## wirtschaft weiterbildung

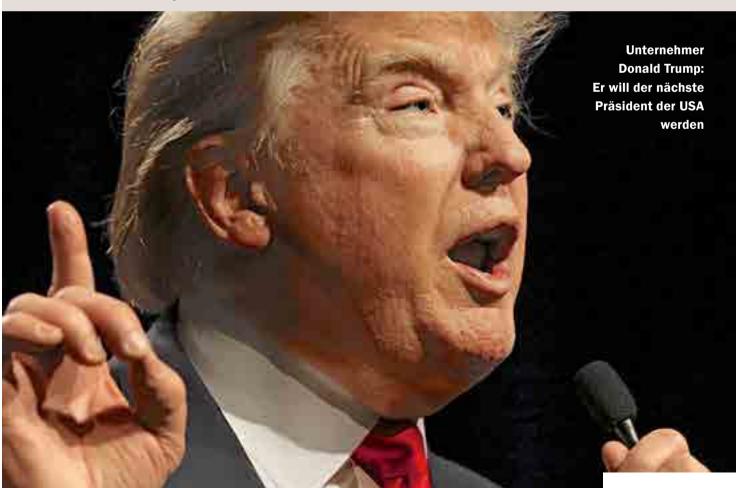
05 16

www.wuw-magazin.de

Initiative\_Wie Iserlohn Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt integriert s. 14MBA\_Führungserfahrungen während des Studiums sammeln s. 52Personal 2016 Süd\_Arbeiten und Lernen noch enger verbinden s. 54

## **Donald Trumps Rhetorik**

Flache Sprüche, tiefer Hass auf "die anderen" s. 18



Mat.-Nr. 00107-5137



### PROJEKTE ERFOLGREICH MANAGEN

Die besten Tools vom Projektstart bis zum Abschluss.

Spezielle Kenntnisse und Methoden für anspruchsvolle Projekte.



Institut für

Projektmanagement I - Tools und Techniken

25 - 26. August 2016

06. - 07. Oktober 2016

Management-Entwicklung ®

**Dortmund** 

Berlin

#### Projektinanagement II - Kommunikation iiii Projekt

29. – 30. August 2016	Dortmund
07. – 08. November 2016	Berlin

#### Risiko-, Claim- und Krisenmanagement in Projekten

29. – 30. September 2016	Oberursel
05. – 06. Dezember 2016	Dortmund

#### Betriebswirtschaftliche Projektführung

04. – 05. Juli 2016	Berlin
17. – 18. November 2016	Stuttgart

#### **SEMINARE 2016**

143 Fortbildungsprogramme, Seminare und Coachings praxisnah \* übungsintensiv \* aktivierend



#### editorial

#### Von Dampfschiffen und Segelbooten

Als der deutsche Politiker Guido Westerwelle, der am 18. März 2016 in Köln verstarb, im Jahr 2001 zum Bundesvorsitzenden der Freien Demokratischen Partei (FDP) gewählt wurde, meldete er gleich nach der Wahl voller Inbrunst seinen Führungsanspruch an und sprach ins Mikrofon: "Auf jedem Schiff, das dampft und segelt, gibt's einen, der die Sache regelt - und das bin ich!"

Aus Anlass seines Todes wurde auf allen TV-Kanälen Westerwelles Leben im Rückblick gewürdigt. Fast immer gab es auch die peinliche "Krönungszeremonie" aus dem Jahr 2001 zu sehen. Peinlich deshalb, weil Westerwelle schon damals hätten wissen können, dass die Verhältnisse so komplex sind, dass kein Einzelner mehr die "Sachen" einer Partei oder eines Unternehmens alleine regeln kann.

Um gute Entscheidungen zu treffen, sollte sich eine Organisation nie der Beschränktheit eines einzelnen Menschen ausliefern, der behauptet, er könne alles regeln. Es macht mehr Sinn, auch an der Spitze einer Organisation auf Teams zu setzen. Teams können unterschiedliche Perspektiven zusammenbringen und zum Beispiel Interessenkonflikte so austragen, dass zum Schluss intelligente Entscheidungen herauskommen, die einer VUCA-Welt gerecht werden.

Dass der US-Präsidentschaftsbewerber Donald Trump (siehe Seite 18) sich für den einzig klar denkenden Politiker hält, der die USA "wieder groß machen" könne, ist schon so etwas wie eine Ironie der Geschichte. Denn die Idee, dass Organisationen von einem gleichberechtigten Team an der Spitze geführt werden müssen, um künftig überhaupt noch erfolgreich sein zu können, kommt aus den USA - von dem Harvard-Professor David Kantor.

Korrektur: Die Gabal-Jubiläums-Impulstage sind im Juni! Nicht im Mai (wie versehentlich im letzten Heft stand), sondern am 4. und 5. Juni finden die Impulstage zum 40. Geburtstag von Gabal, einem Verband der Weiterbildungsprofessionals, statt (siehe Seite 60).



Viele Inspirationen durch unser neues Heft wünscht

Wastin Della-

Martin Pichler, Chefredakteur



#### Gesundheitsmanagement - erfolgreich umsetzen!

#### **BGM-Konzept im Betrieb selbst gestalten**

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

#### BSA-Lehrgänge

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

- Fachkraft BGM mit IHK- Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

#### Bachelor-/Master-Studiengänge

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement mit über 6.500 Studierenden bietet dazu die passenden Studiengänge, z. B.

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

Tel. +49 681 6855 400 • dhfpg.de/personal



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



#### inhalt 05\_2016



Donald Trump. Er teilt die Welt in "wir" und "sie" auf, beleidigt politische Gegner als "dumm" und "schwach" und provoziert mit politisch inkorrekten Forderungen – wie etwa, allen muslimischen Immigranten die Einreise in die USA zu verwehren. Dennoch kann er mit seinen Reden die Massen mobilisieren. Wir haben uns Trumps Rhetorik näher angesehen.



Führung mit Vision. Beim "Management by Objectives and Key Results" zählen neben Zielen auch Visionen.

#### 06 blickfang

#### aktuell

#### 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

#### 12 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

#### menschen

#### 14 "So können wir das Problem lösen"

Katrin Brenner, Leiterin des Ressorts "Generationen und Bildung" der Stadt Iserlohn, kombiniert Ein-Euro-Jobs für Flüchtlinge mit Deutschunterricht

#### 16 Chef besucht Heimat "seiner" Flüchtlinge

Der Unternehmer Markus Wasserle freut sich, dass er Flüchtlinge anlernen kann. Um sie besser zu verstehen, bereiste er deren Heimat

#### titelthema

#### 18 Rhetorikmaxime: Trump ist Trumpf

Kriegerische Bilder, Beschimpfungen, Verallgemeinerungen: Die Rhetorik des US-Präsidentschaftsbewerbers Donald Trump bewegt die Gemüter

#### 22 "Dieter Bohlen lässt grüßen"

Der österreichische Rhetorik-Experte Martin Laschkolnig analysiert Donald Trumps "Rambling"

### personal- und organisationsentwicklung

#### 24 Agil Führen mit Vision

Das "Management by Objectives and Key Results" (OKR) wird auch als "Management by Objectives 2.0" bezeichnet. Was hinter der Methode steckt und wie sie in einem agilen Kontext funktioniert

#### 28 E-Learning-Lösung für 60.000 Mitarbeiter

Der Energiekonzern Eon hat für alle Standorte weltweit eine E-Learning-Lösung eingeführt. Dabei mussten die Personalentwickler anfänglich gegen Widerstände in der Belegschaft ankämpfen

#### 32 Führungskompetenz selbst aneignen

Kompetenzen sind Fähigkeiten, Probleme in der Praxis selbstorganisiert und kreativ lösen zu können. Wie man anderen hilft, sich Kompetenzen anzueignen, zeigen wir in diesem Artikel

#### 36 Projektpläne sind keine "heiligen Kühe"

Strategische Großprojekte scheitern oft, weil die Projektmanager weder die erforderliche Erfahrung noch das nötige Standing in der Organisation haben

#### training und coaching

#### 40 Die Empathie nicht verlieren

Der Erdinger Coaching-Kongress fand in diesem Jahr zum dritten Mal statt. Das Schwerpunktthema lautete "Digitale Medien im Coaching". Die Fakultät für Wirtschaftspsychologie der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding brachte ein aktuelles Thema auf den Punkt



Coaching mit Herz. Beim Coaching-Kongress in Erding ging es um Empathie in Zeiten digitaler Medien.



Transformieren mit Gelassenheit. Auf der "Personal Süd" wirbt Dr. Mutius für einen gelassenen Umgang mit der Komplexität.

#### 44 Selbstcoaching: Auf die eigene Kraft vertrauen

Manager geraten oft in Situationen, in denen sie etwas sofort entscheiden müssen, ohne die Zeit zu haben, einen Coach zu konsultieren. Dann hilft die Kompetenz zum Selbstcoaching

#### 46 MBA I: Lernen wie Start-ups ticken

Unternehmen profitieren davon, dass berufsbegleitende MBA-Programme verstärkt auf Themen wie Innovation und Entrepreneurship setzen

#### 52 MBA II: "Führung erleben, statt nur drüber zu reden"

An der WHU Otto Beisheim School of Management wird Führungskompetenz anders vermittelt als üblich. WHU-Professor Jochen Menges erklärt den neuen Ansatz

#### messen und kongresse

#### 54 "Wir müssen transformationsfähiger werden"

Dr. Bernhard von Mutius, Pionier des "Disruptive Thinking", fordert einen gelasseneren Umgang mit Komplexität und Ungewissheit. Am 10. Mai referiert er dazu auf der Messe "Personal Süd"

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

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

#### 60 Warum Neugier künftig so wichtig sein wird

Auf den Jubiläums-Impulstagen des Gabal e. V. (4. und 5. Juni) wird unter anderem Dr. Carl Naughton sein neues Buch über den Sinn der Neugier vorstellen

#### Rubriken

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



#### ONLINE-SEMINARE

Geprüfte/r Personalfachkaufmann/frau

Personalassistent/-in (IHK)

Personalbetriebswirt/-in (IHK)

Personalreferent/-in (IHK)

IHK-Akademie Koblenz e.V. Ansprechpartnerin: Ramona Knopp 0261 30471-16, knopp@koblenz.ihk.de

www.ihk-akademie-koblenz.de



IHK. DIE WEITERBIJ DUNG



5

#### blickfang



WER Eine unbekannte Frau versucht, über eine hohe Backsteinmauer zu klettern, die in einem Vorort von Bielefeld ein Anwesen umgibt, dessen Bewohner nicht gerne beobachtet werden wollen.

WAS "Mich hat diese skurrile Örtlichkeit sofort angesprochen", sagt die Fotografin, die mit der Aufnahme Themen wie "Neugier" oder "Grenzen überwinden" visualisieren wollte. WAS NOCH Das Foto stammt von der Berufsfotografin Frauke Thielking (www.frauking.de), die sich darauf spezialisiert hat, abstrakte Themen in künstlerische Fotos umzusetzen.

**Neugierig geworden?** Das Foto ist eine Inszenierung, die nach Meinung der Redaktion vorbildlich daran erinnert, dass gerade das neue Buch "Neugier: So schaffen Sie Lust auf Neues und Veränderung" von Dr. Carl Naughton bei Econ erschienen ist (siehe Seite 60). Die Botschaft des Buchs: Unser Gehirn ist auf Neues ausgerichtet.

Wer auf seine Neugier vertraut und Neues erforscht, fühlt sich sicherer, weil er anschließend mehr über seine Umgebung weiß. Er hat mehr Lebensfreude, ist mit seinem Leben zufriedener und kann mit Stress besser umgehen. Menschen, die offen sind für Neues, begeben sich häufiger in Situationen, in denen sie ihre Intelligenz trainieren und werden so noch intelligenter. Neugier kann man laut Naughton lernen. Ein erster Schritt besteht darin, einen Neugier-Test zu machen. Neugierig geworden?



ISBN 978-3-648-08187-7 | Beste**ll**-Nr. E10155 Buch: € 29,95 [D] | eBook: € 25,99 [D]

#### DAS ERFOLGREICHE 10-PUNKTE-PROGRAMM

Mit den 10 neuen Erfolgsfaktoren gelingt es Ihnen, Projekte deutlich schneller und effizienter durchzuführen und erfolgreich zum Abschluss zu bringen. Zünden Sie den Turbo für Ihr Projektmanagement!

- Erfolgserprobtes Wissen aus 16 Jahren Praxiserfahrung
- ✓ Didaktische Aufbereitung mit Praxistipps zur Einführung
- Critical Chain Software-Demo zur Projektportfoliosteuerung

### Jetzt versandkostenfrei bestellen:

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

## "Deutschlands Beste Arbeitgeber" gekürt

Zum 14. Mal hat das Great Place to Work Institute Deutschland das Gütesiegel "Deutschlands Beste Arbeitgeber" verliehen. 456 Unternehmen haben an der aktuellen Benchmarkstudie teilgenommen, die 100 besten Unternehmen dürfen nun für ein Jahr das Siegel tragen. Der Prämierung ist ein zweiteiliges Bewertungsverfahren vorausgegangen, das im ersten Schritt aus einer anonymen Mitarbeiterbefragung zu Kernthemen



wie "Führung", "Vertrauen", "Förderung", "Zusammenarbeit" und "Teamgeist" besteht. In einem zweiten Schritt findet ein Kultur-Audit statt – eine Managementbefragung zu Maßnahmen der Personal- und Führungsarbeit. Die Ergebnisse beider Befragungen werden im Verhältnis zwei (Mitarbeiterbefragung) zu eins (Kulturaudit) gewichtet und führen zusammen mit den Resultaten der anderen Studienteilnehmer zur

Liste der "100 Besten Arbeitgeber". Die Gewinner werden in vier Größenkategorien ausgezeichnet. In diesem Jahr kam in der Größenklasse der Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern Volkswagen Financial Services auf den ersten Platz. Auf Platz zwei und drei folgen Datev und Roche in Deutschland. In der Größenklasse zwischen 2.001 und 5.000 Mitarbeitern siegte Daimler Financial Services, gefolgt von

Mars Deutschland und Johnson & Johnson Family of Companies. Die Größenklasse mit 501 bis 2.000 Mitarbeitern wird von Cisco Systems angeführt. Auf dem zweiten und dritten Rang folgen in dieser Kategorie Net App Deutschland und Hyatt Hotels & Resorts. Bei den Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern erreichte Q-Aware den ersten Platz, gefolgt von St. Gereon Seniorendienste und Pascoe Naturmedizin.

CSR JOBS AWARD 2016

## Preis für Firmen mit Verantwortung

Bis Ende Juni können sich Unternehmen, Behörden und Institutionen, die besondere Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft übernehmen, für den "CSR Jobs Award 2016" bewerben. Neu in diesem Jahr sind die Kategorien "Flüchtlingshilfe", "Nachwuchs" und "Neue Arbeitswelt". Prämiert werden richtungsweisende Konzepte aus der Unternehmens- und Managementpraxis, mit denen die Bewerber verantwortliches Handeln unter Beweis stellen. Unter allen Einsendungen wählt eine unabhängige Jury zehn Preisträger aus. Weitere Informationen und Bewerbungsformulare stehen unter www.csr-jobs.de/csrjobs-award-2016 bereit.

HR NEXT GENERATION AWARD 2016

#### Außergewöhnliche Nachwuchspersonaler gesucht

Der HR Next Generation Award geht in die nächste Runde: Ab sofort können sich wieder junge Personaler für den Nachwuchspreis bewerben, die am Beginn ihrer Karriere bereits Außergewöhnliches leisten. Interessierte können dazu bis 30. Mai eine formlose E-Mail mit ihrem Lebenslauf und gegebenenfalls Projektbeispielen an Brigitte Pelka senden (brigitte.pelka@haufelexware.com), in der sie in etwa zehn Sätzen begründen, warum sie ein würdiger Gewinner des Awards wären. Die Bewerber werden dann zu einem strukturierten, zeitversetzten Videointerview eingeladen. Die Top Fünf wählt eine hochrangige Jury aus. Wie im Vorjahr auch sind die fünf Finalisten wieder zur Preisverleihung und einer Kurzpräsenta-



tion mit professionellem Coaching beim DGFP Lab eingeladen, das dieses Jahr am 28. September in Berlin stattfindet. Der Nachwuchspreis wird 2016 bereits zum achten Mal verliehen. Im vergangenen Jahr konnte sich der 32-jährige Florian Conradi von der EnBW Energie Baden-Württemberg aus Karlsruhe durchsetzen

Ausführliche Infos zur Teilnahme und mehr über den Gewinner und die Finalisten des vergangenen Jahrs finden Sie unter www.hr-next-generation-award.de.

#### **AWARDS**

#### Vierter Deutscher Bildungspreis verliehen

Die Tüv Süd Akademie hat Ende April wieder vorbildliche Konzepte im Bildungs- und Talent Management mit dem Deutschen Bildungspreis ausgezeichnet. Der Preis wurde im Humboldt Carré in Berlin im Anschluss an das "Forum Bildungsmanagement" verliehen. Dort hatten sich vorab Bildungsmanager zu Workshops, Vorträgen und zum Austausch untereinander getroffen. Wie in den Vorjahren auch wurde der Bildungspreis in zwei verschiedenen Größenkategorien und Branchen vergeben und ein besonders kreativer Ansatz mit dem Innovationspreis ausgezeichnet. Die Preisträger 2015 sind die Wohngemeinschaft für Senioren, Rosemarie Amos-Ziegler (in der Kategorie Dienstleistung kleine und mittlere Unternehmen), die Hotelgruppe Motel One Group (in der Kategorie Dienstleistung Großunternehmen), die Firma Dichtungstechnik Wallstabe & Schneider (in der Kategorie Produktion kleine und mittlere Unternehmen) und der Industriekonzern Areva (in der Kategorie Produktion Großunternehmen). Den Innovationspreis konnte in diesem Jahr das Familienunternehmen Lamilux mit nach Hause nehmen. Eine Neuerung in diesem Jahr ist die Vergabe von zwei Sonderpreisen: Einer ging an die Bundesagentur für Arbeit für ihr Qualifizierungsengagement zum Themenfeld "Asyl und Flüchtlinge" im letzten Jahr, ein zweiter an die Porsche AG für die Projektstruktur und -abwicklung des Qualifizierungsprogramms für Geschäftsführer der Handelsorganisation.

Seit 2013 verleiht die Tüv Süd Akademie jährlich den Deutschen Bildungspreis, bis zum vergangenen Jahr gemeinsam mit der EuPD Research Sustainable Management. Einen ausführlichen Bericht zu den Gewinnern des Bildungspreises und ihren Bildungs- und Talent-Management-Konzepten lesen Sie in Ausgabe 06/2016.

#### BEFRAGUNG UNTER BILDUNGSEXPERTEN

#### BIBB wirbt für Anerkennung informeller Bildung

Dem informellen und nonformalen Lernen - also dem Lernen außerhalb von (Hoch-) Schule und Ausbildung - wird immer mehr Bedeutung zugemessen. Doch noch gibt es kaum Möglichkeiten, diese sogenannten "individuellen Lernergebnisse" auch nachzuweisen. Dies soll sich jedoch ändern, wenn es nach der Meinung von Bildungsexperten geht: Denn drei Viertel der 300 Berufsbildungsfachleute, die das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) kürzlich zu diesem Thema befragt hat, wünschen sich eine stärkere Würdigung dieser Lernergebnisse. 70 Prozent der befragten Experten sprechen sich sogar für ein deutschlandweit einheitliches Anerkennungssystem aus, so

ein weiteres Ergebnis der Studie, die das BIBB in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann-Stiftung durchgeführt hat. Im Umfeld der betrieblichen Weiterbildung liegt der Prozentsatz der Befürworter mit rund 73 Prozent sogar etwas höher.

Das angeregte einheitliche Anerkennungssystem könnte die Jobchancen von Bevölkerungsgruppen steigern, die über wenige formale Qualifikationen verfügen – etwa gering Qualifizierte, die bis dato wenig Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Ebenfalls von dem Vorschlag profitieren könnten Flüchtlinge, die bislang noch keine formale Berufsqualifikation in den Händen halten – oder die Nachweise dafür auf der Flucht verloren haben.



**Qualifikationen.** Bildungsexperten fordern, dass künftig auch individuelle Lernergebnisse mit einem einheitlichen System formal anerkannt werden sollten.

#### **Kurz und Knapp**

Vertriebscoaching. Das Institut für Sales & Managementberatung (IFSM) startet im Oktober eine Sales- und Vertriebs-Coach-Ausbildung für Führungskräfte. Außerdem auf dem Programm: Der Kongress "Quo vadis – Systemisches Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung?", den das IFSM gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) im Juni in Urbar veranstaltet. Informationen unter: www.ifsm-online.com.

MBA-Stipendium. Für den im Oktober 2016 startenden MBA Leadership & Human Resources an der Quadriga Hochschule Berlin gibt es noch Stipendienplätze: Zielgruppe sind engagierte Führungskräfte, die Veränderungsprozesse aktiv gestalten. Wer wissen will, ob er für eine Förderung infrage kommt, kann dies testen unter www.quadriga.eu/stipendium/check/MBA\_LS\_and\_HR.

Arbeitsplatz-Lernen. Die Schulungssoftware "Wiselab" soll Mitarbeitern das "On-the-Job"-Lernen erleichtern: Aus einem selbst erstellten Fragenpool sollen sie fünf Fragen am Tag beantworten, per App oder Browser. Falsch beantwortete Fragen steuert ein Algorithmus zur Wiederholung ein. Mehr dazu unter www.wiselab.de.

Auch das noch. CEOs, CTOs und CFOs kennt jeder. Neu dazu kommen Chief Digital (CDOs) und Chief Innovation Officers (CIOs). Doch sie alle stellt ein Zwölfjähriger aus Kanada in den Schatten: Ihn hat der Spielzeughersteller Toys 'R' us als CPO, Chief Play Officer, eingestellt. Er soll neue Spielzeuge testen, wie Spiegel Online berichtet. Im Gegensatz zu anderen CXOs allerdings für ein Taschengeld.

#### aktuell



Ruhig bleiben. Statt auf destruktive Methoden sollten Manager besser auf autogenes Training & Co. setzen.

STRESSMANAGEMENT

#### Tipps: Stressabbau für Manager

Laut einer aktuellen Studie der Max-Grundig-Klinik leidet jeder zweite deutsche Manager an Schlafstörungen, so das Handelsblatt in seiner Online-Ausgabe. Die Hälfte der Schlaflosen nennt beruflichen Stress als Grund. Professor Curt Diehm, ärztlicher Direktor der Max-Grundig-Klinik, hat einige Tipps für Gestresste parat.

#### Tipp 1: für nächtliche Ruhe sorgen

Handys gehören grundsätzlich nicht ins Schlafzimmer, schon wegen des hellen Displays. Wer nachts aufwacht, sollte sich beschäftigen, etwa mit autogenen Übungen oder Übungen zur Muskelentspannung.

#### Tipp 2: kurze Erholungspausen einlegen

Meditationstechniken, Power Naps und autogenes Training sind Elemente zur inneren Entspannung. Eine erstaunliche Wirkung um sich wach zu halten hat auch das Kaugummikauen. Auch Kaffeetrinken ist okay: Die negativen Mythen darüber konnten im Wesentlichen widerlegt werden.

#### Tipp 3: sanfte Mittel gegen Jetlag nutzen

Um lange Flüge gut zu überstehen, sollte man sich regelmäßig vom Sitzplatz erheben und leichte gymnastische Übungen machen. Bei Ankunft sofort ins Freie.

#### Tipp 4: täglich 10.000 Schritte gehen

Wer Zeit und Energie nicht aufbringt, mehrere Sporteinheiten pro Woche zu absolvieren, sollte versuchen, pro Tag 10.000 Schritte zu gehen. Ebenfalls geeignet sind Gartenarbeit, Tanzen oder Autowaschen.

#### Tipp 5: kalorienarme Lebensmittel wählen

Der richtige Weg zur Gewichtskontrolle ist, "ungünstige" Kalorien durch kalorienarme Lebensmittel zu ersetzen. Besser: Früchte oder grüne Smoothies statt einem Snack.

#### GAMIFICATION

## Sprachenlernen mit Angry Birds

Lernspiele motivieren dann mehr zum Lernen, wenn bei ihnen nicht nur der Lernstoff, sondern auch der Lernspaß im Fokus steht. Eine beliebte Methode bei Lernspielanbietern ist es daher, ihre Lernspiele auf ein existierendes Spiel zu basieren, das die Lerner aus ihrer Freizeit kennen und mögen - wie zum Beispiel das Jump-and-Run-Spiel "Super Mario" (wir berichteten in Ausgabe 03/2016). Nach dem gleichen Schema hat nun auch der Sprachlernanbieter Papagei.com ein neues Spiel auf den Markt gebracht: ein Lernspiel auf Basis des beliebten Spiels "Angry Birds". Dessen Zielgruppe sind Kinder, die mit den permanent griesgrämig dreinschauenden Vögeln Vokabeln, Grammatik und ihre Aussprache üben sollen. Das Spiel wurde der Öffentlichkeit erstmals auf der Didacta 2016 präsentiert, die Ende Februar in Köln stattfand.

#### LEARNING CONSULTANT

#### Neue Ausbildung für Personalentwickler

Albrecht Kresse und Dirk Rosomm von der "Edutrainment Company" in Berlin haben eine neue Ausbildung zum "Learning Consultant" entwickelt. Die Teilnehmer sollen lernen, wie eine moderne Blended-Learning-Architektur aussieht, was wirksame Lernkonzepte von schnell verpuffenden Strohfeuern unterscheidet und wie Personalentwickler aus passiven Seminarteilnehmern aktive Mit- und

Selbstlerner machen können. Außerdem soll es darum gehen, wie Profis didaktische Standards für Planung, Einkauf und Controlling von Trainings und E-Learnings entwickeln. Das Ausbildungsprogramm besteht aus mehreren Videos zum Selbstlernen sowie Webinaren und E-Learning-Angeboten. Im Mittelpunkt steht ein dreitägiger Präsenzworkshop, der vom 27. bis 29. Juni 2016 bei

München stattfindet. Die Ausbildung will auch zeigen, welche Ergebnisse der Neurowissenschaften für die Arbeit als Lernexperte in einem Unternehmen relevant sind. Wie helfen die Erkenntnisse der Hirnforscher bei Konzeption, Auswahl und Kommunikation von Lern- und Entwicklungsprogrammen? Die Veranstaltung findet nur einmal jährlich statt und ist auf 15 Teilnehmer limitiert.



Albrecht Kresse ist Chef der "Edutrainment Company".

....

#### **EXECUTIVE HR-MASTER**

#### LMU lädt zu Infoveranstaltung

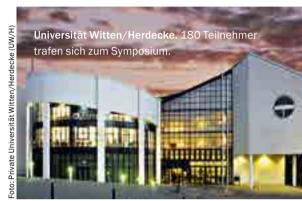
Bis zum 15. Juli können sich Studieninteressierte dieses Jahr noch für die nächste Runde des berufsbegleitenden Masterstudiengangs "Executive Master of Human Resource Management" an der Ludwig-Maximilians-Universität München bewerben. Wer vorab einen Blick hinter die Kulissen des Studiengangs werfen möchte, ist am 31. Mai 2016 ab 16:30 Uhr zu einer Gesprächsrunde im Ernst-Rabl-Forum der LMU eingeladen. Nach Begrüßung und kurzer Programmvorstellung durch Professor Ingo Weller, Leiter des Instituts für Personalwirtschaft, folgt eine moderierte Gesprächsrunde mit Thomas Marquardt, Global Head of HR bei Infineon Technologies und Vorsitzender des HR-Master-Beirats, und HR-Veteran Thomas Sattelberger.

#### SYMPOSIUM

#### Konfliktbearbeitung diskutiert

Die Universität Witten/Herdecke war Mitte März Schauplatz des Symposiums "Die Praxis systemischer Konfliktbearbeitung in Organisationen". Mit mehr als 180 Teilnehmern und Protagonisten wie Dirk Baecker, Rudi Ballreich, Luc Ciompi, Kurt Faller, Friedrich Glasl, Matthias Varga von Kibéd, Gunther Schmidt, Fritz Simon, Arist von Schlippe und Rudi Wimmer wurde dort diskutiert, wie Mediation helfen kann, Konflikte am Arbeitsplatz aus unterschiedlichsten Perspektiven zu sehen und zu lösen. Dies wurde anhand von Vorträgen und in zahlreichen

Workshops vorgestellt. Die Teilnehmer konnten so erleben, wie sich diese Ansätze im Umgang mit Organisationskonflikten je nach Konfliktsituation anwenden lassen.



