



wirtschaft weiterbildung

05_21

www.wuw-magazin.de

Andreas Patzek_Spezialisierung ist sein Erfolgsfaktor s. 14

Jochen Robes_Badges motivieren Selbstlerner s. 34

Jörg Middendorf_Coaching-Honorare steigen wieder s. 36

Humor in der Krise

Witzige Bemerkungen sollen andere ermutigen s. 18



Eva Ullmann:
„Humor ist wie ein
Ei. Roh geht leicht
etwas kaputt.“

Befähigung und Stärkung der eigenen Führungskraft

Dieses Buch bietet die Möglichkeit, die Komplexität in der Führungsarbeit zu handhaben und Sicherheit im Umgang mit schwierigen Führungssituationen zu erlangen. Es hilft dabei, Führungskräfte zu stärken und sich selbst entwickelnde Unternehmen zu gestalten.

- Sicherheit im Umgang mit schwierigen Führungssituationen erlangen
- Neuartiger Führungs- und Organisationsentwicklungsansatz

Reinhardt/Winners

TRANSFORMATION VON FÜHRUNG

Reflexion und Resonanz als
Zukunftskompetenzen
2021 183 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-5076-8

Im Ungewissen richtige Entscheidungen treffen

Es braucht keine fixen Ziele oder „zündende“ Ideen, um zu handeln – der Ansatz von Effectuation stellt klassisches Management-Denken auf den Kopf. Mit Erfolg, denn gerade in schwer einschätzbaren Situationen erzielt die Methode bessere Ergebnisse.

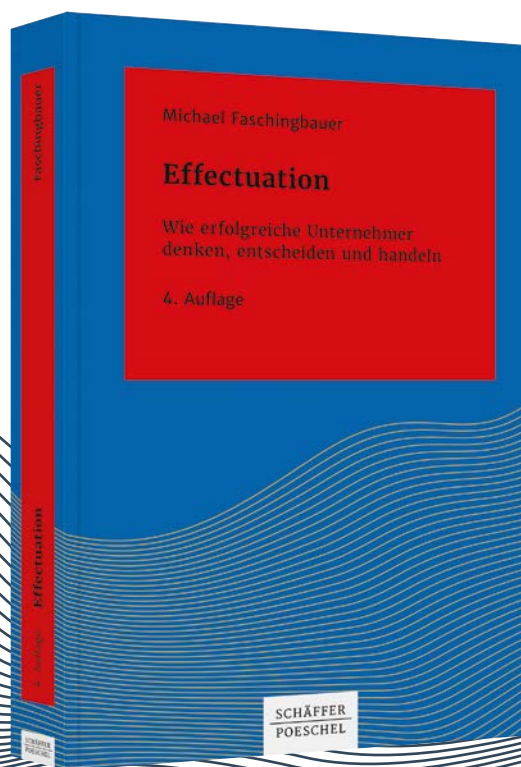
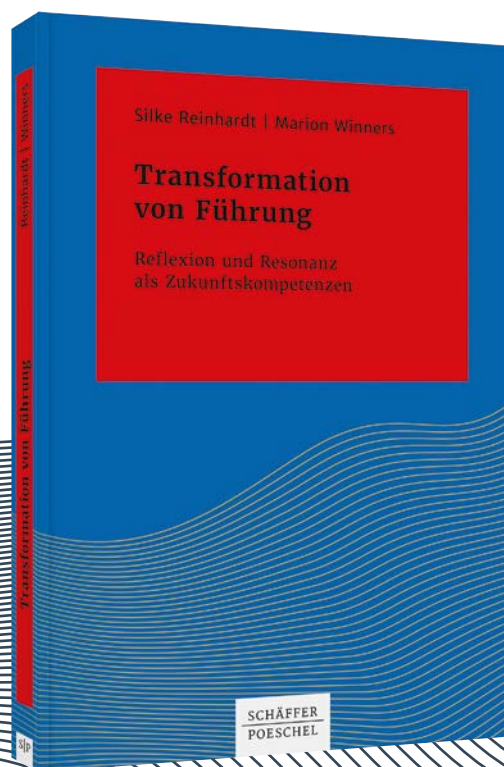
In der 4. Auflage mit aktuellen Forschungsergebnissen, zahlreichen neuen Werkzeugen und Fallbeispielen.

Faschingbauer

EFFECTUATION

Wie erfolgreiche Unternehmer
denken, entscheiden und handeln
4. aktualisierte u. erweiterte Auflage 2021
338 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3679-3

Bequem online bestellen: www.schaeffer-poeschel.de/shop



SCHÄFFER
POESCHEL



Staffelübergabe

Als ich vor zehn Jahren, nach meinem Volontariat in der Haufe Gruppe, Redakteurin im „Personalmagazin“ wurde, kam ich auch ins Team der Schwesterzeitschrift „Wirtschaft + Weiterbildung“. Deren Chefredakteur, Martin Pichler, kannte ich bis dato eher flüchtig. Das änderte sich schnell mit den ersten Redaktionssitzungen, in denen wir viel Zeit für die Themenauswahl verwendeten. Sein nahezu enzyklopädisches Wissen rund um die berufliche Weiterbildung beeindruckte mich – auch wenn mancher meiner Themenvorschlag daran scheiterte, dass Martin Pichler praktisch jeden vermeintlich neuen Trend schon einmal erlebt hatte. Mit der Zeit haben wir unsere Redaktionsansprüche gegenseitig ausgelotet und verfestigt. Das kritische Hinterfragen der Trends wurde zum Erfolgsprinzip unseres Magazins. Unser Ziel ist es, für Sie als Praktiker in der Weiterbildung neue Impulse zu setzen, ohne jedem Hype hinterherzulaufen.

Heute sind Martin und ich zu einem Team gewachsen, das auf Austausch, Vertrauen und Humor baut – auch in der virtuellen Zusammenarbeit. Auf dieser Basis will ich künftig das Redaktionsprinzip weiterverfolgen. Denn mit dieser Ausgabe übernehme ich die Chefredaktion von „Wirtschaft + Weiterbildung“. Martin ist im vergangenen Jahr 65 Jahre alt geworden und hat den Generationswechsel selbst angeregt. Davor kann ich nur den Hut ziehen. Verabschieden müssen aber weder Sie noch ich uns von ihm. Denn die erprobte Teamarbeit der Redaktion wird weitergehen. Martin bleibt als Senior Editor für sein Herzensthema Coaching zuständig.

Nun freue ich mich, künftig die Artikel zu veröffentlichen, die hinterfragen, erklären, anregen. Inhaltlich beschäftige ich mich schon lange mit der Personal- und Organisationsentwicklung. Jetzt kommt die Verantwortung für das gesamte Magazin hinzu. Neues wird ganz sicher nach und nach seinen Platz finden – seien Sie gespannt.

Ihre
Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin



Eva Ullmann. Sie gründete das Deutsche Institut für Humor und zeigt Führungskräften den Weg zu entspannteren Meetings – zum Beispiel mit ihrem Buch „Humor ist Chefsache“.



Nachhaltigkeit. Ein Experte von Heidelberger Druckmaschinen berichtet von nachhaltiger HR-Arbeit.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

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

menschen

14 „Mehr Handwerk, weniger Heldentum“

Der Diplom-Psychologe Andreas Patrzek hat sich als Kommunikationstrainer auf „Fragetechniken“ spezialisiert und leitet „Questicon“, ein Institut für Gesprächsführung und Fragetechnik, im bayerischen Iffeldorf.

titelthema

18 Humor in der Krise

Humor kann in Online-Meetings Nähe erzeugen. Aber es sollte sich immer um einen „ermutigenden“ Humor handeln, fordert Eva Ullmann, Humorexpertin und Leiterin des „Deutschen Instituts für Humor“ in Leipzig in diesem Fachartikel. Doch wie gelingt ermutigender Humor in Zeiten der Krise?

organisationsentwicklung

24 Nachhaltigkeit – auch in HR

Auch für die HR-Arbeit setzt der Grundsatz der Nachhaltigkeit wesentliche Paradigmen. Dabei ist Nachhaltigkeit mehr als ein Trendthema. Der Gesetzgeber hat es zum Pflichtthema gemacht. HR kann mit einigen Instrumenten punkten.

28 Nachhaltigkeit bei Tegut

Nachhaltigkeit ist für die Supermarktkette Tegut Geschäftsgrundlage. Das zeigt sich klar im Warensortiment mit Bio-Produkten. Aber auch in der Personalarbeit sorgt Tegut mit einigen HR-Instrumenten für eine nachhaltige Entwicklung.

30 Von Influencern lernen

Manager müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern. Wie man Follower gewinnt und zur Schlüsselperson in einer Community wird, das können Chefs mittlerweile sehr gut von bekannten Internet-Influencern lernen.

34 Badges können Motivationshilfen sein

Wer heute einen Onlinekurs besucht, hat gute Chancen, dafür mit einem „Badge“ belohnt zu werden. Badges sind digitale Leistungs- und Kompetenznachweise, die von immer mehr Bildungsanbietern zusätzlich auch eingesetzt werden, um Teilnehmer zu motivieren.



34

Badges. Für jede Weiterbildungsaktivität einen „Orden“ zu verleihen, kann motivieren.



48

Projektmanagement. Auch in agilen Projekten läuft es mit der Kommunikation und der Führung nicht immer rund.

training und coaching

36 Coaching-Honorare stiegen um neun Prozent

Wie hat sich die Coaching-Branche im Jahr 2020 im Vergleich zum Jahr 2019 entwickelt? Auskunft gibt die etablierte „Coaching-Umfrage“, die jedes Jahr von Jörg Middendorf und seinen Kooperationspartnern durchgeführt wird. Die gute Nachricht: Die Honorare für Business-Coachs sind deutlich um 9,1 Prozent gestiegen.

40 Coaching gewann seit 2015 weltweit an Bedeutung

Alle vier Jahre führt die „International Coaching Federation“ (ICF) eine weltweite Befragung von Coachs durch. Der weltweite Coaching-Umsatz lag 2019 bei 2,8 Milliarden US-Dollar – 21 Prozent höher als bei der letzten „Coaching Study“ vor vier Jahren.

42 MBA-Absolventen lieben das Netzwerken

Der lebenslange Austausch mit den ehemaligen „Mitschülern“ eines MBA-Kurses gilt als einer der wichtigsten Gründe für ein – möglichst international ausgerichtetes – MBA-Studium. Die meisten Schulen setzen auf das freiwillige Engagement ihrer Alumni.

46 News von Business Schools

Der MBA-Markt entwickelt sich auch in der Coronakrise ständig weiter. Besonders im Bereich des Online-MBA gibt es neue Angebote und auch neue Anbieter.

48 Auch in agilen Projekten gibt es viele Führungsfehler

Anhand von zehn Thesen will der Projektmanagementexperte Klaus Wagenhals Anregungen geben, was alles verändert werden sollte, um mehr Projekte zum Erfolg zu führen.

Rubriken

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



Zukunftskompetenzen im Fokus unserer Weiterbildungen

Menschen bewegen – Wandel begleiten – Zukunft gestalten

Aus- und Weiterbildungen für Fach- und Führungskräfte, Personalentwickler-, Trainer- und Berater*Innen

SYSTEMISCHES BUSINESS-COACHING C21-ABK-D

Zertifizierte Aufbauweiterbildung über 1 Jahre im wöchentlichen Rhythmus; Hybrid Digital-Präsenz Start: September 2021

SYSTEMISCHES BUSINESS-COACHING C21

Zertifizierte Ausbildung über 2 Jahre in Präsenz mit digitalen Anteilen Start: Oktober 2021

SYSTEMISCHE MEDIATION M2

Zertifizierte Ausbildung über 1,5 Jahre in Präsenz mit digitalen Anteilen Start: November 2021

Und noch mehr Angebot unter:
www.istob-aka.de

Sprechen Sie uns an:
info@istob-aka.de

Wir freuen uns auf Sie!

istob Management Akademie

Richard-Strauss-Straße 56
81677 München
+49 (0) 89.54 32 02 35



Foto: cglow / gettyimages.de

WER Das Foto zeigt ein anonymes Fotomodell, das nach dem Aufstehen offenbar einen großen Kaffeedurst stillen muss und dazu kurzerhand aus der Glaskanne einer Filterkaffeemaschine trinkt.

WAS NOCH Das Foto steht mit seiner Übertreibung für das morgendliche Doping moderner Angestellter – ganz nach dem Motto: Kaffee wirkt an Stellen, die Motivation nie erreicht.

SONST NOCH Das Foto trägt den Urheberrechtsvermerk „cglow“ und wird in Deutschland von der Agentur Getty Images vertrieben.

Homeoffice steigert Kaffeekonsum. Der Deutsche Kaffeeverband mit Sitz in Hamburg freut sich: Der heimische Kaffeemarkt ist im Jahr 2020 um 1,5 Prozent gewachsen. Pro Kopf stieg der „Verbrauch“ auf insgesamt 168 Liter – das sind 20 Tassen mehr als ein Jahr zuvor. Als Grund wird der Rückzug vieler Beschäftigten ins Homeoffice gesehen. „Lockdown heißt nicht, dass man keinen Kaffee mehr trinkt. Vielmehr haben sich nur die Konsumorte geändert“, erklärte Holger Preibisch, Hauptgeschäftsführer des Kaffeeverbands. Parallel zum Einzug ins Homeoffice haben sich übrigens viele Menschen erstmals einen Kaffeevollautomaten (Herstellerwerbung: „köstliche Spezialitäten auf Knopfdruck“) zugelegt. Unser Foto mit der Glaskanne wird wohl schon bald ins Museum für Frühgeschichte wandern.

HAUFE.

Jetzt
4 Wochen
kostenlos
testen!

DIE NUMMER 1 BEI PERSONALFRAGEN

Die marktführende HR-Software
für erfolgreiche Personalarbeit

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

Profitieren Sie von:

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



haufe.de/personal-office

0800 5050-445 (kostenlos)

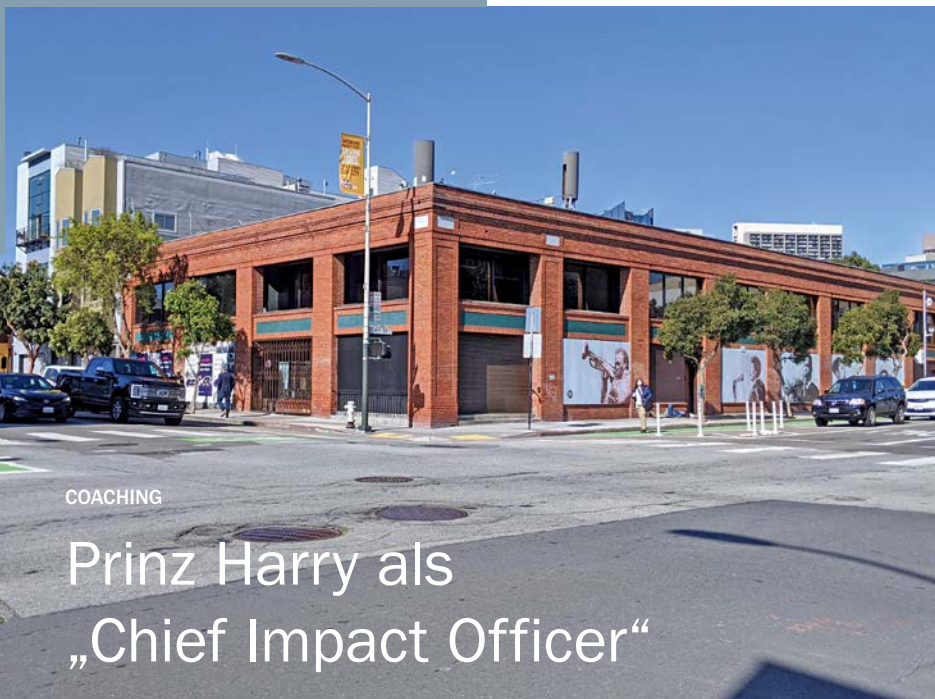


Foto: SUSANA MENDOZA / Kontributor / gettyimages.de

COACHING

Prinz Harry als „Chief Impact Officer“

Prinz Harry, der in den USA lebende Enkel der britischen Königin, hat bei der digitalen Coaching-Plattform „Betterup“ in San Francisco angeheuert und bekleidet dort ab sofort die (bezahlte) Position eines „Chief Impact Officers“. Wie dieser Titel mit Leben gefüllt werden soll, ist noch unklar. Wahr-

scheinlich ist, dass Harry zumindest als Botschafter nach Außen auftritt. Deutsche Marketingexperten glauben, dass Harry nur eine Werbefigur sein werde, die wegen ihres sehr hohen, internationalen Bekanntheitsgrads angeheuert wurde. Dem steht entgegen, dass der Prinz in seinem

Betterup. Nicht gerade angemessen für einen Prinzen: Das Foto zeigt das Hauptquartier von Betterup in der Folsom Street in San Francisco.

