben im Wirtschaftssystem eine unendlich wertvolle, weil neutrale Begegnungszone: den Markt. Der ersetzt das konfliktschürende Bekennen durch das friedensstiftende Tauschen. Wir sollten nicht hereinfliegen auf den Triumph der guten Gesinnung über die Vernunft.“

Reinhard K. Sprenger, Managementberater, in seiner Kolumne „Sprengers Spitzen“ in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 11 vom 11. März 2022

„Die Idee einer 4-Tage-Woche ist ähnlich sinnvoll wie der Plan, seine Zimmerpflanzen, statt regelmäßig zu gießen, einmal zu Beginn des Monats mit Wasser zuzuschütten. Die ständige Balance zwischen Arbeit und Pause ist entscheidend.“

Henning Beck, Neurowissenschaftler, in seiner Kolumne „Entzauberte Mythen“ in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 10 vom 4. März 2022

HAUFE.

Jetzt HR-
Digitalisierung
starten



haufe.de/hr-digitalisierung

JE DIGITALER, DESTO GLÜCKLICHER.

Erhöhen Sie mit digitalen HR-Prozessen die Transparenz und steigern Sie somit die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter:innen.



WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

✓ online

✓ flexibel

✓ praxisnah

Werde *Expert:in*



Gesundheit & Soziales



IT & Cybercrime



Management



Ingenieurwesen



Sport



Personal & Psychologie



Coaching & Mediation



Architektur & Bau



Recht



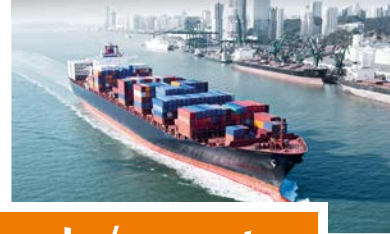
Marketing & Sales



Lighting Design



Schifffahrt & Logistik



wings.de/experte

★★★★★ Sehr gut 4.5 / 5.0

97 % Weiterempfehlungen auf FernstudiumCheck.de