## WIRTSCHAFTSRECHT & RESTRUKTURIERUNG (LL.M.) zugleich Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht





Dr. Achim Zimmermann

Kolumne Recht

## Vorsicht, E-Mail-Werbung!



Sie kommt ganz harmlos daher, die Werbung in einer E-Mail: Ein Trainer macht den Empfänger am Ende des Texts auf ein bald stattfindendes Seminar aufmerksam. Der Hinweis findet sich standardisiert in allen Signaturen der versendeten E-Mails. Nur dummerweise hatte der konkrete Empfänger nicht um Informationen über das Seminar gebeten. Er hat also die Werbung ohne Nachfrage erhalten. Mit einem ähnlichen Problem hatte sich der Bundesgerichtshof (Aktenzeichen VI ZR 134/15) kürzlich zu befassen. Dort hatte eine Versicherung standardisierte E-Mails mit einer Werbung für einen Unwetter-Warndienst und eine Wetter-App versehen. Der Kläger hatte bei seinem Versicherer mittels E-Mail nachgefragt, ob seine Kündigung eingegangen war. Das Unternehmen bestätigte zunächst den Eingang der Nachricht automatisch. In dessen E-Mail fand sich die Werbung für den Warndienst. Bei einer Registrierung erhalte der Kunde bei einem drohenden Unwetter eine kostenlose SMS auf das Handy.

#### 99 Ob der beworbene Service kostenlos ist oder nicht, spielt keine Rolle. 66

Nicht an dem Service interessiert, verschickte der Kläger zwei E-Mails an den Versicherer. In diesen teilte er mit, dass er die Werbung für den Dienst nicht wolle. Dummerweise war das Mailsystem so eingestellt, dass er wiederum dieselbe Eingangs-Nachricht mit der Werbung erhielt. Grundsätzlich ist es so: Jede Werbung, die per E-Mail versendet wird, stellt ohne die vorherige ausdrückliche Zustimmung des Empfängers eine soge-

nannte unzumutbare Belästigung dar. Der Einzelne soll vor unverlangt per E-Mail übersandter Werbung geschützt und somit seine Privatsphäre gewahrt werden. Verstößt ein Unternehmen gegen diese Vorgabe, so ist darin eine Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts des Empfängers zu sehen. Dadurch wird der Bereich der privaten Lebensführung geschützt. Denn: Jedermann hat ein Recht darauf, im privaten Bereich in Ruhe gelassen zu werden. Daraus folgt also, dass der Einzelne seine Privatsphäre vor der unerwünschten Einflussnahme durch andere Personen freihalten kann. Allerdings begrenzt der Bundesgerichtshof diese Regel auf die Fälle, in denen eine Kontaktaufnahme gegen den eindeutigen Willen des Empfängers erfolgt. Ansonsten wäre die Freiheit des kommunikativen Verhaltens schwerwiegend beeinträchtigt. Werbung soll also grundsätzlich zulässig sein. Dabei stellt sich die Frage, ob der bloße Hinweis auf einen Warndienst für eigene Kunden überhaupt Werbung darstellt. Das Gericht stellte hierzu fest,

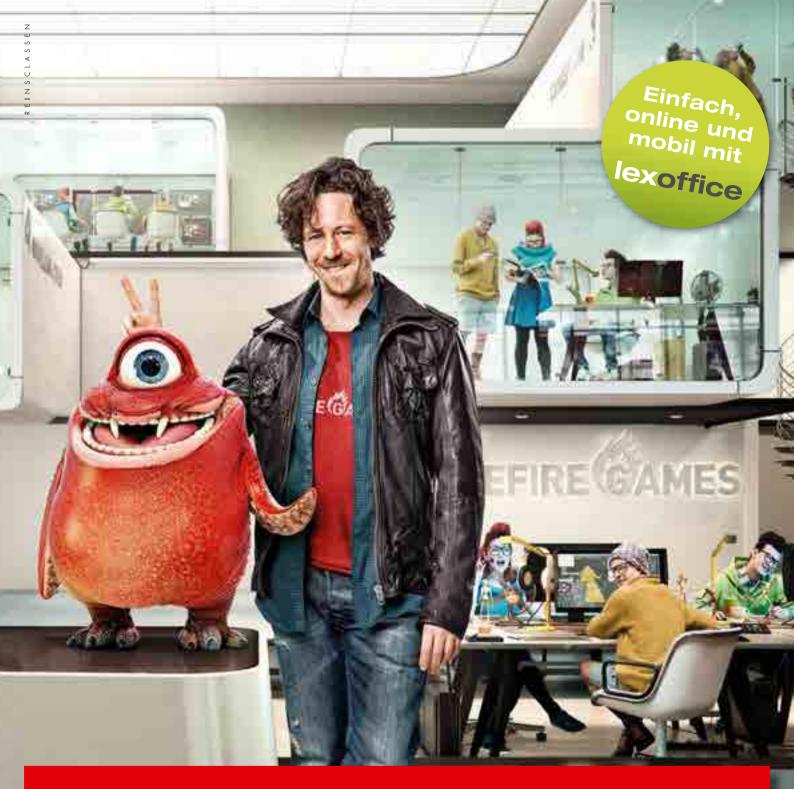
von Produkten oder Dienstleistungen gerichtet sind. Hier bewirbt der Versicherer seine Produkte mit dem Hinweis auf den kostenlosen Warndienst. Dass der Service kostenlos ist, spiele keine Rolle. Ebenso ist es belanglos, ob die E-Mail lediglich als "Eingangsbestätigung" versandt wurde. Der Bundesgerichtshof weist in diesem Zusammenhang auf einen wesentlichen Aspekt hin: Wenn es zulässig wäre, bei individuellen E-Mails Werbung "beizumischen", dann würde diese Werbeart innerhalb kürzester Zeit um sich greifen.

dass unter diesem Begriff alle Äußerungen eines Unternehmens zu verstehen

sind, die auf die Förderung des Absatzes

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

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



## Alles Wichtige mach' ich selbst!

**Lex** Ware

Einfach machen

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

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

## "So können wir das Problem mit den Flüchtlingen lösen"

**INTEGRATION I.** Auf dieser und der nächsten Doppelseite stellen wir Menschen vor, die sich um die Integration von Flüchtlingen kümmern und dabei auch auf Bildung setzen. Katrin Brenner, Leiterin des Ressorts "Generationen und Bildung" der Stadt Iserlohn, kombiniert Ein-Euro-Jobs für Flüchtlinge mit Deutschunterricht und Gesellschaftslehre und vermittelt die Neuankömmlinge im Anschluss an passende Arbeitgeber.



#### Wie kam es dazu, dass Sie Ein-Euro-Jobs für Flüchtlinge geschaffen haben?

Katrin Brenner: Die Bundesagentur für Arbeit (BA) hatte vor einigen Jahren bei uns mehrere Arbeitsgelegenheiten angefordert und wir haben Plätze für 280 solcher Arbeitsgelegenheiten geschaffen. Als die BA diese für Langzeitarbeitslose immer mehr zurückgefahren hat, haben wir beschlossen, einfach Flüchtlinge mit aufzunehmen. Wir möchten diesen Menschen so früh wie möglich eine Beschäftigung, eine Tagesstruktur und vor allem auch eine Möglichkeit geben, in einem beruflichen Kontext Deutsch zu lernen.

#### Was sind das für Jobs, die die Flüchtlinge machen?

Brenner: Wir haben großen Wert darauf gelegt, dass wir die Parameter gemeinnützig und zusätzlich anwenden, um die politische Akzeptanz zu bekommen. Wir sind im Landschafts- und Gartenbau, im Bereich Anstrich und Maurerarbeiten, Stadtbildpflege und neuerdings auch Renovierung von Wohnungen, Umzugsarbeiten und Aufarbeiten von Möbeln tätig. Durch den Strom der Flüchtlinge haben sich auch neue Tätigkeitsfelder ergeben - im Bereich von Asylbewerbern für Asylbewerber.

#### Welchen Status müssen die Flüchtlinge haben, um das Angebot wahrzunehmen?

Brenner: Das ist sehr niederschwellig: Eine Arbeitserlaubnis ist nicht erforderlich. Die Flüchtlinge müssen nur die Bereitschaft mitbringen zu arbeiten - und zwar acht Stunden am Tag. Davon sind nur vier Stunden tatsächlicher Einsatz in den 1-Euro-Jobs, zwei Stunden Deutsch lernen und zwei Stunden Gesellschaftslehre. Ganz wichtig ist uns immer, dass wir in Interviews und Potenzialanalysen schnell herausfinden, was die Flüchtlinge in ihrer Heimat gemacht haben und auf welche Tätigkeiten sie Lust haben.

#### Was motiviert die Flüchtlinge, sich für Ein-Euro-Jobs zu melden?

Brenner: Jeder Mensch kann etwas und ist bereit, etwas zu geben. Das Angebot ist auf rein freiwilliger Basis und entsprechend hoch ist auch die Motivation. Die Flüchtlinge rennen uns die Bude ein! Wir könnten locker 200 bis 300 Stellen bestücken. Die meisten möchten natürlich erst einmal aus der Unterkunft und aus dem Tages-Einerlei heraus. Doch dann geht es ganz schnell auch darum, zu zeigen, was man kann und welche Fähigkeiten man hat. Und diese jungen Menschen kommen teilweise mit Fähigkeiten, die wir unseren Kindern absprechen.

#### Zum Beispiel?

Brenner: Die Flüchtlinge haben teilweise nicht viel besessen und mussten sich aus dem, was sie gefunden haben, Spielzeug oder andere Gerätschaften bauen - eine Seifenkiste zum Beispiel, was bei uns ja als antiquiert gilt. Die älteren Anlei-



Vorbilder. Ein-Euro-Jobber werden nach einer Zeit der Bewährung im Iserlohner Berufsbildungszentrum in Sachen Innenausbau weitergebildet. Ein Interview mit dem WDR bot da eine kleine Ablenkung.



Katrin Brenner. Die Erste Beigeordnete der Stadt Iserlohn und Ressortleiterin Generationen und Bildung begleitet Flüchtlinge auf dem Weg in den "ersten Arbeitsmarkt".

ter aus dem Berufsbildungszentrum sind total begeistert, auf was für Ideen diese Menschen kommen. Das ist wirklich eine Bereicherung. Und noch etwas zum Thema Motivation: Die Flüchtlinge können verschiedene Qualifikationen in kleinen Teil-Schritten erlernen und erhalten dann zum Beispiel einen Schweiß-Schein, einen Motorsägen-Schein oder einen Gabelstabler-Schein. Das sind manchmal die einzigen Dokumente, die sie dann haben.

#### Welche interkulturellen Herausforderungen entstehen in der Zusammenarbeit mit Flüchtlingen?

Brenner: Weil wir bei der Auswahl gar nicht auf Sprache oder Herkunft achten, sondern nur auf die Qualifikation und die Fähigkeiten, haben wir natürlich sehr heterogene Gruppen. Zehn bis zwölf Flüchtlinge sind normalerweise in einer Gruppe – mit ebenso vielen Ethnien. Und wir haben bis heute noch keine Auseinandersetzung, Gewalt oder größeren Probleme gehabt! Es gibt natürlich Streitigkeiten, allerdings lernen die Teilnehmer in Gesellschaftslehre ja auch, wie wir in Deutschland leben, wer welche Rechte und Pflichten hat und wie wir miteinander umgehen. Da wird gekocht, getanzt oder eingekauft - auch mit dem Einsatz von Ehrenamtlichen. Außerdem haben wir Sozialpädagogen, die das Projekt begleiten und mögliche Konflikte mit den Leuten besprechen. Es gilt aber auch: Wer nicht funktioniert und mehrmals morgens nicht an der Baustelle oder am Treffpunkt ist, der fliegt raus. Es kommt natürlich vor, aber durch die Gruppenkonstellation ist natürlich auch die Gruppendynamik relativ hoch. Die passen schon aufeinander auf. Die fordern auch gegenseitig Leistung ein.

#### Wie gestalten Sie den Übergang in weitere Arbeitsverhältnisse?

Brenner: Der erfolgt in ganz enger Kooperation mit dem Berufsbildungszentrum. Wer ein halbes bis dreiviertel Jahr in der Maßnahme war, hat oft das Niveau des ersten Lehrjahres erreicht. Das Berufsbildungszentrum macht dann nochmal eine Potenzialanalyse und stellt drei artverwandte verschiedene Berufe vor. Dann geht es in die spezielle Qualifikation für den jeweils ausgesuchten Beruf. Wir haben zum Beispiel Konditoren, Frisöre, Landschaftsbauer, Anstreicher, Maler, Lackierer. Flüchtlinge, die sich da bewähren oder hervortun, vermittelt das Berufsbildungszentrum zu Arbeitgebern. Die Kontakte zu den Arbeitgebern laufen meist über die Handwerkskammern. Die Betriebe haben dann die Möglichkeit, die Menschen kennenzulernen und als Praktikanten zu nehmen. Wir haben jetzt Flüchtlinge in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt.

Interview: Stefanie Hornung •

Tipp. Auf der Messe "Personal 2016 Süd" in Stuttgart am Dienstag, 10. Mai, berichtet Katrin Brenner über das Projekt der Stadt Iserlohn. Sie spricht zum Thema "Schnittstelle Kommune: Wie Flüchtlinge im ersten Arbeitsmarkt durchstarten".

#### menschen

Verstehen lernen. Um die Irak-Flüchtlinge unter seinen Mitarbeitern besser zu verstehen, besuchte der Münchner Unternehmer Markus Wasserle deren Verwandte im Nord-Irak. Das Foto zeigt ihn als Gast einer kurdischen Familie in der autonomen Region Kurdistan.

## Chef besucht die Heimat "seiner" Flüchtlinge

INTEGRATION II. Der Unternehmer Markus Wasserle freut sich, dass er schon einige Flüchtlinge als Gebäudereiniger anlernen und erfolgreich einsetzen konnte. Um sie besser zu verstehen und angemessen motivieren zu können, bereiste er deren Heimat, die kurdischen Gebiete Iraks, und sprach mit Angehörigen und Freunden.



"Jeder zweite ARD-Tatort spielt im Gebäudereinigermilieu, weil es dort offenbar immer nur um Korruption und Ausbeutung geht", ärgert sich Markus Wasserle. Der Gebäudereinigungsmeister aus Martinsried bei München ist seit 2004 in der Branche selbstständig. Sein sehnlichster Wunsch: Einmal einen Lehrling direkt nach dem Schulabschluss ausbilden zu können. Denn die meisten seiner Azubis kommen erst, wenn sie schon zwei andere Lehren abgebrochen haben oder "auf der schiefen Bahn" waren.

#### "Ich will auf Augenhöhe führen"

Immerhin ist der 36-Jährige fest entschlossen, das Image seiner Branche zu verbessern. Und weil der gelernte Landmaschinentechniker, der sich wenig Geschick für Technik attestiert, sehr viel Kreativität hat, gelang ihm das bislang recht gut. Während die Branche primär Mini-Jobber und Teilzeitkräfte beschäftigt, arbeiten in seiner 180-köpfigen Belegschaft drei Viertel der Menschen in Vollzeit. Nur so könne ein Chef sicherstellen, dass die Mitarbeiter ein Interesse daran hätten, Zeit und Energie in die eigene Qualifizierung zu investieren.

Ausbildung sei dringend geboten, da die Branche zu 80 bis 100 Prozent Migranten beschäftige, denen es meist an Sprachund Kulturkompetenz fehle. Die deutsche Sprache sprechen zu können, sei zwingend notwendig, da die Mitarbeiter dauerhaft in kleinen, "internationalen" Teams in den Räumen der Kunden zusammenarbeiten müssten. Bei Wasserle hat der Spracherwerb deshalb oberste Priorität.

Der Samstag ist der vom Chef festgelegte Tag, an dem Deutschunterricht für alle stattfindet. Und nach einem Jahr muss die B1-Prüfung abgelegt werden, die die Sprachkenntnisse objektiv dokumentiert. Mit Bianca Holzapfel hat Wasserle eine Integrationsmanagerin eingestellt, die die Lernfortschritte im Auge behält und notfalls den Lernenden unterstützend zur Seite steht. Mehr noch: Die gelernte Altenpflegerin vermittelt im Einzelfall eine Wohnung, Sozialkontakte und fördert kulturelles Training, das Werte wie Pünktlichkeit, Sauberkeit oder Sorgfalt vermittelt. "Unsere Kunden kaufen bei uns nicht Nächstenliebe, sondern Qualität", begründet Wasserle, der mit der Betreuung von gut 300 Gebäuden in München, Augsburg, Nürnberg und Stuttgart zuletzt knapp 4,5 Millionen Euro umgesetzt hat, seine Aktivitäten, die weit über das übliche Maß hinausgehen. Die Folge: Eine Fluktuationsquote von nahezu Null und außerdem gibt es immer mehr Mitarbeiter, die sich in monatlichen Managementseminaren intern zu Objektleitern weiterbilden lassen.

Dieser zweiten Führungsebene ist es zu verdanken, dass Wasserle ein moderates Wachstum realisieren kann. Ein jüngst eingeführtes Mitarbeiterbeteiligungsmodell ist ein weiterer Baustein, Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern. Der Mindestlohn war bei Wasserle von Anfang an noch nie ein Thema.





Markus Wasserle. Er gründete 2004 in Martinsried eine Gebäudereinigungsfirma. Heute erzielt er 4,5 Millionen Euro Umsatz und beschäftigt 180 Mitarbeiter.

Vor Kurzem berichtete das "Landshuter Tagblatt", die zuständige Regionalzeitung, fast ganzseitig über eine Reise Wasserles in den Nordirak, wo das SPD-Mitglied sieben kurdische Familien seiner Mitarbeiter besuchte.

#### "Wer die Not sieht, hört auf, dumm über Flüchtlinge zu faseln"

"Wenn ich will, dass Flüchtlinge meine Sprache und Kultur verinnerlichen, gebietet es der Anstand, mich auch für deren Kultur und Herkunft zu interessieren", sagt der Inhaber, der "auf Augenhöhe führen will". Die Wirkung dieser Reise, bei der er das Gastrecht bei den Eltern seiner Mitarbeiter "in vollem Umfang erlebte", ist im Arbeitsalltag jederzeit spürbar. Denn die Mitarbeiter rechnen dem Chef, der auch an die Grenze zwischen kurdischen Peschmerga- und IS-Kämpfern fuhr, sein Interesse hoch an. "Wenn man die Not der Menschen und den täglichen Terror gesehen hat, hört man auf, dumm über Flüchtlinge zu faseln", sagt Wasserle, der sich über die jüngsten Wahlerfolge der AfD empört. Die Reise in den Irak hat Wasserle klar gemacht, dass nur eine Festanstellung die nötige Ruhe in das Leben "seiner" Flüchtlinge bringt, die sie brauchen, um Neues zu lernen. Ansonsten würden sie sich zu viele Sorgen machen, wie sie die im Irak gebliebenen Verwandten regelmäßig unterstützen könnten. Die Solidarität der Kurden untereinander und auch mit den Tausenden von vertriebenen

Syrern, die jetzt im Nord-Irak in Zeltlagern lebten, hat den Unternehmer Wasserle tief beeindruckt - genauso wie deren ausgesprochenes Improvisationstalent.

Vor drei Jahren hat der umtriebige Martinsrieder auch angefangen, gezielt in der Slowakei und in Rumänien Hochschulabsolventen, die "mangels Berufsperspektive auf gepackten Koffern sitzen", Jobangebote zu machen. Zur Hälfte besteht die Belegschaft mittlerweile aus hoch qualifizierten Osteuropäern, die in ihren "alten" Berufen in ihrer Heimat keine Zukunft haben. Mit ihrem Intellekt und der Integrationskompetenz des Chefs werden sie in der Regel binnen Kurzem zu Leistungsträgern, die "ein hohes Qualitätsniveau ermöglichen".

Vor sieben Jahren hat der Macher auch damit begonnen, in Landsberg einmal jährlich eine zweitägige Messe zum Thema "Berufsorientierung" zu initiieren, die mittlerweile von 5.500 Schülern, Lehrern und Eltern pro Jahr besucht wird. Dabei hat er so viel Know-how gesammelt, dass er zum Beispiel genau weiß, wie ein Messestand konzipiert sein muss, damit er für 16-Jährige attraktiv ist. Sein Konzept hat mehr als 100 Aussteller angelockt. Eine zweite Messe in Marktoberdorf ist längst realisiert, lokale Banken und die AOK sponsern die Events und mit sechs Akteuren hat Wasserle einen Verein zur Berufsorientierung gegründet. Das erworbene Messe-Know-how publiziert er nun bundesweit, "damit wir mehr junge Spätentwickler in Beschäftigung bringen."

Leonhard Fromm •



ANALYSE. US-Präsidentschaftsbewerber Donald Trump pöbelt gegen Minderheiten, beleidigt seine Politikerkollegen und schert sich weder um die Regeln der Rhetorik noch um die des guten Geschmacks. Doch offenbar beherrscht er mehr als dumpfe Demagogie. Was macht ihn bei seinen Fans so beliebt?

## Rhetorikmaxime: **Trump ist Trumpf**

Die Zeiten, in denen US-Präsidentschaftsbewerber einen Pulitzer-Preis vorweisen konnten, sind vorbei. Doch während die meisten Bewerber für die Präsidentenwahl 2016 dennoch die Regeln einer stilsicheren und politisch korrekten Rhetorik beherrschen, hat Donald Trump es sich gewissermaßen zum Markenzeichen gemacht, diese Regeln zu brechen.

Ein eindrucksvolles Beispiel ist ein kurzer Monolog, den er bei einem öffentlichen Auftritt über seine Mitbewerber hielt: "Sie sind alle schwach, einfach schwach", räsonierte Trump. "Ich denke, sie sind alle schwach, wenn Sie die Wahrheit wissen wollen. Aber das werde ich nicht sagen, weil ich mich nicht, weil ich keine Scherereien haben will. Also werde ich mich weigern zu sagen, dass sie alle schwach sind, alles klar?"

Alles klar? Für solche und andere Ansprachen bekommt Trump seit Monaten tosenden Applaus - obgleich seine Argumentation ganz offensichtlich logische und rhetorische Mängel hat. Infolge dieses paradoxen Phänomens haben sich viele Experten mit Trumps Rhetorik auseinandergesetzt. Einig sind sie sich in einer Sache: Trumps wohl auffälligstes Stilmittel, das sich als eine Art Leitmotiv durch seine Reden zieht, ist seine Aufteilung der Welt in "wir" und "sie". Mit "sie"

meint Trump Gruppen von Menschen, die er ablehnt - wie die "schwachen" Mitbewerber im genannten Beispiel. Oft hetzt er so gegen Minderheiten. Sein populärster, weil kontroversester Coup war wohl seine Forderung, allen muslimischen Migranten ("sie") die Einreise in die USA zu verwehren.

"Die 'Wir-gegen-sie'-Rhetorik schafft eine bedrohlich Dynamik, bei der "sie" entweder böse sind oder verrückt oder unwissend, und .wir' einen Kandidaten brauchen, der die Bedrohung erkennt und sie bannen kann", erklärt der Politik-Psychologe Matt Motyl von der University of Illinois gegenüber der "New York Times" →

... einem "Wir-gegen-sie"-Weltbild, das Menschen, die anders sind, ausgrenzt.

... dem Gebrauch starker Bilder, die oft auch Gewalt evozieren.

... Verallgemeinerungen und Stereotypen, etwa zu ethnischen Minderheiten.

#### titelthema

→ den Sinn dieses Musters. Motyl untersucht die Sprache der aktuellen Präsidentschaftsbewerber. "Trump spricht die Massen an und sorgt dafür, dass diese sich stark fühlen: 'Wir' müssen eine Mauer an der mexikanischen Grenze bauen - nicht ,ich', sondern ,wir'", analysiert Motyl.

Neben "den Mexikanern" und "den Muslimen" hetzt Trump auch gern und oft gegen den "Islamischen Staat" (IS). In diesem Kontext nutzt er ein weiteres Stilmittel: starke, oft Gewalt evozierende Bilder. In einem Werbespot spricht er etwa davon, er werde den IS-Mitgliedern "die Köpfe abhauen" und sich "ihr Öl schnappen". Warum? "Solche Behauptungen und Beschuldigungen lassen ihn erscheinen wie den Mann, der alle Ungemach beseitigen kann", erklärt US-Historiker Michael Kazin von der Georgetown University Trumps Gewalt-Rhetorik in der "Times". Und Trumps Biograf Michael D'Antonio ergänzt in einem "Zeit"-Interview: "Es gibt viele Millionen Wähler, die sich anti-intellektuell einstufen und nicht auf Experten hören wollen. Sie wollen jemanden, der aus dem Bauch heraus spricht, eine klare Linie vorgibt und das dann beinhart durchzieht", so D'Antonio. Trump als alleiniger Bezwinger des IS: Auch Ausschmücken und Übertreiben gehört zu seinem rhetorischen Einmaleins. Eine Trump-Sprachanalyse, über die die "Wirtschaftswoche" berichtet, stützt dies. Demnach liebt der Republikaner Adjektive mit positiver Bedeutung - besonders als Superlative: So bestand 1,7 Prozent seiner Rede am "Super Tuesday" aus Wörtern wie "amazing", "spectacular" und "greatest". Doch beim Übertreiben allein belässt Trump es offenbar nicht: Eine Studie, über die die "Zeit" berichtet, kommt gar zu dem erstaunlichen Ergebnis, dass Trumps Aussagen in 76 Prozent aller Fälle falsch sind.

#### Trump prügelt auf Personen ein. nicht auf Ideen

Auch die "New York Times" hat Trumps Sprache im Detail untersucht. Experten analysierten über Wochen alle öffentlichen Reden und Interviews von Trump. Neben den bereits genannten Charakteristika konnten die Autoren der "Times" auch das anfangs zitierte "Personen-Bashing" als weitere Spezialität Trumps identifizieren: Er attackiert demnach viel häufiger Personen als Ideen oder Situationen. Seine politischen Gegner bezeichnet er dazu am liebsten als "dumm" (die Times-Autoren zählten mehr als 30 Nennungen), "schrecklich" (14 Nennungen) oder - wie in der symptomatischen Eingangsszene - als "schwach" (13 Nennungen). So habe Trump etwa seinen Republikaner-Kontrahenten Jeb Bush mehrmals als "energielos" beleidigt. Mit Bushs inhaltlichen Vorschlägen habe er sich hingegen kaum auseinandergesetzt, schreibt die "New York Times".

Diese Personenfixierung scheint auch Teil von Trumps eigenem Selbstverständnis zu sein - man denke nur an die Trump Towers und andere Orte und Produkte, die seinen Namen tragen. Inzwischen soll er sein Geld mit dem Verkauf seiner Namensrechte verdienen. "Er ist damit reich geworden, sein Ego zu vermarkten", sagt Biograf D'Antonio in der "Zeit". Und der Personenkult geht ihm zufolge noch weiter: "Seine Familie spricht von ihm, als seien sie Anhänger eines Kults."

Dieser Kult scheint umso wichtiger zu sein, als Trumps politische Inhalte dürftig sind und sein Programm nirgends so

richtig reinpassen will. Das Programm scheint er selbst zu sein. "Trump ist Trump", schreibt Veit Medick auf "Spiegel Online". "Der 69-Jährige verdeutlicht, wie zentral die Frage der Authentizität in der Politik geworden ist. Dort, wo alte Lovalitäten verschwinden, kommt es umso mehr darauf an, dass Botschaft, Auftreten und Persönlichkeit eines Politikers zueinander passen", argumentiert der Journalist. "Man kann Trump viel vorwerfen, nicht aber, dass er sich verbiegt, um ins Weiße Haus zu kommen."

Dieses Image Trumps könnte erklären, warum viele US-Amerikaner einen Präsidentschaftsbewerber unterstützen, der Minderheiten bepöbelt und - glaubt man der in der "Zeit" genannten Studie - meist lügt. Dass Trumps laxer Umgang mit der Wahrheit die Wähler nicht stört, erklärt sich die "Zeit"-Autorin Kerstin Kohlenberg so: Die Wähler glaubten schon lange nicht mehr an die Wahrheiten von Medien und Wissenschaft. "Sie glauben nur noch das, was sie fühlen. Und Trump ist der Erste, der diese Gefühle auf die große Bühne bringt und als Fakten präsentiert", so Kohlenberg. Trump sage die Wahrheit - "ihre Wahrheit".

Auch die Sprachanalyse, über die die "Wirtschaftswoche" berichtet, kommt zum Schluss, dass Trump authentischer und auch optimistischer rüberkomme als etwa seine Kontrahentin Hillary Clinton. Ein Pluspunkt für Trump ist dabei offenbar seine einfach Sprache: Er nutzt einfache Satzkonstruktionen, die so wirken, als habe er sie sich gerade erst ausgedacht, und dazu eine informelle Sprache, die ihn so klingen lässt wie den netten Typen von nebenan. Oft nutzt er etwa das informelle Wort "guy". Die Autoren der "New York Times" haben den Ausdruck

... persönlichen Attacken, die meist auf Menschen und selten auf Ideen gerichtet sind.

... einer einfachen, informellen Sprache, mit der er sich an die Massen richtet.

... einer energetischen, charismatischen Art zu sprechen, die auch mit Humor gespickt ist.

#### **Humorvolle Reaktionen auf Trumps Rhetorik**

Kritik. Politiker wie US-Präsident Barack Obama und Prominente wie Bill Gates haben Trumps Hass-Rhetorik bereits öffentlich kritisiert. Auch die Popkultur schlägt zurück: Wir stellen einige humorvolle Aktionen gegen Trumps Hang zu Beleidigungen vor. Wer zuletzt lacht, werden die Wahlen zeigen.