Engagement einen tieferen Sinn sieht. Auf der Firmenwebseite äußerte er sich mit den Worten, er wolle zu einem Wachstum der „mentalen Fitness“ beitragen, weil sie ein Schlüssel dafür sei, Potenziale in Menschen wachzurufen, von deren Größe die Betroffenen oft keine Ahnung hätten. Prinz Harry deutet an, er könne ein Vorbild dafür sein, wie man „Schmerz in Bestimmung“ umwandle. Das 2013 gegründete Start-up Betterup vermittelt über seine Internetpräsenz Coachs an Privatleute und Unternehmen. Der aktuelle Firmenwert wird von Experten der Plattformökonomie auf rund 1,7 Milliarden Dollar geschätzt.

„PSYCHOLOGIE HEUTE“

Zeitschriftencover des Monats

Die Titelseite der Februar Ausgabe von „Psychologie Heute“ zum Thema Depression wurde von der Zeitschrift „Presse-report“ als „Cover des Monats“ ausgezeichnet. Das Titelbild nehme die Krankheit ernst, denn die Depression werde als bedrohlicher Abgrund dar-

gestellt. Gleichzeitig vermittele das Bild die Hoffnung, dass es einen Weg gebe, der weg vom Abgrund führe – hinein ins positive Sonnengelb.

Ein Jurymitglied urteilte: „Beängstigend schön! Ich habe schon viele Visualisierungen zum Thema Depression gesehen. Diese gefällt mir, da sie die Krankheit treffend beschreibt – gleich einem abgründtiefpechschwarzen Kleid, bleibt sie an einem haften.“ Ein anderes Jurymitglied meinte: „Die Illustration muss sich der Betrachter einen kurzen Moment lang gedanklich erarbeiten, dann entfaltet sie aber eine umso größere Wucht.“



MCKINSEY

Corona sorgt für Produktivitätsschub

Erste Anzeichen deuten darauf hin, dass viele Unternehmen als Reaktion auf die Pandemie schlanker, fitter und innovativer wurden. Unternehmen wechselten schnell zu Onlinekanälen, automatisierten Produktionsaufgaben, erhöhten die betriebliche Effizienz und beschleunigten die Entscheidungsfindung.

Neueste Untersuchungen des McKinsey Global Institute (MGI) haben ergeben, dass die jährliche Zuwachsrate in Sachen Produktivität in den nächsten Jahren doppelt so hoch ausfallen könne wie vor der Krise. Das gelte vor allem für große Unternehmen mit hoher Rentabilität, die sich eine beschleunigte Digitalisierung und Automatisierung leisten könnten. Außerdem hätten die Unternehmen des Gesundheitswesens, der Informationstechnologie und des Bauwesens es leichter, Produktivitätsgewinne zu erzielen

„Die Zukunft wird hybrid sein“

Als rein digitale Veranstaltung gab die Hannover Messe, die Mitte April stattfand, einen Ausblick darauf, wie Messen künftig ausgerichtet werden könnten. „Wir haben gezeigt, dass die Messe der Zukunft hybrid ist“, sagte Dr. Jochen Köckler, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Messe AG. „Der Zuspruch zur digitalen Messe hat unsere Erwartungen übertroffen. Gleichwohl hat sich gezeigt, dass eine digitale Messe die Magie einer physischen

Veranstaltung nicht ersetzen kann.“ Es fehle schlicht der Kern des Zwischenmenschlichen, so Köckler.

Konkret fehlte laut Messegesellschaft die haptische Erfahrung direkt am Messestand und es fehlten auch Zufallsbegegnungen, die zu neuen Geschäftspartnerschaften hätten führen können. 90.000 registrierte Teilnehmende informierten sich bei 1.800 Ausstellern. Im Konferenzprogramm traten 1.500 Expertinnen und

Experten als Referenten auf. Dr. Gunther Kegel, Präsident des Zentralverbands der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, erklärte: „Die Elektroindustrie konnte mit zahlreichen Produktinnovationen aufwarten und zeigen, dass sie ein wesentlicher Akteur der globalen Industrie 4.0-Bewegung ist, die auf der Hannover Messe vor zehn Jahren ihren Anfang nahm.“

Die Industrie brauche einen starken deutschen Messestandort, der künftig eine Mischung aus Präsenzmesse und attraktiven digitalen Angeboten sein müsse. Ab 19. April sind alle Konferenzbeiträge on demand verfügbar. Auch die Aussteller- und Produktsuche bleibt online. So können sich Teilnehmer weiterhin registrieren und das Angebot nutzen sowie per Mail mit Ausstellern und Speakern in Kontakt treten. Die nächste hybride Hannover Messe soll vom 25. bis 29. April 2022 durchgeführt werden.

Eröffnungstalk. Der niedersächsische Ministerpräsident Stefan Weil unterstützt die Messemacher tatkräftig.



Foto: Hannover Messe

BIS ZU 20 PROZENT WACHSTUM

Inhouse Consultants sind feste Größe

Inhouse Consulting nennt man Abteilungen, die Beratungsdienstleistungen für das eigene Unternehmen erbringen. In der Regel erstreckt sich die Arbeit er „Internen“ auf Geschäftsprozesse und deren Umstrukturierung. In der Krise haben die Inhouse Consultants mehr zu tun als je zuvor, weil das Geld (Beraterhonorar) in der Firma bleiben soll.

Zum Beispiel ist der Umsatz der internen „Volkswagen Consulting“ laut FAZ (vom 24. Februar 2021) im Jahr 2020 um rund 20 Prozent gewachsen. Von der „Allianz Consulting“ wurde immerhin bekannt, dass sie in den letzten zwei Jahren ihre Mitarbeiter

um 110 Consultants erhöht hat. Die Internen haben sich im „Inhouse Consulting Network“ organisiert. Mitglieder sind Allianz Consulting (410 Mitarbeiter), Bundeswehr Consulting (200), Bayer Strategy & Business Consulting (160), Commerzbank Business Consulting (130), VW Consulting (130), BASF Management Consulting (120), Continental Business Consulting (100), DHL Consulting (100), Eon Inhouse Consulting (100), Deutsche Bank Management Consulting 90). Studien zeigten, dass die Akzeptanz von internen Beratern bei den Mitarbeitern des zu beratenden Unternehmens größer ist als von externen Beratern.

Kurz und Knapp

Technologie. Vorsichtige Schätzungen des Statistischen Bundesamts in Wiesbaden haben ergeben, dass die Zahl der Arbeitslosen im letzten Jahr um mehr als 372.000 höher ausgefallen wäre, wenn es die Videokonferenztechnologien nicht gegeben hätte, die eine Arbeit im Homeoffice ermöglichten. Der wirtschaftliche Schaden der Pandemie wäre also ohne Zoom um Milliarden Euro höher.

ICF Award. Die International Coaching Federation (ICF) Deutschland verleiht 2021 zum vierten Mal den „Prism Award Deutschland“. Eingereicht werden können Coaching-Programme von Organisationen, die seit mindestens zwei Jahren laufen und von zertifizierten Coaches begleitet werden. Anmeldungen sind online vom 1. Mai bis 15. Juli 2021 möglich unter www.prism-award.de.

Gabal Impulstag. Beim „Gabal Impulstag 2021“, der virtuell am 12. Juni stattfindet, soll die Frage nach dem individuellen Glück aus ganz unterschiedlichen Perspektiven beantwortet werden. Referenten sprechen tiefgründig über das Wesen des Glücks, über die Kompetenzen, die das Erreichen des persönlichen Glücks fördern, bis hin zum Thema des unternehmerischen Erfolgs.

Auch das noch. Während des Lockdowns haben Schlafstörungen um bis zu 60 Prozent zugenommen. Eine neu konzipierte IST-Weiterbildung zum „Schlafcoach“ soll Abhilfe schaffen. Auf der Grundlage schlafmedizinischer Erkenntnisse erarbeiten sich die Lehrgangsteilnehmer in zwei Monaten umfassendes Wissen zur Prävention von Schlafstörungen und zum Umgang mit Schlafproblemen

„CORONA-REPORT BANKEN-ARBEITSWELT“

Angestellte privater Banken kommen mit Coronastress gut klar

Die Teamarbeit, der Zusammenhalt und die Verantwortungsbereitschaft haben sich in der Coronakrise in der Branche der Privatbanken deutlich verbessert. Die Bankbeschäftigten bewerten auch die

Art, wie sie geführt werden, besser als noch vor der Krise, das ergab der „Coronareport Banken-Arbeitswelt“, den der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes (AGV Banken) im April vorgelegt

hat. „Die Krise schweißt nicht nur Führungskräfte und Teams zusammen. In der Pandemie bestätigt sich auch eindrucksvoll, dass die Banken gute und verantwortungsvolle Arbeitgeber sind“, sagt Carsten Rogge-Strang, Hauptgeschäftsführer des AGV Banken. Es sei ermutigend, dass die Banken und ihre Beschäftigten die veränderten Arbeitsbedingungen mit großem Engagement und erhöhter Achtsamkeit gestaltet. Zugleich zahle sich aus, dass in den Banken bereits vor der Pandemie der Wandel hin zu flexiblen, agilen und vertrauensbasierten Arbeitsformen weit vorangeschritten sei. Diese Entwicklung werde sich fortsetzen: „Die Arbeit der

Zukunft braucht mehr Flexibilität und Vertrauen. Beides verträgt sich nicht mit zusätzlicher Regulierung von Arbeit“, so Rogge-Strang. Die Gesundheit der Bankbeschäftigten hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht wesentlich verändert. Deutlich über 80 Prozent schätzen sich als fit und leistungsfähig ein und bewerten ihre (auch psychische) Gesundheit als gut oder sehr gut. Zwei Drittel der Bankbeschäftigten arbeiten von zu Hause: Die Pandemie hat den Trend zum Homeoffice im Bankgewerbe nochmals verstärkt. Der Anteil der Beschäftigten, die täglich im Büro arbeiten, hat sich innerhalb eines Jahres von 80 auf rund 40 Prozent halbiert.



BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER (BDU)

Unternehmensberater hoffen auf Rückkehr zum Wachstum

Erstmals seit zehn Jahren ist der Gesamtumsatz in der Consultingbranche auf 34,6 Milliarden Euro gesunken (minus 3,2 Prozent). Doch das schlechte Jahr 2020 soll bald in Vergessenheit geraten: für 2021 erwarten die Unternehmensberater die Rückkehr zum Wachstum und prognostizieren eine Wachstumsrate von immerhin neun Prozent. Diese Ergebnisse zeigt die BDU-Branchenstudie 2021. Deutliche Geschäftsimpulse erwarten die Berater besonders aus den Kundenbranchen Gesundheitswesen, Handel sowie Chemie und Pharma. „Alles in allem sind wir Consultants im vergangenen Jahr mit einem blauen Auge durch die Pandemiezeit gekommen. Aber Unternehmensberater mit Schwerpunkt Human Resources Beratung oder mit krisengebeutelten Kundenbranchen wie die Luftverkehrs- und Touristikbranche hatten durch die Nachfragezurückhaltung ihrer Kunden teilweise kräftige Umsatzeinbußen“, so BDU-Präsident Ralf Strehlau. Die

Human Resources Berater waren besonders betroffen, denn ihnen wurde ein kräftiger Umsatzrückgang von minus 12,5 Prozent beschied. Die DBU-Umfrage ergab auch, dass die Remote Arbeit bei den Consultants durchschnittlich um 62 Prozent zugenommen hat.

Gleichzeitig wurden 64 Prozent weniger interne Präsenzmeetings durchgeführt. Der Anteil von Dienstreisen nahm um 66 Prozent ab. Bei den größeren Marktteilneh-

mern liegen die Prozentwerte in allen abgefragten Kategorien höher. 92 Prozent der Unternehmensberater gehen im Übrigen davon aus, dass die Remote-Arbeit auch nach der Pandemie auf hohem Niveau bleiben wird. Im Jahr 2020 waren in Deutschland rund 184.000 Unternehmensberater beschäftigt. Die Zahl ihrer Mitarbeitenden lag bei rund 230.000. Genau 175 Consultingfirmen erzielten mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz.



Arbeitswelt gestalten – jetzt erst recht

„Es ist notwendiger als je zuvor, veränderte Arbeitswelten zu gestalten. Es geht um die Art und Weise, wie wir Führung verstehen“, fordern die Macher „Agile HR-Konferenz 2021“, die vom 22. bis zum 23. Juni 2021 rein virtuell stattfindet. Hierbei streamen die Veranstalter alle Vorträge und Sessions live aus Köln ins Netz. Die Teilnehmer erwarten unter anderem folgende Beiträge namhafter Speaker:

- Jutta Solga und Sabine Heckmann vom AXA Konzern („Empowerment und verteilte Führung – wie es gelingt, als Organisation in den Verantwortungsdialog zu kommen“).
- Axel Singler und Janina Stork von der Haufe-Umantis AG („Organisationsreise:



Virtuell. Bereits im Jahr 2020 wurde die „Agile HR-Konferenz“ rein virtuell durchgeführt. In den Pausen wurden die Zuschauer zum Tanzen motiviert.

Von der Demokratie hin zur agilen Organisation“).

- Marcus Berghoff, Staff Development von Metafinanz („Wie geht eigentlich Leadership, wenn es keine Position ist?“).
- Laura Drees, HR-Managerin bei Prototy („Coaching als Selbstentwicklungsbooster oder Schlüsselwerkzeug auf dem Weg zur lernenden Organisation“).

Insgesamt gibt es 30 Impulse zu den Themenschwerpunkten Agile HR, Agile Leadership, Agile Transformation in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Die Agile HR Conference versteht sich bereits seit Jahren als Treffpunkt zu den Zukunftsthemen in Personal- und Organisationsentwicklung, Management und Wirtschaft.

HONORARE

Coaching-Umfrage 2021

Die Honorare für Coaches sind im Jahr 2020 deutlich um 9,1 Prozent gestiegen und lassen den Honorarrückgang des Jahres 2019 vergessen. Das ist das zentrale Ergebnis der aktuellen Coaching-Umfrage von Jörg Middendorf (mehr ab Seite 36).

Der gemittelte Stundensatz für Coaching ist von 2019 zu 2020 von 151,25 Euro auf 165,04 Euro angestiegen. Der Wiederanstieg lässt sich sowohl auf ein Ansteigen des unternehmensbezahlten Stundensatzes von vorjährig 174,47 Euro auf 186,79 Euro wie auch auf ein Ansteigen des privat bezahlten Stundensatzes von vorjährig 125,18 Euro auf 133,57 Euro zurückführen. Die Anzahl der Coaching-Prozesse pro Coach wird für 2020 mit durchschnittlich 24,3 Prozessen angegeben. Der Trend zu immer kürzeren Coaching-Prozessen setzt sich fort. Mit 10,5 Stunden pro Coaching-Prozess wird ein neuer Tiefstand erreicht. Eine einzelne Coaching-Stunde im Präsenzcoaching dauert in der Regel 1,5 bis zwei und mehr Stunden.

UMFRAGE

„Präsenz hat größten Nutzen“

Einige Umfragen haben zuletzt gezeigt, dass die Coronapandemie die Digitalisierung der beruflichen Weiterbildung stark beschleunigte.

Diesem Trend entsprechen auch die Ergebnisse einer Onlinenumfrage von 2021 von Haufe Semigator: 60 Prozent der 201 befragten Beschäftigten geben an, dass die digitale Infrastruktur von ihrem Unternehmen geschaffen wurde, um zum Beispiel auch im Homeoffice Weiterbildungsangebote wahrnehmen zu können.

Bei 79 Prozent der Befragten gilt digitale Weiterbildung in Form von Onlineseminaren oder E-Learnings im Unternehmen inzwischen als willkommene Alternative zu Präsenzveranstaltungen. Weitere 69 Prozent stimmten auch voll oder eher der Aussage zu, dass digitale Weiterbildungsange-

bote allgemein in ihrem Unternehmen eine ausgesprochen große Rolle spielen.

Trotzdem sprechen 80 Prozent der Befragten den Präsenzveranstaltungen den größten Mehrwert für die berufliche Weiterbildung zu – mehr als Onlineseminaren (72 Prozent), E-Learnings (52 Prozent) und Blended Learnings (50 Prozent). Konferenzen und Messen, die derzeit sowieso kaum stattfinden, wird der geringste Mehrwert für die Weiterbildung zugesprochen.

In jedem Fall bleibt die Nachfrage nach Weiterbildung während der Coronakrise insgesamt konstant: 70 Prozent der Befragten gaben an, dass ihnen Weiterbildung auch in der Coronapandemie ermöglicht wird. Weitere Ergebnisse unter [semigator.haufe.de/digitaler-vorreiber/weiterbildungsreport](https://www.haufe.de/digitaler-vorreiber/weiterbildungsreport).

Tipps & Tricks

Die größten Produktivitätskiller

Im Büro stehen verschiedenste Störquellen unserer Produktivität im Weg. Der Berliner Bürodienstleister für Selbstständige „Ebuero“ hat herausgefunden, wie die sieben größten Produktivitätskiller heißen:

Killer 1: Multitasking

Das menschliche Gehirn ist nicht darauf ausgelegt, mehrere To-dos gleichzeitig zu jonglieren, es kann immer nur einem kognitiv herausfordernden Prozess nachgehen. Wenn Unternehmer ständig zwischen ihren Aufgaben hin- und herspringen, braucht ihr Gehirn volle 23 Minuten, um sich wieder ganz auf das ursprüngliche To-do einzulassen.

“Für Einladungen zum Meeting gilt: So viele wie nötig, so wenig wie möglich.“

Killer 2: E-Mail-Flut

Eine einfache Strategie, um der E-Mail-Flut gegenzusteuern, ist, regelmäßig das Postfach aufzuräumen. Nach Kunde, Projekt oder Dringlichkeit können Mails in verschiedenen Ordnern abgelegt werden. Man sollte auch wichtige Kontakte zu den Favoriten hinzufügen, so stechen deren Mails durch den kleinen Favoriten-Stern direkt ins Auge und werden nicht übersehen. Alte Nachrichten müssen außerdem in regelmäßigen Abständen gelöscht werden, um den Überblick über das Postfach nicht zu verlieren.

Killer 3: Meetings als Zeitfresser

Viele Meetings werden relativ planlos, das heißt ohne konkrete Agenda, durchgeführt. Oft sind auch viel zu viele Teilnehmer, zum Beispiel seitens des Kunden, dazu eingeladen. Die Erfahrung bestätigt: Je mehr Menschen in einem Meeting sitzen, desto weniger fühlen sich die einzelnen Personen verantwortlich und klinken sich gedanklich aus. Statt fokussiert auf ein Ziel hinzuarbeiten, sehen sie die Konferenz eher als Pause von ihrer regulären Arbeit. Um als Unternehmer die Produktivität in Meetings hochzuhalten, lohnt es sich, vorab eine Agenda zu erstellen und an die Teilnehmer zu versenden. „So viele wie nötig, so wenig wie möglich“, sollte dabei das Credo sein, wenn es um die Teilnehmer geht.

Killer 4: Unpassender Arbeitsplatz

Ein unpassender Schreibtischstuhl oder zu laute Nachbarn machen es schwer, sich selbst zu konzentrieren. Ihre Büros sollten Unternehmer von Anfang an ganzheitlich planen und beispielsweise separate Räume zum Telefonieren, für Meetings und für konzentriertes Arbeiten schaffen. Indem sie die einzelnen Arbeitsplätze ergonomisch ausstatten, können sie die Weichen so stellen, dass der Output maximiert wird.

Killer 5: Eine Versuchung namens „Social Media“

Ein neuer Like auf Facebook, eine Whatsapp-Nachricht oder private E-Mail – leuchtet das Smartphone-Display auf, ist die Benachrichtigung leider nicht immer arbeitsrelevant. Trotzdem werden die Augen beinahe magisch davon angezogen und die Konzentration ist dahin. Wenn Selbstständige die Benachrichtigungen für bestimmte Apps entweder komplett oder für den Arbeitstag abstellen, wirken sie diesen Versuchungen effektiv entgegen. In Meetings ist es sinnvoll, ein generelles Handyverbot für alle Teilnehmer einzuführen. Wenn Unternehmer für eine herausfordernde Aufgabe komplett ungestört sein wollen, ist der „Do Not Disturb“- oder Flugmodus ein hervorragender Kniff, um den Griff zum Handy unattraktiv zu machen.

Killer 6: Störenfried klingelndes Telefon

Was ihre telefonische Erreichbarkeit betrifft, befinden sich viele Selbstständige in einer Zwickmühle. Einerseits müssen sie für Kunden und Geschäftspartner zu sprechen sein, andererseits lenkt ein ständig klingelndes Telefon ab. Um dieses Dilemma zu umgehen, lohnt sich ein Anrufbeantworter oder eine Aushilfskraft.

Killer 7: Veraltete Technologien

Investiert man als Unternehmer in neue Technologien, fördert dies die Motivation und den Workflow der Mitarbeiter. Mit Hilfe digitaler Tools können Prozesse, Arbeitsorganisation oder auch die Informationsverwaltung weitaus effizienter gestaltet werden und man kann sich besser auf sein Kerntätigkeitsfeld fokussieren.

Ebuero in Berlin (www.ebuero.de) ist das virtuelle Sekretariat für Unternehmer und Selbstständige. Eingehende Anrufe werden nach individuellen Vorgaben angenommen und bearbeitet. Anrufe können an 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche und an 365 Tagen im Jahr in sechs Sprachen entgegengenommen werden.

Ralf Steuer ist neuer Geschäftsführer der DGFP

Ralf Steuer, ein HR-Manager der Deutschen Lufthansa AG, ist seit März 2021 neuer Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP). Er folgt auf Norma Schöwe, die sich planmäßig nach dem Rotationsmodell der DGFP aus der Geschäftsführung zurückzieht und sich neuen Aufgaben bei der Continental AG widmet. Steuer sieht für die HR-Community besonders bei der Umsetzung der digitalen Transformation große Herausforderungen und betont: „Durch Covid-19 hat sich der digitale Wandel in der Arbeitswelt enorm beschleunigt. Ich bin überzeugt, dass die DGFP für

ihre Mitgliedsunternehmen ein wertvoller Partner bei der Bewältigung der Herausforderungen sein kann.“ Gegenüber dem „Personalmagazin“ sagte Steuer: „Mein Hauptziel ist das Binden und Gewinnen von Mitgliedern. Wir müssen nah am Kunden sein, sowohl bei denen, die wir heute bereits zu unseren Mitgliedern zählen dürfen, aber auch bei denen, die noch nicht dabei sind.“ Man habe in der Pandemie die Veranstaltungen ausschließlich virtuell durchgeführt. Mit deren Abklingen werde es die Aufgabe der DGFP sein, daraus hybride Formate zu entwickeln. „Das Virtuelle bleibt, das Bedürfnis nach persönlichem Austausch



Foto: DGFP

Ralf Steuer.
Neue Mitglieder gewinnen durch Netzwerke.

wird aber wiederkommen.“ In den letzten fünf Jahren hatte die DGFP mit wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen. Doch die Restrukturierungsphase sei jetzt vorbei, ist sich Steuer sicher: „Wir haben jetzt eine tragfähige Struktur, mit der wir agieren können. Wir brauchen jetzt Kontinuität.“ Im DGFP-

Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, Wissenschaftsorganisationen und Beratungen sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Human Resources Management. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum der Arbeit.

HANDZEICHEN IN VIDEOKONFERENZEN

„X“ für „eine andere Meinung anbieten wollen“

Damit in Videokonferenzen mit vielen Beteiligten niemand zu kurz kommt, empfiehlt das University College London (UCL) eine zusätzliche Kommunikation über standardisierte Handzeichen. Empfohlen wird das Winken, um sich zu Wort zu melden und das Heben der Hand, um Empathie zu zeigen, das Kreuzen der Zeigefinger oder der Unterarme, um durch dieses „X“ darauf hinzuweisen, dass man eine andere Sicht auf die Dinge habe. Professor Daniel Richardson (UCL Psychology and Language Sciences) erklärt: „Da man in Videokonferenzen keinen Augenkontakt herstellen oder ein subtiles Nicken wahrnehmen

kann, ist es für Moderatoren schwierig zu wissen, ob die Leute sich auf das einlassen, was man sagt.“ Während einige versuchten, mehr Technologie einzusetzen, um Videokonferenzen zu verbessern, seien Handzeichen auch sehr hilfreich. Paul Hills, Honorary Research Fellow am UCL und Business-Coach, erklärte, man nutze in erster Linie die Erfahrungen mit festgelegten Handsignalen beim Rettungsschwimmen, um eine neue Art der Kommunikation über Video zu entwickeln. Das „Video Meeting Signals System“ erfordere, dass eine Gruppe bestimmte Signale verwende, um Zustimmung oder Ablehnung zu bekunden

oder um Sorge und Fürsorge zu zeigen, jemandem zu gratulieren oder zu sagen, dass man eine Frage stellen möchte. Testpersonen, die Handzeichen verwendeten, gaben signifikant höhere Bewertungen für Gruppenzugehörigkeit, persönliche Erfahrungen und Lernergebnisse ab und sagten, dass die Mechanismen der Gruppeninteraktionen verbessert worden seien. Fazit: Durch die Verwendung von Handzeichen kann man schnell auf das reagieren, was jemand sagt, ohne den Gesprächsfluss zu unterbrechen. Eine Sammlung von nützlichen Handzeichen gibt es unter www.konektis.org/signals.



Andreas Patrzek. Orientiert an zentralen Merkmalen des systemischen Ansatzes lehrt der Kommunikationstrainer die Kunst des Fragens.

„Mehr Handwerk, weniger Heldentum“

PORTRÄT. Der Diplom-Psychologe Andreas Patrzek hat sich als Kommunikationstrainer auf „Fragetechniken“ spezialisiert und leitet „Questicon“, ein Institut für Gesprächsführung und Fragetechnik, im bayerischen Iffeldorf. In diesem Interview beschreibt er, wie es zu dieser sehr konkreten Spezialisierung auf das Thema „Fragen“ kam und warum Deutschlands Trainer seiner Beobachtung nach zu wenig „solides Handwerk“ abliefern.

Fotos: Lisa Bahnmüller

Sie bezeichnen sich selbst als den Experten für Fragen.

Wie kam es zu dieser Spezialisierung?

Andreas Patrzek: Während meiner Schulzeit war ich Ministrant und in der kirchlichen Jugendarbeit im Kloster Benediktbeuern aktiv. Die haben damals gute Seminare für Gruppenleiter auch mit Selbsterfahrung gemacht. So entstand der Wunsch, später Psychologie zu studieren. Nach dem Abitur habe ich gemerkt, dass ich dafür einen Notendurchschnitt von 1,2 gebraucht hätte. Also habe ich bei Siemens eine Stammhauslehre als Industriekaufmann absolviert. Von dort bin ich zu Osram ins Controlling, dann ins Marketing, wo ich auch interne Vertriebsseminare geleitet habe. Dort hat mir mein Chef ans Herz gelegt, mich weiterzubilden, und ich habe berufsbegleitend an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Betriebswirtschaft studiert.

Das Lernen hat mir großen Spaß gemacht und ich fand es toll, neue Impulse zu bekommen. Mein Job bei Osram hat mir große Freude bereitet und ich habe auch gut verdient. Aber ich wollte trotzdem meinen alten Traum realisieren und habe dann an der Ludwig-Maximilians-Universität in München Psychologie studiert, unter anderem Wirtschafts- und Organisationspsychologie bei Professor Lutz von Rosenstiel. In einem Seminar zur Familientherapie, wo wir auch kleine Beratungen mit Klienten durchführen durften, kam ich zum ersten Mal mit dem Thema zirkuläre und hypothetische Fragen in Kontakt. Das hat mich damals sehr beeindruckt.

Wie kamen Sie als Diplom-Psychologe dann zum Managementtraining?

Patrzek: Mein Einstieg als Trainer war sehr mühsam. Ich habe zuerst Marketingtrainings für die IHK gemacht und begonnen für die Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg Rhetorik-Seminare zu leiten. Dort war ich insgesamt fast 27 Jahre Trainer und 15 Jahre speziell Trainer für den Kurs „Führung und Zusammenarbeit“. Parallel hat mich Josef Weiss vom Trainingsinstitut APU in Germering, der damals alle Führungskräfte des Telefonanbieters Arcor geschult hat, in sein Trainerteam geholt. Das habe ich mehr als sieben Jahre gemacht. Dabei wurde mir zunehmend klar, dass viele Führungstheorien den Teilnehmern relativ wenig bringen, weil sie in erster Linie Schwierigkeiten haben, vernünftige Mitarbeitergespräche zu führen.

Chefs machen meist Ansagen, hören nicht zu und fragen kaum. Daher habe ich das Thema Fragen immer stärker in meine Seminare integriert und gemerkt, dass das ein Werkzeug ist, das von den Führungskräften gern angenommen wird und ihnen auch hilft, bessere Gespräche zu führen. Parallel habe ich angefangen, selbst Seminare zu akquirieren. Aber das war mühsam. Da habe ich mich wieder ans Marketing erinnert und mir überlegt, wie ich mich von den anderen Trainern abheben könnte. Ich wollte eine Nische besetzen. So kam ich auf die Idee, der „Fragenpapst“ zu werden. Da gab es bisher niemanden – außer im klinischen Bereich. Ich habe mich hingesetzt, recherchiert und ganz viel gelesen und angefangen,



ein Buch zu schreiben. Erst sollten es nur 150 Seiten werden, dann hat mich der Ehrgeiz gepackt und ich habe das Thema möglichst umfassend behandelt.

Und das war der Durchbruch?

Patrzek: Nein, ich habe weiter Seminare für verschiedene Anbieter geleitet. Eines Tages rief mich der Direktor des oberösterreichischen Landesrechnungshofs an, der sich in Psychologie weitergebildet hatte und dabei auf mich gestoßen war. Er wollte seine Prüfer in Fragetechnik schulen. Dort habe ich viele Seminare durchgeführt und wir haben das auch evaluiert nach Erfolg, Zufriedenheit und Wirkung. So kam ich auch zu anderen Rechnungshöfen und mir wurde klar, dass das Thema trägt. Seitdem biete ich fast nur noch Trainings zu Fragen und Fragetechnik beziehungsweise Fragekompetenzen an. Zu meinen Kunden gehören neben Behörden wie dem Bayerischen Obersten Rechnungshof oder der obersten Eidgenössischen Finanzkontrolle auch die Stadt München und zahlreiche Unternehmen wie Bosch, Porsche, die Sparkassenakademien und Velux. Bis zum Beginn der Coronapandemie lief das Geschäft blendend und wurde von Jahr zu Jahr besser.

Würden Sie Ihr Vorgehen in Richtung Spezialisierung auch anderen Trainern raten?

Patrzek: Ja, ganz klar. Mein Rat: Suche dir eine Nische und lass dich nicht aus der Fassung bringen, wenn es gerade mal

Buchtipps I. Andreas Patrzek: „Systemisches Fragen“, Springer, Wiesbaden, 3. Auflage 2021, 93 Seiten, 14,99 Euro

Buchtipps II. Andreas Patrzek: „Fragekompetenz für Führungskräfte“, Springer, Wiesbaden, 6. Auflage 2015, 375 Seiten, 65 Euro

nicht so gut läuft. Versuche in deiner Nische immer besser zu werden, auch in den Randbereichen. Es macht vieles einfacher, weil man sich auf ein Thema konzentriert. Ich lese zum Beispiel nur noch gezielt Fachartikel, in denen es um Führung, Kommunikation, Gesprächsführung und Fragen geht. Im Jahr 2008 habe ich ein weiteres Buch über Kommunikation geschrieben: „Wer das Sagen hat, sollte reden können.“ Dieses Buch verkaufte sich nicht so gut. Dagegen läuft mein im Jahr 2014 veröffentlichtes Buch „Systemisches Fragen“ noch immer sehr gut.

Wie kommt es, dass Sie mit einem so unspektakulären Thema wie „Fragen“ erfolgreich geworden sind?

Patrzek: Für mich gibt es zu viele Trainer, die zu viele verschiedene Themen gleichzeitig anbieten und deshalb bei keinem Thema richtig perfekt sind. Fit in einem Thema wird man doch erst, wenn man es immer wieder und wieder und wieder unterrichtet. Bei mir gibt es nur Fragen und Gesprächsführung und sonst nichts. Natürlich kann ich auch Konflikt, Team und →

→ Stressmanagement. Aber da gibt es andere, die sind besser. Die sind dort Experten. Ich kaufe doch meine Semmeln auch beim Bäcker und nicht beim Reifenhändler. Zudem vereinfacht es auch die Akquise. Ich rufe nur die an, denen die Fragetechnik nachweislich bei der Bewältigung ihrer Aufgaben hilft – also etwa die Verantwortlichen im Vertrieb, im Consulting, in der Revision oder im Qualitätsmanagement. Entweder sie sagen nach drei Sätzen, das klingt gut, oder sie sagen nein. Aber ich

„Viele Trainer sind im Kern einsame Wanderprediger, die ihre Heldengeschichten erzählen.“

bin immer gleich am Punkt. Ich vergeude keine Zeit. Manchmal habe ich Anfragen zu anderen Themen, aber die trainiere ich immer seltener. Da müsste ich mich erst wieder einlesen und auf den neuesten Stand bringen. Da kommt die alte Schule bei mir hoch: Mache es richtig, lüge nicht und sei einfach du.