- · "Drumpf"-Kampagne. Moderator John Oliver hat in seiner US-Comedy-Show "Last Week Tonight" die Kampagne "Make Donald Drumpf Again" gestartet. Auslöser war, dass Trump dem Comedian Jon Stewart vorgeworfen hatte, nicht zu seinem kulturellen Erbe zu stehen - weil dieser seinen jüdisch klingenden Nachnamen "Leibovitz" in "Stewart" geändert hatte. Olivers Redaktion recherchierte daraufhin die Herkunft des Namens "Trump" - und stieß auf den ursprünglichen Namen "Drumpf". In Anlehnung an Trumps Motto "Make America Great Again" forderte Oliver, auch Trump möge zu seinem Erbe stehen: "Make Donald Drumpf Again!". In kurzer Zeit gingen 30.000 Baseball-Kappen mit diesem Slogan weg (www.donaldjdrumpf.com).
- ·Trumpgenerator, Drumpfinator & Co. Verschiedene Websites und Apps wie www.trumpgenerator.com und der "Donald Trump Insult Generator" (www.time. com/3966291/donald-trump-insult-generator) ermöglichen es, per Knopfdruck eine Beleidigung à la Trump zu generieren - und diese gleich per Twitter abzusetzen. Gibt man Begriffe wie "Obama" oder "Germans" in die Maske ein, kommen trumpeske Beleidigungen heraus wie "Obama is a total loser" ("Obama ist ein totaler Verlierer") oder "Germans apologized to me but I will not accept their apology. I will be suing them for a lot of money" ("Die Deutschen haben sich bei mir entschuldigt, aber ich werde

Derbe Kritik. Auf der Website Trumpdonald. org können die Nutzer "Trump" die Meinung tröten.



ihre Entschuldigung nicht akzeptieren. Ich werde sie auf jede Menge Geld verklagen"). Ein weiterer Gag auf Trumps Kosten: das Add-on "Drumpfinator". Es ersetzt - John Oliver lässt grüßen - den Namen "Trump" auf allen aufgerufenen Websites mit dem Namen "Drumpf".

·Trumpdonald.org. Die Website spielt mit der Ähnlichkeit von Trumps Namen mit den englischen Wörtern "trumpet" (Trompete) und "trump" ("Trumpf" oder "(über-)trumpfen"). Der User kann dort einem Trump-Bildnis per Mausklick ins Gesicht trompeten. Dabei fliegen Trumps Haare nach oben (siehe Screenshot), ab und zu fliegt Konfetti. Dem Fake-Trump wurde bereits mehr als 115-Millionen-mal die Meinung getrötet. Ein Zähler dokumentiert die "Trumps".

in ihrer Analyse ganze 91-mal in einer Woche gezählt.

Daneben spielt auch der Gebrauch von Humor bei Trumps Rhetorik eine große Rolle. Er habe einen Sinn für Komik, sagt etwa Barton Swaim, der früher Reden für den republikanischen Gouverneur von South Carolina geschrieben hat, gegenüber der "Süddeutschen". "Er redet wie ein Stand-up-Comedian."

Die Autoren der "New York Times" argumentieren, dass sich Trumps Rhetorik dadurch von plumper Demagogie unterscheide: Trump sei ein energetischer und charismatischer Redner, der sein Publikum unterhalten und sich bei ihm einschmeicheln könne - und schließlich sei Demagogie leichter verdaubar, wenn sie mit einem Lächeln und einem Witz serviert werde.

#### "Trump gewinnt nicht trotz, sondern wegen der Rhetorik"

Seine Sprache ist also möglicherweise Trumps größter Trumpf - auch wenn Logik und guter Geschmack zuweilen auf der Strecke bleiben. Seine Fans verstehen ihn intuitiv. Er habe dafür einen Instinkt, sagen Beobachter. "Donald Trump benutzt eine Sprache, die niemand zuvor im politischen Alltag benutzt hat", sagt Ex-Redenschreiber Swain. Und Journalist Alex Altman schreibt im "Time"-Magazin, Trump gewinne nicht trotz seiner Statements, sondern wegen ihnen.

Kaum glaubt die Welt jedoch, sie verstünde Trumps Rhetorik-Strategie, überrascht er mit neuen Tönen: In einem Fernseh-Auftritt Mitte April wird er plötzlich ganz still, als er gefragt wird, ob er mit seiner Familie genauso spreche wie im Wahlkampf. Nein, zu seiner Familie sei er netter. Und als Präsident werde er leisere Töne anschlagen, verspricht er. Allerdings: Die Chancen dafür, dass wir Trump 2017 bei der "Inaugural Address", der Antrittsrede, des 45. US-Präsidenten hören, stehen laut Umfragen schlecht. Vielleicht verhindern gerade jene Wähler, die er mit seinem "Wir-gegen-sie"-Gerede ausgegrenzt hat, seinen Sieg. Dann hätte

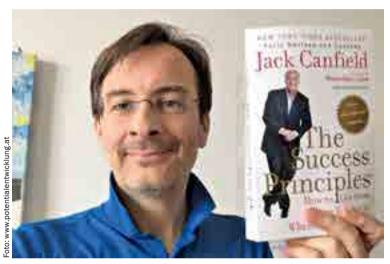
Andrea Sattler •

seine Rhetorik wirklich etwas bewegt.

#### titelthema

INTERVIEW. Martin Laschkolnig, ein Management-Trainer, Keynote-Speaker und Chef des Instituts für Potentialentwicklung in Linz, ist zur Zeit der Präsident der German Speakers Association (GSA). Im Experteninterview mit "Wirtschaft + Weiterbildung" analysiert er die Rhetorik von Donald Trump.

## "Dieter Bohlen lässt grüßen"



Martin Laschkolnig. Der Österreicher kennt das US-Speaker-Business aus der Zeit, als der bekannte Autor und Redner Jack Canfield ("Hühnersuppe für die Seele") sein Mentor war.

Er schimpft, beleidigt und zieht systematisch über Minderheiten und ethnische oder religiöse Gruppen her. Donald Trump nimmt kein Blatt vor den Mund und erweckt den Eindruck, seinen Frust über die Situation Amerikas in der Welt ungestraft öffentlich "auskotzen" zu können. Dabei hat er auf den ersten Blick einen ähnlich komplexen Satzbau wie ein Drittklässler und kommt bei seinen Auftritten oft völlig unvorbereitet rüber. Auf den zweiten Blick hat dieser Wahnsinn doch Methode - weil er so erfolgreich ist: Trumps Zielgruppe frisst ihm aus der Hand.

Seit dem Jahr 2015 (bis 2017) ist Laschkolnik Präsident der German Speakers Association. Der Österreicher interessiert sich von Berufs wegen für das Thema "Rhetorik" und kennt auch den US-Speaker-Markt persönlich.

#### Donald Trump hat das "Rambling" scheinbar zur Kunstform erhoben. Erkennen Sie eine Strategie dahinter?

Martin Laschkolnig: Ich sehe auf jeden Fall eine Inszenierung. Die Stärke dieser Inszenierung liegt darin, dass sie so deutlich von Authentizität geprägt ist. Trump bleibt auf den Bühnen und im Fernsehen er selbst. Er unterfüttert das, was er sagt, mit seiner Persönlichkeit, und das hat zur Folge, dass man ihm glaubt. Natürlich ist diese Taktik bei den (sagen wir mal simplen) Inhalten, die er transportiert, erfolglos bei den intellektuellen Zielgruppen. Aber da, wo er landen will, landet er auch und verankert seine Botschaft auf einem emotionalen Weg.

#### Wie schafft er es dann?

Laschkolnig: Das schafft er, indem er einerseits stark auf Feindbilder setzt und die Ängste vieler Menschen ausspricht. Mexikaner, Muslime, Chinesen - alle wollen dem glorreichen Amerika am Zeug flicken und nehmen den Wählern die Arbeitsplätze weg oder tragen Terror in die sonst ach so friedlichen USA. In dem Sinne sind Vergleiche mit McCarthy oder sogar dem Hitler der 1930er-Jahre nicht völlig daneben.

Sein spezieller Kniff ist aber andererseits, dass er mit dem Ruf nach dem "starken Mann", der die Wähler vor den Feindbildern beschützt, durch die Hintertür kommt - anders, als das die eben erwähnten Demagogen jemals getan haben. Das macht er sehr geschickt: Er schießt erst scharf gegen die eine oder andere Gruppe, aber dann kommt er mit Beispielen und Geschichten aus dem Leben und plaudert quasi zwischendurch ein bisschen aus dem Nähkästchen. Er mäandert durch sein Thema, berührt immer wieder den wunden Punkt und das Feindbild, aber er verpackt das in diese Alltags-Geschichten, die jeder versteht und wiedererkennt - all das auch in sehr einfacher Sprache. Stanley Fish, ein sehr kluger Jura-Professor aus den USA, vergleicht Trump in einem Artikel mit de Montaigne, einem Autor aus dem 16. Jahrhundert, der in seinen Schriften eine ähnliche Taktik fuhr und damals als absoluter Regelbrecher galt.

#### Aber irgendwann spricht Trump auch über sich ...

Laschkolnig: Erst, wenn die Botschaft sozusagen beim Publikum richtig eingesackt ist, bringt er sich ins Spiel: Alle Politiker sind natürlich Luschen, aber er weiß genau, wie's geht - denn schließlich schafft er es ja auch, den bösen Chinesen

Apartments zu verkaufen und wird also "mit ihnen fertig". Da kommt dann bei den Wählern diese typisch amerikanische Haltung ins Spiel - politische Kompetenzvermutung aufgrund wirtschaftlichen Erfolgs: "If you can run a business, you can run a state." In Europa würde das so nicht funktionieren.

Wenn Trumps Auftritte einen roten Faden haben, liegt es nahe zu fragen, ob man dieses "Rambling" auch lernen oder trainieren kann? Wissen Sie, ob es in den USA vielleicht sogar eine "Kaderschmiede" für diese besondere Art der Rhetorik gibt?

Laschkolnig: Nein, solche Trainings oder "Kaderschmieden", wie Sie sagen, kenne ich nicht. Und die Art von Trump ist auch sehr speziell; bei einem anderen Politiker oder Redner würde das vielleicht gar nicht so funktionieren. Man sollte aber bedenken, dass die geschliffene Rede in der US-Kultur fest verankert ist. Da spielen die Kirchen auch eine große Rolle.

#### Wie das?

Laschkolnig: In den USA kann jeder, der sich berufen fühlt, eine Kirche gründen. Als Gradmesser für den Erfolg zählt nur die Anzahl der Mitglieder dieser Gemeinschaft. Und damit viele Leute in die Gottesdienste kommen, braucht es einen wortgewaltigen Prediger - also gibt es dort ein großes Spielfeld, auf dem sich potenzielle Flüsterer der Massen austoben und üben können. Je nach Kirche und Gemeinde hat das auch durchaus viel mit einer aggressiven Show zu tun. Ein ähnliches Feld hat Trump natürlich ebenfalls schon mit seiner TV-Show "The Apprentice" ("Der Lehrling" oder "Der Bewerber") beackert. Mit seiner Punchline "You're fired" hat er da manche berufliche Laufbahn im Keim erstickt - daher drängt sich stark der Vergleich mit Dieter Bohlen und der Sendung "Deutschland sucht den Superstar" auf.

Wie stellen Sie sich denn als GSA, als Berufsverband professioneller Redner, zu Trumps rhetorischen Kapriolen? Und haben Sie Einblicke, welche Position Ihr Schwesterverband in den USA, die National Speakers Association (NSA), dazu einnimmt?

Laschkolnig: Auf der letzten NSA Convention im Juli 2015 war das Thema noch nicht präsent, aber aktuell nehme ich einfach an, dass die amerikanischen Speaker-Kollegen da genauso gespalten sind wie das ganze Land, denn auch unter ihnen gibt es Demokraten und Republikaner mit Geschmacksnerven, die entweder der Trump'schen Art und Weise etwas abgewinnen können oder eben nicht. Außerdem sind wir als GSA und auch die NSA als Berufsverbände ja eher unpolitisch.

Vom ethischen Anspruch her allerdings und vom "Spirit" der NSA sowie auch der GSA sollte man, Geschmack hin oder her, sich fragen, was so eine Rhetorik bringt und für welche Politik sie gleichzeitig steht. Unser GSA-Spirit ist der eines Miteinanders, des Teilens, des Sich-gegenseitig-stärker-Machens. Trump aber steht für Exklusion, für ultra-territoriales Denken, für Verachtung und eine Kultur der Angst. Und das kann weder die GSA noch die NSA gut finden oder gar unterstützen, wenn sie jeweils ihren Code of Ethics ernst nimmt.

#### Was denken Sie: Gibt es in Deutschland einen vergleichbaren Redner in der politischen Landschaft oder vergleichbare Tendenzen?

Laschkolnig: Das ist ja eine schöne Frage für einen Österreicher! Ich schaue nach Deutschland, und was ich dann von außen so sehe, macht mich schon nachdenklich. Ich denke da vor allem an die politische Partei "Alternative für Deutschland" (AfD), die in eine ähnliche Kerbe haut.

Polarisierung und Feindbilder sind da die Stichworte. Mit den Ängsten der Menschen spielen und sich volkstümlich geben, das ist eine Politik der Nebelkanonen - nach dem Motto: Welcher Wähler schaut schon ins Parteiprogramm. Dort wird dann in sehr geschliffenen Worten das wahre Gesicht abgebildet. Da würde sich nach der Lektüre dann vielleicht nur noch die Hälfte derer wiederfinden, die der AfD ihre Stimme geben. In der Politik ist die Bedeutung des gesprochenen Wortes und der Live-Auftritte sehr groß. Diese Bedeutung darf nicht unterschätzt werden.

Interview: Dr. Petra Folkersma



#### personal- und organisationsentwicklung

Die Digitalisierung ist der Mega-Trend des 21. Jahrhunderts. Warum? Weil sie einfach alles verändert – unser Einkaufsverhalten, unsere Kommunikation, unsere Ernährung oder wie wir Musik hören. Sie verändert auch die Anforderungen an Unternehmen: Die Digitalisierung rückt den Kunden komplett ins Zentrum. Das Social Web führt dazu, dass der Kunde, lange bevor er sich mit Anbietern auseinandersetzt, sich bereits konkrete Vorstellung von seinem gewünschten Produkt macht. Unternehmen müssen daher ihre Pro-

zesse komplett verändern. Sie müssen die Kundenbedürfnisse sammeln, sie müssen mit dem Kunden in Kommunikation treten. Auch danach sollten die Unternehmen nicht monatelang ein Produkt entwickeln, bevor sie wieder mit dem Kunden interagieren, sondern möglichst schnell zu einem Prototypen kommen, um für die Weiterentwicklung wiederum wertvolles Kundenfeedback zu bekommen. Dieser Wandel zu mehr Schnelllebigkeit, mehr Individualisierung und mehr Kundenfokus bedeutet für Unternehmen

nicht weniger, als dass sie alles hinterfragen müssen.

Wie verändert nun die digitale Transformation die Personalarbeit? Generell wird die Arbeitswelt aus mehreren Richtungen radikal verändert. Zum einen betrifft es das Employer Branding. In Zeiten des demografischen Wandels ist der Arbeitnehmer beliebt – und er weiß dies. Somit ist er in der Position, sich sein Unternehmen aussuchen zu dürfen. Dieser Arbeitnehmerfokus hat Ähnlichkeit mit dem zuvor angesprochenen Kundenfokus. Die Rolle



des Unternehmens hat sich gedreht: Der Arbeitgeber muss sich viel mehr mit den Bedürfnissen des Arbeitnehmers beschäftigen und ihm zeigen, dass sein Unternehmen der digitalen Transformation gerecht geworden ist.

Neben dem Aspekt des Employer Branding verändert auch das Kaufverhalten des Kunden die Personalarbeit. Weil Kundenwünsche individueller, dynamischer und spezifischer werden, muss sich das gesamte Unternehmen verändern. Es muss in der Lage sein, sich jederzeit flexi-



Ziele im "Big Picture". Agile Unternehmen setzen "Management by Objectives and Key Results" ein, um den Spagat zwischen klassischen Themen wie "Zielvereinbarungen" und modernen Themen wie "Digital Leadership" zu schaffen. bel und agil wechselnden Rahmenbedingungen anpassen zu können. Daraus ergeben sich grundlegende Veränderungen in der Arbeit von Teams. Mit der klassischen Führungskraft, bei der das Wissen gebündelt ist und die dann klassisch "top down" ganze Teams führt, wird ein Unternehmen höchstwahrscheinlich zu den Verlierern gehören.

#### Google & Co. machen es vor

Die Herausforderung besteht nun darin, agile Führungsmethoden einzusetzen, die dem Markt gerecht werden, dem modernen Arbeitnehmer im Sinne eines Employer Brandings gefallen und dem gesamten Unternehmen helfen, seine Vision zu erreichen. Google, Linkedin, Zynga, Zalando oder Oracle nutzen zur agilen Mitarbeiterführung die Managementmethode "OKR" ("Objectives and Key Results"). OKR ist ein Framework zur Zielvereinbarung in einem agilen Umfeld. Die Methode kann helfen, den Spagat zu schaffen zwischen einem klassischen Thema wie "Zielvereinbarungen" und modernen Themen wie "Digital Leadership" oder "New Work".

OKR ist schon in den Siebzigerjahren bei Intel von Andrew Grove entwickelt worden. Zu diesem Zeitpunkt ähnelte OKR der gleichzeitig sehr populären Methode "Management by Objectives (MbO)". Daher wird OKR auch bis heute oft "MbO 2.0" genannt. Weiterentwickelt wurde OKR in den Neunzigerjahren von Google, und dort wurde die Methode auch zu dem gemacht, was sie heute ist: der Standard für Personalführung in agilen Kontexten.

Die Methode funktioniert so: OKR teilt klassische Ziele in "Objectives" und "Key Results" auf. Objectives holen den Mitarbeiter auf der emotionalen Ebene ab. Sie geben ein Ziel ähnlich wie eine Vision vor, hoch motivierend und noch sehr abstrakt. Ein Objective des "Weltfußballers" Cristiano Ronaldo könnte etwa sein: "Die beste Saison der Geschichte spielen". Key Results haben die Funktion, das Objective messbar zu gestalten. Sie sind die Ergebnisse, an denen wir erkennen, ob wir unser Objective erreicht haben. Cristiano Ronaldo würde sich Schlüsselergebnisse setzen, anhand derer er am Ende der Saison misst, ob er sein Objective erreicht hat. Mögliche Key Results wären "50 Tore in der Liga geschossen haben" oder "30 Tore vorbereitet haben". OKR entstehen auf der Unternehmensebene und werden danach sukzessive auf alle weiteren Ebenen weitervererbt. So sieht der Mitarbeiter genau, wie er mit seinem Input das "Big Picture", also das große Ganze, unterstützt. Man könnte den Unterschied zwischen beidem auch so beschreiben: Objectives bringen uns dazu, Träume zu verwirklichen. Key Results helfen uns zu wissen, was wir dazu tun müssen.

#### Faktoren bei OKR

Kurze Iterationen, Einbindung in die langfristige Unternehmensstrategie, Selbstorganisation und kontinuierliche Verbesserung und trotzdem ein leichtgewichtetes Framework: Das sind die Erfolgsfaktoren von OKR. Dahinter steckt jedoch mehr, als es zunächst scheint. Die folgende Aufzählung soll zeigen, was diese Faktoren im Einzelnen bedeuten.

#### personal- und organisationsentwicklung

#### → Faktor 1: kurze Iterationen

OKR ist an den aktuellen Markt angepasst: Dieser ist schnell, dynamisch, individuell und kundenorientiert. Dem wird das Framework mit kurzen Zvklen gerecht. In der Folge hat das Unternehmen schnell die Gelegenheit, auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren. Schnelles Feedback gibt zudem die Gelegenheit zu experimentieren und sich so inkrementell der richtigen Lösung zu nähern. Klassische Methoden, wie die Jahreszielgespräche, sind hierfür zu starr und bringen deshalb auch viele Gefahren mit sich. Ändern sich im schlimmsten Fall nach der Zielvereinbarung Rahmenbedingungen, so rennt der Mitarbeiter fast ein komplettes Jahr in die falsche Richtung. Die Antwort von OKR: Kurz gewählte Iterationen, um Ausprobieren und gegebenenfalls auch schnelles Scheitern zu ermöglichen. Am Ende sind Sie dadurch der Konkurrenz womöglich den entscheidenden Schritt voraus.

#### Faktor 2: Einbindung in die Unternehmensstrategie

Kurze Iterationen bringen die gewünschte Flexibilität. Dabei darf das große Ganze jedoch nicht aus den Augen verloren

werden. Jedes Unternehmen benötigt ein Leitbild, welches zeigt, wo es in fünf Jahren stehen will. Die Verbindung zwischen dem Leitbild zu den kurzfristig ausgelegten OKR ist zwingend notwendig, damit die operativen Ziele stets die strategischen Ziele unterstützen. Das OKR-Framework setzt daher auf sogenannte "Moals" ("Mid-Term-Goals"). "Moals" sind auf ein Jahr ausgelegt und fungieren als Verbindung der OKR zur Mission und Vision des Unternehmens. Damit sorgen die Moals dafür, dass die OKR stets auf die langfristige Strategie des Unternehmens ausgerichtet sind.

#### Faktor 3: selbstorganisierende Teams

Wie eingangs erwähnt, hat die klassische Führungskraft als Wissensträger und Know-how-Sammelstelle ausgedient. Führung sollte sich mehr nach dem Markt richten. Die Lösung sind selbstorganisierende Teams. Solche Teams sind crossfunktional aufgebaut. Das bedeutet, sie besitzen alle notwendigen Kompetenzen, um ihre Aufgaben zu lösen. Neben der gewollten Markt- und Kundennähe solcher Teams steht hier zudem der Motivationsfaktor im Vordergrund. Wenn ein Team eine Lösung selbstorganisiert ent-

worfen und keine genaue Umsetzung vorgegeben bekommen hat, fühlt es sich mit dem Ergebnis verbunden. Dieses gewonnene Commitment steigert Ergebnis und Motivation gleichermaßen und ist somit von unglaublichem Wert.

#### Faktor 4: kontinuierliche Verbesserung

Kein Team und keine Teammitglieder sind von Beginn an perfekt. Cristiano Ronaldo ist nicht als Weltfußballer geboren worden und der FC Bayern hat das Triple auch erst nach über 100 Jahren Vereinsgeschichte gewonnen. Was aber hat beide am Ende trotzdem zum Branchenprimus gemacht? Wir glauben: Kontinuierliche Verbesserung und stetiges An-sich-Arbeiten! Dazu gehört regelmäßiges Feedback sowie konsequentes Anpassen. In der IT-Branche hat sich hier der Begriff des "Inspect and Adapt"-Ansatzes etabliert, der auch bei anderen Frameworks wie der Kreativitätstechnik "Design Thinking" oder dem Produktentwicklungsframework "Scrum" funktioniert. OKR setzt auf kontinuierliche Verbesserung mit fest definierten Elementen, wie beispielsweise einer regelmäßigen Retrospektive.

#### Faktor 5: Transparenz

Eine Änderung der Personalführung ist letztlich auch ein Wandel der Unternehmenskultur. Ein entscheidender Wert einer offenen, agilen Unternehmenskultur, wie sie beim OKR vorausgesetzt wird, ist die Transparenz. Ein Wert, der in vielen Unternehmen leider missverstanden wird und oft nur als "Bei uns kann man über alles reden" verstanden wird. Transparenz im agilen Kontext bedeutet, dass alle OKR - von der Unternehmensebene bis zur Mitarbeiterebene - transparent sind. Jeder bekommt einen Überblick darüber, welches Team oder welcher Mitarbeiter im Unternehmen zurzeit an welchem Thema arbeitet. Dadurch entstehen wertvolle Synergien. Teams können sich gegenseitig unterstützen und es entsteht ein echter Teamspirit, der wiederum das ganze Unternehmen voranbringt.

#### **OKR: Rollen, Events, Artefakt**

Agile Methoden stellen Unterehmen vor die Herausforderung, nicht starr alles vorzuschreiben und dennoch den Erfolg

#### Praxis: OKR bei Team Inmedias

Beispiele. Die Team Inmedias GmbH ist eine Internetagentur mit Standorten in Aachen, Kapstadt, Köln und Münster und setzt seit mehreren Jahren erfolgreich OKR ein.

#### Ziele auf Unternehmensebene

Objective: sensationell zufriedene Kunden

Key Result: höchstens eine Kundeneskalation pro Monat

#### Ziele auf Teamebene

Objective: den Service für Kunden XY perfektionieren Key Result: die Anzahl Fehlertickets ("Bugs") halbieren

Ziele auf Mitarbeiterebene (ein Entwickler aus dem Team)

Objective: großartigen eigenen Code verwenden

Key Result: 50 Prozent des eigenen Codes mit Tests

Fazit: "OKR hat uns geholfen, die Prozesse im Unternehmen so transparent zu gestalten, dass wir als Team nachhaltig unsere Ziele nicht nur verfolgen, sondern auch erreichen." (Andreas Kordosz, Standortleiter Team Inmedias GmbH Aachen)

#### **AUTOR**



**Christian Jacob** ist Agile Coach zertifizierter Scrum Master der Pluswerk

AG. Er beschäftigt sich mit aktuellen Themen der digitalen Transformation wie "Scrum", "Management by Objectives and Key Results (OKR)", "Management 3.0" und weiteren agi-Ien Managementmethoden.

Pluswerk AG, Wilhelm-Hale-Str. 53 80639 München Tel. 089 13014520 christian.jacob@okr-beratung.de

des Vorgehens zu sichern. OKR hat fest definierte Rollen, Events und ein Artefakt und ist dennoch flexibel: OKR ist keine bis ins letzte Detail durchgeplante Methode, sondern ein Rahmenwerk, das individuell an jedes Unternehmen angepasst werden kann. Die definierten Rollen. Events und das Artefakt sind:

- OKR-Master: Der OKR-Master ist der Experte für den Prozess im Unternehmen. Er treibt die Einführung voran. Dabei ist er jederzeit Ansprechpartner für Fragen rund um den Prozess. Darüber hinaus antizipiert der OKR-Master Hindernisse des Prozesses und sorgt für deren Lösung. Der OKR-Master ist der Motor des Wandels!
- Workshops: Ob Unternehmens-, Teamoder Mitarbeiterbene: OKR entstehen in Workshops. Diese werden vom OKR-Master moderiert und dienen als Ideenoase für den nächsten Zyklus. Gut gewählte Kreativitätstechniken und ein OKR-Master mit Coaching-Erfahrung sind hier das Erfolgsrezept.
- Reviews: Reviews sind die Auswertung der OKR. Damit am Ende einer Iteration geprüft werden kann, ob die OKR erreicht worden sind, sind Reviews ein institutionalisierter fester Bestandteil des Frameworks. Während des Zyklus gibt es zudem regelmäßige Reviews, um zu überprüfen, ob der Weg stimmt.
- Retrospektive: Die Retrospektive gibt dem Team am Ende jedes Zyklus die Gelegenheit zurückzublicken und zu überprüfen, wo der Prozess bereits vollständig funktioniert und wo noch Herausforderungen existieren. Auch dieses Event wird vom OKR-Master



**AUTOR** 

Patrick Lobacher ist Berater, Coach. Trainer, Entwickler und Autor zahlreicher Fachbücher

und -artikel zum Thema "Webdevelopment" & "Management". Er ist außerdem Vorstandsvorsitzender der Pluswerk AG und Agile Coach im Bereich Scrum, Kanban und "Management by Objectives and Key Results (OKR)".

Pluswerk AG, Wilhelm-Hale-Str. 53 80639 München

Tel. 089 13014520

patrick.lobacher@okr-beratung.de

moderiert, der mit hoher Methodenkompetenz und einem gesundem Maß an Empathie dem Team hilft, sich kontinuierlich zu verbessern.

• OKR-Liste: Neben Rollen und Events benötigt ein Framework zudem auch ein Artefakt. Im OKR ist das die OKR-Liste. Sie bildet auf jeder Ebene jeweils alle OKR ab und ist für jeden transparent und jederzeit ersichtlich. Ein entscheidender Aspekt der OKR-Liste ist hier das Tool zur Abbildung. Der Markt stellt bereits einige Tools bereit, wobei das volle Potenzial von OKR von keinem der Tools voll ausgeschöpft wird.

#### Beispiel: OKR in der Praxis

Das Beispiel der Internetagentur Team Inmedias GmbH (siehe Kasten "Praxis: OKR bei Team Inmedias") zeigt, wie der Transfer von einer Ebene zur anderen Ebene funktionieren kann und wie selbstorganisierende Teams Unternehmensziele perfekt unterstützen können. Das Unternehmen als großes Ganzes möchte die "zufriedensten Kunden der Welt". Am Ende eines Zyklus wird dies dadurch gemessen, ob sich die Anzahl der Eskalationen, die bis auf Führungsebene gelangen, auf Dauer reduziert. In einem Team-Workshop erarbeitet das Team selbstständig, wie es das Unternehmensziel am besten unterstützen kann. Das Ergebnis: Das Team halbiert die Anzahl an Fehlertickets und sorgt somit für glückliche Kunden. Der einzelne Mitarbeiter überlegt sich am Ende, wie er das Team am besten dabei unterstützen kann. Resultat: Er sorgt für mehr Sicherheit in seinem Code. Im Er-



**AUTOR** 

Magnus Schubert studierte Jura und Betriebswirtschaft. Nach seiner Tätigkeit

als Marketingleiter einer Unternehmensberatung gründete er 1997 die Internet-Agentur www.kennziffer. com GmbH. Seit 2014 ist er nun auch Geschäftsführer der Team Inmedias GmbH und Vorstand der Pluswerk AG. Pluswerk AG, Friedrich-Ebert-Str. 75

51429 Bergisch Gladbach Tel. 02204 842660

magnus.schubert@okr-beratung.de

gebnis konnte die Team Inmedias GmbH am Ende des Zyklus sicherstellen, dass das Unternehmen seine Kunden ein Stück glücklicher gemacht hat. Und jede Ebene hat seinen Teil dazu beigetragen.