Aber viele Trainer – besonders wenn sie auch in der Speaker-Szene zuhause sind – trumpfen doch immer nur mit Superlativen auf ...

Patzrek: Wenn ich ganz ehrlich bin, bin ich da manchmal ein bisschen neidisch. Die machen ganz viel Chichi und Drumherum und treten ohne den kleinsten Selbstzweifel auf. Das kann ich nicht und das bin ich nicht. Da sehe ich mich eher als Handwerker, der solide Arbeit abliefert. Ich weiß, was er kann. Vor einem Jahr habe ich mein Haus umgebaut und wollte ein zusätzliches Dachfenster einbauen lassen. Der erste Handwerker kam, schaute sich alles an, klopfte die Wände ab, maß die Abstände und sagte mir: „Das Fenster, das Sie möchten, baue ich Ihnen nicht ein. Das geht nicht.“ Und er erklärte mir, warum. Der zweite Handwerker sagte sofort: „Das mache ich Ihnen.“ Ich habe es natürlich nicht einbauen lassen. Der erste Handwerker wusste, was er tut, und so sehe ich mich auch. Daher bin ich oftmals frustriert, wenn das Trainerhandwerk von den Einkäufern in den Unternehmen nicht richtig wertgeschätzt wird. Die Personaler möchten ein eintägiges Seminar zu Fragetechniken für 15 Teilnehmer. Das mache ich nicht, das ist kein gutes Handwerk. Sinn macht ein Seminar erst mit maximal zehn Teilnehmern in zwei Tagen.

Mangelt es den Personalentwicklern daher am Wissen für den Einkauf von Trainings?

Patzrek: Ich treffe zu selten auf Auftraggeber, die mir im Akquise-Gespräch kompetente und herausfordernde Fragen stellen wie: Was qualifiziert Sie als Trainer? Worauf beruht Ihr Erfolg? Wie gehen Sie mit schwierigen Situationen um? Was glauben Sie, wie Sie auf die Teilnehmer wirken? Über welche Selbsterfahrung verfügen Sie? Wie gestalten Sie Ihre persönliche Supervision? Wo sehen Sie die aktuellen Trends? Diese Fragen kommen fast nie. Dabei würde ich gern auf Augenhöhe gemeinsam diskursiv erkunden, ob ich für die Zielgruppe passe oder wo ich mein Design vielleicht anpassen müsste.

Ich würde mir mehr gemeinsames Ringen wünschen, um das ideale Seminar anbieten zu können. Aber wenige Personalentwickler waren selbst Trainer und sie verstehen oft nicht im Detail, was es heißt, Mitarbeiter nachhaltig zu trainieren. Nur ganz wenige kommen leider auch mit ins Seminar und diskutieren mit mir das Erlebte. Und zu den Feedbackbögen der Teilnehmer erfolgt auch nur selten im Detail Rückmeldung. Natürlich gibt es da auch positive Ausnahmen. Aber im Kern finde ich das manchmal recht frustrierend. Auch auf den Transfer wird nur selten Wert gelegt.

Inwiefern?

Patzrek: Was ich als Teilnehmer im Seminar gelernt habe, muss ich immer wieder anwenden. Sonst ist es wieder weg. Bei mir gibt es nach jeder Lerneinheit kleine Lernkarten für die Teilnehmer. Die stecken sie in eine Schachtel oder in den Geldbeutel und so werden sie immer wieder an die wesentlichen Punkte erinnert. Zum Transfer gehören für mich auch gute Fotoprotokolle. Dabei kommentiere ich die Fotos von den Flipcharts. Warum haben wir das gemacht? Was ist die Theorie dahinter? Nach acht Wochen gibt es einen Reminder, in dem noch mal wichtige Punkte aktualisiert sind, und Übungen dazu. Nach einem halben Jahr kommt noch mal eine Erinnerung. Das gehört für mich zum Handwerk.

Da stellt sich die Frage, ob Ihre Ansprüche auch den Ansprüchen der Personalentwickler entsprechen ...

Patzrek: Das weiß ich nicht. Die stecken natürlich auch in einer Zwickmühle. Manchmal ist mein Eindruck, dass die darunter leiden, dass die Geschäftsführung die Tragweite von guter Personalentwicklung nach wie vor nicht richtig einschätzt und ihre Arbeit auch nicht genügend würdigt. Nach wie vor hat Weiterbildung oft eine Alibifunktion. Da sagt die Geschäftsführung, wir machen jetzt mal etwas in Weiterbildung für unseren Geschäftsbericht. Denn da steht drin, dass wir drei Prozent unserer Gewinne in Weiterbildung investieren. Und die Personalentwicklung kauft darauf halt ein Training ein. Dabei nimmt



Führungskräfte-Training. Patzrek macht jungen Führungskräften Mut, mehr „offene“ Fragen zu stellen.

man die Trainer, die man schon lange kennt, die vor allem freundlich sind und einem nicht widersprechen und wo der Preis passt. Eine freie Ausschreibung gibt es zu oft nicht. Und wenn die Personalentwickler das Unternehmen wechseln, nehmen sie häufig die Trainer mit. Der Markt ist nicht transparent und es wird oft zu wenig berücksichtigt, wie nachhaltiges Lernen wirklich funktioniert.

Zurück zu Ihrem Spezialgebiet „Fragen“. Warum fällt es Führungskräften eigentlich so schwer, mehr zu fragen?

Patzek: Eine Führungskraft, die eine Frage stellt, steht dann für einen Moment selbst nicht mehr im Mittelpunkt und gibt die Kontrolle ab. In meinen Seminaren habe ich immer wieder erlebt, wie schwer sich manche damit tun, offene Fragen zu stellen. Wir üben das zwar intensiv im Seminar aber in der Abschlussübung, verwenden sie wieder nur geschlossene Fragen. Warum? Die Art zu fragen hat meiner Meinung nach viel mit der Persönlichkeit zu tun. Bei einer geschlossenen Frage habe ich immer eine Vorannahme und der andere kann nur ja oder nein sagen. Bei einer offenen Frage weiß ich nicht, was kommt, und liefere mich gewissermaßen dem Befragten aus. Das sind zwei unterschiedliche Mindsets.

Die geschlossene Frage erzeugt bei Fragenden Sicherheit, die offene Frage Unsicherheit, in dem Sinne, dass ich vielleicht eine Antwort bekomme, mit der ich nicht gerechnet habe und die mich vielleicht dumm dastehen lässt. Dieses Fallenlassen erfordert auch eine gewisse Demut und es braucht auch eine psychologische Sicherheit des Fragenden. Aber dafür erfahre ich auch viel mehr von dem anderen. Das hat natürlich auch viel mit dem Zuhören zu tun. Zuhören ist eine hochkomplexe Anti-Narzissmus-Technik, die daher nur wenigen gelingt.

Wie geht es Ihnen als Trainer in der Coronapandemie?

Patzek: Im ersten Vierteljahr war ich positiv gestimmt und dachte, es geht vorbei. Ich hatte endlich Zeit, alles zu machen, zu dem ich bisher nie kam. Ich habe wahnsinnig viel gelesen, fünf Artikel geschrieben, neue Übungen entwickelt, um digitale Seminare anzubieten. Im Juni 2020 fing es wieder ganz langsam an und dann ist alles wieder kollabiert. In der zweiten Frustphase habe ich angefangen, mein Programm zu digitalisieren, habe meine Website umgestaltet, mehr als sieben Podcasts gemacht und Videosequenzen aufgenommen, die kann ich verkaufen. Online läuft es schon wieder etwas, aber das ist natürlich nicht die Auslastung wie früher. Ich kann nicht die Heldengeschichte erzählen, dass ich als Trainer problemlos ins digitale Zeitalter umgestiegen bin.

Nagt die erzwungene Untätigkeit als Präsenztrainer auch an Ihrer Psyche?

Patzek: Corona macht etwas mit mir, das meine Selbstwirksamkeit und mein Selbstbild angreift, und ich fühle inzwischen schon ein Stück Kränkung und Hilflosigkeit. Mein Konzept bisher war: Ich mache so weiter wie bisher. Also habe ich eben ganz viel gelesen und geschrieben. Jetzt bin ich präpariert für einen Neuanfang mit ganz viel Digitalisierung und der kommt nicht. Ich bin ich zum ersten Mal in einer Phase, wo ich an-

fange, ratlos zu werden, und nicht weiß, wo die Reise hingeht. Meine bisherige Gewissheit und Sicherheit, dass das alles wieder gut wird, bekommt Risse. Ich ziehe schon sehr viel Energie aus meinem Beruf und als Experte definiere ich mich auch dadurch, manchmal vielleicht sogar zu viel.

Was glauben Sie, wie sich der Seminarmarkt entwickelt?

Patzek: Ich weiß es nicht. Er wird sich verändern. Es wird viele digitale Formate geben. Aber erst einmal werden viele Firmen pleitegehen. Andere werden kein Geld mehr für Weiterbildung haben und sich vielleicht auch fragen: Brauchen wir diese Seminare überhaupt? Ich kann natürlich hoffen, dass ich als Experte irgendwie wieder einigermaßen heil aus dem Ganzen herauskomme. Deshalb wollte ich ja immer Experte werden.

Was würden Sie anderen Trainern in der Coronasituation raten?

Patzek: Einen Schritt zurückzutreten und sich anzuschauen, was da überhaupt passiert und was das mit einem macht. Viele Trainer sind im Kern einsame Wanderprediger, die ihre Heldengeschichten erzählen. Sie sollten sich viel häufiger mit guten Freunden und Kollegen austauschen, gemeinsam Konzepte entwickeln, zusammen trainieren und vor allem voneinander lernen. Und sich gemeinsam Gedanken machen, wie sich der Markt entwickeln könnte und wie man darauf reagie-

„Meine bisherige Gewissheit und Sicherheit, dass das alles nach der Krise wieder gut wird, bekommt Risse.“

ren könnte. Das entlastet. Vielleicht ist die Zeit, wo jeder zu jedem Thema Trainer werden kann, auch einfach vorbei und der Markt bereinigt sich. Es schadet daher nicht, als Trainer zu reflektieren, was einem wirklich Spaß macht und wo man wirklich gut ist, und sich vielleicht auch von manchem Thema zu verabschieden.

Also mehr Fokussierung?

Patzek: Ich weiß, das klingt jetzt sehr provokant, aber viele Selbstständige schreiben auf ihre Visitenkarte, dass sie Trainer, Berater und Coach seien. Das ist ungefähr so, als ob ich schreibe, ich sei Bäcker, Metzger und Landwirt, denn alle haben ja irgendwo und irgendwie was mit Lebensmitteln zu tun. Aber das sind für mich ziemlich grundverschiedene Dinge. Ich bin Trainer und bringe den Leuten in Seminaren etwas bei, was sie selbst anwenden können. Ein Trainer gewinnt andere, berührt und verändert Menschen und geht wieder. Ein Berater gibt fachlichen Input von außen. Ein Coach arbeitet im Einzelkontakt über einen längeren Zeitraum an der Entwicklung eines Klienten. Da steckt doch jeweils eine ganz andere Psychodynamik dahinter und als Experte brauche ich jeweils andere Kompetenzen.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Humor in der Krise

KOMMUNIKATION. „Humor ist, wenn man trotzdem lacht“, was bedeutet diese Volksweisheit in der Coronakrise? Wer trotz der Widrigkeiten des Lebens lachen kann, gewinnt Abstand und kann besser durchatmen. Humor kann in Online-Meetings auch Nähe erzeugen. Aber es sollte sich immer um einen „ermutigenden“ Humor handeln, fordert Eva Ullmann, Humorexpertin und Leiterin des „Deutschen Instituts für Humor“ in Leipzig in diesem Fachartikel. Doch wie gelingt einem ermutigender Humor in Zeiten der Krise?

WAS IST HUMOR?

Humor ist ...



01.

... wenn man eine bedrückende Stimmungslage verändert und **Spannungen** abbaut.

02.

... wenn man sich nicht jammernd mit anderen ins „Café Elend“ zurückzieht.

03.

... ein **Parfum**, dessen Duft noch im Raum ist, wenn man schon gegangen ist.



→ Gelegentlich führe ich für die Kunden meines Humorinstituts Online-Team-Coachings in meinem Kellerstudio durch. Mein Mann, Geschäftsführer einer Agentur, sitzt eine Etage höher in seinen Büroräumen, in einem Online-Meeting. Unser Sohn, seit Kitaschließung abwechselnd von uns betreut, sitzt heute bei Papa auf dem Schoß. Er muss auf die Toilette im Untergeschoss und kommt zu mir ins Studio, zieht an meinem Arm und will mir unbedingt etwas zeigen. Ich lasse meinen Sohn kurz in die Kamera winken,

man nicht besuchen durfte. Vielen von uns ging der Humor flöten. Dabei benötigen wir ihn gerade jetzt so dringend, um weiter durchzuhalten.

Bei aller Solidarisierung, Dünnhäutigkeit, Mutlosigkeit, bei allen Bedenken sind wir durch endlose Online-Meetings wellenförmig erschöpft, zoom-müde und in Sorgenschleifen gefangen. Man könnte meinen, Humor sei in diesen Zeiten völlig fehl am Platz. Dabei hat Humor nicht nur bei uns nach der ersten Schockstarre in der Coronakrise gute Dienste geleistet:

Uns tat das gut. Unsere Kunden und uns holte das aus der Schockstarre. Viele Menschen nahmen unseren Kalender sehr dankbar an. In einer der wöchentlichen Teamsitzungen diskutierten wir online über die gerade wieder geöffneten Spielplätze. Eine Mitarbeiterin mit erwachsener Tochter sagte: „Ich wollte mit meiner Tochter auch unbedingt auf den Spielplatz. Sie wollte aber nicht.“ Alle lachten.

Wenn ich das letzte Jahr Revue passieren lasse, haben wir uns mit dem Lachen gegenseitig immer wieder angesteckt. Regelmäßig starteten wir selbst mit Schmunzeln über tragisch-komische Momente in unserem Meeting der Woche. Jüngst berichtete ich von einer Online-Besprechung mit einer Aufsichtsrätin, deren demente Mutter ins Bild lief. Diese verstand nicht gleich, dass es ein Meeting war und schaute sehr verwundert. Wir begrüßten sie alle mit freundlichem Winken und großem Hallo. Sie grüßte freundlich zurück. Die Aufsichtsrätin sagte: „Ohne meine Mutter läuft hier nix.“ Ein kurzes Lachen zusammen in einer schweren Zeit. Sie erzählte uns, dass sie aufgrund einer Demenzerkrankung zeitweise zu ihrer Mutter gezogen war. Das hätte ich in einem realen Meeting wahrscheinlich so nie erfahren.

Humor bringt uns näher. Und die Zeit der Distanz zeigt Nähe gerade aus unerwarteten Ecken. Deshalb sagt der Volksmund wohl: Humor ist, wenn man trotzdem lacht. Aber was bedeutet das eigentlich? Humor ist heitere Gelassenheit. So definiert es der Duden. Trotz der Widrigkeiten des Lebens lachen, schreibt Wikipedia. Humor ermöglicht Abstand. Und damit macht er eine Krise leichter und lässt uns durchatmen. Humor kann

„Humor macht eine Krise leichter und lässt uns trotz aller Widrigkeiten ruhig durchatmen.“

Eva Ullmann

übergebe das Wort an einen Kollegen und sage: „Ich kann Ihnen sicher gleich etwas ganz Beeindruckendes berichten.“ Als ich zurückkomme, erzähle ich mit übertriebenen Worten von einem Eiszapfen, den wir dringend beim Gang auf die Toilette begutachten mussten – ein erlösendes Lachen in einer anstrengenden Zeit.