#### Tipps für den Start

Zu guter Letzt: Was ist zu beachten, wenn Unternehmen die Einführung von OKR starten wollen? Die Einführung von OKR ist letztlich ein Change-Prozess, der die Kultur des Unternehmens verändert. Solch ein Change-Prozess benötigt eine Rolle, die den Wandel vorantreibt, aber auch sensibel mit Widerständen umgeht. Die Rolle des OKR-Masters ist hierfür prädestiniert. Der OKR-Master fungiert als "Agile Coach". Für den Start empfiehlt es sich unserer Erfahrung nach, auf externe Hilfe zu setzen. Der OKR-Master kann in der Startphase beispielsweise von einem externen Coach besetzt werden. Der Coach moderiert Initialworkshops zur Einführung von OKR und danach auch die ersten Events. Seine Erfahrung nutzt er, um Hindernisse und Barrieren frühzeitig zu antizipieren und ihnen geschickt entgegenzusteuern, um den Erfolg der OKR-Methode zu sichern.

Ist der Change-Prozess auf dem Weg, gemeistert zu werden, kann sich der externe Coach langsam zurückziehen, und letztlich kann der OKR-Master intern besetzt werden. Das Unternehmen ist in diesem Fall bereits auf dem richtigen Weg und darf sich als einer der Gewinner der Digitalisierung fühlen.

> Christian Jacob, Patrick Lobacher, Magnus Schubert •

## Eine E-Learning-Lösung für knapp 60.000 Mitarbeiter

PRAXIS. E-Learning ist kostengünstig und lässt sich standortunabhängig nutzen. Der Energieversorger Eon hat daher an allen Standorten weltweit eine E-Learning-Lösung eingeführt, um den Bedarf für Sprachkurse im Konzern abzudecken. Bei der Realisierung des Projekts mussten die Weiterbildungsexperten anfänglich Überzeugungsarbeit leisten.

Eon ist mit seinen rund 58.000 Mitarbeitern nicht nur der größte Energiekonzern Deutschlands, sondern auch im Rest Europas, in Russland und in Nordamerika auf dem Gas- und Elektrizitätsmarkt vertreten. Die zunehmende Internationalisierung des Konzerns und der globalisierte Markt verlangen den Mitarbeitern ab, in verschiedenen Sprachen zu kommunizieren. Denn die Mitarbeiter müssen nicht nur im Kontakt mit Kunden und Partnern sehr gute Sprachkenntnisse aufweisen. Auch die interne Kommunikation muss reibungslos funktionieren. So gibt es durch die Zentralisierung von Funktionen zahlreiche standortübergreifende Teams und die interkulturelle Zusammenarbeit nimmt zu. Die Sprachkenntnisse der Mitarbeiter werden dadurch mehr denn je zu einem wichtigen Produktivitätsfaktor. Um die Verständigung zu verbessern, entschloss sich die Geschäftsführung von Eon zu einer Umstrukturierung des Weiterbildungsangebots zum Sprachenlernen: Das herkömmliche Training im Klassenzimmerformat wurde durch ein E-Learning-Programm ersetzt. Ein Change-Management-Konzept begleitete die Mitarbeiter bei der Einführung.

#### Vorbehalte gegen E-Learning

Vor dem Wechsel zum E-Learning-Programm wurden Sprachen ausschließlich

in Form von Face-to-Face-Unterricht trainiert. Das Lernen war somit räumlich und zeitlich begrenzt, was für die Mitarbeiter ein großer Nachteil war. In der Folge schwankten die Teilnehmerzahlen in den Kursen stark, das Angebot war nicht wirtschaftlich. Hinzu kam die Schwierigkeit, das Training den unterschiedlichen Niveaus und Lernstilen der Teilnehmer

Da die gewachsenen Anforderungen mit dieser Lernstrategie nicht mehr zu bewältigen waren, entschied sich Eon für die E-Learning-Lösung von Rosetta Stone. Der neue Trainingsansatz ist für Eon nicht nur kostengünstiger, sondern bietet auch die Möglichkeit, eine größere Anzahl an

#### Checklisten

#### Einführen einer E-Learning-Lösung

- · Verantwortlichkeiten und Projektunterstützung
- Generell gilt: Personal- und IT-Abteilung müssen das Projekt gemeinsam betreuen. Um erfolgreich zu sein, braucht das Projekt die Unterstützung des Managements auf allen Ebenen.
- · Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer ermitteln
- · geeignete E-Learning-Lösung auswählen
- · technische Umsetzbarkeit überprüfen
- · Projektziele festlegen, Projekt konzeptionieren und umsetzen
- · Mitarbeiter im Rahmen eines umfangreichen Change Managements beim Wandel der Lernkultur begleiten
- · Controlling und Evaluation

#### Vorbehalte gegen E-Learning-Lösungen abbauen

- · Mitarbeiter mit einem umfangreichen Change Management beim Wandel der Lernkultur begleiten
- · die Mitarbeiter frühzeitig in das Projekt einbinden
- · bei unternehmensweiten Mitarbeiterbefragungen deren Bedürfnisse
- · die Mitarbeiter regelmäßig und umfangreich über Projektziele und -status informieren (Intranet, Flyer, Informationsveranstaltungen und Webi-
- · auch nach der Einführung der E-Learning-Lösung die Mitarbeiter betreuen und Informationsveranstaltungen anbieten (Webinare)
- · Vorteile und Nutzen der neuen Lösung aufzeigen
- · Probleme der Mitarbeiter mit der neuen Lösung identifizieren, nach Möglichkeit beheben und die Problemlösung kommunizieren
- · auf Wünsche der Mitarbeiter beim Arbeiten mit der neuen Lösung eingehen und gegebenenfalls Zusatz-Features einrichten



Mitarbeitern ins Training einzubeziehen und das Sprachenlernen weiter zu zentralisieren. Besonders wichtig war für uns die Standardisierung des Sprachlernprogramms, um allen Mitarbeitern ein vergleichbares, hochqualitatives Sprachtraining zu bieten. Die Lerner profitieren davon, dass sie das Training flexibel in ihren Arbeitsalltag einbauen können. Muttersprachliche Tutoren, individuelle Themenschwerpunkte oder personalisierte Lernpfade fördern den Lernerfolg zusätzlich.

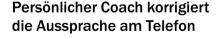
Die Entscheidung für den Wechsel von Face-to-Face- hin zum Online-Training fällte das Management beziehungsweise der Vorstand. Betriebsrat, IT, Einkauf, Eon Global Learning Services, das Center of Competence Global Learning sowie die weltweiten Business Partner wurden insbesondere während der Entscheidungsund Konzeptionsphase einbezogen und bei der Anbieterwahl sowie beim Konzeptionierungs- und Change-Management-Prozess involviert. Die Implementierung der Sprachlern-Software fiel in den Aufgabenbereich verschiedener Abteilungen: Neben zwei Mitarbeitern aus dem Center of Competence Global Learning waren drei IT-Verantwortliche für die technische Bereitstellung, die IT-Sicherheit und die Netzwerkumgebung sowie verschiedene Eon-Kollegen in den einzelnen Geschäftsbereichen und Niederlassungen eingebunden.

Vor der Einführung der E-Learning-Lösung wurden an den einzelnen Standorten die künftigen Nutzer befragt. Die Mitglieder der Projektgruppe wollten nicht nur herausfinden, welche Bedürfnisse die Sprachenlerner hatten, sondern auch, inwieweit sie eine E-Learning-Lösung akzeptierten. Dabei zeigte sich, dass ein Teil der Mitarbeiter durchaus Vorbehalte gegenüber einer E-Learning-Lösung hegte. Viele wollten am vertrauten Klassenzimmerlernformat festhalten und vor allem nicht auf ihren Sprachlehrer verzichten. Gerade ältere Mitarbeiter zeigten sich von der Idee, beim Sprachenlernen gewohnte Pfade zu verlassen, nicht überzeugt.

Den Verantwortlichen des Center of Competence Global Learning und von Eon Global Learning Services war es daher ein besonderes Anliegen, die Vorbehalte der Mitarbeiter auszuräumen und sie von der neuen Lösung zu überzeugen. Daher legten sie ein besonderes Augenmerk auf das Change Management: Schon während der Implementierungsphase informierten die weltweiten Business Partner als Multiplikatoren die Standortverantwortlichen und Linien-Manager über das Projekt sowie die relevanten Prozesse. Auch die übrigen Mitarbeiter wurden an ihren jeweiligen Standorten bei Veranstaltungen sowie mit Flyern und Postern informiert. Zudem nutzte das interne Marketing das Eon-Weiterbildungsportal im Intranet, um alle Informationen zum Lernkonzept und den Anmeldeprozess zu kommunizieren. Und auch heute noch bieten wir vom Center of Competence Global Learning Informationsveranstaltungen vor Ort und in Form von Webinaren an.

#### Das neue Sprachtrainings-Konzept bei Eon

Bei Eon kann jeder Mitarbeiter das Sprachenlernen als Weiterbildungsmaßnahme wahrnehmen. Zu den angebotenen Sprachen gehören hauptsächlich Englisch und Deutsch, sowie lokale Sprachen. Teil des E-Learning-Programms von Rosetta Stone sind maßgeschneiderte virtuelle Klassenräume mit muttersprachlichen Tutoren. Die Kurse enthalten unter anderem speziell auf den Energie-Sektor zugeschnittene Themen. Möchte ein Mitarbeiter mit einem Sprachtraining beginnen, wird zunächst in einem Test sein Sprachniveau ermittelt und auf dieser Basis das passende Programm empfohlen. Lernhinweise und auf den individuellen Lernbedarf zugeschnittene Themen und Übungen helfen dabei, den Stoff rasch aufzunehmen. In regelmäßigen Tests beziehungsweise Selbsttests wird der Fortschritt der einzelnen Lerner ermittelt und evaluiert, in welchen Bereichen noch Trainingsbedarf besteht.



Das Center of Competence Global Learning reagierte bei der Einführung der Lösung auch auf die Sorge einiger Mitarbeiter, ohne Sprachlehrer nicht lernen zu können. Die Personalentwickler ermöglichten den Mitarbeitern daher, >



Coaching. Die Mitarbeiter können mit Muttersprachlern telefonieren, die ihre Aussprache korrigieren.

#### personal- und organisationsentwicklung

→ unbegrenzte Telefontrainings mit einem persönlichen Coach zu buchen. Hier können sie nun ihre Aussprache üben und Probleme konkret besprechen.

Darüber hinaus sorgen Mobile Apps für Tablet und Smartphone dafür, dass die Mitarbeiter flexibel zu jeder Zeit und an jedem Ort mit dem Programm arbeiten können. Dieses Angebot wird von rund der Hälfte der Lerner genutzt, insbesondere von solchen, die beruflich häufig unterwegs sind. Der Großteil plant das Sprachtraining in seinen Berufsalltag ein und lernt am Arbeitsplatz.



Im Jahr 2014 erfolgte der Roll-out in Deutschland, den Benelux-Ländern sowie Schweden und Rumänien. Die Tschechische Republik und Ungarn zogen 2015 nach. Es zeigte sich rasch, dass die Vorbehalte schnell verschwanden, sobald die Mitarbeiter das Lernprogramm ausprobiert hatten. Wir vom Center of Competence Global Learning gehen davon aus, dass heute jeder mit dem Lernprogramm übt, für den sprachliche Kenntnisse im Joballtag notwendig sind.

Die Sprachenlerner schätzen insbesondere die neuen Gestaltungsmöglichkeiten: Sie können das Programm im selbstbestimmten Tempo und in ihrem eigenen individuellen Lernstil nutzen.



**AUTOR** 

Gergely Rohmann ist als Global Learning Product and Process Expert

bei Eon am Standort Essen tätig. Hier sorgt er dafür, dass die Sprachlernbedürfnisse der Abteilungen in konkrete und kosteneffiziente Produkte für die Mitarbeiter umgesetzt werden. Zuvor war Rohmann bei Eon Ungarn als Development Specialist angestellt.

Eon SE Brüsseler Platz 1 45131 Essen Tel. +49201 184-00 www.eon.com

Wissen to go. Nicht nur über den Laptop, sondern auch per App können die Lerner die virtuellen Klassenzimmer des E-Learning-Programms betreten.

So sagt Li Zhou aus dem Bereich Global Sourcing, Supplier Management & Customer Management: "Ich lerne Deutsch, da es technische Experten bevorzugen, in ihrer Muttersprache zu sprechen. Ich habe die App auf meinem Mobiltelefon, sodass ich das Programm jederzeit und ortsunabhängig nutzen kann", so der Eon-Mitarbeiter. "Während ich den Text lese, sehe ich gleichzeitig das dazugehörige Bild, sodass ich Text und Bild verknüpfen kann. Gleichzeitig kann ich die Aussprache hören, was das Gelernte noch stärker im Gedächtnis festigt. Für mich ist das eine sehr gute Lernmethode."

Viele schätzen auch das Angebot persönlicher Sprachtrainer. So ergänzt Global Category Manager Sabine Jacobi aus dem Bereich HR Services: "Mein Lieblings-Feature sind die virtuellen Klassenräume. Diese helfen mir vor allem bei der Arbeit, zum Beispiel bei internationalen Verhandlungen", so Jacobi. "Das Sprechen fällt mir leichter und ich fühle mich sicherer." Es bleiben aber auch kritische Stimmen: So wandte sich beispielsweise ein Mitarbeiter mit der Beschwerde an die Personalabteilung, dass er aufgrund seiner laut kommunizierenden Kollegen am Arbeitsplatz nicht die notwendige Ruhe finden würde, um mit der Software zu üben. Diese schlug als Lösung aus dem Dilemma vor, einen Raum zu buchen, um dort ungestört zu lernen. Für uns im Center of Competence Global Learning zählen solche Anfragen zur Projektbetreuung. Seit dem Beginn des Projekts kümmern wir uns um Probleme wie dieses und helfen, die Akzeptanz der Lösung bei den Lernern zu erhöhen.

Die Projektverantwortlichen sind mit der Einführung der E-Learning-Lösung insgesamt sehr zufrieden. Lediglich bei der Bereitstellung der Software gibt es noch Verbesserungsbedarf. Hier zeigen sich die Tücken eines internationalen Online-Projekts. So steht die Sprachlern-Software den Mitarbeitern nicht an allen Standorten in derselben Qualität zur Verfügung. Aufgrund lokaler Gegebenheiten wie zusätzlichen Sicherheitsvorkehrungen oder fehlenden Software-Updates ist der Zugriff an manchen Standorten langsamer als an anderen. Diese technischen Hürden werden sukzessive aus dem Weg geräumt. Sie stellen tatsächlich auch die einzigen Bereiche dar, die wir im Rückblick anders angegangen wären.

#### Die Lehren aus dem Projekt

Mit dem Wissen von heute hätte sich Eon bei der Implementierung mehr Zeit gelassen und das neue Sprachlern-Tool Standort für Standort implementiert. Auf diese Weise hätte die IT für die technische Bereitstellung der Software mehr Zeit gehabt und frühzeitig sicherstellen können, dass die Mitarbeiter in den verschiedenen Niederlassungen stets problemlos auf die Software zugreifen können.

Aus der Perspektive des Center of Competence Learning steht eindeutig fest, dass Eon auch künftig schwerpunktmäßig auf E-Learning setzen wird. Das Projekt wird nicht nur fortgesetzt, sondern auch weiter ausgebaut - insbesondere die Live-Tutoring-Module sollen stärker in den Vordergrund rücken.

Gergely Rohmann

# EINFACH DAS RICHTIGE TUN!

Besuchen Sie uns: **Personal Süd vom 10.–11.05.2016**in Stuttgart, Halle 6, Stand K.18

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

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

Mehr unter www.haufe-akademie.de

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

## Sich Führungskompetenzen selbst aneignen

MODERNE KOMPETENZENTWICKLUNG. Kompetenzen sind Fähigkeiten, Probleme in der Praxis selbstorganisiert und kreativ lösen zu können. Wie man anderen hilft, sich Kompetenzen anzueignen, zeigen wir in diesem Artikel am Beispiel von jungen Managern, die zum ersten Mal eine Führungsaufgabe übernehmen sollen und die sich ihre Führungskompetenzen durch Projektlernen quasi "on demand" selbst erarbeiten.

Kompetenzen können nicht vermittelt werden. Kompetenzen kann man laut Prof. Dr. Sauter, Blended Solutions GmbH, Berlin, nur in Problemsituationen (dem "optimalen Lernraum") "kreativ handelnd" und "selbstorganisiert" erwerben. Um bei jungen Menschen, die das erste Mal eine Führungsaufgabe übernehmen, die notwendigen Führungskompetenzen reifen zu lassen, schlägt Sauter folgendes Lernarrangement vor:

- 1. Die Nachwuchsführungskraft führt ein Gespräch mit ihrem direkten Vorgesetzten. Beide legen in einem offenen Gespräch fest, bei welchen "Themen" für den Anfänger derzeit den größten Entwicklungsbedarf besteht. Es werden individuelle Kompetenzziele vereinbart.
- 2. Beide legen gemeinsam ein konkretes, herausforderndes Projekt zum Thema "Führung" fest, das die Nachwuchskraft in den nächsten Monaten zu bearbeiten hat. Das Lernkonzept basiert nämlich auf einem persönlichen, unternehmensinternen und herausfordernden Projekt, das jeder Teilnehmer während seines Entwicklungsprozesses in Abstimmung mit seiner Führungskraft in seinem Unternehmen bearbeitet. Dabei wird er sowohl von seiner Führungskraft als auch dem Trainer betreut. Folgende (verkürzte) Beispiele aus der Praxis eines Technologiekonzerns geben einen Eindruck von der Praxisnähe und Komplexität dieser Projekte, die die Herausforderungen wiedergeben, welche individuelle Kompetenzentwicklungsprozesse ermöglichen:
- Weiterentwicklung und Durchführung eines systematischen Prozesses zur Identifizierung von Innovationen.

- Optimierung der Markteinführung neuer Produkte im Rahmen eines marktorientierten Innovationsmanage-
- Entwicklung eines integrierten Modells zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch organisches Wachstum in Nischenmärkten.
- Strategische Neupositionierung eines Geschäftsbereichs mithilfe eines E-Business-Portals.
- Beschreiben von einfachen Prozessen und Methoden zur Implementierung angepasster Standard-Software im weltweiten Vertriebsnetz.
- 3. Parallel zum Lernprojekt startet ein Blended-Learning-Lernarrangement mit einem Kick-off. Dort trifft sich die Nachwuchskraft mit anderen Anfängern, die sich alle gegenseitig mit ihrem Projekt vorstellen. Es werden auf freiwilliger Basis "Lerngruppen" und eventuell zu zweit "Lernpartnerschaften" gegründet. Es gibt Informationen und Absprachen darüber, wie "Lerntagebücher" zu führen
- 4. Roter Faden. Das Projekt bildet für jeden Einzelnen den roten Faden seines Lernprozesses - und nicht etwa ein Curriculum, das sich jemand für ihn ausge-



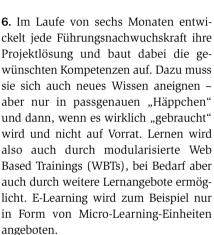
dacht hat. Die Nachwuchskraft definiert als Nächstes ihre Projektziele, plant einzelne Lernmaßnahmen und trifft sich einmal in der Woche mit ihrem selbstgewählten Lernpartner. Dabei werden offene Fragen besprochen und über das online veröffentlichte Lerntagebuch wird das dort festgehaltene Erfahrungswissen der gesamten Lerngruppe zugängig gemacht. Die Gruppe ist aufgefordert, dieses Erfahrungswissen zu kommentieren und Denkanstöße zu geben. So unterstützt sich die Gruppe bei der Lösung ihrer Praxisprobleme gegenseitig. Das ist nicht mehr und nicht weniger als der Sinn des "Social Learning".

5. Die Lernprozesse sind auf die jeweiligen Lerner fokussiert und basieren auf selbstorganisierten Lernphasen. Alle vier Wochen gibt es einen Workshop, bei dem offene Fragen mit dem Lernbegleiter und mit Experten erörtert werden. Die Lerner sind primär selbst für den Lernerfolg verantwortlich, die Lernprozesse finden überwiegend in Netzwerken von Lernpartnern, Lernbegleitern und Führungskräften statt. Komplexe Problemlösungen werden durch die Teilnehmer im Rahmen der kollegialen Beratung, bei Bedarf aber auch in der Kommunikation mit Experten entwickelt.



#### Keynote-Speaker.

Seit Jahren tritt Prof. Dr. Werner Sauter für moderne Formen der Kompetenzentwicklung ein (hier auf der Messe "Zukunft Personal 2014").



Der Einzelne lernt so schnell oder langsam, wie es seinem Lernstil entspricht. Ein Förderprogramm bot seinen Mitgliedern rund 100 WBTs zur Auswahl an, die alle sehr kurz und vor allem problembezogen waren (zum Beispiel: "Wie plane ich ein Kritikgespräch in fünf Schritten?"). Die Mini-WBTs wurden nur bei Bedarf (also bei Wissenslücken) in Anspruch genommen, um bestimmte Probleme im Projekt zu lösen. Über diese Art der Projektarbeit konnten die Lerner Erfahrungen damit sammeln, sich selbstorganisiert das nötige "Können" anzueignen. Es wurden tatsächlich erlebte Führungsprobleme gelöst - frei nach dem Motto: "Die Praxis ist der eigentliche

7. Nach sechs Monaten fand der "Abschlussworkshop" statt. Der Nachwuchs traf auf alle beteiligten Vorgesetzten und jeder Lerner präsentierte sein Projekt und die von ihm (mit Unterstützung der Gruppe) entwickelte Lösung. Die Vorgesetzten bewerteten die Lösung unter dem Aspekt der konkreten Verwertbarkeit und leiteten davon den praktischen Erfolg der Entwicklungsmaßnahme ab.



Aufgrund seiner jahrelangen Erfahrungen sieht Sauter folgende methodische Elemente des Lernarrangements als unbedingt notwendig an:

#### Selbstorganisiertes Lernen.

Die Führungskräfte bearbeiten ihre Lernthemen im eigenen Lerntempo entsprechend ihres Vorwissens. Ort und Zeitpunkt der Bearbeitung werden von jedem Lerner selbstverantwortlich - in Abstimmung mit ihren Lernpartnern und evtl. der jeweiligen Führungskraft - festgelegt.

#### Kein Pauken von Wissen.

Der formelle Lernprozess wird über Web Based Trainings ermöglicht, die das systematische und aktuelle Wissen bei Bedarf zur Verfügung stellen. Jede Führungskraft eignet sich über diese Lernprogramme im Rahmen ihres jeweiligen Praxisprojekts das Führungswissen, das sie für ihre Führungsaufgaben benötigt, sukzessive und bedarfsgerecht an.

#### Strukturierungshilfen.

Die Führungskräfte treffen in den Workshops mit ihren Lernpartnern verbindliche Vereinbarungen für den nächsten Selbstlernabschnitt in ihrem Praxisprojekt. Weiterhin treffen sie sich einmal wöchentlich mit ihrem selbst gewählten Lernpartner (real oder online) zu einem Jour fixe, bei dem sie ihre Arbeitsergebnisse austauschen. Sie optimieren gemeinsam ihre individuellen Lernprozesse.

#### Lerntandems.

Soziale Flankierung ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Lernprozesse. Eine besonders bewährte Form ist der Zusammenschluss zweier Lernender →

#### personal- und organisationsentwicklung

→ zu einem Lerntandem. Hierbei unterstützen sich die Lernenden in der Tandemarbeit emotional, motivational und lernstrategisch. Jeweils zwei Führungskräfte treffen sich regelmäßig und selbstverantwortlich zum realen oder virtuellen Erfahrungsaustausch und zum gemeinsamen Bearbeiten der Lernprogramme und spezieller Tandem-Aufgaben.

#### Kleingruppen.

Untersuchungen haben gezeigt, dass Tandemarbeit alleine nicht ausreicht, um den Lernerfolg in selbstorganisierten Lernphasen zu sichern. Wichtig ist eine weitere soziale Flankierung in der Kleingruppe, da Gruppen mehr Motivierungs- und Korrekturmöglichkeiten haben als Einzelpersonen. Etwa drei bis vier Tandems schließen sich jeweils zu einer Kleingruppe zusammen. Für die Kleingruppen gibt es Transferaufgaben, deren Ergebnisse sie entweder in der Learning Community oder im Workshop präsentieren bzw. bearbeiten. Zu den Ergebnissen gibt es wiederum Rückmeldungen durch Experten und durch Lernpartner. Die Mitglieder der Lerngruppen tauschen sich mittels Projekttagebüchern (Blogs) intensiv über ihre Projektfortschritte, aber auch unge-

löste Probleme aus und unterstützen sich gegenseitig.

#### Lernbegleiter und Experten.

Die Führungskräfte werden in ihren individuellen Lernprozessen durch Lernbegleiter und Experten unterstützt. In einem Themenspeicher sammeln sie die offenen Fragen, die sie trotz Lernpartnerschaften und -gruppen nicht lösen konnten. Weniger komplexe Fragen klärt der Lernbegleiter sofort online. In regelmäßigen, alle vier Wochen durchgeführten Workshops bearbeitet er die größeren Themen, eventuell mit Unterstützung eines Experten aus dem Unternehmen.

#### Integration von individuellem und organisationalem Lernen.

Kompetenzmanagement vernetzt systematisch geplantes Lernen sowie situatives Lernen, das sich aus Problemlösungen in der betrieblichen Praxis ergibt. miteinander. Im Wissens-Netzwerk wird neben standardisiertem Lernwissen auch das Praxiswissen, das die Führungskräfte erarbeiten, gespeichert. Damit wächst der Wissensvorrat des Unternehmens zu Problemstellungen aus der Führungspraxis permanent.

#### Lernen im Netz mit Social Software.

Lernen in Netzwerken, mit Kollegen oder Lernpartnern, spielt eine zentrale Rolle im Rahmen der Kompetenzentwicklung. Das Lernarrangement unterstützt den Aufbau von Netzwerken über die Präsenzmaßnahmen, aber insbesondere durch verschiedene Möglichkeiten zur Nutzung von Social Software.

Mit diesem kompetenzorientierten Ansatz der Führungsnachwuchskräfte-Entwicklung wird eine Konzeption umgesetzt, die bei den Teilnehmern ein hohes Engagement und eine starke Teamorientierung initiiert. Die Verknüpfung des formellen Lernens in Workshops und den E-Learning-Einheiten mit informellem Lernen in Transferaufgaben und in Praxisprojekten hat sich als sehr motivierend und effizient erwiesen. Im Rahmen dieser Lernsysteme besteht die Chance, Wissensmanagement "bottom-up" im Unternehmen durchzusetzen.

Martin Pichler

#### Sauter auf der "Personal Süd"

Veranstaltungstipp. Die "Kompetenzentwicklung" und das "Lernen am Arbeitsplatz" - insbesondere in "Learning Communities" - spielen auch auf der Messe "Personal 2016 Süd" eine große Rolle. Der Messe (www.personalsued.de) ist es zum Beispiel gelungen, folgende Vordenker als Keynote-Speaker zu engagieren:

- · Karlheinz Pape, Corporate Learning Alliance. Papes Vortrag "Learning Communities: Lernen in Netzwerken" findet am Dienstag, 10. Mai, um 10.30 Uhr statt. Das Thema des Beraters: Wie lässt sich selbstgesteuertes Lernen in Organisationen unterstützen?
- · Prof. Dr. John Erpenbeck. Steinbeishochschule Berlin. Sein Vortrag "Kompetenzentwicklung im Netz" findet am Dienstag, 10. Mai, um 11:30 Uhr statt. Der Wissenschaftler gilt als "der" Kompetenz-Experte Deutschlands.
- · Prof. Dr. Werner Sauter, Blended Solutions GmbH, und Andreas Eckelt, New Learning Lab der Deutschen Bahn AG, halten am 10. Mai um 13.15 Uhr gemeinsam den Vortrag: "Das Projekt Next Education der Deutschen Bahn AG". Die Referenten zeigen am Beispiel der Bahn, was "Social Workplace Learning" ganz konkret bedeutet.
- . Simon Dückert, Cogneon GmbH, hält den Vortrag: "Lernen in Blended Communities of Practice - Konzept und Fallbeispiel. Dückert spricht am 10. Mai um 14.45 Uhr. Er stellt die Methode "Communities of Practice" vor und zeigt, wie das formelle Lernen mit dem informellen Lernen kombiniert werden kann
- · Prof. Dr. Werner Sauter, Blended Solutions GmbH. Sauters Vortrag "Interkulturelle Kompetenzentwicklung von Migranten im Arbeitsprozess und im Netz" findet am 11. Mai um 10.45 Uhr in der "Integration Area" statt. Sauter: "Interkulturelle Kompetenzen lernt man nicht in Rollenspielen."



#### PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS

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

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

## Projektpläne sind keine "heiligen Kühe"

PROJEKTMANAGEMENT. Strategische Großprojekte scheitern oft, weil die Projektmanager weder die erforderliche Erfahrung noch das nötige Standing in der Organisation haben. Zudem werden die Projektpläne und Projektmanagementstandards häufig wie "heilige Kühe" behandelt, die man nicht schlachten darf - selbst wenn der gewünschte Erfolg dies erfordern würde.



Heilige Kuh. Weil man ihnen unterstellt, heilig zu sein, werden Kühe in Indien nicht geschlachtet. Man setzt ihnen ein Denkmal – zum Beispiel auf dem Dach neben Gott Krishna.

In den meisten größeren Unternehmen laufen heute mehrere strategische Projekte parallel, die sich überlappen und wechselseitig beeinflussen.

Also müssen die Projekte koordiniert werden. Das haben die Entscheider in fast allen Unternehmen bereits vor Jahren erkannt. Deshalb etablierten sie in ihrer Organisation ein Projektmanagementsystem, das Fragen beantwortet wie:

- Was ist überhaupt ein Projekt (und was nur eine Sonderaufgabe)?
- Wie sollten Projekte geplant, durchgeführt und gesteuert werden?

• Welche Instrumente nutzen wir hier-

In vielen Unternehmen besteht zwar ein Konsens darüber, dass in den großen Changeprojekten die Basis für den künftigen Erfolg gelegt wird. Bei der Entscheidung, wer die Verantwortung für die Projekte übernimmt, fällt die Wahl aber oft auf Mitarbeiter, die zwar ein großes (Entwicklungs-)Potenzial haben, aber noch keine gereiften Führungskräfte und Projektmanager mit starkem Rückgrat und einer festen Verankerung in der Organisation sind.

Die Projekte werden also so besetzt, dass sie für die Projektleiter eine Chance sind. sich zu bewähren. Nur selten wird ihre Leitung einem mit allen Wassern gewaschenen Projektmanagement-Profi übertragen. Hieraus ergeben sich Folgeprobleme – zum Beispiel, weil die Youngsters von den Bereichsleitern und Spezialisten nicht als gleichrangige Gesprächspartner akzeptiert werden.

Oft sehen die "Bereichsfürsten" in den empor strebenden Projektmanagern auch Konkurrenten. Also versuchen sie, diese kleinzuhalten. Ein weiterer Nachteil eines solchen Vorgehens ist: Wenn die jungen "Stars" ein, zwei Großprojekte erfolgreich gemanagt haben, erwarten sie die (zumindest zwischen den Zeilen) versprochene Belohnung: eine exponierte Führungsposition in der Linie, da diese meist besser dotiert und mit einem höheren Ansehen verbunden ist. Das bedeutet: Die nun erfahrenen Projektmanager stehen als Leiter von Großprojekten nicht mehr zur Verfügung. An ihre Stelle treten erneut junge, unerfahrene Projektmanager, die oft dieselben Fehler wie ihre Vorgänger begehen.

#### Projektmanager benötigen Führungserfahrung

Ein weiterer Knackpunkt ist: Das Leiten von Projekten wird in vielen Unternehmen primär als Management- und weniger als Führungs- oder gar Leadership-Aufgabe betrachtet. Dabei kommen reine Macher beim Planen und Durchführen größerer Projekte meist nicht weit. Denn aus den Projekten erwachsen meist viele

Veränderungen in der Organisation. Entsprechend skeptisch und abwartend stehen die Mitarbeiter den Projekten anfangs gegenüber. Und sei es nur aus Angst, dass bestimmte Arbeitsroutinen hinfällig werden.

Deshalb müssen Projektmanager für die geplanten Veränderungen werben. Und zwar primär dadurch, dass sie die Betroffenen so früh und umfassend wie möglich über die Ziele des Projekts und dessen Verlauf informieren; außerdem, indem sie die Betroffenen, soweit möglich, in das Projekt integrieren. Diese Aufgabe überfordert viele Projektmanager - auch weil sie meist keine erfahrenen Führungskräfte sind. Hinzu kommt: Der Fokus der meisten Projektmanagement-Ausbildungen liegt auf den harten Erfolgsfaktoren. In ihnen lernen die Teilnehmer zwar "Wie erstelle ich einen Projektplan?" und "Wie kontrolliere ich. ob die Zeit- und Kostenpläne eingehalten werden?"

Nur gestreift werden aber Themen wie "Wie analysiere ich, wer betroffen ist?" und "Wie erkenne ich Widerstände und wie gehe ich mit ihnen um?" Und werden solche Themen doch behandelt? Dann wird den angehenden Projektmanagern meist nur Faktenwissen vermittelt. Selten sind in die Ausbildungen Projekte integriert, in denen die Teilnehmer zum Beispiel ihr Gespür dafür schärfen: "Wo

braut sich in der Organisation ein Unwetter zusammen?" und "Wann sollten wir als Projektteam intervenieren?"

Dabei wäre dies wichtig. Denn wer die möglichen Störfaktoren bei Projekten kennt, nimmt diese noch lange nicht rechtzeitig wahr und kann hierauf adäquat reagieren. Hinzu kommt: Bei jedem Changeprojekt gibt es Verlierer - zumindest gibt es Personen, die sich als solche fühlen, oder befürchten: Wenn ich nicht aufpasse, zähle ich hierzu. Zum Beispiel, weil mein Einfluss sinkt. Deshalb gibt es bei jedem Changeprojekt Widerstände. Die Frage ist nur: Wie groß sind beziehungsweise werden sie? Und: Werden Bedenken, aus denen sich Widerstände entwickeln könnten, rechtzeitig erkannt? Mit solchen Fragen adäquat umzugehen, überfordert viele Projektmanager - auch weil die Betroffenen ihren Widerstand selten offen zeigen.

## Projektmanager brauchen sensible Antennen

Doch plötzlich brodelt die Gerüchteküche und Aufgaben werden nicht mehr zuverlässig wahrgenommen. Und treten die emotionalen Widerstände doch offen zutage? Dann meist in der Form, dass die Betroffenen sachliche Einwände gegen die geplanten Änderungen vortragen und Kleinigkeiten zu Schicksalsfragen hoch-



## **AUTOR**

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensbe-

ratung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de). Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Galler Business-School und der technischen Universität Clausthal.

Dr. Kraus & Partner Werner-von-Siemens-Str. 2-6 76646 Bruchsal Tel. 07251 989034 www.krauspartner.de

stilisieren. Oft geschieht dies erst, wenn die Umsetzung beginnt und die Betroffenen allmählich die Folgen der Veränderung spüren. Dann kochen plötzlich, für das Projektteam unerwartet, die Emotionen so hoch und die Diskussion über scheinbare Kleinigkeiten gewinnt eine solche Eigendynamik, dass der Erfolg des gesamten Projekts gefährdet ist.

Dies geschieht auch deshalb immer wieder, weil viele Projektmanager nicht ausreichend für die Dynamik sozialer →



## Sie oder Ihre Mitarbeiter möchten effektiv und schnell in einer Fremdsprache durchstarten?

Dann steigen Sie ein in unser intensivstes Trainingsprogramm: Total Immersion! Mit Ihrem persönlichen Trainer erleben Sie individuellen Einzelunterricht ganz kompakt und mit klarem Fokus auf Ihre Sprachziele. Machen Sie sich bereit für die Welt!







ISBN 978-3-648-08233-1 | Beste**ll**-Nr. E10160 Buch: € 29,95 [D] | eBook: € 25,99 [D]

### MACHEN SIE AUS IHREM TEAM EINE TRAUMFABRIK

Fehlende Zufriedenheit, schlechtes Betriebsklima und demotivierende Strukturen bremsen die Leistungsfähigkeit. Sorgen Sie wieder für Motivation und begeistern Sie ihr Team für die gemeinsame Aufgabe. Verfolgen Sie Ziele mit Vergnügen gemeinsam und erledigen Sie Aufgaben erfolgreich.

- Mehr Freude und Begeisterung im Beruf gewinnen
- Soziale Nähe als Erfolgsfaktor
- ✓ Als Führungskraft begeistern und motivieren

## Jetzt versandkostenfrei bestellen:

www.haufe.de/fachbuch 0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung → Systeme wie Unternehmen sensibilisiert sind. Und schon gar nicht beherrschen sie das Instrumentarium, um auf Turbulenzen angemessen zu reagieren. Eine Ursache hierfür ist: Oft wird angehenden Projektmanagern in ihren Ausbildungen - gerade wegen deren Fixierung auf Methoden und Standards - das Gefühl vermittelt, Changeprozesse ließen sich wie der Bau einer Maschine planen und steuern. Das ist nicht möglich, denn soziale Systeme sind lebende Gebilde. Außerdem nimmt jeder Projektentwurf die gedachte Zukunft vorweg. Entsprechend viele Annahmen fließen in ihn ein, die sich als falsch erweisen können.

Eine weitere Ursache für das Scheitern von Projekten ist: Oft werden die Projektpläne so erstellt, als fände deren Umsetzung in hermetisch geschlossenen Labors ohne externe Einflüsse statt. Im betrieblichen Alltag ist dies nie der Fall. Hier ändern sich die Rahmenbedingungen kontinuierlich. Zwei Mitbewerber fusionieren. Neue technische Lösungen kommen auf den Markt. Der alte Vorstand wird durch einen neuen ersetzt. Die Erträge entwickeln sich nicht wie geplant. Dies sind nur einige der möglichen Faktoren, die neben dem Projektplan auch die Projektziele infrage stellen können. Deshalb dürfen größere Projekte, die teils Jahre dauern, nicht mechanistisch geplant werden. Es genügt nicht, vor Projektbeginn

einen Projektplan zu erstellen, der blind abgearbeitet wird. Vielmehr muss regelmäßig geprüft werden: Ist das geplante Vorgehen noch geeignet, die definierten Ziele zu erreichen oder sollten wir es modifizieren? In das Projektdesign sollten also Reflexionsschleifen integriert sein, bei denen analysiert wird: Was hat sich in der Organisation und deren Umfeld geändert? Was bedeutet das für das Projekt? Welche Konsequenzen hat dies für das Vorgehen? Analysiert werden sollte auch: Fördern oder behindern die geltenden Projektmanagement-Standards und genutzten Instrumente das Erreichen der Ziele?

## Standards sind auch nur Werkzeuge

Solche Fragen stellen sich die Projektverantwortlichen selten. Sie halten sich zuweilen sklavisch an die definierten Standards, weil sie wissen: Ein Abweichen von ihnen wird sanktioniert. Dabei ist jeder Standard ebenso wie jedes Projektmanagement-Tool nur ein Werkzeug. Also sollte ein begründetes Abweichen von den Standards in der Organisation nicht nur erlaubt, sondern sogar erwünscht sein. Das setzt eine Unternehmenskultur voraus, die dem Erreichen der Ziele eine höhere Priorität beimisst als dem Einhalten starrer Regeln. Bei

langfristigen Projekten werden oft, weil sich die Rahmenbedingungen ändern, im Verlauf des Projekts die definierten Ziele zum Teil obsolet. Also sollten sie und damit auch das Vorgehen dem veränderten Umfeld angepasst werden. Das setzt voraus, dass im Projekteam und in der Organisation offen darüber kommuniziert wird, inwieweit die Ziele noch relevant sind.

Eine solche Kommunikation findet in vielen Unternehmen nicht statt - vor allem, weil ein Aufgeben oder Anpassen nicht nur der Ziele, sondern auch des gesteckten Zeit- und Kostenrahmens oft als Versagen interpretiert wird. Also halten alle daran fest, bis der Letzte erkannt hat: Wir erreichen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit die Ziele nicht. Doch selbst dann werden in der Regel die Ziele und das Vorgehen nicht hinterfragt. Vielmehr wird das Projekt stärker an die Kandare genommen. Statt alle zwei Wochen sollen die Projektverantwortlichen nun alle drei Tage einen Report schreiben. Statt zu fragen: "Ist unser Vorgehen noch richtig?", wird noch stärker auf das Einhalten der Pläne gepocht. Und alle spielen aus Angst dieses Spiel mit. Zielführender wäre es, wenn sich alle Beteiligten an einen Tisch setzen und gemeinsam überlegen würden: Wie stellen wir die Weichen neu?

Georg Kraus

inkl. kostenlosem Fachbuch & IT-Tool

# Kompaktelehrgang Projektmanagement



- Projekte planen & starten Modul 1
- Projekte steuern & abschließen Modul 2
- Leadership in Projekten Modul 3

Infos & Anmeldung zu offenen Trainings: next level academy | T +43 1 478 06 60-0 info@nextlevel-academy.eu | www.nextlevelconsulting.eu





**COACHING-KONGRESS.** Der Erdinger Coaching-Kongress fand in diesem Jahr zum dritten Mal statt. Das Schwerpunktthema lautete "Digitale Medien im Coaching". Die Fakultät für Wirtschaftspsychologie der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding organisierte den Kongress und brachte eine Diskussion in Gang, die die Coaching-Szene noch lange beschäftigen wird.

Niemand "hat" Empathie. Sie ist nicht die Eigenschaft von einer Person. Sie ist vielmehr eine Qualität innerhalb einer sozialen Beziehung. Ein Coach solle unbedingt die Fähigkeit haben, Empathie entstehen zu lassen, forderte Dr. Karl Kreuser, Geschäftsführer der Beratergruppe "Sokrateam", in seinem Vortrag "IT statt Empathie". Denn nur wenn der Klient Empathie

erlebe, könne er dem Coach die "Macht" übertragen, die Steuerung des Coaching-Prozesses zu übernehmen.

## "Kein Coach sollte sich Bangemachen lassen"

Ein Indikator für Empathie sei es, dass der Klient zu sich sage: "Ich werde mit meinem Anliegen verstanden." Außerdem erlebe er Empathie immer dann, wenn der Coach seinen Fall stellvertretend deute, indem er etwas mit Worten ausdrücke, was der Klient "nur" spüre. "Beim virtuellen Coaching dürfte es einem Coach nur eingeschränkt gelingen, Empathie zu entwickeln", warnte Kreuser. "Es ist zum Beispiel virtuell viel schwieriger zu



verstehen, was ein Coachee nicht sagt, wenn er etwas sagt." Kreuser: "Weil wir beim virtuellen Coaching eine räumliche Distanz haben und die Antworten auf Fragen mit einer zeitlichen Verzögerung kommen, ist weniger Spontanität als beim Face-to-Face-Coaching möglich. Die Kommunikation wird einfach schmalbandiger." Deshalb könne der Coach das Gesagte kaum noch auf Kongruenz prüfen. Er wisse in der Regel nicht, ob mit der Sprache auch genau das ausgedrückt werde, was der Körper sage.

Empathie entsteht laut Kreuser in einem klassischen Coaching, wenn der Coach mittels "erkundender Kommunikation" herauszufinden versucht, welche Gefühle und Bedürfnisse den anderen gerade bewegen. "Diese Kommunikation wird im virtuellen Raum wesentlich schlechter funktionieren", betonte der Coaching-Experte. Gleichwohl werde es seiner Meinung nach schon bald mehr virtuelles Coaching geben. Kreusers Fazit: Jeder Coach sollte jetzt seine Kompetenzen erweitern. In die multimedialen Online-Coachings müsse man als Coach "ganz mutig" einsteigen, um kreativ und selbstorganisiert handelnd seine Kompetenzen zu erweitern. "Kein Coach sollte sich Bangemachen lassen."

## Karlsruher Curriculum "Multimediales Coaching"

Wie sich durch virtuelle Coaching-Tools und Online-Plattformen das Coaching erweitern lässt, schilderte Dr. Elke Berninger-Schäfer vom Karlsruher Institut für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung (KIC). "Digitales Coaching bedeutet Reduktion der Wahrnehmungskanäle", gestand die Expertin ein, aber die virtuelle Welt stelle andere Möglichkeiten zur Verfügung, um die kognitive, emotionale, imaginative und physiologische Ebene eines Klienten zu bearbeiten. So kämen die Coachees im schriftlichen Dialog mit einem Coach via Mail oder Coaching-Plattform viel schneller auf den Kern ihres Anliegens zu sprechen. Offenbar sei eine gewisse Distanz und Anonymität von Vorteil, wenn man einem Fremden etwas von sich offenbaren wolle. Die "Nicht-Sichtbarkeit" setze möglicherweise ein schwächeres Vertrauensverhältnis zum Coach voraus. Wie man diese Beobachtung im Rahmen eines professionellen Coaching-Prozesses nutzen sollte, war den Experten auf dem Kongress noch nicht ganz klar. Auf jeden Fall seien die Coachs in der Pflicht, mit allen Selbstoffenbarungen wertschätzend und achtsam umzugehen.

Die Möglichkeiten des virtuellen und multimedialen Coachings - zum Beispiel in einer dreidimensionalen Welt, die von Avataren bevölkert wird - bieten aber noch mehr Überraschungen. Um sich nicht zu "verlaufen" hat Berninger-Schäfer die CAI-Coachingworld (www. cai-world.com) konstruiert und bietet eine zertifizierte Zusatzqualifikation für Coachs zum "Virtuellen Coach" an. Die

Expertin gab sich in Erding überzeugt: "Eine neue Form der Professionalisierung ist unerlässlich, wenn Coaching auch im virtuellen Raum eine seriöse, respektvolle, ethisch fundierte, ziel- und lösungsorientierte Begleitung sein soll." Mit dem Coaching-System "CAI-World" wird ein systemischer, lösungsorientierter Coaching-Prozess abgebildet, der mit verschiedenen Tools gestaltet werden kann. Die Ziele der Karlsruher Weiterbildung lauten unter anderem:

- ein multimediales Coaching-System kennenlernen und die Durchführung von Coachings in virtuellen 2D- und 3D-Welten üben
- · verschiedene Möglichkeiten synchroner und asynchroner Kommunikationsformen im virtuellen Raum kennenlernen und damit einen ganzheitlichen Coaching-Prozess gestalten
- spezifische Kompetenzen zur Durchführung rein schriftlicher und rein akustischer Phasen des Coaching-Prozesses erwerben sowie den Einsatz von virtuellen Coaching-Tools üben.

Das Fehlen optischer und akustischer Sinneswahrnehmungen in den schriftlichen Kommunikationsphasen erhöht die Bedeutung eines gezielten, wertschätzenden und empathischen Eingehens auf die schriftliche Botschaften der Klienten. So ist beim sprachlichen Formulieren durch den Coach eine besondere Sorgfalt notwendig, um den Coaching-Prozess für den Klienten maßgeschneidert zu steuern. Die Coachs arbeiten zum Beispiel mit Metaphern und Gleichnissen in der inneren Bilderwelt des Klienten, die sie mit elektronischen Tools unterstützen.

## Fünf "starke Gründe" für ein virtuelles Coaching

Da der Erdinger Coaching-Kongress sich nicht auf eine Coaching-Methode oder eine psychologische Fachrichtung festlegt, hat er es leicht, mit fast allen Coaching-Verbänden gleichzeitig zu kooperieren. In diesem Jahr war Jürgen Bache, erster Vorsitzender vom deutschen Ableger der International Coach Federation (ICF-Deutschland), als Gast eingeladen worden, um zum Thema "Chancen und Risiken digitaler Medien im Coaching" zu sprechen. Er wies darauf hin, dass die →

## training und coaching



Dr. Karl Kreuser. Er warnte vor einem möglichen Verlust an Empathie durch zu viel IT.



Erding. Am ersten Kongresstag wurde Erding überraschend von einem Schneegestöber heimgesucht. Die Vorträge starteten trotzdem pünktlich.

- → Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. in Frankfurt gerade ein "Praxispapier" mit dem Titel "Virtuelles Coaching - Bilanz und Orientierungshilfe" veröffentlicht habe, und zitierte daraus fünf Gründe, die für ein virtuelles Coaching sprechen. Virtuelles Coaching ...
  - 1. ermöglicht eine raum- und zeitunabhängige Interaktion
  - 2. unterstützt eine intensive, flexible und schnelle Prozessbegleitung
  - 3. ist zeitgemäß im Zeitalter der Digitalisierung und Internationalisierung
  - 4. kann die Erlebniswelt des Klienten erweitern
  - 5. führt in der Regel zu betriebswirtschaftlichen Vorteilen.

Bache ergänzte, dass virtuelles Coaching es erlaube, Klienten weltweit auf Reisen oder bei Auslandseinsätzen zu begleiten. Das werde die Nachfrage wahrscheinlich ankurbeln. Und er betonte, dass Coaching-Abos (regelmäßige, kurze Coaching-Einheiten) erst durch das Internet möglich würden. Andererseits wollte Bache auch die aus seiner Sicht vorhandenen sieben Risiken beim Einsatz von virtuellem Coaching benennen:

- 1. Die gegenseitige, ganzheitliche Wahrnehmung von Coach und Klient wird durch die Technik deutlich reduziert.
- 2. Virtuelles Coaching muss gelernt werden, die Anforderungen sind höher als beim Live-Coaching.
- 3. In ungeschulten Händen können virtuelle Methoden durchaus kontraproduktiv sein (zum Beispiel eine angemessene Reflexion verhindern).

- 4. Der Einsatz virtueller Coaching-Methoden muss verantwortlich abgestimmt sein mit dem Thema, dem Prozessstatus, dem Klima zwischen Coach und Klient und den Rahmenbedingungen des Coaching-Prozesses.
- 5. Eine hohe technische Qualität muss sichergestellt werden (unter anderem auch durch einen Coach, der die Technik weitestgehend beherrschen kann).
- 6. Virtuelle Coaching-Methoden haben besondere Anforderungen an die Vertraulichkeit und den Datenschutz.
- 7. Mit weiterer Entwicklung werden auch die Qualitätsanforderungen an virtuelle Coaching-Methoden steigen.

## "Mehr Qualitätsprobleme zu erwarten"

Bache beteiligte sich aktiv an verschiedenen Workshops des Kongresses und kam am Ende zu dem Fazit, dass virtuelles Coaching schon bald das klassische Coaching ergänzen werde. Wie sinnvoll das sein werde, sei sehr von der Kompetenz der Coachs abhängig. Da es jetzt schon mehr "selbsternannte und ungeschulte" Coachs gebe als Profis und der Coaching-Begriff ungeschützt sei, würden die Qualitätsprobleme mit Verbreitung der virtuellen Methoden zunehmen. Hier müsse die Branche entsprechend schnell reagieren, forderte Bache. Er machte auch darauf aufmerksam, dass sich andererseits gerade wegen des virtuellen Coachings die Fähigkeit, im Präsenzgespräch einen geschützten Rahmen und ein förderliches,

persönliches Klima bieten zu können, zu einem Marktvorteil für Profis entwickeln könne. Das stimme ihn optimistisch.

Am 16. und 17. Februar 2017 wird in Erding der nächste Coaching-Kongress (www.coaching-kongress.com) stattfinden. Sein Schwerpunktthema wird "Resilienz für die VUCA-Welt" lauten. Resilienz bedeutet "Widerstandskraft". Es geht um die Fähigkeit, sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufzurichten - durch den Rückgriff auf eigene Ressourcen und eine zusätzliche Unterstützung Dritter.

## Nächster Coaching-Kongress: "Call for Papers" bis 30. Juni

Wer als Referent einen Beitrag zu dem Schwerpunktthema "Resilienz" liefern will (oder ein Live-Coaching durchführen möchte oder eine besondere Coaching-Methode zur Diskussion stellen kann), sollte sich bis zum 30. Juni melden und dazu das Bewerbungsformular auf unserer Homepage benutzen. Wer bei den Poster-Sessions mitmachen oder sich um den Coaching-Preis bewerben will, der hat noch bis zum 1. Dezember Zeit. In den beiden Poster-Sessions werden aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Bereich Coaching präsentiert und mit Kongressteilnehmern diskutiert. Mit dem Erdinger Coaching-Preis werden vorbildliche Forschungsarbeiten im Themenfeld Coaching (Bachelor- oder Master-Arbeit, Dissertation sowie wissenschaftliche Artikel) ausgezeichnet.

Martin Pichler

## "Der Markt wird die Vorreiter belohnen"

Interview. Am 25. und 26. Februar 2016 fand in Erding der dritte Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management (HAM) statt. Es kamen genau 235 Teilnehmer, um 35 Keynote-Speakern und Referenten zu lauschen. Verantwortlich für den Kongress ist Prof. Dr. Jutta Heller, an der HAM zuständig für den Fachbereich Training und Business Coaching.

## Welche Botschaft geht nach Ihrem Eindruck vom Erdinger Coaching-Kongress 2016 aus?

Prof. Dr. Jutta Heller: Unser Schwerpunktthema war in diesem Jahr "Digitale Medien im Coaching". Die Botschaft lautet: Es wird sich lohnen, wenn Business Coachs jetzt Kompetenzen entwickeln, um in virtuellen Räumen coachen zu können. Die Unternehmen werden bald verlangen, dass Coaching auch in der digitalen Welt stattfindet. Der Markt wird die Vorreiter belohnen.

### Worüber haben Sie sich besonders gefreut?

Heller: Ich bin glücklich, dass alle unsere Keynote Speaker sehr gut beim Publikum ankamen und durch die Bank sehr gut bewertet wurden. Und es freut mich, dass alle Experten, die Live Coachings gemacht haben, von ihren Teilnehmern als "sehr empathisch" und "methodisch versiert" eingeschätzt wurden. Zufrieden bin ich im Übrigen auch darüber, dass sich bei diesem dritten Kongress unsere Struktur endgültig bewährt hat: Wir bieten ein Schwerpunkt-Thema, das von mehreren Referenten beleuchtet wird. Und dann gibt es noch Methoden-Workshops und Live Coachings.

## Es gab Stimmen, die mehr Gelegenheit forderten, sich kritisch mit den einzelnen Referenten oder mit deren Methoden auseinanderzusetzen ...

Heller: Nach unseren Befragungen wollen die Teilnehmer in der zur Verfügung stehenden Zeit lieber mehr Referenten erleben, als einzelne Themen zu sehr zu vertiefen. Wir

erklären uns unseren Erfolg auch dadurch, dass man über 30 Coaching-Experten als Referenten erleben kann, wenn man zu unserem Kongress kommt. Jeder Referent ist angewiesen, einen Teil seiner Zeit für die Diskussion mit den Zuhörern zu nutzen. Ansonsten verlassen wir uns darauf, dass unsere Teilnehmer die großzügig bemessenen Pausen und das Event am ersten Abend zur Diskussion und zum Netzwerken nutzen. Wir denken auch darüber nach, den Kongress mit Open-Space-Formaten zu unterbrechen, aber wir haben Zweifel, ob solch ein Angebot wirklich genutzt werden würde.

## Am 16. und 17. Februar 2017 wird in Erding der nächste Coaching-Kongress stattfinden. Sein Schwerpunktthema lautet dann "Resilienz für die VUCA-Welt". Wo sollen beim Thema Resilienz die Kontroversen herkommen?

Heller: Resilienz, also Widerstandskraft, ist "die" Schlüsselkompetenz der Zukunft, denn die Welt wird immer komplexer. Für Coachs ist es von zentraler Bedeutung, sich darüber klar zu werden, wie sie mit ihrer Arbeit Menschen resilienter machen können. Ich glaube, wir werden zum Beispiel eine spannende Diskussion dazu führen, ob "nur" das Individuum oder auch die Organisation an sich in ihrer Resilienz gestärkt werden kann. Braucht die resiliente Organisation ein spezielles Coaching und was muss dieses Coaching leisten, um spürbare Veränderungen herbeizufüh-

Interview: Martin Pichler •



Dank. Kongress-Chefin Jutta Heller wird von "ihren" Teilnehmern mit einem Blumenstrauß geehrt.



Plenum. In diesem Jahr kamen 235 Teilnehmer in die Stadthalle nach Erding. Im Vorjahr waren es 250.

# Selbstcoaching: Auf die eigene Kraft vertrauen

COACHING-LITERATUR. In unserem Leben geraten wir oft in eine Situation, in der wir uns entscheiden und die Weichen neu stellen müssen – und zwar ohne Zeit zu haben, einen professionellen Coach als Unterstützer zu konsultieren. Also benötigen wir die Kompetenz, uns selbst zu coachen - wenn wir unser Leben aktiv gestalten möchten.

Beim Coaching geht es vereinfacht darum, eine Brücke zwischen unserem aktuellen Leben und dem Leben, das wir führen möchten, zu schlagen. Und der Coach? Er unterstützt seine Klienten, auch Coachees genannt, beim Bewältigen der Herausforderungen, die sich hieraus ergeben - unter anderem, indem er bei ihnen einen Selbstreflexionsprozess bewirkt, der zu einem Erkennen der Problemursachen und möglicher Lösungswege führt.

## Kernfrage: Wer bin ich und was will ich?

Diesen Reflexionsprozess können Menschen auch ohne professionelle Unterstützung bei sich auslösen. Und um unser Leben - und insbesondere unser Berufsleben - zu meistern, benötigen wir künftig zunehmend diese Kompetenz.

Eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Selbstcoaching ist, dass wir noch über die hierfür nötige Kraft und psychische Stabilität verfügen. Das setzt wiederum voraus, dass es in unserem Leben "stabile Zonen" gibt. Eine weitere Voraussetzung für ein erfolgreiches Selbstcoaching ist: Wir müssen uns vom Irrglauben lösen, es gebe den einen richtigen Weg. Und wenn wir ihn finden, sind wir glücklich bis ans Lebensende. Diesen einen richtigen Weg gibt es nicht - auch, weil wir uns selbst, nebst unseren Wünschen und Bedürfnissen, im Verlauf unseres Lebens ändern. Entscheidend ist, dass wir uns auf den Weg machen und den nächsten Schritt in die angestrebte Richtung gehen. Denn jeder Schritt zieht weitere Schritte nach sich, die uns unserem Ziel näher bringen

und vielleicht eine neue Lebensperspektive eröffnen. Beim Selbstcoaching sind wir unser eigener Coach. Und wir begeben uns sozusagen auf eine Expedition zum eigenen Ich. Dabei geht es nicht darum, möglichst schnell ein (möglicherweise etwas voreilig formuliertes) Ziel zu erreichen. Vielmehr soll uns im Coachingprozess, Schritt für Schritt, immer klarer werden, was uns im Leben wichtig ist und uns beim Erreichen unserer Ziele unterstützt. Beim Selbstcoaching lauten die zwei zentralen Fragen: "Wer bin ich?" und "Was will ich?". Somit kann Selbstcoaching uns helfen, uns besser kennenzulernen, unsere persönlichen Ziele zu klären und zu erreichen, die hierfür nötigen Entscheidungen zu treffen und die angestrebten Veränderungen zu realisieren.

## **AUTORIN**



Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens Seminar

Consult Prohaska in Wien, das unter anderem Coachs ausbildet. Im März 2016 erschien im Junfermann Verlag das neuste Buch von Sabine Prohaska mit dem Titel: "Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihren Zielen näher kommen - Schritt für Schritt".

**Seminar Consult** Märzstraße 55/13, A-1150 Wien Tel. +43 664 3851767 www.seminarconsult.at

Eine Voraussetzung hierfür ist, dass wir die richtigen Fragen stellen und passende Übungen kennen, um die erforderlichen Reflexionsprozesse bei uns auszulösen. Manchmal hilft jedoch die beste Übung und Frage nicht weiter. Dann drehen wir uns gedanklich im Kreis und tappen in die sogenannte Grübelfalle. Dann sollten wir darüber nachdenken, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen und eventuell einen Coach aufzusuchen.

## Herausforderung: Unser Leben aktiv gestalten

Das Konzept des lösungsorientierten Selbstcoachings fußt auf Annahmen darüber, wie das Lernen und die Entwicklung von Menschen erfolgt.

- Annahme 1: Jeder Mensch trägt die Lösung seiner Probleme in sich. Fast alle Menschen haben in ihrem Leben schon viele Herausforderungen gemeistert. Außerdem verfügen sie über die Fähigkeit, selbst zu erkennen, wann eine Herausforderung für sie neu oder zu groß ist, weshalb sie eine punktuelle Unterstützung brauchen. Also können sie eigenständig einen adäquaten Lösungsweg für sich finden und ihn mit selbstorganisierter Unterstützung beschreiten.
- Annahme 2: Menschen wollen in der Regel ihre Probleme eigenverantwortlich und selbstständig lösen. Die meisten Menschen verfügen über die nötige psychische Stabilität, um bei Herausforderungen nicht in eine Problemtrance zu verfallen, bei der das Problem immer größer und unlösbarer erscheint, je länger sie sich damit beschäftigen. Sie sind dazu in der Lage, sich zielorientiert zu fragen:

- · Was wäre für mich eine attraktive Lösung? Und:
- Wie würde der Zielzustand konkret ausschauen?

Und dann kommt es darauf an, die passenden Lösungen zu entwerfen. Diesen Annahmen liegt ein konstruktivistischer Denkansatz zugrunde; also die Annahme, dass wir die Welt, so wie wir sie erleben, weitgehend selbst erschaffen ("konstruieren") - durch die Art, wie wir Dinge sehen und bewerten. Das gilt auch für unsere Probleme. Hierfür ein Beispiel: Angenommen, Sie hätten in den letzten Jahren bereits mehrfach Ihren Job gewechselt. Dann könnten Sie, bestärkt durch Bekannte, zur Überzeugung gelangen: Ich habe ein Problem - nämlich einen Job durchzuziehen. Doch muss das so sein? Nein! Vielleicht gehört es zu Ihrem Konzept eines erfüllten Lebens, beruflich regelmäßig etwas Neues auszuprobieren? Wo ist dann das Problem? Sie sehen, wir konstruieren viele Probleme selbst, durch die Art, wie wir Situationen und Konstellationen bewerten. Das ist auch eine zentrale Ursache dafür, warum uns manche Probleme unlösbar erscheinen. Das heißt, wenn wir lernen, die Probleme neu zu sehen und zu bewerten, werden sie vielleicht lösbar.

Doch was bedeutet (Neu- und Um-)Lernen? Neurologisch betrachtet ist Lernen ein ganz handfester Prozess, bei dem sich in unserem Gehirn neue Nervenverbindungen bilden und diese durch entsprechende Impulse immer stärker werden. Am Anfang ist die neue Nervenbahn nur ein kaum sichtbarer Trampelpfad, aus dem nach einigen Wochen oder Monaten, weil wir das neue Verhalten regelmäßig zeigen, allmählich eine Landstraße und irgendwann vielleicht sogar eine Autobahn wird.

Beim Aufbau neuer Kompetenzen und Verhaltensmuster müssen wir mit Rückfällen und Phasen des scheinbaren Stillstands rechnen - denn Lernprozesse verlaufen nicht linear. Sie verlaufen oft scheinbar sprunghaft. Hierfür ein Beispiel. Angenommen, Sie sind ein Tennisspieler und wollen einen neuen Schlag einstudieren. Also üben sie den ganzen Nachmittag, ohne große Fortschritte. Frustriert fahren Sie nach Hause. Doch eine Woche später stehen Sie erneut auf dem Platz, und plötzlich gelingt Ihnen auf Anhieb der neue Schlag. Der Grund hierfür ist: Sie haben zwar nicht bewusst geübt, doch Ihr Gehirn arbeitete weiter. Es hat neue neuronale Verbindungen geknüpft, die für den Schlag nötigen Bewegungsabläufe immer wieder durchgespielt und mit ähnlichen Bewegungsmustern in Verbindung gebracht, sodass Ihnen plötzlich, scheinbar aus dem Nichts, der Schlag gelang.

Ähnliche Prozesse werden Sie beim Selbstcoaching registrieren - zum Beispiel, wenn Sie strukturiert und regelmäßig über ein Problem nachdenken. Dann passiert oft wochenlang scheinbar nichts. Doch dann plötzlich, scheinbar aus heiterem Himmel, haben Sie - zum Beispiel beim Kochen - den berühmten Geistesblitz. Das heißt, Sie haben die Problemlösung vor Augen. Denn während Sie scheinbar nur mit anderen Dingen beschäftigt waren, blieb Ihr Gehirn am Ball. Es baute neue neuronale Verbindungen auf, und plötzlich kennen Sie die Lösung. Beim Selbstcoaching erteilen wir unserem Gehirn sozusagen den Auftrag, eine neue Aufgabe zu lösen oder eine bekannte anders als bisher zu lösen. Zugleich versorgen wir unser Gehirn, indem wir die entsprechenden Fragen stellen und adäguate Übungen durchführen, mit den erforderlichen Reizen, um neue neuronale Verbindungen aufzubauen - und zwar so lange, bis wir die Problemlösung kennen und das gewünschte Verhalten zeigen.

## Sich die angestrebte Zukunft bildhaft vorstellen

Um dieses Ziel zu erreichen, ist es wichtig, sich die angestrebte Lösung und das angestrebte Leben regelmäßig bildhaft vorzustellen - also die Zukunft gedanklich vorwegzunehmen. Spitzensportler kennen die Kraft der sogenannten Imagination. Sie wissen, dass sie ein sehr wirksames Instrument ist, um sich einem Ziel Schritt für Schritt zu nähern. Denn unser Gehirn strebt nach einem kohärenten Zustand, bei dem unsere Lebensrealität mit dem Zielbild übereinstimmt. Deshalb befähigt es uns irgendwann, die äußeren Umstände dem inneren Bild anzugleichen. Henry Ford wird folgende Aussage zugeschrieben: "Egal, ob du glaubst, du



Buchtipp. Sabine Prohaska: "Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihrem Ziel näher kommen - Schritt für Schritt", Junfermann Verlag, Paderborn, März 2016, 112 Seiten, 14,90 Euro (auch als Kindle-Ausgabe erhältlich für 12,99 Euro).

kannst es, oder ob du glaubst, du kannst es nicht, du hast immer recht!" Sie verweist auf den von der psychologischen Forschung belegten Sachverhalt, dass unsere Erwartung einen großen Einfluss auf das Ergebnis hat - positiv und negativ. Deshalb ist es wichtig, sich beim Selbstcoaching regelmäßig intensiv und konzentriert in den gewünschten Zielzustand zu versetzen. Das fällt vielen Menschen schwer. Sie denken, kaum haben sie ein positives Zielbild entworfen: "Ja, aber das geht nicht, weil ...". Dann verlieren die Zielbilder ihre Energie.

Zielbilder funktionieren nur, wenn man die eigenen Wünsche zulässt und in eine (Noch-)Phantasiewelt eintaucht. Wie stark unsere Gedanken unser Empfinden und Befinden beeinflussen, das können Sie selbst ausprobieren. Stellen Sie sich bildhaft vor, Sie würden herzhaft in eine Zitrone beißen, und achten Sie darauf, wie Ihr Körper reagiert. Vermutlich verzieht sich Ihr Mund allein durch die Vorstellung des sauren Geschmacks einer Zitrone. Und das nur aufgrund einiger weniger gedachter Worte. Wie groß muss dann erst die Wirkung sein, wenn wir uns nicht nur regelmäßig unser künftiges Leben bildhaft vorstellen, sondern auch Schritte in die gewünschte Richtung tun? Probieren Sie es doch einfach mal aus.

Sabine Prohaska

# **MBA-Studium:** Lernen, wie Start-ups ticken

**EXECUTIVE MBA.** Unternehmen profitieren davon, dass berufsbegleitende MBA-Programme verstärkt auf Themen wie Innovation und Entrepreneurship setzen. So erweitern die Teilnehmer nicht nur ihr Managementwissen, sondern lernen auch, wie man unternehmerisch handelt, neue Ideen generiert und Innovationen vorantreibt.

"Das MBA-Studium war eine wichtige Grundlage für das Projekt zur Digitalisierung der Geschäftsprozesse in unserem Unternehmen", resümiert Frédéric Strass, der als Vice President International Business Development zuständig für die internationale Geschäftsentwicklung bei Sortimo International im baverischen Zusmarshausen ist. Das Familienunternehmen, einer der führenden Hersteller von Fahrzeugeinrichtungen und mobilen Transportlösungen mit rund 1.000 Mitarbeitern und Vertretungen in 35 Ländern, setze schon immer auf Innovationsstärke, erklärt der 39-Jährige, der im vergangenen Jahr sein berufsbegleitendes MBA-Studium an der TUM School of Management an der Technischen Universität München absolvierte. "Innovation spielt bei uns die entscheidende Rolle für die

Zukunftssicherung." Wie Strass nutzen immer mehr Führungskräfte ein berufsbegleitendes MBA-Studium, um sich fit für die digitale Transformation zu ma-

Schließlich können heute kleine Startups mithilfe neuer Technologien und Geschäftsmodelle selbst für etablierte Konzerne schnell zur Bedrohung werden. Der Wunsch nach dem MBA-Studium kam



von Strass selbst, das Unternehmen unterstützte ihn dabei. Inzwischen ist er als Projektleiter verantwortlich für die Digitalisierung des Unternehmens. "Wir wollen uns proaktiv darauf vorbereiten", erklärt der Innovationsmanager. Schließlich veränderten sich damit auch die Strukturen des gesamten Unternehmens, sei es im Vertrieb, im Marketing oder in der Produktion.

## Projektlernen hilft, um schnell kompetent zu werden

Dabei helfe ihm sein neu erworbenes Wissen, "Ich versuche, das entsprechend zu adaptieren und ins Unternehmen zu bringen", erklärt er. So habe er verschiedene Geschäftsmodelle und zahlreiche Werkzeuge und Methoden kennengelernt und in Projekten auch bereits angewendet. Das Managementstudium habe ihm aber auch dabei geholfen, seinen "kritischen Geist mal wieder zu aktivieren" und sein Handeln zu reflektieren. "Wir



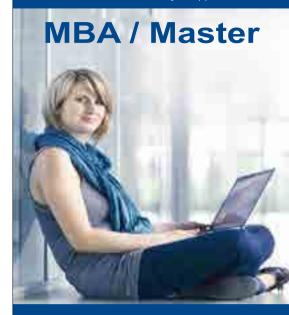
werden ia alle schnell etwas betriebsblind", sagt Strass. Besonders hilfreich sei dabei auch der Austausch mit den Mitstudenten gewesen.

"In meiner Klasse waren Unternehmer, Gründer, CEOs von Teilbereichen aus Konzernen oder IT-Manager aus der Ukraine, Spanien und Kanada", berichtet der Manager. "Da erhält man einfach ganz neue Impulse." Mehr als die Hälfte der Teilnehmer beim "Executive MBA in Innovation & Business Creation" an der TUM School of Management an der Technischen Universität München kommt aus dem Ausland. Sie sind im Durchschnitt 34 Jahre alt und haben im Schnitt acht Jahre Berufserfahrung, davon vier Jahre in Führungspositionen. "Technologie, Innovation und Entrepreneurship gehören zur DNA unserer Universität", erklärt Bernhard Kraus, Geschäftsführer des Executive Education Center an der TUM School of Management, Rund die Hälfte der Teilnehmer seien Innovationsmanager, deren Aufgabe es ist, neue Geschäftsfelder zu definieren und ihre Erkenntnisse ins Unternehmen zu tragen, um dort entsprechende Projekte voranzutreiben. Auch Konzerne wie Siemens, BMW, die Telekom sowie größere Mittelständler haben ihre Mitarbeiter daher schon bei dem MBA-Programm unterstützt, bei dem es zusätzlich zur Vermittlung von solidem Managementwissen auch zwei Projektmodule gibt.

## Es nutzt, einen Innovationsprozess zu durchlaufen

Dabei müssen die Teilnehmer einmal im Team einen Innovationsprozess von der Ideenfindung bis zur Entwicklung einer Geschäftsidee durchlaufen und zum anderen an ihrem eigenen Projekt arbeiten. Auch an anderen Business Schools gewinnt das Thema Innovation an Bedeutung. Es gebe eine immer größere Gruppe von MBA-Teilnehmern, die mit unternehmerischen Aktivitäten bei ihrem Arbeitgeber konfrontiert werden, beobachtet Professor Christoph Hienerth, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmertum und Existenzgründung an der WHU Otto Beisheim School of Management in Düsseldorf. Schließlich habe heute fast jedes große Unternehmen bereits einen eige-→





## **Fernstudium** neben dem Beruf oder der Ausbildung

## Studienangebot:

- (M.A.) Wirtschaft + Recht, SP Management
- (M.A.) Wirtschaft + Recht, SP Wirtschaftsrecht
- (LL.M.) Wirtschaftsrecht mit int. Aspekten
- (MBA) General Management
- (M.A.) Medizinalfachberufe
- (M.A.) Creative Direction

bundesweite Studienzentren -0 57 22 / 28 69 97 32 -

www.diploma.de

## training und coaching

→ nen Inkubator. "Die brauchen Mitarbeiter, die Start-ups bewerten können", sagt der Professor. Da entstehe schon fast so etwas wie ein neues Berufsbild, das jedoch auch solide Managementkenntnisse voraussetze. Gefragt seien zusätzlich Führungskräfte mit Start-up-Fähigkeiten, die dem Unternehmen dabei helfen, neue Ideen zu kreieren.

Im MBA-Programm gibt es dafür unter anderem einen Intensivkurs "Application of Entrepreneurial Tools", bei dem die Teilnehmer verschiedene Werkzeuge kennen und anwenden lernen. Dazu gehört zum Beispiel das Business Model Canvas, eine Art grafisches Raster, mit dem sich wichtige Teile einer Geschäftsidee durchdenken lassen. "Je öfter ich das mache, desto leichter fällt mir der Prozess", erklärt Professor Hienerth. "Das ist wie ein kognitives Training." Auch den "Lean Start-up Approach" lernen die MBA-Studenten kennen. Statt ein neues Produkt im stillen Kämmerchen zu entwickeln. geht man dabei möglichst früh mit einem Prototyp an potenzielle Kunden heran und nutzt ihre Reaktionen für die weitere Entwicklung. Das experimentelle Herangehen führe dazu, dass man sich viel stärker bewusst darüber werde, was und warum man etwas tue, erklärt der WHU-Professor.

## **Innovative Menschen** brauchen exotische Anreize

Auch an der Mannheim Business School hat man in Sachen Entrepreneurship aufgerüstet. So gibt es im Mannheim Executive MBA neue Wahlfächer wie "Innovation Strategy & Implementation" oder "Driving Digital Transformation". Bestandteil des Studiums ist schon seit Langem ein "Strategic Project", bei dem die Teilnehmer im Team eine Firmengründung von der Idee über den Businessplan bis zur Suche nach Investoren vorbereiten müssen. Voraussetzung ist stets eine innovative und komplexe Aufgabenstellung. Werner Eberhardt, der sein Studium bereits 2013 beendet hat, entwickelte damals mit seinem Team eine Geschäftsidee, bei der Verwandte und Freunde mithilfe von mobilen Geräten einen besseren Kontakt zu Pflegebedürftigen halten können.



Abschlussfeier. An der HHL Leipzig Graduate School of Management feiern MBA-Absolventen in "Caps" und "Gowns".

Von seinen Erfahrungen dabei profitiert er noch heute. "Ich bin viel besser in der Lage, ein Erfolg versprechendes Geschäftsmodell zu entwickeln und zu vertreten", resümiert der promovierte Biochemiker. Seine Kenntnisse konnte er auch gut in seinem Job bei SAP einbringen. Dort hat er zunächst den neuen Bereich Software-Entwicklung im Gesundheitswesen aufgebaut, übernahm 2014 dann die weltweite Verantwortung dafür und ist seit Oktober 2015 als General Manager gesamtverantwortlich für diesen Innovationsbereich.

"Das Interesse bei Teilnehmern aus großen Konzernen für die Themen Entrepreneurship und Innovation ist sehr stark gestiegen", beobachtet auch Professor Zoltán Antal-Mokos, Dekan für MBA-Programme an der ESMT in Berlin. "Im letzten Jahr wollte mehr als die Hälfte der Teilnehmer im Executive MBA ihre Masterarbeit dazu schreiben." Den Professor wundert das nicht.

Dabei verwendet er gern die Metapher: Die Fische sind die letzten, die den Ozean entdecken und verstehen, wie wichtig der Zufluss von Frischwasser und die Beseitigung von giftigen Abfällen für das Funktionieren des Systems sind. Genauso seien sich die Mitarbeiter in großen Konzernen oft nicht bewusst darüber, welche organisatorischen Kräfte in ihrem Unter-

nehmen wirken, die unternehmerisches Verhalten oder Innovationen verhindern. "Wir helfen ihnen, den Ozean zu verstehen und geben ihnen die Werkzeuge, mit denen sie das passende Umfeld schaffen können", erklärt Professor Antal-Mokos. Ein einzelner Kurs in Entrepreneurship genüge da bei Weitem nicht.

## Gründer packen Themen ganz anders an

So gehe es im Kurs "Innovation and New Product Development" unter anderem um die Herausforderungen von Corporate Venturing. Anhand der Fallstudie von Nespresso lernen die Teilnehmer, wie eine technologische Neuheit und ein innovatives Marketing in ein etabliertes Unternehmen integriert wurden. Im Kurs "Organizing for Innovation" gehe es um agile Innovationen, die Rolle von Teams und die Motivation von Innovatoren. "Das ist nicht so einfach, weil man da ganz andere Anreize braucht", sagt der Professor. Und im Kurs "Strategic Leadership: Innovation and Execution" beschäftigen sich die Teilnehmer mit dem Unterschied zwischen Exploiters und Explorers. Während der Exploiter daran arbeite, die Prozesse effektiver zu machen, suche der Explorer nach neuen Möglichkeiten. Es sei sehr wichtig, diese

Verhaltensunterschiede zu verstehen, so der Strategieexperte. Bei den Absolventen beobachtet der ESMT-Professor drei Gruppen: Die meisten wollten etwas an ihrem Arbeitsplatz verändern oder dort unternehmerisch tätig sein. So habe der Mitarbeiter eines großen Finanzkonzerns zum Beispiel ein neues Geschäftsfeld entwickelt, das heute bereits drei Milliarden Euro Umsatz macht. Einige gründen ihre eigene Firma. Und natürlich gebe es auch Teilnehmer, die gern innovativ tätig sein wollen, in ihrem Unternehmen aber gegen Wände laufen.

## Unternehmertum ist ein schwieriges Unterrichtsfach

Für Claudia Donzelmann, die bei der Allianz weltweit für die Interaktion mit Aufsichtsbehörden zuständig ist und 2013 ihren Executive MBA an der ESMT in Berlin absolviert hat, geht es vor allem um eine Herangehensweise an Themen und

eine Haltung, die Führungskräfte heute dringend bräuchten. Dazu gehörten die Bereitschaft und Fähigkeit, Risiken einzugehen, ein Thema eigenverantwortlich voranzutreiben und innovativ zu denken und zu handeln. "Da geht es um das Wie und nicht um das Was", sagt die 44-Jährige. "Ich kann kein Leader sein, wenn ich nicht auch ein Unternehmer bin." Man sollte daher das Wort Entrepreneurship durch das Wort Unternehmertum ersetzen, fordert die Allianz-Managerin mit Nachdruck.

Der große Vorteil am Executive MBA sei, dass man das Gelernte gleich an seinem eigenen Arbeitsplatz umsetzen kann. "Ich muss mir täglich überlegen, ob unsere Produkte noch passen oder was ich verbessern kann", sagt Donzelmann. "Das ESMT-Studium hat mir das Werkzeug dafür gegeben." Sehr hilfreich seien auch der Austausch mit den anderen Teilnehmern und die Bearbeitung von Fallstudien aus ganz anderen Branchen

gewesen. "Davon profitiere ich heute noch", schwärmt sie. Der Nutzen des Studiums gehe daher weit über das Modul zu Entrepreneurship hinaus. "Da geht es ja nicht nur darum, ein Unternehmen zu gründen, sondern auch darum, mit existierendem Geschäft zu wachsen oder es zu transformieren", erklärt die MBA-Absolventin.

## Wahlmodul "Start-up-Management" ist gefragt

"Die Teilnehmer sollen lernen, mit welchen Methoden man eine unternehmerische Idee entwickeln kann", betont auch Professor Markus Vodosek, Akademischer Direktor MBA an der German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn. Das Fundament dafür bildeten die Kernmodule des Studiums, erklärt der Professor für strategisches Management und Führung. Dabei gehe es auch um Fragen wie: Wie kann →







Nutzen Sie die Vorteile eines Fernstudiums und informieren Sie sich über unsere staatlich anerkannten Studiengänge im Bereich

## Wirtschaft und Recht

Betriebswirtschaft (B.A. und M.A.) • Betriebswirtschaft dual (B.A.) • Betriebswirtschaft und Management (Ph.D.) • MBA General Management (MBA) • Taxation – Steuerberatung (M.A.) • Wirtschaftsrecht online (LL.B. und LL.M.)

Fordern Sie jetzt kostenlos Infomaterial an.

hfh-fernstudium.de



## training und coaching

→ ich meine strategische Ausrichtung so nutzen, dass ich Ideen realisieren kann? Zudem gibt es seit Kurzem ein neues Wahlmodul "Entrepreneurship und Startup-Management".

"Wir wollen vor allem auch das unternehmerische Selbst entwickeln", betont Jessica Di Bella, die das neue Modul leitet. Ein wichtiger Teil sei daher auch die Persönlichkeitsentwicklung. So machen

die Teilnehmer eine Stärkenanalyse, aufgrund derer die Teams zusammengestellt werden, die digitale Projekte entwickeln und Investoren vorstellen müssen. "Das müssen reale und marktfähige Projekte

## IMD: Starthilfe für Start-ups

MBA-Studenten. Am International Institute for Management Development (IMD), einer Privatuniversität in Lausanne, Schweiz, können sich Start-ups jedes Jahr um die Unterstützung durch die Teilnehmer am Executive MBA bewerben.

Je ein Team (alles erfahrene Manager, die im Schnitt 15 Jahre Berufserfahrung haben und 40 Jahre alt sind) kümmert sich um ein viel versprechendes Start-up. Im Juni treffen sich die Teams für einen Tag mit den Gründern und lernen alles Relevante über ihr Businessmodell und ihre Strategie. Zwischen Juni und September analysieren sie die Marktchancen, die Konkurrenz, die Finanzierung und andere relevante Aspekte. Am Ende der Zusammenarbeit steht die sechstägige Discovery Expedition ins Silicon Valley, an der auch jeweils ein Vertreter der Start-ups teilnimmt.

Dort treffen die Teams Vertreter etablierter innovativer Firmen wie Google, Salesforce, Adobe sowie verschiedene Start-ups. Es gibt ein Seminar zum Thema Innovation an der Stanford University, das mit spezifischen Vorträgen zu Themen wie Venture Financing, Intellectual Property Rights und Human Resources in hyper-innovativen Firmen ergänzt wird. Am letzten Tag müssen die MBA-Studenten dann interessierten Risikokapitalgebern das von ihnen betreute Start-up präsentieren. Sie bekommen ein Feedback für ihre Präsentation und die Gründer haben die Möglichkeit, nach dem Pitch mit potenziellen Investoren ins Gespräch zu kommen. Damit entspricht das Programm nicht nur dem Claim der Business School "Real World. Real Learning", sondern auch die Start-ups profitieren durch die kostenlose Beratung von erfahrenen Managern und die Kontakte zu Kapitalgebern.



Der Erfolg spricht für sich. So konnte das Schweizer Start-up Mindmaze, das 2012 mit den MBA-Teilnehmern zusammengearbeitet hat, kürzlich eine Unternehmensbewertung von einer Milliarde US-Dollar erzielen. Das Unternehmen unterstützt Schlaganfall-Patienten dabei, ihre motorischen Funktionen

mithilfe von Virtual-Reality-Brillen in Kombination mit einer speziellen Übungs-Software schneller wieder aufzubauen. Und die Firma Faceshift, die 2014 mit den MBA-Studenten im Silicon Valley war, wurde im November 2015 von Apple gekauft. Das in Zürich gegründete Start-up hat eine Technologie entwickelt, die Avatare kreiert, die den Gesichtsausdruck einer Person in Echtzeit zeigt.

Der Executive MBA am IMD besteht aus zwei Teilen. Während der erste Studienabschnitt zeitlich flexibel gestaltet werden kann, durchläuft die Klasse die einjährige Mastery-Class zusammen. Bestandteil sind drei einwöchige Module in Lausanne und drei einwöchige Discovery Expeditions. Der Schwerpunkt liegt bei der Bearbeitung von insgesamt 21 Assignments, also konkreten Projekten im eigenen Unternehmen. Das Konzept ermöglicht eine flexible Studiendauer von 15 Monaten bis zu vier Jahren.

Bärbel Schwertfeger •



Direkt am See. Das IMD in Lausanne (Genfer See) zeigt schon mit der Architektur, dass es zur Top 10 der europäischen Business Schools gehört.



Abschlussfeier in New York. Ein frisch gebackener MBA-Absolvent kühlt sich in einem Brunnen ab.

sein", betont die Assistent Professorin. "Da müssen manche schon ganz schön kämpfen." Aber so ließen sich unternehmerische Kompetenzen eben am besten trainieren. Das sei gerade für mittelständische Unternehmen sehr hilfreich.

## Innovative MBA-Absolventen verbessern ihre Berufschancen

Am IMB Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin gibt es mehrere berufsbegleitende MBA-Programme, darunter auch einen "MBA in Entrepreneurship", bei dem MBA-Studenten zusammen mit MBA-Studenten der amerikanischen Partnerhochschule Internationalisierungsstrategien für innovative kleine und mittelständische Unternehmen aus Deutschland und den USA erarbeiten. Aber auch in den anderen MBA-Studiengängen spielt das Thema eine Rolle. "Wir bringen die Teilnehmer an die Schnittstelle von Unternehmen und Start-ups", sagt Professor Matthias Tomenendal, Direktor des IMB Institute of Management. So habe man im März eine "Safari" zu "New Work und Innovation" durchgeführt, bei der man auch den Coworking-Space Betahaus besuchte. "So erleben die Teilnehmer hautnah die Haltung und Sprache von Startups", erklärt der GGS-Professor. Das sei schon ein Gewinn für sich.