Dünnhäutigkeit aushalten

Als mittelständiges Fortbildungsinstitut hatten wir im Jahr 2020 wenig zu lachen. Im Frühjahr gab es einen dramatischen Umsatzeinbruch, die Mitarbeitenden waren auf einen Schlag ohne Auftritt vor Ort und gleichzeitig mussten alle das Dreifache arbeiten, um die Dinge wieder ins Rollen zu bringen. Mein Team, von der Büroleitung bis hin zur Trainerin im Homeoffice, hat seitdem Enormes geleistet. Manche mit kleinen Kindern zu Hause und im Homeschooling. Andere mit der eigenen Mutter im Krankenhaus, die

Der Osterhase 2020 war systemrelevant: Er hat keine Ostereier versteckt, sondern Klopapier. Es gab viele gute Maskenwitze. Martin Sonneborn, ehemaliger Journalist beim Satiremagazin Titanic und nun seit vielen Jahren im EU-Parlament, postete: „Habe heute maskierte Männer an der Tankstelle bei einem Überfall gesehen. Vorbildlich.“

Im Jahr 2019 wäre es nicht lustig gewesen, zu fragen: „Muss sich Farin Urlaub nun zu Inka Rantäne umbenennen?“ Zu lesen war auch: „Wenn Kirche und Puff gleichzeitig schließen, dann haben wir echt ein Problem.“ Zu Weihnachten 2020 glich die Geschenkübergabe an unsere Liebsten und Freunde einer Lösegeldübergabe in einer TV-Doku. Wir vom Deutschen Institut für Humor produzierten im Frühjahr 2020 bereits einen Humor-Krisenkalender. Jeden Tag ein Humortürchen. Jeden Tag einen kleinen Schmunzler trotz eigener Krise. Jedes Teammitglied steuerte Beiträge dazu bei.

04.

... etwas, das Gelassenheit erzeugt, wenn es im Alltag schwierig wird.

05.

... ein kostenloses Medikament, das heilen kann, wenn es richtig dosiert wird.

06.

... auch vorhanden, wenn einem etwas **Schlagfertiges** erst nach Stunden einfällt.





Humor als Kongressthema. Eva Ullmann zeigt in ihren Vorträgen, wie unterschiedliche Berufsgruppen Humor als Kraftquelle und Ressource nutzen können.



Buchtipps. Eva Ullmann: Humor ist Chefsache – so entwickeln Sie Ihren humorvollen Fingerabdruck, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2020, 438 Seiten, 22,99 Euro

jedoch auch Nähe erzeugen. Und das ist relevant, wenn man in Workshops und Coachings durch Nähe Prozesse begleitet. Aber auch bei Mitarbeitergesprächen und wöchentlichen Meetings ermöglicht Heiterkeit eine gewisse Herzlichkeit und Zuwendung.

Humor im Online-Live-Meeting

Humor in schwierigen Zeiten erfordert eine erhöhte Empathie, also Einfühlungsvermögen. Ermutigender Humor bietet Entlastung. In stressigen Situationen muss Humor deutlich erkennbarer sein als sonst. Humor muss in Krisen untereinander weniger zynisch sein und das bedeutet, noch weniger „übereinander herziehen“ als in guten Zeiten. Humor ignoriert keine Krise, er macht die Krise manchmal erst aushaltbar.

Aber wie macht man denn nun ermutigenden Humor? Wir sind im ersten Meeting nach Neujahr. Üblicherweise wird über gute Vorsätze gesprochen. „Ich muss unbedingt fitter werden, mehr Sport machen, ein paar Kilo abnehmen.“ Sie kennen die Phrasen. Ich bin ein großer Fan von Zielen, aber nicht unmittelbar nach Neujahr. Diese Tage bergen die kürzeste Halbwertszeit für Ihre Ziele, selbst wenn sie „S.M.A.R.T.“ sind. Also gehe ich in die Küche, nehme dort das Spülmittel „FIT“ in die Hand, setze mich wieder vor den Rechner und halte die Spülmittelflasche in die Kamera: „Mein Vorsatz für das neue Jahr: FIT halten.“ Es

dauert einen Moment, dann lacht mein Team. Das Thema wird gewechselt. Und plötzlich wird Humor entlastend. Humorexperten sprechen vom sozialen Humor, also Humor, der einfach lustig ist, ohne jemanden zu beschämen.

Der „Trainer-Kongress-Berlin“ von Gert Schilling läuft wie viele Kongresse seit einem Jahr online. Rund 500 Teilnehmende treffen im Internet auf rund 40 Referenten und Referentinnen. Der jüngste Kongress startete mit einer kurzen Abfrage. Es waren drei farbige Hintergründe bei Zoom vorbereitet worden und die Aufforderung lautete: „Bitte wählt nun eine Hintergrundfarbe, die beschreibt, wie ihr durch den Kongress gehen werdet. Gelb steht für zielorientiert mit gut vorbereiteter Planung der Workshops, die ihr besuchen wollt. Grün steht für strukturiert und das Rot steht für Abenteurer, wenn ihr keine der Vorbereitungs mails gelesen habt und nur durch intuitives Navigieren beim gemeinsamen Start gelandet seid und sicher auch in irgendeinem Workshop abenteuerlich landen werdet.“ Die Teilnehmenden lachten und es war sofort eine gute Stimmung im „Raum“. So wie der Kongresstag startete, so interaktiv verlief der restliche Tag.

Wie trainiert man Perspektivwechsel?

Perspektivwechsel lohnen sich nicht nur, wenn sie unfreiwillig passieren, sondern auch mit völliger Absicht. Sie erzeugen

signifikant Aufmerksamkeit bei wichtigen Themen – in der E-Mail-Betreffzeile ebenso wie bei der Personalsuche. Wie trainiert man aber Perspektivwechsel? Indem man Dinge zusammenbringt, die nicht zusammengehören. Nehmen Sie einen beliebigen Gegenstand aus Ihrer Wohnung und vergleichen ihn mit Ihrem Job. Ein Personalmanager ist wie ein Klebeband? Er verbindet Menschen, Abteilungen und Themen. Ein Trainer ist wie ein Verbandskoffer. Eine Führungskraft ist erfrischend wie ein Glas Wasser, denn sie nutzt die Talente ihrer Mitarbeitenden und verschüttet nicht deren Ressourcen. Nutzen Sie das im nächsten Online-Meeting und Sie erhöhen so sofort die Aufmerksamkeit.

Widersprüche aushaltbar machen

Sie können auch Formate zusammenbringen, die nicht zusammengehören. Schule und Late Night: Der Schulleiter Björn Lengwenus aus Dulsburg bei Hamburg hat bereits eine Woche nach Schulschließung im März 2020 eine Dulsburg-Late-Night-Show auf die Beine gestellt. Wöchentlich berichtet er Aktuelles von der Schule, lässt Schüler und Schülerinnen, Eltern und Lehrkräfte zu Wort kommen. Seine Show muntert auf, macht Hoffnung und schafft Gemeinschaft. Neben den 1.000 direkt Betroffenen wurde seine Show inzwischen von fast 35.000 Menschen auf Youtube angeschaut. Als Füh- →

→ rungskraft machte er so die Widersprüche und Ängste dieser Zeit aushaltbar und alle beteiligten Menschen wieder arbeitsfähig.

Als Trainerin, HR-Managerin oder Führungskraft ist es Teil meiner Arbeit, mit Widersprüchen umgehen zu müssen. Im letzten Jahr war diese Fähigkeit jedoch wichtiger denn je. Vom digitalen Findelkind bis zum digitalen Wunderkind musste man alle Teilnehmenden unter

einen Hut kriegen. Und manchmal waren nicht die Mitarbeitenden das digitale Findelkind, sondern das Unternehmen selbst oder die kooperierenden Institutionen. Bei einem unserer Kunden gab es im Konzern Vereinbarungen mit lokalen Schulen, ausgesuchten Abiturienten ein Praktikum zu ermöglichen. Verehbare Praktika in den Ferien wurden wegen des Lockdowns abgesagt und das Homeschooling fortgesetzt. Eine raffinierte Führungskraft,

in diesem Fall ein Personalmarketing-Manager, klärt mit seinem Praktikanten und dessen Eltern, dass beides möglich ist. Die Hausaufgaben können zwischen den Online-Meetings gemacht werden und der Praktikant muss auch nicht ganztags beim Unternehmen eingeloggt sein. So entstand das erste Online-Praktikum mit parallelem Homeschooling. Das Unternehmen hat mit Weitblick auch 2021 nicht auf sein Recruitinginteresse verzich-

Ausgesuchte Humortechniken

Werkzeugkasten. Manchmal entsteht guter Humor spontan aus dem Augenblick heraus, aber manchmal muss man eine witzige Bemerkung auch im stillen Kämmerlein vorbereiten. Dabei helfen Humortechniken, die einem helfen können, immer öfter den richtigen Ton zu treffen.

1 Übertreibung (der Laustärkereger des Humors): Ohne Übertreibungen wird man niemanden zum Lachen bringen. Nehmen Sie doch einmal Ihre eigenen „Stärken“ und „Macken“ und übertreiben Sie diese. Dabei kommt niemand zu Schaden, denn der einzige, den Sie auf die Schippe nehmen, sind schließlich Sie selbst. Übertreiben Sie stufenweise:

- Ich bin so zerstreut, dass ich überall Sachen liegen lasse.
- Ich bin so zerstreut, dass ich schon alle Sachen doppelt habe.
- Ich bin so zerstreut, dass selbst der Salzstreuer schon neidisch ist.

Wenn man die Stärken und Schwächen anderer übertreibt, muss das liebevoll geschehen. Übertreibungen wirken besser, wenn sie von freundlichen, nonverbalen Gesten begleitet werden. Das Schmunzeln in den Augen oder die übertriebene Gestik deuten an, dass der Erzähler nur einen Scherz macht. Übertreiben hilft, in schwierigen Situationen durchzuatmen.

2 Humorvoll Worte spiegeln (Das nützt sehr beim gezielten Deeskalieren): Um in angespannten Situationen im Unternehmen oder beim Kundenkontakt die Lage zu entspannen, bedarf es einer gewissen Sensibilität beim Humoreinsatz. Es kommt auf die Feinheit im Ton an – und auf eine offene Körpersprache.

Ein Beispiel soll das deutlich machen: Eine Mitarbeiterin kommt wutentbrannt mit einem Problem zum Chef und sagt: „Das Problem müssen Sie mit den Kollegen klären. Das mache ich nicht!“ Wie reagiert nun die Führungskraft? Sie sagt vielleicht: „Sie finden, das sollte ich klären?“ oder sie fragt: „Sie brauchen dabei meine Unterstützung?“ Hier wird bereits die Technik des Spiegelns angewendet. Eine humorvolle Spiegelung ist es aber erst dann, wenn der Chef (mit einem Hauch von Clint Eastwood in der Stimme) betont langsam antwortet: „Sie wollen also, dass der Sheriff das hier mal regelt?“

3 Umdeutungen (Mitarbeiter in drei Sekunden entspannen): Umdeuten bedeutet, eine ungewöhnliche, übertriebene, positive, ja manchmal auch absichtlich falsche Interpretation einer (unangenehmen) Situation. Ziel ist es, ein Lachen und damit Entspannung zu erzeugen. Damit trainiert man sehr erfolgreich seinen aufwertenden, sozialen Humor. Beispielsweise passiert einem jungen Mann folgendes Missgeschick: Der Beamer fällt bei einer Präsentation vor dem Vorstand aus. Umdeutung: „Wir tun heute etwas für die Umwelt und sparen Strom.“ Natürlich macht es keinen Sinn, ein Unglück oder eine Krise bei jeder Gelegenheit „umzudeuten“. Es geht beim Umdeuten nicht darum, eine Krise lächerlich, sondern

erträglich zu machen. Oft sagen Humor-Anfänger: „Das mit dem Umdeuten muss einem in einer brenzigen Situation erst einmal einfallen.“ Die Wahrheit ist, dass man gerade das Umdeuten in einer ruhigen Minute üben muss.

4 Absichtliches Missverstehen (Nehmen Sie als Betroffener eine Sache nicht ernst): Wenn Ihr Partner fragt: „Sind die Kinder im Bett?“, dann sagen Sie fragend: „Welche?“. Die Antwort lautet dann schmunzeld: „Na, unsere“. Mit einer absichtlich falschen Interpretation einer Situation kann man zum Beispiel in einer Besprechung leicht für eine aufgelockerte Stimmung sorgen. Ein Contergangeschädigter, der das Mitleid seiner Umgebung wegwischen wollte, sagte einmal: „In Deutschland leben 80 Millionen Behinderte. Ich habe den Vorteil, dass man es mir ansieht.“

5 Unsinniges Zustimmung (paradoxe Intervention): Jemand greift Sie an und Sie geben ihm unerwartet Recht. Der Angreifer läuft ins Leere und Sie verhindern mit einem Schmunzeln einen verbalen Schlagabtausch. Wenn Sie Beamter beim Finanzamt sind und jemand nennt Sie auf einer Party einen Raubritter, dann sagen Sie: „Ja, das Räubern habe ich lange trainiert. Meine nette Art wurde mir auf vielen Seminaren vollständig ausgetrieben.“

tet. Der Schüler kann sich trotzdem auf seine Berufswahl vorbereiten. Außerdem lernt er die Perspektive zu wechseln und zwei Dinge unter einen Hut zu bekommen.

Jede Krise, jeder Change- oder Transformationsprozess birgt Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten. Humor trainiert im hohen Maße die Fähigkeit, mit Mehrdeutigkeiten umzugehen. Man spricht auch von Ambiguitätstoleranz. Das bedeutet Ungewissheits- und Unsicherheitstoleranz. Sie lässt sich zum Beispiel mit humorvollen Vergleichen üben. Ein Vergleich wie „diese Veränderung ist wie eine Achterbahnfahrt“ oder „wir haben hier gerade scheinbar den Endkampf von Harry Potter vor uns“ oder „die Drehbuchautoren von ‚Krieg der Sterne‘ haben angefragt, ob sie von uns Ratschläge bekommen können“ bringen zum Schmunzeln und erzeugen Leichtigkeit. Und wieder liegt der Fokus auf ermutigendem, also dem sozialen Humor. Der ermöglicht ein kurzes Durchatmen.

Humor stärkt die Arbeitgebermarke

Das „Bestattungsmuseum Wien“ konnte während des Lockdowns trotz Museumschließung seinen Umsatz verdreifachen, weil es sich traute, einen Verkaufsshop mit humorvollen Produkten zu eröffnen. Ganz geschmackvoll und mit viel Sinn für Feinheiten. Natürlich sprach es damit ein junges Publikum zwischen 20 und 60 Jahren an – und nicht die Angehörigen mit Todesfall. Es gab T-Shirts mit offensichtlichen Übertreibungen zum Lebensende „Ich turne bis zur Urne“ oder (in Kooperation mit den Bibliotheken Wien) „Ich lese, bis ich verweise“. Das Museum wurde für seinen Mut und seine Ermutigung belohnt und kam so als Unternehmen gut durch eine schwierige Zeit. Ich erspare Ihnen die Forderung, eine Krise als Chance zu sehen. Eine Krise ist anstrengend und macht dünnhäutig. Uns alle. Jeder Veränderungsprozess im Business auch. Bevor Sie eine Krise oder Veränderung als Chance sehen, müssen Sie diese in manchen Fällen erst einmal überleben. Durch Humor entstehen ein überlebensnotwendiger Puffer, eine neue Kraft oder neue Ideen für die anstehende Veränderung.



AUTORIN

Eva Ullmann

arbeitet seit vielen Jahren als Humorexpertin, Autorin und Rednerin (www.diehumorexpertin.de). Sie hat in Leipzig das „Deutsche Institut für Humor“ gegründet und hält zahlreiche Trainings und Vorträge. Sie hat diverse Artikel, Bücher und Hörbücher veröffentlicht. Ihr Buch „Humor ist Chefsache“ erschien 2020. In ihrem aktuellen Newsletter „Humor-Dialog“ (www.humorinstitut.de/humordialog) beleuchtet sie mit Marketingexperten den neuesten Wissensstand zu Humor in Markenbeziehungen.

Deutsches Institut für Humor
Feuerbachstraße 26
04105 Leipzig
Tel. 0341 4811848
www.humorinstitut.de

Ein Würzburger Dentallabor hat im Jahr 2019 in einer Übernachtaktion einen witzigen Film für die sozialen Medien gedreht. In einem Minibus sitzen vier Mitarbeitende des Dentallabors, ziehen sich Räubermasken über und fahren zur nächsten Zahnarztpraxis. Dort wollen sie einen Zahntechniker entführen, denn die sind im Fachkräftemangel selten. Ein Mann kommt aus der Praxis. Dem ziehen sie einen Sack über den Kopf und zerren ihn ins Auto. Er ruft: „Ich bin doch nur Zahnarzt.“ Er wird wieder rausgeworfen und schreit: „Ich rufe die Polizei!“ Darauf der Fahrer des Minibus: „Nein, nicht die Polizei! Wir brauchen doch einen Zahntechniker.“ Und in die Kamera: „Wenn auch Sie sich bewerben wollen, tun Sie das doch direkt bei uns. Wer weiß, bei wem wir als Nächstes auf der Matte stehen.“

Eine vorbildliche Idee, mit einfachen Mitteln ganz unprofessionell umgesetzt: 30.000 Likes auf Facebook. Zehn Bewerbungen. Eine Einstellung. Günstiger als jede Stellenanzeige in der Tageszeitung. In Zeiten noch immer sehr bedrohlichen Fachkräftemangels bedarf es ungewöhnlicherer Ideen, um neue Mitarbeitende

zu finden und zu binden. Durch Humor schafft man Aufmerksamkeit. Die verschiedenen Interpretationsmöglichkeiten von nervigen oder unklaren Situationen können sogar gezielt für die Humorproduktion genutzt werden. Eine Zahnarztpraxis warb mit dem Plakat: „Jetzt ist die beste Zeit für eine Zahnspange!“ Daneben war ein Mensch mit Maske zu sehen. Damit spielte man auf die mit einer Zahnspange verbundenen Scham an ...