An der HHL Leipzig Graduate School of Management gehört das Thema Entrepreneurship schon längst zur DNA. Schließlich wurde die Business School im letzten Gründerradar des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft 2013 bereits zum zweiten Mal als beste deutsche Hochschule für Gründer in der Gruppe der kleinen Hochschulen ausgezeichnet. Seit 2015 gibt es auch im Part-time MBA einen Schwerpunkt "Creating New Venture", bei dem die Teilnehmer Fragestellungen aus ihren Unternehmen einbringen und daran mit ihrem Team und wissenschaftlicher Begleitung arbeiten können.

"Das Thema ist durchgängig im Lehrplan verankert, sei es im Marketing, in der Logistik oder bei der Wirtschaftsethik", erklärt HHL-Rektor Andreas Pinkwart. Auch in der Forschung beschäftige man sich sehr intensiv damit. "Unternehmen müssen es heute hinbekommen, dass sowohl inkrementelle als auch radiale Veränderungen parallel laufen können", sagt Professor Pinkwart. Schließlich sei heute jede Innovation schon bald wieder überholt. MBA-Absolventen, die diesen "neuen Geist" zurück ins Unternehmen bringen, förderten nicht nur die Produktivität der Unternehmen, sondern erweiterten auch ihre Einsatzmöglichkeiten.

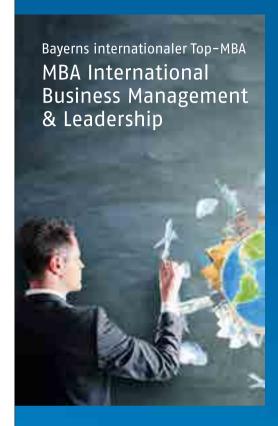
## Leipzig oder Silicon Valley?

Dabei profitiert die HHL auch von den zahlreichen Gründern unter ihren Alumni, die als Referenten im MBA-Studium über ihre Erfahrungen und Herausforderungen berichten. Und sie kann den MBA-Teilnehmern mit ihrem eigenen Coworking-Space Spinlab einen intensiven Einblick in die Welt der Start-ups bieten. "Wir können zeigen, wie das geht und neue Formen der kreativen Herangehensweise erfahrbar machen", sagt der HHL-Rektor. "Bei uns muss man dafür nicht ins Silicon Valley fahren."

Bärbel Schwertfeger •







- Bayerns einziger MBA mit internationaler EPAS-Akkreditierung
- Nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen in Leadership und Change Management
- Vertiefungsmöglichkeit in Organizational Transformation
- Studienstart im März und September, Teil- oder Vollzeit
- Persönliche und individuelle Betreuung

Professional School of Business & Technology

Hochschule Kempten
Bahnhofstraße 61
87435 Kempten
Telefon 08 31 25 23 - 125
www.hs-kempten.de/weiterbildung
weiterbildung@hs-kempten.de

f www.facebook.com/psbt.kempten



## "Führung erleben, statt nur drüber zu reden"

MBA. Erst erleben, dann die Theorie lernen – an der WHU Otto Beisheim School of Management wird Führungskompetenz anders vermittelt als üblich. WHU-Professor Dr. Jochen Menges, Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Personalmanagement, erklärt den neuen Ansatz.

Fallstudien gelten vor allem deshalb als MBA-Methode der Wahl, weil die Studenten sich so mit realen Situationen in Unternehmen beschäftigen können. Was ist Ihre Alternative?

Menges: Man muss sich anschauen, wie Menschen am besten lernen und wie man Führungsverhalten nachhaltig prägt. Die Bearbeitung von Fallstudien ist dabei nur eine Methode. Sie ist sehr nützlich, um Situationen zu analysieren und Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, aber sie spart die emotionale Seite von Führung oft aus. Sie vernachlässigt, wie wichtig das eigene Erleben und die Anknüpfung an eigene Führungserfahrungen ist. Mit

Fallstudien erlernen Studierende, wie sie sich als Führungskräfte verhalten könnten und sollten - aber ob sie sich dann auch in der Wirklichkeit daran halten, ist eine andere Frage.

## Aber die Studenten im Vollzeit-MBA sind oft erst Ende 20 und haben noch keine eigene Führungserfahrung.

Menges: Viele machen das MBA-Studium ja gerade deswegen, weil sie sich damit auf eine Führungsrolle vorbereiten wollen. Deshalb haben wir an der WHU im April ein neues Format eingeführt, das jedem Studierenden erlaubt, bereits in der ersten Woche des Programms die Führung eines Teams zu übernehmen und dabei wertvolle Führungserfahrungen zu sammeln.

Konkret haben wir die sogenannte "Future Leaders Fundraising Challenge" zusammen mit der weltweit größten unabhängigen Kinderrechtsorganisation Save the Children organisiert. Dabei müssen die Studierenden bereits in ihrer ersten Studienwoche fünf reale Herausforderungen (eine pro Tag) im Team meistern. Sie müssen ein eigenes Produkt - von der Idee bis hin zum Prototyp - entwickeln, ein Online-Marketingkonzept ausarbeiten und implementieren, eine Strategie für die Dauerspenden-Akquise von deutschen Mittelständlern entwickeln, mit Unternehmen über eine Spendenhöhe verhandeln, und das Produkt - das wir im Rahmen der Woche für die Studierenden basierend auf deren Prototyp produzieren lassen - auf der Straße anbieten und so Spenden einwerben. Alle Aufgaben werden im Team und unter enormem Zeitdruck erledigt.

## Wie die "Challenge" geht

Hintergrund. An der WHU müssen MBA-Vollzeit-Studenten in ihrer ersten Studienwoche täglich eine Herausforderung eines Spendenprojekts im Team meistern. Ablauf:

- · 9.00 Uhr. Information über die Herausforderung des Tages. Es schließt sich ein einstündiger Workshop zur aufgabenbezogenen Wissensvermittlung an. Die Studenten bestimmen den Team-Leader für den Tag und planen.
- · 11.00 Uhr. Die Studierenden haben fünf Stunden Zeit, um ihren Plan umzusetzen. Während der Challenge werden die Studierenden von Mentoren begleitet. Das sind Alumni aus dem vorherigen MBA-Jahrgang.
- ·16.00 Uhr. Treffen im Plenum. Jedes Team muss in drei Minuten seine Ergebnisse präsentieren. Danach haben die Studierenden eine halbe Stunde Zeit zur Reflexion. In dieser Zeit überlegt jeder für sich mithilfe strukturierter Arbeitsblätter, wie effektiv das Team geführt wurde, was gut lief an dem Tag, was schlecht lief und was morgen besser laufen muss. Während dieser halben Stunde besprechen die Professoren mit den Mentoren, wie die Teams den Tag gestemmt haben. Dann gehen die Mentoren zu ihren Teams und besprechen mit allen gemeinsam, was gut oder schlecht lief und warum.
- · 17.30 Uhr. Im Plenum gibt es Feedback für alle Teams. Es wird der "Tagessieger" bestimmt. Am Ende der Woche wird das Team mit der besten Leistung gekürt.



Prof. Dr. Jochen Menges. Er hat an der Universität Heidelberg Psychologie studiert und in St. Gallen in Betriebswirtschaftslehre promoviert. Anschließend war er Dozent in Organizational Behaviour an der Judge Business School der britischen University of Cambridge.

## Was hat die sogenannte "Future Leaders Fundraising Challenge" mit Führung zu tun?

Menges: Jeden Tag übernimmt ein anderer Student die Führung des Teams. So erlebt jeder, wie herausfordernd es ist, ein Team unter enormem Zeitdruck zu führen, zu motivieren, beisammenzuhalten und auf ein Ziel hinzusteuern. Zudem erlebt jeder im Verlauf der Woche vier andere Führungskräfte in demselben Setting. Da lernen die Studierenden schnell, welche Führungsverhaltensweisen das Team weiterbringen, aufhalten oder zurückwerfen. Außerdem bekommt ieder strukturiertes Feedback von seinem Team über sein Führungsverhalten. Dabei vergleichen wir die Eigenwahrnehmung des Team-Leaders mit der Wahrnehmung der Team-Mitglieder. Die Studierenden tauschen sich zu Führungsthemen und Teamdynamiken im Debriefing offen und konstruktiv aus und werden dabei von ihrem Mentor angeleitet. Die Mentoren haben wir für diese Aufgabe speziell vorab geschult. Aufgrund der Vielzahl von Führungssituationen und Herausforderungen und aufgrund der Erfahrungen, Dynamiken und Konflikte im Team können die Studierenden jeden Tag erleben und dazu lernen, was es heißt – und auch wie schwierig es sein kann – eine gute Führungskraft zu sein.

#### Welche Ziele wollen Sie damit erreichen?

**Menges:** Es geht uns um ein Ziel: Wir wollen Top-Führungskräfte ausbilden. Das bedeutet zum einen, dass wir un-

sere Studierenden mit Führungsfähigkeiten ausstatten wollen. Dazu wollen wir Führung erfahrungsorientierter und realitätsnäher vermitteln. Die Studierenden übernehmen Führung unter enormem Zeitdruck, im intensiven Wettbewerb und in Teams mit sehr starken Personen. die erstmals zusammenfinden und unterschiedliche Arbeitserfahrungen und kulturelle Hintergründe mitbringen. Wer Führungs- und Teamdynamiken so intensiv am Start des MBA-Studiums erlebt wie unsere Studierenden, versteht, wie herausfordernd gute Führung ist und ist damit bereiter und motivierter, im Rahmen des Studiums Führungsfähigkeiten zu erwerben und zu verbessern.

Zum anderen bedeutet das Ausbilden von Top-Führungskräften aber auch, dass wir unseren Studierenden ein Verantwortungsgefühl mitgeben wollen, das über ihr Team und ihre Organisation hinausreicht. Deshalb koppeln wir das Erlernen von Führung im Rahmen der "Future Leaders Fundraising Challenge" mit sozialer Verantwortung. Die eingeworbenen Spenden kommen Save the Children zugute, die damit Projekte wie die Bereitstellung von Schutz- und Spielräumen für Kinder in Flüchtlingsunterkünften in Deutschland unterstützen. Die Studierenden erkennen, dass sie eine gesellschaftliche Verantwortung tragen.

Interview: Bärbel Schwertfeger •



## Mit MBA & Master berufsbegleitend zum Ziel



- 18 Hochschulen
- über 70 Fernstudienangebote
- Wirtschaft, Technik & Soziales











# "Wir müssen transformationsfähiger werden"

PERSONAL 2016 SÜD/KEYNOTE-SPEAKER. Dr. Bernhard von Mutius, der Pionier des "Disruptive Thinking", fordert einen gelasseneren Umgang mit Komplexität und Ungewissheit. Am 10. Mai gibt er dazu auf der "Personal Süd" in Stuttgart als Keynote Speaker verschiedene Anregungen zum Umgang mit der Digitalisierung. Wir haben uns mit ihm über die künftigen Aufgaben der Personalentwicklung unterhalten.

Der Begriff "Disruption" fällt in letzter Zeit häufig im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Was verstehen Sie darunter?

Dr. Bernhard von Mutius: Die Digitalisierung führt laut Clayton M. Christensen dazu, dass in immer mehr Industriezweigen radikale Brüche der Geschäftsmodelle, teilweise auch der Organisation, stattfinden. Jedem bekannt ist ja das Beispiel Kodak. Das Unternehmen wurde durch die digitale Technologie komplett

Wie manch andere Denker auch fasse ich den Begriff aber weiter: Wir befinden uns in einer Phase grundlegender,

radikaler Brüche der Ökonomie und der Gesellschaft. Das hängt mit der digitalen Transformation zusammen, doch die digitalen Geräte sind nur Transmitter. Die Veränderung ist ebenso eine soziale und kulturelle. Deshalb brauchen wir eine kreative Revolution. Wir brauchen ein völlig neues Denken.



Vorträge. Die Attraktivität der Messe "Personal Süd" beruht darauf, dass den Besuchern eine Kombination aus bedeutenden Ausstellern und aktuellen Vorträgen geboten wird.

passieren. Es kann nicht sein, dass wir die Maschinen individueller behandeln als die Menschen, die sie bedienen.

## Gerade Personalmanager gelten aktuell nicht unbedingt als Vorreiter ...

von Mutius: In vielen Organisationen, auch in Personalabteilungen, hat man sich in den letzten Jahren mit der Digitalisierung beschäftigt. Gleichzeitig sehe ich eine Gefahr der Verunsicherung. Dann ist man leicht geneigt, allem Möglichen nachzulaufen. Viele digitale Missionare hauen ja ziemlich auf den Putz. Die gesamte IT-Branche wird die Personaler in den nächsten Jahren mit Digitalisierungsangeboten überschütten. Marketing pur. Da muss sich eine neue Souveränität und Sicherheit entwickeln, was man davon wirklich braucht. Es gilt, die Angebote zu durchschauen und dann gegebenenfalls auch konsequent einzusetzen. Immer mit dem Blick auf den Menschen. Gerade in der Personalentwicklung sollten wir uns fragen: Welche menschlichen Fähigkeiten wollen wir voranbringen?

### Wen sehen Sie da im Driver-Seat?

von Mutius: Es wäre nicht verkehrt, wenn jedes Unternehmen so etwas wie

einen Beirat zum Thema "Mensch und Maschine, neue Anforderungen, neue Fähigkeiten" schaffen würde. Also zwei bis drei Leute, die etwas von der Digitalisierung und von den möglichen Konsequenzen verstehen und anderen dabei helfen, in diesem Feld mehr Expertise zu bekommen.

## Aktuell propagieren viele digitale Vordenker den Ansatz, Führung zu demokratisieren. Ist das aus Ihrer Sicht nur ein leeres Versprechen oder etwa ein sinnvoller Weg?

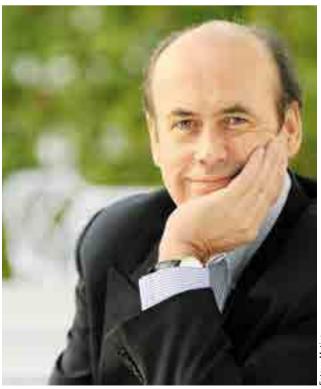
von Mutius: Diese Bewegung ist in den letzten Jahren immer stärker geworden. weil es in einer vernetzten Gesellschaft schwieriger wird, Dinge von einer Zentrale aus zu steuern. In den Organisationen, in die ich hineinschaue, beschäftigen sich nicht nur die Personaler, sondern auch die Vorstände damit. Wir brauchen mehr vernetzte Prozesse und Strukturen. und zwar in Kombination mit allen möglichen Formen von "New Work". Viele Mitarbeiter bringen Kompetenzen mit, von denen ihr Chef gar nichts ahnt. Es ist eine spannende Frage, wie weit wir agiler werden müssen und selbstorganisierter werden können.

## Wie sollte sich denn unser Denken konkret verändern?

von Mutius: Es handelt sich bei der Digitalisierung und ihren Folgen nicht um eine lineare Entwicklung. Die aktuelle Veränderung lässt sich ganz schwer lenken. Deshalb sollten wir uns gerade im Personalbereich die Frage der Qualifikation von Mitarbeitern und Führungskräften neu stellen: Wie schaffen wir ein Denken, das mit diesen radikalen Brüchen mitwächst? Oder noch plakativer ausgedrückt, ein Denken, das der Zukunft gewachsen ist? Ich nenne das "Disruptive Thinking". Ein Beispiel: Je mehr die Vernetzung zunimmt, desto wichtiger wird das Individuum. Nehmen Sie das Thema "Industrie 4.0". Diese Revolution in den Fabriken und Produktionsanlagen versetzt uns in die Lage, Einzelstücke für das Individuum anzufertigen. Wir erleben ein hohes Maß an Individualisierung in der Massenproduktion. Auf der Führungs- und Mitarbeiterebene muss etwas Entsprechendes

Dr. Bernhard von Mutius. Der Philosoph ist Gründungsmitglied des "New Club of Paris", Mitbegründer der Denkbank und seit Kurzem Senior Advisor und Mitglied im Teaching Team der HPI School of Design Thinking. Außerdem veröffentlicht er regelmäßig Beiträge zum vernetzten

Denken.



## messen und kongresse

→ Sie sind vor ein paar Monaten als Senior Advisor in das Teaching-Team der Design Thinking School in Potsdam

aufgenommen worden. Wie kann diese Methode den Prozess unterstützen?

von Mutius: Design Thinking ist eine kraftvolle Methode mit vielen Ausprägungen. Alle Ansätze eint, dass sie "human-centered" sind. Die Akteure gehen souverän mit digitalen Geräten um, aber sie konzentrieren sich dabei bewusst auf den Menschen in der Vernetzung. Das ist ein guter Anhaltspunkt für die nächste Zeit: Der Mensch und nicht die Maschine sollte im Mittelpunkt stehen. Beim Design Thinking geht es darum, Kreativität und

von Mutius: Die digitalen Tools explodieren, deshalb muss man den Umgang damit und das experimentelle Herangehen ganz stark entwickeln, zum Beispiel in Zusammenarbeit mit Start-ups. Eine zentrale Fähigkeit ist auch der Umgang mit Komplexität und Ungewissheit - und zwar nicht nur für Führungskräfte, sondern für alle Mitarbeiter. Wir müssen in der Lage sein, wirklich gute einfache Dinge zu entwickeln - eine überraschende Einfachheit. Alles, was zu kompliziert ist – und das heißt nicht komplex - wird keine Chance haben. Das bezieht sich auf Produkte und Dienstleistungen, aber auch auf Prozesse, zum Beispiel im

"Wir müssen den Übergang von einer alten Welt in eine neue hinbekommen. Und dabei ist die Fähigkeit, mit Widersprüchen umgehen zu können. besonders wichtig."

Innovation zu fördern, indem man sich in den potenziellen Kunden hineinversetzt und dann gut strukturiert viele Ideen kreiert - ohne dabei zu werten. Daraus sollten sich schließlich iterativ praktisch greifbare Lösungen entwickeln. Ein Kernelement dabei ist Interdisziplinarität. Wir versuchen, mehrere Perspektiven einzunehmen, um ein breiteres Lösungsspektrum zu entwickeln.

Inwiefern wird die Methode angewandt, um neue Führungsprinzipien für die eigene Organisation zu finden? Oder läuft sie nur in der Produktentwicklung?

von Mutius: Design Thinking ist kein Allheilmittel. Führung wird noch einmal extra zu betrachten sein. Aber die Methode unterstützt ein kollaboratives Führungsverständnis. Klassische Organisationen haben häufig das Problem, dass gut ausgebildete Individuen, die auch gerne Teamarbeit machen, in eine problematische Meetingkultur kommen. Dort bleibt ein Großteil ihrer Kreativität auf der Strecke. Design Thinking macht die Zusammenarbeit produktiver.

Sie sagten, wir müssen uns mehr Gedanken um die Qualifikation machen, die wir in Zukunft brauchen. Welche Kompetenzen könnten da hilfreich sein?

Personalbereich. In meinen Leadership-Seminaren schauen wir uns manchmal ganz andere Bereiche an, von denen man das lernen kann, etwa vom Design der Bauhaus-Tradition.

Eine weitere Qualifikation, die in nächster Zeit wichtiger wird, ist wirkliche Transformationsfähigkeit. Wir müssen den Übergang von einer alten Welt in eine neue hinbekommen - und zwar so, dass die beiden nicht miteinander in einen spaltenden Konflikt geraten. Wir brauchen eine Übersetzung zwischen beiden Welten. Und dabei ist die Fähigkeit, mit Widersprüchen umgehen zu können, besonders wichtig.

## Warum wird das wichtiger?

von Mutius: Clayton M. Christensen beschreibt in seinem Buch "The Innovator's Dilemma" den typischen Konflikt eines Managers in einem ordentlich geführten klassischen Unternehmen. Das Management macht eigentlich alles richtig. Es ist kundenorientiert, hat gute Produkte und schaut auf die Effizienz. Gerade weil es das macht, ist es schlecht in der Berücksichtigung der neuen, disruptiven Angreifer. Das Dilemma besteht darin: Entweder macht man das eine oder das andere. Die Kunst wird aber sein, dass man beides kann. Auf der einen Seite haben wir die klassische Siloorganisation, die funktionale Organisation, auf der anderen Seite die neuen, netzwerkähnlichen agilen Teams. Das wird nicht immer mit einem Entweder-oder zu lösen sein.

Nehmen wir doch mal ein anderes Beispiel: Wie passen Agilität und Schnelligkeit mit einer langfristig angelegten Personalentwicklung zusammen?

von Mutius: Das ist ein gutes Beispiel, weil das zeigt, dass viele Ratgeber einseitig sind. Sie sagen zum Beispiel: "Setzt auf Schnelligkeit und Agilität! Die Schnellen fressen die Langsamen." Doch der Umbruch in dieser Zeit der Digitalisierung erzeugt auch ein Bedürfnis der Stakeholder nach Nachhaltigkeit, nach sozialer Verantwortung. Ich erlebe das gerade auch in den USA als eine starke Bewegung. Selbst bei den Superreichen, selbst bei Goldman Sachs. Die sagen: "Wir müssen unbedingt mehr auf Langfristigkeit setzen. Die horrenden Gewinnexplosionen der letzten Jahre zerreißen die Gesellschaft und gefährden damit letztlich unser Geschäft."

### Da beißt sich die Katze in den Schwanz ...

von Mutius: Es geht um die Debatte von Joseph Schumpeter, der gesagt hat, dass schöpferische Zerstörung nur in einer Gesellschaft möglich ist, die das auffangen kann, sodass am Ende nicht das System selbst zerstört wird. Deshalb wird es für den Personalbereich so wichtig werden, auf die strategische Entwicklung des Unternehmens einzuwirken, damit die Themen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung als Werte in dieser beschleunigten Entwicklung der nächsten Jahre nicht unter die Räder geraten. Die große Gefahr ist, dass unser Veränderungswille auf dem Weg ermattet oder vor Ehrfurcht erstarrt. Wir schauen oft wie das Kaninchen auf die Schlange, was da an immer schnelleren Entwicklungen auf uns zukommt. Aber wir müssen uns dauerhaft richtig ins Zeug legen, um die künftigen Fähigkeiten zu entwickeln.

Interview: Stefanie Hornung .

Keynote. Dr. Bernhard von Mutius hält auf der "Personal Süd" (Dienstag, 10. Mai, 11.15 Uhr) den Vortrag "Disruptive Thinking".

## Personal 2016 Süd: Alles dreht sich um die Digitalisierung

Keynote-Speaker. Die Messe "Personal 2016 Süd", die 17. Fachmesse für Personalmanagement, findet in diesem Jahr vom 10. bis 11. Mai auf dem Messegelände Stuttgart statt - und zwar in den Hallen 4 und 6, die über den Eingang Ost erreicht werden. Im letzten Jahr kamen 4.615 Besucher. um sich bei 304 Ausstellern zu informieren.

Höhepunkte der Messe "Personal 2016 Süd" sind die Vorträge der Keynote-Speaker. Bekannte Vordenker aus Theorie und Praxis geben der HR-Community wichtige Impulse für ihre Berufspraxis.

#### Die Keynote-Speaker 2016

Die folgende Übersicht zeigt, welche Hauptredner mit welchen Themen in diesem Jahr mit von der Partie sind.

- · Dr. Bernhard von Mutius: "Disruptive Thinking", am 10. Mai im Praxisforum 4 (11.15 - 12.00 Uhr). Disruption, der radikale Bruch mit bisherigen Technologien und Methoden, scheint das A und O der digitalen Transformation zu sein. Doch wollen wir radikale Brüche - auch in der Personalführung? Können wir damit umgehen?
- · Prof. Dr. John Erpenbeck: "Kompetenzentwicklung im Netz", am 10. Mai im Forum "Corporate Learning & Working" (11.30 - 12.15 Uhr). Wissen ist keine Kompetenz. Kompetenzentwicklung bedarf weit mehr als nur der Wissensweitergabe. Was sind Kompetenzen und wie können sie entwickelt werden?
- · Stephan Grabmeier: "Demokratisch. Digital. Agil wie Unternehmen der nächsten Generation Personalarbeit gestalten", am 10. Mai im Praxisforum 1 (16.35 - 17.20 Uhr). In der VUCA-Welt sind viele Organisationen nicht agil genug, um schnell und gleichzeitig nachhaltig auf Veränderungen und Komplexität zu reagieren. Die Personalabteilung sollte diese Prozesse nicht nur reaktiv unterstützen, sondern aktiv und innovativ treiben.
- · Dr. Annette Icks: "Fit für die Digitalisierung? Wie der Mittelstand für die Arbeitswelt 4.0 gewonnen werden kann", am 11. Mai im Praxisforum 2 (10.20 - 11.05 Uhr). Die Digitalisierung wird die Arbeitsprozesse, den Umgang der Personen untereinander, die Art der Führung und das Verhältnis von Virtualität und Realität in den Arbeitsprozessen stark beeinflussen - auch im Mittelstand!
- · Welf Schröter: "Betrieb 4.0 Chance zum Aufbruch für Wirtschaft und Beschäftigte" am 11. Mai im Forum Corporate Learning & Working (11.30 - 12.15 Uhr). Schröter ist Moderator des Blogs www.blog-zukunft-der-arbeit.de.
- · Susanne Küspert: "Arbeitswelten 4.0 wie sich die Deutsche Bahn heute auf morgen vorbereitet", am 11. Mai im Praxisforum 1 (12.10 – 12.55 Uhr). Die Keynote-Speakerin ist Leiterin Personalstrategie bei der Deutschen Bahn AG.



Personal Süd. Die Messe für Personaler startete aus kleinen Verhältnissen heraus und füllt jetzt zwei Hallen.

Im Rahmen der Digitalisierungsinitiative "Arbeitswelten 4.0" ist der Bahn besonders wichtig: Der Mensch bleibt auch in Zukunft im Mittelpunkt.

· Joachim Schledt: "Warum wir anders führen müssen. Gedanken zum Zusammenhang von Erziehung und Führung", am 11. Mai im Praxisforum 3 (14.45 - 15.30 Uhr). Der Keynote-Speaker ist Personalleiter der Alnatura Produktions- und Handels GmbH. Gute Führung heißt für ihn, die Mitarbeiter auf dem Weg in die Selbstverantwortung zu begleiten - individuell und auf Augenhöhe.

#### Neu: Die Integrations-Area zum Thema "Flüchtlinge"

Flüchtlinge in die Arbeitswelt integrieren – inwiefern ist dies heute und in Zukunft möglich? Mit der "Integration Area" schafft die Messe "Personal 2016 Süd" eine Plattform für den Austausch von Unternehmen, Organisationen, Verbänden und Dienstleistern.

Personalverantwortliche erfahren, welche Initiativen ihnen bei der Integration von Flüchtlingen mit Rat und Tat zur Seite stehen und wie sie Integration durch Bildung ermöglichen. Außerdem berichten Unternehmen und Organisationen von ihren Erfahrungen mit der Beschäftigung von Flüchtlingen. Insgesamt sind derzeit zehn Vorträge zum Thema "Integration von Flüchtlingen in den deutschen Arbeitsmarkt" geplant. Mit dabei sind Experten der Bundesagentur für Arbeit und zahlreiche "Vorzeigeunternehmer".

## Das wird ein schöner Monat für ...





den Herausgeber des Handelsblatts, der auch zu den Moderatoren des Kongresses "Pathfinder - Leading the Future" gehört, den das Handelsblatt gemeinsam mit großen Konzernen zum vierten Mal ausrichtet. Die Veranstaltung nennt sich auch der "Tag des Nachdenkens" und findet in Berlin im Tempodrom statt. Es kommen namhafte Dax-Vorstände wie Oliver Bäte (Allianz SE), Joe Kaeser (Siemens AG) oder Dieter Zetsche (Daimler AG). Für Trainer und Berater lohnt sich der Besuch, weil auch Gary Hamel, der visionäre Experte für Geschäftsstrategien und Professor an der London Business School, nach Berlin kommt.

1. Mai in Berlin http://pathfinder.handelsblatt.com



... Hermann Scheerer,

einen geschäftstüchtigen Mann, der unter anderem Trainer zu Rednern ausbildet, und der das BDVT-Camp 2016 dazu nutzen darf, seine Botschaft ("Mehr Umsatz als Redner") unter die Trainer zu bringen. Das BDVT-Camp ist die Experimentierwerkstatt des BDVT: Hier werden neue Trends und Methoden für Trainer. Berater und Coachs vorgestellt. Das BDVT-Camp ist aber noch viel mehr. Hier treffen sich die BDVT-Mitglieder und Gäste zum Kennenlernen und Feiern.

5. und 6. Mai in München www.bdvt.de



... Prof. Dr. Winfried Sommer und Prof. Dr. Uwe Beck

Die Erfinder und ehemaligen wissenschaftlichen Leiter der "Learntec" verantworten jetzt auf der Messe "Personal Süd" den Vortragsbereich "Corporate Learning & Working". Die zwei E-Learning-Pioniere haben ein erstklassiges Programm zusammengestellt - unter anderem mit Werner Sauter, John Erpenbeck, Simon Dückert oder Karlheinz Pape. Viel Beiträge drehen sich richtungsweisend um "Learning Communities" im Netz.

10. und 11. Mai in Stuttgart www.personal-sued.de

16







## ... Edgar H. Schein,

Professor emeritus für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology in Cambridge. Der Miterfinder des Fachgebiets der Organisationsentwicklung wurde gebeten, den Mitgliedern des INOC-Netzwerks persönlich (oder aufgrund seiner 88 Jahre eventuell auch nur per Videokonferenz) sein neues Buch "Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster" vorzustellen. INOC ist ein internationales Netzwerk für Organisationsentwicklung und Coaching, das von Bernd Schmid (ISB Institut für systemische Beratung) 2015 mitgegründet wurde.

12. bis 14. Mai in Wiesloch www.isb-w.eu

## ... Gerlinde Schönberg,

Vorsitzende des Global Network Germany e.V., die im Mai die deutsche Delegation zur Jahreskonferenz der Association for Talent Development ATD (früher hieß die Trainervereinigung noch ASTD) nach Denver/Colorado anführt. Weil die deutsche Gruppe den "Delegationsstatus" erreicht hat, wird der Kongress für Gruppenmitglieder um einiges preisgünstiger. Wer noch mit nach Denver will, melde sich unter der E-Mail-Adresse Gerlinde. Schoenberg@jump-network.de an. Der Kongress wirbt mit 300 Sessions zu allen Themen, die "Learning Professionals" interessieren. Eine begleitende Ausstellung bietet Kontakt zu fast 300 Trainingsinstituten und E-Learning-Anbietern.

22. bis 25. Mai in Denver (USA) www.atdconference.org

## ... Rebecca Stromeyer,

die Chefin der sehr erfolgreichen "Online Educa Berlin" (ICWE GmbH), die auch in diesem Jahr wieder den Kongress "E-Learning Afrika" veranstaltet. Sie gibt internationalen Referenten die Chance, zu zeigen, dass Afrika der Mobile-first-Kontinent schlechthin ist, was sich auch auf die E-Learning-Begeisterung der Bewohner auswirkt. Aus Deutschland fährt Günter Nooke, ein ehemaliger DDR-Bürgerrechtler und Afrikabeauftragter der Bundeskanzlerin Angela Merkel im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, nach Kairo.

24. und 25. Mai in Kairo (Ägypten) www.elearning-africa.com

**17** 



































31

Mai 2016

# Warum Neugier künftig so wichtig sein wird

40 JAHRE GABAL. Auf den Jubiläums-Impulstagen des Gabal e. V., die am 4. und 5. Juni im Lufthansa Trainingscenter Seeheim-Jugenheim stattfinden, wird der Keynote-Speaker und Autor Dr. Carl Naughton sein neues Buch vorstellen. Es trägt den Titel "Neugier - So schaffen Sie Lust auf Neues und Veränderung" (Econ-Verlag).



Buchtipp. Carl Naughton: Neugier -So schaffen Sie Lust auf Neues und Veränderung, Econ Verlag, München 2016, 296 Seiten, 19,99 Euro.

Warum unsere Neugier darüber entscheidet, was wir aus unserer Zukunft machen, lässt sich auf den einfachen Satz "Ohne Neugier keine Kreativität" reduzieren. Neugierige bleiben auch im Angesicht von Change und Disruption nicht nur cool, sondern zutiefst angstfrei - und können so ungehemmt ihre Kreativität ausleben und ungewöhnliche und nachhaltige Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft entwickeln. Davon ist Dr. Carl Naughton überzeugt: "Menschen mit hohem Neugier-Index sind offener für neue Ideen, lernen leichter und sind gewissenhafter. Sie haben einfach Lust auf Change. Und: Sie haben in der Regel mehr und qualitativ bessere Ideen." Für Unternehmen wird also entscheidend. wie sie ihre kreativen Teams zusammenstellen: Statt "Nasenfaktor" oder politischem Kalkül wird Neugier zum zentralen Kriterium.

Aber warum sind die Neugierigen so gut drauf, dass sie sogar bei Disruption nicht den Kopf verlieren, sondern eher mit Interesse reagieren - etwa wenn Ihnen Geschäftsmodell oder Kundenstamm um die Ohren fliegen? Studien der Uni Würzburg zeigen, dass Menschen mit hohem Neugier-Index generell über eine höhere Resilienz verfügen. Und warum ist das so? Es scheint tatsächlich, dass Neugierige eine größere Disposition zum Glück haben - und das gilt im Beruflichen wie im Privaten.

Die Vorteile der Neugier fast Naughton so zusammen:

- Neugierige haben die intensiveren Sozialkontakte, denn sie interessieren sich für ihr Gegenüber!
- Neugierige haben mehr Erfolg, weil sie die Dinge verstehen wollen. Deswegen bleiben sie dran, bis sie etwas kapieren - und sind daher erfolgreicher.
- Neugierige leben länger. Eine neugierige Grundhaltung ist verknüpft mit den Faktoren, die ein längeres und qualitativ besseres Leben bewirken können. So gibt es Belege dafür, dass intellektuell stimulierende Aktivitäten zu verbesserten kognitiven Funktionen im höheren Alter und einem niedrigeren Risiko für Erkrankungen wie Alzheimer führen.
- Neugierige sind intelligenter: Neugier führt anscheinend zu einem besseren Abschneiden bei Intelligenztests: Neugierige erreichen hier bis zu zwölf Punkte mehr! Und: Das Nutzen der eigenen Intelligenz trainiert diese Menschen zugleich noch weiter.

- Neugierige freuen sich mehr des Lebens. Menschen, die auf der Neugier-Skala höher abschneiden, berichten von größerem psychischen Wohlbefin-
- Neugierige sind selbstbewusster. Mehr Selbstvertrauen entsteht durch das Meistern einer angstbesetzten Herausforderung - und dabei hilft Neugier. Und: Sich neugierig zu fühlen, erhöht die Toleranz im Prozess, wenn wir neue Dinge ausprobieren und uns außerhalb der eigenen Komfortzone bewegen.
- Neugierige sehen den Sinn im Leben. Neugier ist einerseits eine grundlegend wichtige Zutat für Achtsamkeit und intensives Erleben. Neugierige Menschen entwickeln außerdem eher Interessen, Hobbys und Leidenschaften - und die steigern typischerweise das Gefühl von sinnvoll verbrachter Zeit.
- Neugierige haben ein besseres Gedächtnis: Wenn Menschen neugieriger sind, merken sie sich mehr. Und Neugier fördert das Lernen und hilft dabei, neue Informationen im Gedächtnis zu konsolidieren.

Carl Naughton wird auf den Gabal-Jubiläums-Impulstagen erklären, wie man eine demotivierende "Kennen-wir-schon-Mentalität" vermeidet und eine Unternehmenskultur gestaltet, welche die Neugier aller Mitarbeiter fördert.

## Dr. Petra Folkersma •

Veranstaltungstipp. Jubiläums-Impulstage des Gabal e.V. in Seeheim-Jugenheim am 4. und 5. Juni 2016 (www.gabal.de/impulstage/jubilaeums-impulstage-2016).

## vorschau

## Themen im Juni

DIE AUSGABE 06/2016 ERSCHEINT AM 31. MAI 2016

PERSONAL NORD/PERSONAL SÜD

## Die Botschaft der Messen

In diesem Frühjahr stoßen die Messen "Personal 2016 Nord" (Foto) und "Personal 2016 Süd" mit ihren Kongressprogrammen neue Debatten (von der Digitalisierung bis zur Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt) an. Wir fassen die wichtigsten Botschaften zusammen und stellen erfolgreiche, neue Kongressformate vor.



## JUBILÄUM 20 Jahre "Professio"

Die Professio GmbH in Ansbach, ein Experte für die Qualifizierung von OE-Beratern, Trainern und Coachs sowie ein Partner der Industrie in Sachen Change Consulting, ließ sich bei einem gut besuchten "Zukunftsdialog" in die Karten schauen.



## **MARKTTRENDS US-Weiterbildungsmarkt**

Der amerikanische ATD-Trainerkongress wirft seine Schatten voraus. In seinem Umfeld werden neue Studien und Marktanalysen veröffentlicht, die wir zusammenfassen werden. Ein Kongressbericht der deutschen Delegation folgt im Juli-Heft.



## wirtschaft weiterbildung

#### **IMPRESSUM**

www.wuw-magazin.de info@wuw-magazin.de ISSN 0942-4946 · 29. Jahr

#### Herausgeber

#### Redaktion

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

#### Redaktionsassistenz

#### Brigitte Pelka

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

#### Autoren dieser Ausgabe

Dr. Petra Folkersma, Leonhard Fromm, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Christian Jacob, Dr. Georg Kraus, Bernhard Kuntz, Patrick Lobacher, Gudrun Porath, Sabine Prohaska, Gergely Rohmann, Magnus Schubert, Bärbel Schwertfeger, Dr. Achim Zimmermann

#### Grafik/Layout

Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg Registergericht Freiburg, HRA 4408 Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557 Martin Lagua

Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger,

Dr. Carsten Thies Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe Steuernummer: 06392/11008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

#### Titelbild

Joseph Sohm / Shutterstock.com

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

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen): Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477 Key Account Management: Annette Förster Tel. 0931 2791544. Fax 09367 987604 annette.foerster@haufe-lexware.com Dominik Castillo Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477 dominik.castillo@haufe-lexware.com Anzeigendisposition: Inge Fischer Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477

inge.fischer@haufe-lexware.com Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

#### Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 12,40 Euro; Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand; Auslandsbezug 128 Euro Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor

Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden. Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-

#### Haufe.

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

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

## fachliteratur



### Marianne Koschany-Rohbeck

Praxishandbuch Wirtschaftsmediation. Grundlagen und Methoden zur Lösung innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Konflikte, Springer Gabler, Wiesbaden 2015, 396 Seiten, 46,99 Euro

WIRTSCHAFTSMEDIATION

## Räsonieren statt blockieren

Konflikte treten in der Arbeitswelt häufig auf. Das liegt in der Natur der Sache, wenn Menschen mit verschiedenen Interessen und Anliegen regelmäßig zusammentreffen. Dabei können gelegentliche Meinungsverschiedenheiten sogar durchaus zielführend sein - eine gesunde Streitkultur ist schließlich die Grundlage jeder fruchtbaren Diskussion. Oftmals laufen Konflikte jedoch aus dem Ruder, eskalieren und entwickeln sich zur Belastung mit negativen Konsequenzen für alle Beteiligten. Das kostet nicht nur Nerven und verschlechtert das Betriebsklima, sondern kann auch sehr teuer werden - etwa dann. wenn der Konflikt vor Gericht endet oder ein Mitarbeiter kurzfristig ersetzt werden muss, wenn langjährige Geschäftspartner im Streit auseinandergehen oder faule Kompromisse geschlossen werden. Einen Ausweg bietet die Mediation, deren Zielsetzungen und Methoden Marianne Koschanv-Rohbeck nun ausführlich im "Praxishandbuch Wirtschaftsmediation" diskutiert. In neun gut strukturierten Kapiteln gelingt es der Autorin, die wesentlichen Fachinformationen zum Thema übersichtlich und verständlich darzustellen: Von den Grundlagen der Konfliktkompetenz über Praxiswissen zu Verhandlungs- und Gesprächsführungstechniken bis hin zu einer Zusammenschau der rechtlichen Rahmenbedingungen enthält das Buch alles, was Wirtschaftsmediatoren für ihre tägliche Arbeit benötigen. Interessant ist das Lehrbuch allerdings nicht nur für professionelle Mediatoren und solche Leser, die es werden wollen. Die Autorin versteht es nämlich ebenfalls, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie Konflikte entstehen und wie man mit ihnen umgehen kann, ohne dass sich jemand vor den Kopf gestoßen fühlt. Von diesem Wissen kann tatsächlich jeder profitieren, ob nun pri-

vat in der Auseinandersetzung mit dem ungeliebten Nachbarn oder beruflich im Umgang mit Kollegen, in Meetings, Gehaltsverhandlungen und vielen anderen Situationen. Obwohl der Titel ein umfassendes Nachschlagewerk für vor allem hauptberufliche Mediatoren ist, kommen somit auch die Leser auf ihre Kosten, die sich allgemein weiterbilden möchten oder schlicht einen fundierten Überblick zum Ablauf von Mediationsverfahren suchen. Ein Lehrbuch also, das über alle Spezialisierung auch den breiteren Anwendungsbezug nicht vernachlässigt. Schon deshalb legt Koschany-Rohbeck mit dem "Praxishandbuch Wirtschaftsmediation" einen Ratgeber vor, von dem man sich wünscht, möglichst viele Menschen hätten ihn gelesen – dem gegenseitigen Verständnis wäre es sicherlich zuträglich.



#### AUTORIN

Marianne Koschany-Rohbeck ist seit 2009 freiberufliche Mediatorin, Trainerin und Coach. Sie ist Gründerin der "Faireinigung", einer Unternehmensberatung für

Konfliktmanagement, Mediation und Organisationsentwicklung. Koschany-Rohbeck konzipiert Dienstleistungen rund um die Themen "Problem- und Konfliktlösung". Ihre Schwerpunkte sind Wirtschaftsmediation und gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung.

## Innovation für die Nutzer



Was sind die wirklich guten Ideen, woher kommen sie und wie kann man ihre Entstehung fördern? Drei Fragen, denen Hasso-Plattner-Institut und die Universität Stanford mit einem Forschungsprojekt, dem "Design Thinking Research Program", nachgegangen sind. Die Ergebnisse der langjährigen Forschung fasst nun der englischsprachige Sammelband "Design Thinking Research. Buidling Innovators" zusammen. Mit 14 Essays von renommierten Forschern aus Feldern wie Ingenieurswesen, Neurologie, Sozial- und Wirtschaftswissenschaft setzt der Titel dort an, wo der Erfolg von Innovationen begründet liegt: bei den Erwartungen und Bedürfnissen der Endnutzer. Aus dieser Perspektive heraus identifizieren die Forscher Methoden und Faktoren zur Beförderung von Produktinnovation und

Kreativität, die sie anhand von konkreten Projekten verdeutlichen. Wenngleich in recht klassischem Format, ist das Buch damit selbst ein Beispiel dafür, wie die Nutzererwartungen erfüllt werden können.

Hasso Plattner, Christoph Meinel, Larry Leifer (Hrsg.) Design Thinking Research. Building Innovators, Springer Cham 2015, 289 Seiten. 139.09 Euro

## Ideenreichtum selbst anpacken



Unkonventionell ist das neue Buch von Bernhard Wolff allemal. Das beginnt schon beim Titel, der als Platzhalter fungiert und mit eigenen Ideen ersetzt werden kann. Damit ist die Zielrichtung des Bands bereits angedeutet: Was der Autor nämlich erreichen will. ist die Freude an der Kreativität zu wecken. Dafür wird der Leser selbst gefordert, indem er dazu angeleitet wird, seine Gewohnheiten und Routinen bewusst zu durchbrechen, um

Räume für Ideen und neue Zielsetzungen zu finden. Auf sich allein gestellt bleibt er in diesem Prozess aber nicht, denn das Buch hält gleich einen ganzen Blumenstrauß an Motivationshilfen, Praxistipps, Kreativstrategien und Arbeitstechniken bereit. Ob Wolff, der selbst lange Zeit in der Kreativbranche tätig war, damit noch die fantasielosesten unter den grauen Herren motivieren kann, sei einstweilen dahingestellt. Wer in

Sachen Kreativität allerdings ein wenig Starthilfe benötigt und grundsätzlich bereit ist, etwas Farbe in den Alltag zu bringen, wird hier aller Voraussicht nach einige "Ideenbeschleuniger" finden - ein Register unterstützt die Suche.

## **Bernhard Wolff**

Titel bitte selbst ausdenken. 157,5 erfolgreiche Ideenbeschleuniger, Gabal Offenbach 2016, 200 Seiten, 16,99 Euro

## Aus unserem Verlagsprogramm



Die Digitalisierung und deren Tendenz zu Schnelllebigkeit und Innovation setzt Unternehmen unter Entscheidungsdruck. Das Fachbuch "Wie Organisationen gut entscheiden" nimmt sich der Problematik an und berät Führungskräfte dabei, die Weichen für die Zukunft zu stellen. Der Titel setzt bei den Grundlagen organisationsspezifischer Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse an. Im darauf folgenden

Kapitel werden Organisationsstrategien und Entscheidungsmodelle dargestellt, die als Instrumente zur Bearbeitung von Unsicherheit und Risiko eingesetzt werden können. Der anschließende Anwendungsteil setzt die Theorie schließlich in praxistaugliche Maßnahmen um, die sowohl in Best-Practice-Beispielen verdeutlicht als auch in Experteninterviews vertieft werden - dies etwa anhand der Organisationsentwicklung beim Speditionsunternehmen "Gebrüder Weiss".

Ottmar Sutrich, Bernd Opp, Susanne Delius, Cornelia Strobel, Ulrike Sutrich Wie Organisationen gut entscheiden. Innovative Werkzeuge für Führungskräfte, Projektmanager, Teams und Unternehmen, Haufe Freiburg 2016. 392 Seiten, 39,95 Euro

## grundls grundgesetz

Boris Grundl



Paragraf 45

## Lass öfter los!

Wenn ein Terrier in "sein" Stöckchen beißt, dann verschmelzen Wille und Jagdleidenschaft - so, als sei das Stöckchen das Begehrenswerteste der Welt. Natürlich ist diese extreme Identifikation mit einer Aufgabe dem Menschen eher fremd. Positiv nennen wir diesen Zustand übrigens "Flow". Das Problem: Was, wenn Sie sich in etwas verbissen haben, das

## 99 Auf eine Balance zwischen entschlossenem Handeln und klugem Loslassen kommt es an. 66

den Kampf nicht lohnt? Etwa eine Detailbesessenheit, die für das Endergebnis unwichtig oder gar hinderlich ist? Oder das Festhalten an einem Produkt, das längst in die Ahnengalerie gehört? Oder negative Gefühle jemandem gegenüber, der Ihnen Schmerz zufügte?

Und umgekehrt: Wie oft lassen Sie zu früh los? Aus Bequemlichkeit? Vielleicht, weil die Umsetzung eines Kundenbedürfnisses intern Staub aufwirbeln würde? Oder weil Ihr Harmoniestreben notwendige Auseinandersetzungen scheut? Denken Sie an Begeisterungstypen, die dem "Zauber des Anfangs" die Qual des "zu Ende Bringens" verweigern? Da wird jede Ausrede willkommener als Regen in der Sahara. Diese Beispiele zeigen, wie sehr es beim entschlossenen Handeln auch auf die Qualität des bewussten Loslassens ankommt.

Ein anderer Fall: Paviane sind extrem neugierig und lieben Melonensamen. Das afrikanische Volk der Malachahadi nutzt das, um die Affen zu fangen. damit diese sie zu verborgenen Wasserstellen führen. Die Jäger bohren ein Loch in einen Termitenhügel und legen eine Handvoll Samen hinein. Der gierige Pavian greift hinein und packt zu. Um nichts in der Welt würde er den Imbiss loslassen - selbst

dann nicht, wenn die Fänger nahen. Sein Problem: Die geschlossene Faust passt nicht durch die Öffnung, aber den Schatz aufzugeben, verbietet ihm seine Gier.

Worauf ich hinauswill? Auf eine Balance zwischen entschlossenem Handeln und klugem Loslassen. Es gibt Menschen, die ständig mehr in ihren

> geistigen Kleiderschrank packen, ohne dafür ein paar alte Sachen auszuräumen (loszulassen). Sie packen sich voll, bis sie platzen. Sie platzen mental. Und dann gibt es Menschen, die mit dem Loslassen keine Probleme haben, weil sie selten

richtig zupacken und Verantwortung übernehmen. Auf den richtigen Mix kommt es an. Als Leser dieser Kolumne gehören Sie eher zu den Überladern als zu den Unterladern. Nicht wahr?

Was kann helfen? Heutzutage sind Veränderung, Transparenz und Tempo unsere ständigen Begleiter. Deshalb müssen wir unterwegs permanent nachjustieren, gegensteuern und Überflüssiges schnell loswerden. Neue Güter aufnehmen und Ballast entsorgen. Wir müssen klug wenige, dafür entscheidende Prioritäten setzen. Doch leicht wird aus weniger viel zu viel. Manchmal ist die Zeit vielleicht noch nicht reif für das, was wir wollen. Parken Sie es als "Noch-nicht", statt es zum "Niemals" zu stempeln. Denn das "Nie" frustriert.

Haben wir aber endlich zugepackt, scheint das Loslassen sogar die größere Kunst. Wie das geht? Suchen Sie den Ursprung ihres unbewussten Reinsteigerns: "Woher kommt das?" Klären Sie die Perspektive: "Wohin führt es?" Der Pavian ist verdammt dazu, sich ausnutzen zu lassen, weil er niemals Ioslässt. Das sind Sie nicht. Nutzen Sie die größte Gehirnleistung des Menschen, das Vergessen, ganz bewusst. Lassen Sie los, was Sie unnütz belastet. Wie befreiend!

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



## 40 Jahre GABAL -Impulse, die Sie weiterbringen 4. /5. Juni 2016

Lufthansa Trainingscenter Seeheim-Jugenheim

Reservieren Sie ein Wochenende für Ihre professionelle Weiterbildung!





Dr. Jochen Robes Wie sieht die Zukunft des Lernens aus?



Dr. Carl Naughton NEUGIER:ICH! Lust auf Neues und Veränderung



Prof. Dr. Holger Schulze Lehren und Lernen aus Sicht der Hirnforschung



Dr. Rudolf Müller (World Camp)



**Heinz Meloth** (Zukunfts-Werkstatt)



**Joachim Rumohr** Positionieren. Vernetzen. Zusammenarbeiten.



Ralf Resser Professioneller **Umgang mit Werten** – Erlebte Werte bei GABAL

**Gert Schilling** 

in your life!

Put a little magic



rungskräfte heute Psychologen sein? Dr. Renée Moore

Dr. Alexander

Müssen gute Füh-

Häfner



Faszination "Erfolgs-Bewusstsein"



Teilnehmer erhalten das Jubiläums-Workbook als Erste - im Beitrag enthalten!



Vom Handy versklavt, von E-Mails getrieben?

lichkeitssache!

Anitra Eggler:



Klaus Krebs,

Awai Cheung:

FEE-Methode:

Fokussierung

+ Entspannung + Energie

Dr. Pero Mićić Wecke den Zukunftsmanager in dir!



Prof. Dr. **Lothar Seiwert** Zeit für die richtige Strategie - Fokussierung auf das Wesentliche



**Markus Hofmann** Denken Sie neu! Mentales Überlebenstraining in der digitalen Welt

Sichern Sie sich Ihre Plätze jetzt zum Sonderpreis!



Programm und Anmeldung auf impulstage.gabal.de/ jubilaeums-impulstag-2016.html oder mit diesem QR-Code abrufbar

## **Teilnehmerbeitrag**

\* Frühbuchertarif II gültig bis 01.05.2016

Mitglieder (inkl. Koop.-Verbände):

349 €<sup>\*</sup> dann 399 €

Nichtmitglieder: 449 €<sup>\*</sup> dann 499 €

Studenten/PartnerIn:

222€

GABAL e.V. | Budenheimer Weg 67 | D-55262 Heidesheim | Fon: 06132 - 509-5090, Fax -5099 | info@gabal.de, www.gabal.de

## zitate



## 99 Es ist ehrlicherweise eine Bankrotterklärung, dass wir so eine ... beschissene Ausstattung haben, was Kitas, Kindergärten und auch Schulen angeht. 66

Oliver Bäte, Vorstandsvorsitzender der Allianz SE, in einem Interview mit dem Video-Blog "Jung & Naiv" (Folge 257) vom 28. März 2016. Bäte forderte "Zugang zu toller Bildung", weil es sonst keine Chance auf sozialen Aufstieg gebe.

"Sie können immer noch schneller gehen, als Sie glauben"; "Wir sind nicht die Gefangenen einer vorherbestimmten Zukunft"; "Geschwindigkeit ist die neue Währung im Business"; "Jedes Land braucht ein Zukunftsministerium"; "Wir haben viel über das Internet der Dinge gehört: Ich denke aber, wir brauchen ein Internet der Frauen".

Lucy Kellaway, Kolumnistin der "Financial Times" (1. Februar 2016). Sie macht sich über obige "Nonsens-Zitate" lustig, die auf dem Davoser Weltwirtschaftsforum 2016 von Wirtschaftsbossen (im Ernst) zum Besten gegeben wurden.

"Der Siegeszug der Betriebswirtschaftslehre hat dazu geführt, dass immer weniger Menschen tatsächlich arbeiten und immer mehr Leute Arbeit nur organisieren."

Uta Glaubitz, Trainerin und Coach für Berufsfindung, im "Spiegel" Nr. 14 vom 2. April 2016

"Ich hoffe nur, dass weibliche Führungskräfte ihre Weiblichkeit nicht missbrauchen. Zum Beispiel dadurch, dass sie ihre Qualitäten als Verführerinnen ausspielen."

Christine Lagarde, Chefin des Internationalen Währungsfonds, in "Plan W" (März 2016), einer Beilage der "Süddeutschen Zeitung".

"Kein Sieger glaubt an den Zufall."

Friedrich Nietzsche, Philosoph (1844-1900)

"Wir sind direkt, verlieren keine Zeit mit beruflichen Höflichkeitsfloskeln. Das ist eher wie unter Kumpels, die sich gegenseitig antreiben."

Julian Vester, Gründer der Agentur "Elbdudler" in Hamburg, in "Zeit Spezial - Mein Job" (Heft 1/ 2016) über die Arbeitsmoral bei seinem Start-up

"Bestimmte Unternehmen sind voll von Selbstvermarktern. Lauter Leute, die wissen, wie man ein Assessmentcenter erfolgreich durchläuft ... dressierte Typen mit Super-Ego, die kläglich versagen, wenn sie vor einer praktischen Aufgabe stehen."

Hermann Sendele, Personalberater (BCI), in "Zeit Spezial - Mein Job" (Heft 1/2016)

"Bildung dreht sich nicht darum, viel Geld zu verdienen. Bildung dreht sich darum, im Leben resilienter zu sein."

Kathy Harvey, Dean of MBA an der Said Business School (Universty of Oxford), in der "Financial Times" vom 4. April 2016

"Erfolg ist wie ein Furz. Wenn Du ihn erzwingst, geht es meistens in die Hose."

Vince Ebert, Comedian, in seinem Buch "Unberechenbar", Rowohlt, März 2016

"Wären alle Menschen genau so wie Du, wärst Du gerne anders."

gehört auf dem Erdinger Coaching-Kongress 2016

Haufe. AKADEMIE

Alles wird leicht.



# **NEU:** Agilität und Selbstorganisation als Wettbewerbsvorteil

Sommercampus-Tagung Leadership

Agiles Führen: eine Idee aus dem Projektmanagement gewinnt zunehmend Bedeutung für alle Führungsebenen. Kann daraus wirklich eine Leitidee einer neuen Führungskultur werden? Informieren Sie sich über Chancen, Grenzen und Gestaltungselemente des agilen Führens!

- Lernen Sie von Unternehmenspraktikern, wie Sie eine agile Führungskultur einführen und leben können!
- Entdecken Sie die Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale, die für agiles Führen förderlich sind sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern.
- Diskutieren Sie mit Experten Vorteile und offene Fragen zu diesem Konzept und gewinnen Sie so ein klares Bild über die Möglichkeiten, die das agile Führen für Ihren Kontext bereit hält!

Machen Sie sich und Ihr Unternehmen zukunftsfähig – wir unterstützen Sie dabei!

#### Termin & Ort:

22.06.16 Nettetal/Nähe Düsseldorf, Schloss Krickenbeck

www.haufe-akademie.de/sommer-campus

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

## Die moderne Art, Wissen zu teilen

Einen Markt analysieren und bewerten? Eine Strategie entwickeln und umsetzen? Prozesse umgestalten und einführen? Dieses Buch enthält alles, was 80% der Führungskräfte für 80% ihrer Führungsaufgaben brauchen: Methoden und Tools, die für eine wirksame Führungsarbeit relevant sind – unabhängig von Branche, Unternehmensgröße und Position. In der 2. Auflage mit neuen Tools und umfangreichem Glossar.

Umfassend stellt das Buch alle relevanten Methoden und Instrumente des Change Management vor. Darunter: Interventions-Design, Kommunikationsmatrix, Roadmapping, Appreciative Inquiry, Chatroom, World Café, Debriefing, Kaizen u.v.a. Jedes Instrument wird verständlich erklärt und anwendungsorientiert erläutert. So finden Praktiker für jede Phase des Wandels die passenden Werkzeuge.

### Stöger

## DIE TOOLBOX FÜR MANAGER

Strategie, Innovation, Organisation, Produktivität, Projekte, Change 2., überarb. Auflage 2016. 429 S. Geb. € 49,95 ISBN 978-3-7910-3602-1 eBook 978-3-7910-3603-8

#### Weiand

### **TOOLBOX CHANGE MANAGEMENT**

44 Instrumente für Vorbereitung, Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle 2016. 192 S. Kart. € 19,95 ISBN 978-3-7910-3591-8 eBook 978-3-7910-3592-5



SCHÄFFER POESCHEL