Humor kann auch aggressiv und bissig sein

Ein „lustiges“ Foto für Selbstständige trägt die Überschrift „Hilfspaket für Selbstständige ist angekommen“. In dem abgebildeten Paket erkennt man einen Strick, mit dem man sich das Leben nehmen kann. Wenn das eigene Unternehmen tatsächlich in der Existenz bedroht ist, ist das nicht im geringsten witzig. Ein Sanitäter kommt zu einem Patienten, der am Boden liegt: „Endlich mal ein Herzinfarkt! Der ganze Coronascheiß geht mir echt auf den Keks.“ Für Pflegekräfte und Mediziner ein guter Lacher in der aktuellen Zeit, für Patientenohren ist der Witz eher ungeeignet.

An dieser Stelle fängt das eigentliche Humortraining an. In der Unterscheidung von aggressivem und sozialem Humor, dem Unterscheiden von Humortechniken, die zu unterschiedlichsten Zielen führen können. Egal ob im Online-Live-Training, bei Widerständen im Seminar oder unfairen Angriffen: Humor als Kommunikationswerkzeug hat sich in den letzten zwanzig Jahren enorm weiterentwickelt. Wir wissen über Humor und ihren Einsatz im Business mit dazugehörigen Chancen und Risiken viel mehr als früher. Lassen Sie Ihre Leichtigkeit, Ihr humorvolles Auge für die Widersprüche des Alltags nicht am Bühnenrand Ihrer täglichen Online-Live-Trainings und Präsentationen liegen. Eine Übersicht der Humortechniken (Kasten) bietet Ihnen Inspiration zum Üben. Sie halten Ihren Job länger durch, wenn Sie auf Ihr Humorkonto regelmäßig eine Portion Humor einzahlen. Dann können Sie auch in schwierigen Zeiten Humor abheben.

Eva Ullmann ●

Nachhaltig arbeiten – auch in HR

ÜBERBLICK. Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Nicht nur das eigentliche unternehmerische Handeln soll sich an Nachhaltigkeitsgrundsätzen ausrichten, sondern auch für die HR-Arbeit setzt der Grundsatz der Nachhaltigkeit wesentliche Paradigmen. Dabei ist Nachhaltigkeit mehr als ein Trendthema. Der Gesetzgeber hat es zum Pflichtthema gemacht. HR kann mit einigen Instrumenten für Nachhaltigkeit im Unternehmen sorgen.

Die Explosion lässt sich in Zahlen ablesen: Reichten im Jahr 2000 noch 126 Seiten, waren es zehn Jahre später schon mehr als doppelt so viele, nämlich 260. Und für das Berichtsjahr 2018 mussten sage und schreibe 353 Seiten herhalten, um den Jahresbericht der Daimler AG zu fassen, davon 15 Seiten zur Nachhaltigkeit. Auch bei anderen Firmen sind die Jahresberichte deutlich dicker als früher – dafür hat der Gesetzgeber gesorgt: 2017 hat der Bundestag das Gesetz zur CSR-Berichtspflicht beschlossen. Seither muss das Thema „Nachhaltigkeit“ Einzug in die Berichtspflicht börsennotierter Unternehmen finden. Vorschrift ist Vorgabe und so werden sicherlich die sogenannten „nichtfinanziellen“ Berichte weiter zunehmen.


Eigentlich ist es schon diskrepant, dass ausgerechnet Wirtschaftsunternehmen aus Anlass der Vorlage von Zahlen gezwungen werden, sich zu nichtfinanziellen Themen zu äußern. Doch auch darüber hinaus ist die Nachhaltigkeit in aller Munde: Das fängt an beim Ausgleich der CO₂-Verschmutzung und geht bis zu

beschäftigungspolitischen Ansätzen, die den „Purpose“, also den Sinn der Unternehmung, in den Mittelpunkt stellen statt den bloßen Produktionskostenfaktor „Personal“.

So rückte die Nachhaltigkeit in den Fokus von HR

Der Enron-Skandal war der Urknall für die Bilanzierungsvorschriften, ausgelöst durch die fortgesetzte Bilanzfälschung eines der größten US-Konzerne Anfang der 2000er Jahre. In dieser Folge wurden die Bilanzvorschriften zu Recht verschärft, auch der „Sarbanes-Oxley Act“ (SOX) entstand, benannt nach den beiden Initiatoren, Senator Paul Sarbanes, und dem Mitglied des Repräsentantenhauses, Michael Oxley. Sie wollten mit dem Gesetz die Zuverlässigkeit und Richtigkeit der Bilanz von Kapitalgesellschaften durch wirksame interne Kontrollsysteme

einschließlich der „Corporate Governance“ durchsetzen. Das Problem war in der Welt und der Gesetzgeber reagierte. Der SOX zielte darauf, das Vertrauen in den Kapitalmarkt wiederherzustellen. Er sollte Regeln und Standards für Unternehmen festsetzen, damit die Transparenz der Bilanzangaben auch verlässlich war. Wer an der US-Börse gelistet war, musste den SOX-Regeln folgen, musste interne Kontrollsysteme, Checklisten, Plausibilitätsprüfungen und Freigaberegeln einführen. Ein Verstoß war sogar mit Haftstrafe bedroht. Nicht nur die Vorstände der Unternehmen, auch die Wirtschaftsprüfer mit ihren Testaten wurden einer weitreichenden Haftung unterworfen. Reihum setzten die Unternehmen interne Kontrollsysteme (IKS) auf, das Vier-Augen-Prinzip zog in die Personalarbeit ein.



Auch der Begriff „Compliance“ erlebte in diesem Zusammenhang seinen kompetenhaften Aufstieg im Firmenvokabular. Der „Ehrbare Kaufmann“ wurde neu interpretiert durch Regelwerke und Vorschriftenammlungen. Die Berichtserstattungspflicht, das Risikomanagement und die Aufsicht wurden für Publikumsgesellschaften massiv verschärft. Vor dem Testat der Wirtschaftsprüfer stand die Dokumentation der eigenen Kontrollinstrumente. Rollenbasierte Zugriffsprofile, Stichprobenkontrollen und archivierte Checklisten füllten ganze Ordnerschränke. Für HR standen hier in erster Linie die Entgeltabrechnung und die Angemessenheit der Vergütung im Mittelpunkt des Controllings.

Die nächste Stufe der Formalisierung führte dann zur Kodifizierung dieser Vorgaben im Finanzbereich. Die so entstandenen „International Financial Reporting Standards“ (IFRS) sind internationale Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen, die das „International Accounting Standards Board“ (IASB) herausgibt und seit 2009 auch für kleinere und mittlere Unternehmen gelten. Sie sollen losgelöst von nationalen Rechtsvorschriften die Aufstellung international vergleichbarer Jahres- und Konzernabschlüsse regeln.

Die zunehmende Globalisierung führte zu einer eigenen Kodifizierung, unabhängig von nationalstaatlichen Vorschriften. Das deutsche Handelsgesetzbuch bekam einen globalen Bruder.

Die IFRS werden von zahlreichen Ländern zumindest für kapitalmarktorientierte Unternehmen vorgeschrieben. Sie bestehen aus Standards und offiziellen Interpretationen dieser Standards. Die EU-Kommission hat mit Verordnung Nummer 1725/2003 diese internationalen Rechnungslegungsstandards sowie die entsprechenden Interpretationen übernommen. Auch die mit der EU-Richtlinie 2013/34/EU beschriebene „Corporate Social Responsibility“ (CSR) ist längst Standard in den Unternehmen und hat in den vergangenen Jahren Einzug in die Berichterstattung gefunden.

Die nichtfinanzielle Erklärung

Eigentlich geht es immer nur um die konkretere Ausgestaltung der „Mutter aller Handelsnormen“, nämlich die vom „Ehrbaren Kaufmann“, seit jeher beschrieben in § 347 Handelsgesetzbuch (HGB). Der mit der CSR-Richtlinie eingefügte § 315 b HGB regelt jetzt konkret die Verpflichtung zur Erstellung einer „Nichtfinanziellen Konzernklärung“. Darin sind alle Aspekte umfassend zu erläutern, die unter einer „Corporate Social Responsibility“ verstanden werden. § 289 c HGB definiert sehr detailliert den Inhalt dieser nichtfinanziellen Erklärung, wobei aber eine Vielzahl unbestimmter Fachbegriffe verwendet wird. Mit der Maßgabe, dass „zumindest“ auf folgende Aspekte einzugehen ist, wird explizit aufgeführt, dass →

→ Unternehmen Ausführungen machen müssen zu den Themen

- Umweltbelange (Die Angaben können sich beispielsweise auf Treibhausgasemissionen, den Wasserverbrauch, die Luftverschmutzung, die Nutzung von erneuerbaren und nicht erneuerbaren Energien oder den Schutz der biologischen Vielfalt beziehen.),
- Arbeitnehmerbelange (Die Angaben können sich beispielsweise auf die Maßnahmen, die zur Gewährleistung der Geschlechtergleichstellung ergriffen wurden, die Arbeitsbedingungen, die Umsetzung der grundlegenden Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation, die Achtung der Rechte der Arbeitnehmer, informiert und konsultiert zu werden, den sozialen Dialog, die Achtung der Rechte der Gewerkschaften, den Gesundheitsschutz oder die Sicherheit am Arbeitsplatz beziehen.),
- Sozialbelange, (Die Angaben können sich beispielsweise auf den Dialog auf kommunaler oder regionaler Ebene oder auf die zur Sicherstellung des Schutzes und der Entwicklung lokaler Gemeinschaften ergriffenen Maßnahmen beziehen.),
- die Achtung der Menschenrechte (Die

Angaben können sich beispielsweise auf die Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen beziehen.) und

- die Bekämpfung von Korruption und Bestechung (Die Angaben können sich beispielsweise auf die bestehenden Instrumente zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung beziehen.).

Ebenso sollen die Unternehmen eine Beschreibung der verfolgten Konzepte vorlegen sowie die Ergebnisse der Konzepte, ferner die wichtigsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die für die Geschäftstätigkeit der Kapitalgesellschaft von Bedeutung sind.

Wenn die Kapitalgesellschaft in Bezug auf einen oder mehrere der genannten Aspekte kein Konzept verfolgt, hat sie dies anstelle der auf den jeweiligen Aspekt bezogenen Angaben in der nichtfinanziellen Erklärung klar und begründet zu erläutern. In der Praxis führt dies dazu, dass zu all diesen Belangen Beschreibungen erstellt werden. Das geht bei der Frage der Umwelt noch einigermaßen griffig – wie sieht die Umweltbilanz aus, welche Schadstoffe werden emittiert und so weiter. Bei den Sozialbelangen wird es schon schwieriger.

Nobelpreis 2016 für Forschung zu Nachhaltigkeit

Das nächste Kapitel für eine Beachtung der ausgleichenden Wirkung wirtschaftlichen Handelns öffnete sich 2016: Der Nobelpreis für Ökonomie im Jahr 2016 wurde für die Vertragstheorie vergeben. Dies stellte eigentlich eine Auszeichnung für die Forschung zur Nachhaltigkeit dar. Denn die Vertragstheorie geht – wie die Prinzipal-Agent-Theorie – davon aus, dass mit entsprechender Vertragsgestaltung Anreize geschaffen werden, um das Verhalten zu steuern. So führen kurzfristige Bonuszahlungen zu einem Verhalten, das diesen Erfolg schnell – aber nicht nachhaltig – realisiert.

Die Nobelpreisträger gingen der Frage nach, wie Verträge und Anreizsysteme beschaffen sein müssen, um dem Inhaber (etwa ein Familienbetrieb als „Prinzipal“) und dem angestellten Geschäftsführer (als „Agent“) eine ausgeglichene Interessenslage zu ermöglichen. Auf der einen Seite die nachhaltige Erhaltung von Sub-

stanz über Generationen hinweg, auf der anderen Seite die Orientierung an einem Erfolg, weil dieser honoriert wird.

Die Nobelpreisjury stellte fest, dass die Preisträger Oliver Hart und Bengt Holmstrom neue theoretische Modelle entwickelt hatten, mit denen die Bedeutung von Verträgen für die Wirtschaft und die Gesellschaft besser bewertet werden konnten. Dadurch könne das Design von Verträgen verbessert werden, etwa bei der leistungsorientierten Bezahlung von Managern, der Selbstbeteiligung bei Versicherungen oder bei der Privatisierung öffentlicher Leistungen. Bezug genommen wird dabei auch auf die Finanzkrise im Jahr 2008. Diese Krise sei auch dadurch entstanden, dass Bankmanager Anreize hatten, mit riskanten Investitionen übergroße Boni für sich selbst zu verdienen – und dabei das Risiko für die Bank zu vernachlässigen.

Die Grundlage für diese Arbeit habe Holmstrom bereits in den 1970er Jahren gelegt, heißt es in der Begründung. So habe er etwa präzise ausgeführt, wie ein Vertrag aussehen müsse für Auftragnehmer, die leistungsorientiert bezahlt werden sollen. In den 1980er Jahren habe Hart darauf aufbauend Theorien zu unvollständigen Verträgen entwickelt. Da in Vertragswerken nie alle Eventualitäten abgedeckt werden können, formulierte er Regeln für Kontrollrechte. So solle etwa festgelegt werden, in welchen Situationen eine Vertragspartei berechtigt sei, Entscheidungen zu treffen.

Eine Botschaft der Nobelpreisträger war, dass in Branchen mit hohem Risiko die Gehälter eher fix sein sollen. Die vergütungspolitische Realität sieht eher anders aus. Aber auch außerhalb der Diskussion um Banker-Boni gibt der Leistungslohn immer wieder Anlass zur Überprüfung. Nicht nur Stückzahlen, sondern auch Qualitätsaspekte sind zu integrieren oder wie bei der „Balanced Scorecard“ auch Prozesse und Mitarbeiterthemen einzu beziehen.

Im Wesentlichen geht es dabei um den Ausgleich der Interessen. Wie immer stellt sich zuerst die Frage nach den Motiven. Das ist eine grundlegende Frage auch für alle HR-Instrumente, die einen Ursache-Wirkung-Zusammenhang herstellen oder die Grundlage für Motivation

Nachhaltigkeit und weitere HR-Trends



Buchtipps. Nachhaltige Personalarbeit ist eine von vielen wichtigen Entwicklungen in HR, die im Buch „HR-Trends 2021“ zusammenge-

fasst sind. Die Herausgeber des Buchs sind Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann, die ihre „HR-Trends“ regelmäßig als aktuelles Jahrbuch im Haufe Verlag in Freiburg veröffentlichen. Die aktuelle Ausgabe umfasst 520 Seiten und kostet 99,95 Euro (ISBN 9783648135198).

und Handeln abgeben wollen. Die zentrale Frage ist die nach den Interessen, um Handeln zu steuern – soweit man davon überzeugt ist, dass Handeln durch Incentives gesteuert werden kann.

Nachhaltige HR-Instrumente

In der Nachhaltigkeitsdebatte kommt es gleichwohl auf den Beitrag von HR an – und das beschränkt sich nicht auf den Teil in der nichtfinanziellen Erklärung mit der Beschreibung aller Sozialaspekte. Vielmehr müssen auch entsprechende Konzepte und Instrumente erläutert werden, um den Unternehmensführungskodex zu beschreiben. So sollte die Frage geklärt werden, wie nachhaltiges Management gesteuert wird und wie ein Unternehmen seiner „Social Responsibility“ nachkommen kann. Die unternehmerische Absicht wird ergänzt um die soziale Verpflichtung. Dabei geht es um mehr als nur um die Beschreibung eines internen Kontrollsystems (IKS), das für jede Entgeltabrechnung obligatorisch ist, um Missbrauch zu verhindern.

Soziale Arbeitgebermarke

Die Nachhaltigkeit beginnt schon beim Employer Branding. Hier geht es darum, die eigene Arbeitgebermarke nicht nur wirtschaftlich, sondern auch sozial darzustellen: Was ist der sinnstiftende Mehrwert, jenseits des Zwangs, Geld zu verdienen? Was ist die besondere Aufgabe eines Unternehmens, einen Mehrwert anzubieten und zu leisten?

Dieser „Purpose“ ist zunehmend von Belang, weil sich das Profil eines Unternehmens im Wettbewerb um die Talente nicht nur wirtschaftlich definiert. Zunehmend steht für Berufsanfänger nicht so sehr der monetäre Aspekt als vielmehr das Gesamtimage eines Unternehmens im Mittelpunkt.

Das führt weiter zum Recruiting, etwa mit der Formulierung einer Auswahlrichtlinie, was auch als Betriebsvereinbarung möglich ist. Darin werden die Kriterien beschrieben, die zu einer Personalauswahl führen – ohne Ansehen der Person, nur gestützt auf Nachweise und Fähigkeiten. Eine solche Kodifizierung des Recruiting-Handelns hilft freilich



AUTOR

Prof. Dr. Rupert Felder

ist seit Februar 2012 Leiter Personal der Heidelberg Gruppe. Der weltweit aufgestellte Druckmaschinen-Konzern beschäftigt rund 11.000 Mitarbeiter. Zudem ist Felder Honorarprofessor an der Hochschule Rhein-Main und Vizepräsident des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU).

**Heidelberger Druckmaschinen AG
Gutenbergring, 69168 Wiesloch
rupert.felder@heidelberg.com
www.heidelberg.com**

auch, um Auswahlentscheidungen zu begründen und in mitbestimmten Unternehmen die Zustimmung des Betriebsrats im Verfahren nach § 99 Betriebsverfassungsgesetz einzuholen.

Nachhaltige Vergütung

Auch die Vergütungspolitik kann zur Nachhaltigkeit beitragen, etwa mit der Etablierung einer Langfristorientierung (mehrjährige Ziele und deren Etablierung als „Long Term Incentive“). Nicht die Incentivierung von Umsatz, sondern von nachhaltigem Ertrag steht dann im Fokus. Nicht das Honorieren von Abschlüssen, sondern die Werthaltigkeit von Vertragsbeziehungen soll belohnt werden. Auch wiederkehrende Umsätze sind eher ein Nachhaltigkeitsfaktor, weil sie auf eine längerfristige Kundenbindung und -beziehung abstellen. In einer längerfristigen Beziehung stehen der Fairnessgedanke und Ausgleich von Interessen eher im Mittelpunkt als bei schnellem, einmaligem Straßenverkauf. Der Händler, der morgen weiterzieht, muss keine Rücksicht auf das Wohlergehen seines Kunden nehmen. Der Partner aber, der mehrere Jahre Umsatz aufbauen will, braucht eine ausbalancierte Beziehung.

Für Vorstandsvergütungen gibt hier der „Corporate Governance Kodex“ den Rahmen vor. „Corporate Governance“ ist der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen. Über § 161 Aktiengesetz („Entsprechenserklärung“) müssen börsennotierte Unternehmen bestätigen,

dass sie dem Inhalt des Kodex entsprechen beziehungsweise worin und warum sie dem nicht entsprechen. Damit ist der Kodex faktisch eine wirksame Norm für die Vergütungspolitik und deren Nachhaltigkeitsaspekte.

Soziales Engagement

Manche Unternehmen stellen ihre Mitarbeiter einen Tag im Jahr frei, um soziale Projekte durchzuführen, stellen entsprechende Ausbildungsplätze bereit (siehe etwa das „Tarifliche Förderjahr“ in der Metallindustrie) oder unterstützen ehrenamtliche Tätigkeiten durch Freistellung. Die Palette der Möglichkeiten reicht über die gesamte arbeitsrechtliche Bandbreite: etwa die Zusicherung, den gesetzlichen Mindestlohn und mit dem Entgelttransparenzgesetz die Mitarbeiter auch genderkonform zu bezahlen. Auch das Gesetz zur befristeten Teilzeit gibt materiell einen Beitrag zur Nachhaltigkeit. Die Pflicht des Arbeitgebers, auf einer Betriebsversammlung einen Personal- und Sozialbericht abzugeben (§ 43 Abs. 2 BetrVG), der auch den Stand der Gleichstellung und die Integration ausländischer Beschäftigter thematisiert, galt schon lange, auch wenn das in der Betriebspraxis nicht ganz so eng gesehen wird.

Intrinsische Motivation

Jenseits der Versuche, über die CSR-Richtlinie der Europäischen Union (EU) und jenseits der Wirkungen des „Corporate Governance Kodex“ und sogar über die Standards der IFRS hinaus, ist ein Trend zu erkennen, gutes Verhalten zu beschreiben und durch Nachhaltigkeitskonzepte zu untermauern. Die intrinsische Motivation ist dabei zunehmend eine relevante Größenordnung, so wie „Purpose“, also eine sinnstiftende Tätigkeit, die Arbeitgeberwahl der Absolventengeneration bestimmt.

Es ist schon ein interessantes Betätigungsfeld für den Personalbereich, jenseits der Textbausteine zur nichtfinanziellen Erklärung weitere Instrumente und Bausteine zu liefern, um den Nachhaltigkeitsgedanken zu etablieren. Die Diskussion dazu hat gerade erst begonnen.

Rupert Felder ●

INTERVIEW. Nachhaltigkeit ist für die Supermarktkette Tegut Geschäftsgrundlage. Das zeigt sich klar im Warensortiment mit Bio-Produkten. Aber auch in der Personalarbeit will Tegut mit einigen HR-Instrumenten für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung sorgen. Die Personalentwicklung spielt dabei eine wichtige Rolle.

„Im Unternehmen wachsen“

Seit der Gesetzgeber die CSR-Berichtspflicht eingeführt hat, ist das Thema „Nachhaltigkeit“ in den Unternehmen stärker in den Fokus gerückt. Welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit bei Tegut?

Karl-Heinz Brand: Aktuell hat unsere Muttergesellschaft, die Genossenschaft Migros Zürich, Nachhaltigkeit zu einem Schwerpunktthema gemacht. An diesen Prozess beteiligt sie alle Tochtergesellschaften, sodass im gesamten Unternehmen ein Prozess des bewussten, nachhaltigen Handelns läuft. Aber für uns ist das Thema absolut nicht neu. Wir haben es schon seit Jahren auf unserer Agenda.

Als Tegut 2013 von der Migros übernommen wurde, sagte der CEO der Genossenschaft Migros Zürich Jörg Blunsch, dass die Unternehmensphilosophie beider Handelsunternehmen sehr ähnlich sei. Hat sich das bewahrt und wie sieht die Unternehmensphilosophie – in Bezug auf Nachhaltigkeit – heute aus?

Brand: Das hat sich auf jeden Fall bewahrt. Die wesentlichen Punkte dieser Philosophie sind auf der einen Seite das Ziel mit gesunden und nachhaltigen Lebensmitteln zu handeln. Auf der anderen Seite möchten wir mit diesen Lebensmitteln auch das Gute fördern und nicht nur einfach ein Geschäft machen. Wir verfolgen mit den Lebensmitteln eine Vision.

Wie sieht diese Vision aus?

Benjamin Brähler: Im Prinzip lässt sich unser Leitbild für Nachhaltigkeit zusammenfassen mit „Heute das tun, was das Morgen sichert“. Darunter fassen wir die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Wir fördern als Bio-Pionier die ökologische Landwirtschaft, setzen auf energieeffizientes Wirtschaften

und beteiligen uns an sozialen Projekten wie die „Tafel“, „SOS-Kinderdorf“ oder den Tegut-Saisongärten.

Und was bedeutet das auf den Personalbereich heruntergebrochen?

Brähler: Auf der wirtschaftlichen Seite wollen wir zunächst den Personalbedarf decken, um das Wachstum unseres Unternehmens sichern. Gleichzeitig wollen wir die Mitarbeitenden möglichst lange an uns binden, indem wir ihnen interne Entwicklungspfade bieten. Wir geben ihnen die Chance, ganz lange im Unternehmen zu wachsen und immer wieder neue Herausforderungen zu meistern. Das zeichnet Tegut schon lange aus.

Brand: Mir ist es wichtig zu ergänzen, dass Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen für uns keine lose Worthülle ist. Wir machen das aus echter Überzeugung. Wir wollen das Thema „Nachhaltigkeit“ in die Breite tragen und nicht nur bezogen auf das Unternehmen betrachten. Um nachhaltige Werte zu vermitteln, planen wir gerade ein Bildungsprogramm für alle Mitarbeiter.

Worum geht es in diesem Programm?

Brähler: Das Programm basiert auf dem Ziel, „umfeldbewusst“ zu agieren. Das Wortspiel mit dem Begriff „Umweltbewusstsein“ soll bedeuten, dass Tegut nicht nur sich selbst intern betrachtet, sondern immer auch mitdenkt, was außenherum passiert. Konkret soll das Lernprogramm dazu inspirieren, nachhaltiges Handeln auch zu Hause fortzusetzen. Dafür wollen wir das Thema „Nachhaltigkeit“ in all seinen Facetten aufgreifen und den Mitarbeitenden zugänglich machen. Die Lerninhalte drehen sich um Fragen wie zum Beispiel: Wie lebe ich zu Hause ökologischer? Wie vermeide ich Müll? Wie

nutze ich grünen Strom? Wie ernähre ich mich nachhaltig? Für dieses Programm wollen wir pro Mitarbeitendem ein Lernkontingent im Umfang von fünf Stunden zur Verfügung stellen, das verpflichtend sein soll. Das ist bei etwa 7.700 Mitarbeitenden schon ein großes Projekt.


Brand: Das Projekt zeigt, dass es uns wichtig ist, in der Personalentwicklung nicht nur die fachliche und die Funktionsentwicklung zu betrachten. Wir haben immer die Persönlichkeitsentwicklung mit im Auge. Wir glauben, beides gehört zusammen. Das sorgt dafür, dass unsere Mitarbeitenden lange im Unternehmen bleiben, ein hohes Commitment aufbauen und die gemeinsamen Ziele mittragen.

Messen Sie die Nachhaltigkeit der Personalentwicklung an der Fluktuationsrate?

Brand: Das ist natürlich ein konkretes Ziel, die Fluktuationsraten möglichst niedrig zu halten. Aber das allein wäre zu kurz gegriffen. Die Personalentwicklung ist ein Baustein unseres Performance Managements, das wir systematisch am Kompetenzmodell ausrichten. Das fängt beim Recruiting an, geht über die Potenzialbeurteilung und Bildungsbedarfserfassung hin zu Besetzungsplänen und Laufbahnmodellen auf Basis einer langfristigen Personalplanung. Ganz wichtig ist auch unsere Bildungstransfersicherung.


Was tun Sie, um den Lerntransfer nachhaltig zu gestalten?

Brand: Der erste Schritt der Transfersicherung erfolgt schon vor der eigentlichen Bildungsmaßnahme: Im Gespräch mit der Führungskraft wird vorab geklärt, was das konkrete Ziel der Maßnahme ist. Der zweite Schritt ist eine Abfrage der Zufriedenheit nach der Weiterbildung. Dann



Karl-Hein Brand
ist Leiter Per-
sonelles und
Mitglied der Tegut-
Geschäftsleitung.

Foto: André Druschel



Benjamin Brähler
ist Bereichsleiter
Akademie und
Talent Manage-
ment. Er leitet das
neue Karriere-
programm „Tegut
University“.

Foto: tegut...

wird wieder mit der Führungskraft besprochen, ob die vorher definierten Ziele erreicht wurden und wie das Gelernte nun in die Arbeit einfließen soll. Diese Gespräche sind mir sehr wichtig. Denn Bildung ist eine Investition in Menschen, die einen echten Nutzen stiften soll.

Brähler: Ein paar Wochen später folgt ein Online-Nachbereitung zum Training. So erreichen wir eine gute Verdichtung zwischen Vorgesetztengespräch, Training und dem erfolgsorientierten Transfer in die Praxis. Echtes „Deep Learning“ in mehreren Schichten sozusagen.

Wer Ziele vereinbart, vergütet oft auch die Erreichung hinterher. Zahlt Tegut persönliche Boni für Nachhaltigkeit?

Brand: Nein, wir haben keine Boni, die auf individuelle Ziele ausgerichtet sind. Wir setzen auf fixe und verlässliche Gehälter und Zusatzleistungen, um eine stabile Verbindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden zu schaffen.

Brähler: Man kann das Thema „Nachhaltigkeit“ an einen Bonus koppeln in der Vermutung, dass dies motiviert. Ich würde hier jedoch die These wagen, dass das zwar funktionieren kann – aber eben nur kurzfristig. Und das wäre wiederum per se nicht nachhaltig. Ich denke, um Personalentwicklung wirklich nachhaltig zu betreiben, gibt es bessere Mittel. Wir setzen zum Beispiel auf stark erfahrungsorientierte Weiterbildung, auch wenn das derzeit unter Coronabedingungen nur eingeschränkt geht.

Wie sieht die erfahrungsorientierte Weiterbildung bei Tegut aus?

Brähler: Wir gehen zum Beispiel zu den Bauernhöfen und sehen uns die Haltebedingungen von Tieren an. Dann zeigen wir den Teilnehmern konkret, wo

die Vorzüge der Bio-Tierhaltung liegen. Dieses direkte Erleben macht sehr viel mit den Menschen. Ein zweites Beispiel ist eine Initiative für unsere Auszubildenden: Wir fahren gemeinsam nach Berlin zur Grünen Woche und nehmen dort auch an einer Demonstration zu Nachhaltigkeit, ökologischer Erzeugung und Zukunft der Landwirtschaft teil. Wenn man mit 30.000 anderen mitläuft, ist das ein emotionales Erlebnis. Die Azubis spüren vor Ort, dass Tegut genau das Richtige tut und die Fragen der Zeit und der Zukunft aus echter Überzeugung aufgreift. Wir setzen also erst auf das Erlebnis und besprechen dann im Nachgang, was wir dabei eigentlich gelernt haben – sozusagen Praxis mit Emotionen und Erfahrungen vor Theorie.

Nun haben Sie das Karriereprogramm „Tegut University“ aufgesetzt. Inwiefern zahlt es auf die Nachhaltigkeitsziele ein?

Brähler: An diesem Programm nimmt eine Gruppe von 15 jungen Mitarbeitern aus allen Unternehmensbereichen teil, die seit mindestens zwei Jahren bei Tegut arbeiten. Ziel der Weiterbildung ist es, persönliche und fachliche Kompetenzen auszubauen und vor allem eigene Karriereperspektiven zu entwickeln. Wesentliche Elemente sind Kontaktrunden mit der Tegut-Geschäftsleitung und Experten aus verschiedenen Unternehmensbereichen, ein mehrwöchiger Arbeitsplatzwechsel, Netzwerktreffen und ein begleitendes Hochschulprogramm mit der Wilhelm-Büchner-Hochschule Darmstadt. Nachhaltig ist das in dem Sinne, dass wir den Mitarbeitern eine langfristige Perspektive im Unternehmen bieten.

Brand: Ein weiterer Punkt in Bezug auf die Nachhaltigkeit ist die Vermittlung der Tegut-Kultur und -Werte über das Pro-

gramm. Wir haben vor einiger Zeit einen Prozess durchlaufen, in dem wir unsere Werte und Führungsgrundsätze noch einmal geschärft haben.

Wie sehen die Grundsätze konkret aus?

Brähler: Man kann sie in drei Schlagworten zusammenfassen: Wir führen und arbeiten nachhaltig, verbindend und initiativ. Nachhaltig, das ist die Art und Weise, wie wir mit unseren Produzenten arbeiten, wie wir die Prozesse gestalten, aber auch die Personalarbeit. Verbindend heißt, wir wissen, dass wir nur in einer guten Gemeinschaft erfolgreich sind und verbinden uns auch nach außen mit Lieferanten und Kunden. Initiativ bedeutet, dass wir gestalten, als Unternehmen vorgehen, die Zukunft der Branche mitentwickeln und jeder sich einbringen kann.

Zum Stichwort „initiativ“: Tegut hat inzwischen drei „Teo-Stores“ eröffnet. Das sind vollständig digitale Selbstbedienungsläden. Inwiefern ist das nachhaltig in Sachen Personalarbeit?

Brand: Vollständig digital heißt ja nicht, dass wir keine Mitarbeiter mehr brauchen. Das Konzept der „Teo-Stores“ ist nachhaltig: Wir können diese Kleinstläden mit nur 50 Quadratmetern an Orten unterbringen, wo ein großer Markt nicht rentabel wäre. So erreichen wir Menschen in ihrem direkten Umfeld und stellen die Grundversorgung sicher. Das ist zum Beispiel in der Nähe Kliniken oder Universitäten, und das 24 Stunden am Tag.

Brähler: Damit gehen außerdem neue Perspektiven für die Arbeit einher: „Teo“ ermöglicht moderne Arbeit mit individueller Freiheit ohne starre Schichtsysteme – gerade im Teilzeitbereich. Das schafft neue Möglichkeiten und Motivation.

Interview Kristina Enderle da Silva ●

Von Influencern Leadership lernen

FÜHRUNGSVERHALTEN. Manager müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern, um mit ihnen die gewünschten Erfolge zu erzielen. Wie man Follower gewinnt und zur Schlüsselperson in einer Community wird, das können Chefs mittlerweile sehr gut von bekannten Internet-Influencern lernen.

Eine Führungskraft muss sicherstellen, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet. Das ist die Kernaufgabe von Führung. Doch wie gelingt dies einer Führungskraft? Indem sie sich als „Lonely Hero“ zu Tode schuffet und alles überwacht? In der Regel nicht! Erfolgreich sind Führungskräfte heute, wenn sie ein Team von Mitarbeitern oder besser Mitstreitern um sich scharen, die sich gerne für das Erreichen der Ziele engagieren. Führung heißt heute engagierte Follower finden.

Dieses Schicksal teilen Chefs mit den Influencern aus der Social-Media-Welt. Auch sie sind nur solange Influencer wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte zu analysieren, wie diese Personengruppe Menschen als Follower gewinnt und an sich bindet. Es

lassen sich sechs Influencer Leadership-Prinzipien formulieren:

Prinzip 1: Handle mutig

Für Künstler gleich welcher Couleur gilt wie für fast keine andere Berufsgruppe: Ihr Marktwert bestimmt sich oft weniger über ihr Können als ihre Bekanntheit und die Zahl der Personen, die sich von ihnen oder ihrem Werk inspirieren lassen. Hierfür müssen sie oft auch bei ihrer Vermarktung neue Wege gehen. Im Internetzeitalter führt dabei an den Social Media fast kein Weg vorbei. Ein Klassiker ist diesbezüglich der südkoreanische Rapper Psy, der im Juli 2012 das Video zu seinem Song „Gangnam Style“ bei Youtube online stellte.

Dieser parodiert die koreanische Pop-Song-Kultur und den verschwenderischen Lebensstil, den man angeblich im Bezirk Gangnam der Hauptstadt Seoul pflegt. Diesen Song und das Video fanden viele Menschen weltweit so „irre“, dass sie ihrerseits Parodien auf das Video von Psy erstellten und ins Netz stellten. Das war auch möglich, weil der Rapper auf alle Verwertungsrechte an seinem Youtube-Video verzichtete. Jeder konnte also ungestraft Fragmente von ihm für eigene Videos nutzen und so indirekt zur Vermarktung von Psy beitragen. Die Folge: Das Originalvideo wurde nur knapp zwei Monate nach seinem Erscheinen als das Video mit den meisten „Likes“ in der Youtube-Geschichte ins Guinness-Buch der Rekorde aufgenommen.

Ein weiterer Künstler, der ohne die Social Media und eine gute Selbstinszenierung wohl nie seinen heutigen Weltruhm erlangt hätte, ist der chinesische Konzept-

künstler und Menschenrechtler Ai Weiwei. Er wurde nach regierungskritischen Äußerungen in China von April bis Juni 2011 inhaftiert und hatte bis 2015 Reiseverbot. Nach dessen Aufhebung lebte er bis 2019 in Berlin. Er „vermarktete“ nach seiner Freilassung multimedial seine Inhaftierung. Heute gilt Ai Weiwei als einer der wichtigsten Künstler der Gegenwart, auch weil er für seine Kunst immer wie-



AUTORIN

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

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



Foto: Jason LaVeris / Kontributor / gettyimages.de

der Sujets wählt, bei denen schon vorab klar ist: Die werden polarisieren und eine entsprechend große Resonanz in den analogen und digitalen Medien finden. So besuchte Weiwei zum Beispiel 2016 das griechische Flüchtlingslager Idomeni und ließ dort Hunderte von zurückgelassenen Kleidungsstücken einsammeln, waschen und flicken. Auf Drahtkleiderbügeln hängen diese heute in Museen und erfahren dort die Wertschätzung, so Weiwei, die ihren ehemaligen Besitzern auf der Flucht verwehrt wurde. Aber auch auf das Geldverdienen versteht sich der Konzeptkünstler. So schloss er 2020 mit der Baumarktkette Hornbach einen Werbevertrag ab, der vorsah, dass diese ein Kunstwerk von ihm zum Selbstbauen anbietet – hergestellt aus Hornbach-Produkten. Ai Weiwei begründete diesen Deal (ganz in der Tradition eines anderen genialen Selbstvermarkters namens Joseph Beuys) mit der „Demokratisierung“ von Kunst.

Auch unter den deutschen Künstlern und Showgrößen gibt es viele, die gekonnt mit den Medien spielen. Hierzu zählt der Entertainer und Fernsehjournalist Jan Böhmmermann, der regelmäßig die Grenzen der Satire auslotet. Ihn kennt spätestens seit dem 31. März 2016 fast jeder, als er in seiner Late-Night-Show ein Gedicht über den türkischen Präsidenten Recep Tayyip Erdogan vortrug, das einen medialen und politischen Sturm auslöste. Ein für Führungskräfte interessantes Fallbeispiel ist auch der Fernsehmoderator Kai Pflaume, dessen Karriere 1993 mit der RTL-Show „Nur die Liebe zählt“ begann und der in der Medienwelt eigentlich zum alten Eisen zählte. Ihm gelang mit Hilfe der Social Media ein Imagewandel. Seit April 2020 betreibt er den Youtube-Kanal Ehrenpflaume, auf dem er in 30- bis 90-minütigen Videos erfolgreiche deutschsprachige Influencer einen Tag begleitet. Der Kanal hatte im März 2021 über 565.000 Abonnenten und über 20 Millionen Videoaufrufe. Und der 1967 geborene Kai Pflaume? Er ist aufgrund seines strategisch klugen Schachzugs, sich über seinen Youtube-Kanal mit der Influencerszene zu „connecten“, heute auch bei den Angehörigen der Generation Y und Z Kult.

Allen genannten Kunstschaffenden ist gemeinsam, dass sie bei ihrer Selbstver-

marktung und teils auch bei ihrer Arbeit neue Wege beschreiten. Sie loten im Umgang mit den Medien und Followern immer wieder aus, was geht und wie man die gewünschte Wirkung erzielt. Und selbst wenn ihr Kerngeschäft in der analogen Welt liegt, so nutzen sie die sozialen Medien doch virtuos, um ihre Bekanntheit zu steigern oder ihre Botschaft in die Welt hinaus zu tragen. Gerade weil Kunstschaffende oft Regeln brechen und Routinen hinterfragen, können Führungskräfte von ihnen viel lernen. Künstler stehen für Veränderung wie Manager für Zukunft, und hier wie dort gilt es oft, gewohnte Pfade zu verlassen. Kunstschaffende gehen hierbei meist intuitiv und experimentell vor – ohne erkennbare Furcht vor Fehlern. Auch Führungskräfte müssen, wenn sie Zukunft gestalten möchten, auf ihre Intuition vertrauen. Influencer-Leader wissen, dass man experimentieren muss, um sich einem Ziel zu nähern und dass Nichtstun meist die schlechteste Lösung ist. Deshalb inspirieren und ermutigen sie die Personen in ihrem Umfeld dazu, auch Neuland zu betreten.

Prinzip 2: Sei nahbar

Nur wenn ich andere Menschen auch emotional erreiche, folgen sie mir und meinen Ideen. Das wissen Spitzenverkäufer. Ein guter Verkäufer war auch Steve Jobs, dessen öffentliche Auftritte, wie zum Beispiel im Jahr 2007 als Apple das erste iPhone in dem Markt einführte, legendär sind. Jobs inszenierte sich bei ihnen gezielt als Marke – zum Beispiel, indem er stets einen schwarzen Rollkragenpulli trug und dazu meist Jeans – zu einer Zeit als sich die deutschen CEOs nur in Anzug und Krawatte aus dem Haus wagten. Auch ansonsten präsentierte er sich als ein Mensch, der anders ist. So war zum Beispiel allgemein bekannt, dass er Veganer, Buddhist und ein Bob-Dylan-Fan ist. Auch dies trug dazu bei, dass Jobs und mit ihm die Marke Apple für viele Leute Kult waren, und es für sie sozusagen ein „Muss“ war, mit einem Mac statt normalen PC zu arbeiten. Jobs war ein extrem erfolgreicher Influencer, obwohl es zu seinen Hochzeiten noch keine Social Media gab. Als Steve Jobs im Social-Media-Zeitalter kann man Elon Musk bezeichnen, ohne den der Tesla-Konzern



Foto: Finnbar-Webster / Kontributor / gettyimages.de

nie seinen heutigen Börsenwert erreicht hätte. Allein in den letzten zwei Jahren stieg er auf das 15-fache und Musk wurde zur reichsten Person der Welt.

Hierzu trug auch bei, dass er sich cross-medial als visionärer Denker und Macher inszeniert. Musk gilt als ein Technikfreak, der Träume nicht nur träumen, sondern auch realisieren kann – egal, ob es darum geht, mit Tesla die Mobilität zu revolutionieren oder mit seinem Unternehmen Space X die Kosten des Weltraumtransports so weit zu senken, dass sich Menschen auf anderen Himmelskörpern ansiedeln können. Doch nicht nur deshalb ist Musk ein Idol für viele technikverliebte Männer, sondern auch aufgrund solcher Eigenheiten wie, dass eines seiner Hobbys das Fliegen von Kampffjets ist. Dies erzeugt bei vielen seiner „Fans“ das Gefühl: Das ist ein echter Mann. Entsprechend gerne folgen sie ihm.

Das heißt, Influencer bauen eine Beziehung zu Personen auf, indem sie sich auch als Mensch zeigen und Privates →

→ teilen. Dabei ist jedoch oft unklar, was authentisch und was ein Teil der Selbstinszenierung ist, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Auch Führungskräfte sollten partiell zeigen, welche Privatperson hinter ihrer beruflichen Rolle steckt. Menschen folgen Menschen – und zwar insbesondere solchen, mit denen sie Ähnlichkeiten entdecken. Weiß ein Mitarbeiter zum Beispiel, dass seine Führungskraft auch regelmäßig ins Fitnessstudio geht oder dieselben Podcasts hört, entsteht ein unsichtbares Band. Und teilt seine Führungskraft Informationen über sich, ist der Mitarbeiter auch eher hierzu bereit. Die verbindenden Gemeinsamkeiten können sich aus Hobbys, persönlichen Vorlieben, aber auch ähnlichen biografischen Erfahrungen ergeben. Solche Selbstoffenbarungen von deutschen Topmanagern sind in den allgemein zugänglichen Social Media noch sehr selten. Zwar sind einige Personen mit expo-

nierten Positionen in ihren Unternehmen in ihnen recht aktiv. Doch bei ihnen ist meist unklar: Was ist das Ziel ihres Social-Media-Auftritts? Oft dient er primär der Imagewerbung für ihr Unternehmen – sei es als Arbeitgeber oder Lieferant. Auf alle Fälle sind die primären Adressaten nicht die eigenen Mitarbeiter und Kollegen. Hierfür sind solche Medien wie Youtube, Twitter, Instagram & Co auch eher ungeeignete Kanäle. Dazu bieten sich eher solche Enterprise Social Network Tools wie Yammer von Microsoft (Schnittstelle mit Teams), Facebook Workplace und Google+ an.

Prinzip 3: Inszeniere dich als Marke

Erfolgreiche Marken sprechen auch Gefühle an: Eine Harley Davidson ist nicht nur ein Motorrad, sie steht für Freiheit. Bei Personenmarken verhält es sich ebenso: Sie erzeugen Gefühle und stehen für ein Versprechen. Sie vermitteln Werte und schaffen Orientierung und prägen so die Identität ihrer Fans mit. Wohl keiner Person gelang dies in jüngster Zeit so eindrucksvoll wie Greta Thunberg. Die schwedische Umweltaktivistin stand 2019 auf der Liste der 100 einflussreichsten Influencerpersönlichkeiten des Jahres, sprach vor den Mächtigen der Welt und erhielt den alternativen Nobelpreis. Warum? Weil ihre Botschaft unter die Haut geht: „Ich bin laut, weil ihr – mit dem Klimawandel – meine Zukunft klaut.“ Greta Thunberg ist auch deshalb eine extrem erfolgreiche Influencerin, weil es der inzwischen 18 Jahre jungen Frau primär um ihre Botschaft und den Appell „Wacht auf“ geht. Sie will etwas bewirken. Anders die kommerziellen Influencer in den Social Media. Sie wollen primär Follower und Likes haben, um Umsatz zu generieren. Diesem Ziel dient auch ihre Selbstinszenierung. Deshalb werden zum Beispiel ihre Selfies in der Regel so nachbearbeitet, dass sie möglichst spontan und natürlich wirken. Das heißt, die von ihnen suggerierte Authentizität ist in Wahrheit eine Marketingmasche.

Deshalb sollten sich Führungskräfte eher von einer Influencerin wie Greta Thunberg inspirieren lassen als von solchen, die primär für sich sowie Schminke und ähnliche Produkte werben. Denn Füh-

runungskräfte haben mit ihren Followern, also ihren Mitarbeitern oder Kollegen, stets auch persönlichen Kontakt. Und in ihm wird für ihre Follower schnell erkennbar, ob ihre Inszenierung in den Onlinemedien echt, also ihrer Persönlichkeit entsprechend, oder „geköstelt“ ist. Erweist sich eine Inszenierung im persönlichen Kontakt als Fake, zerstört dies Vertrauen. In der Selbstinszenierung und Onlinekommunikation von Influencer-Leadern sollte sich stets die reale Person widerspiegeln. Ein „Sichverbiegen“ ist nicht nötig. Sogar Personen mit authentischen Zügen können wichtige Influencer nicht nur in den sozialen Medien sein, sofern sie glaubhaft sind, eine Botschaft haben und erkennbar für gewisse Werte stehen. Das beweist Greta Thunberg. Auch Führungskräfte sollten bei ihren Social Media- oder Onlineauftritten erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen stehen („Ich bin zuverlässig. Auf meine Aussagen ist Verlass.“ / „Ich bin bereit, neue Wege zu gehen.“). Außerdem sollten sie ihren „Followern“ ein Leistungsversprechen geben („Ich binde euch in meine Entscheidungsprozesse soweit wie möglich ein.“).

Prinzip 4: Crossmedial & multimedial

Auffallend ist bei fast allen erfolgreichen Influencern, die keine reinen Selbstinszenierer sind, auch folgendes: Sie stehen für ein bestimmtes Thema, selbst wenn sie in ihren Social-Media-Posts auch über ganz andere Dinge parlieren. So zum Beispiel die Bloggerin und Podcasterin „Madame Moneypenny“, die unter den Frauen im gehobenen Mittelstand viele begeisterte Follower hat. Ihr Thema ist „Geldanlage und Vermögensaufbau für Frauen“. Mit diesem Thema ist die Beraterin Natascha Wegelin, die hinter Madame Moneypenny steckt, in fast allen Social Media präsent. Sie schrieb zudem mehrere Bücher zum Thema und wird häufig auf den Ratgeberseiten von Zeitschriften zitiert. Zudem hält sie regelmäßig öffentliche Vorträge. Durch diese Verknüpfung von digitaler und analoger Kommunikation hat sich Madame Moneypenny zu einer echten Marke entwickelt.

Ähnlich verhält es sich mit Sascha Lobo und auch mit Frank Thelen. Thelen, der Gründer und Geschäftsführer der Risi-



Elon Musk

Foto: Britta Pedersen / Kontributor / gettyimages.de



Jan Böhmermann

Foto: Matthias Nareyek / Kontributor / gettyimages.de

kokapital-Firma Freigeist Capital GmbH, wurde einer breiten Öffentlichkeit durch die Fernsehserie „Die Höhle der Löwen“ (Vox) bekannt. In ihr war von 2020 an einer der Investoren und Juroren. Thelen versucht sich seit Jahren erfolgreich als Persönlichkeitsmarke im Markt zu etablieren. Er ist Blogger und in den sozialen Medien sehr aktiv.

Im Jahr 2018 erschien von ihm zudem im Alter von 43 Jahren die Autobiografie „Startup-DNA: Hinfallen, aufstehen, die Welt verändern“. Im Jahr 2020 folgte das Buch „10xDNA: Das Mindset der Zukunft“. Auch Thelen setzt also bei seiner Selbstvermarktung auf ein Wechselspiel zwischen der analogen und digitalen Welt. Mit Erfolg, seine Stimme wird gehört! Er ist Mitglied des Innovation Council der Bundesregierung zum Thema Digitalisierung.

Bei den Topmanagern in der DACH-Region findet man eine so gezielte Selbstvermarktung und -inszenierung noch sehr selten. Dabei betreiben wir eigentlich permanent Personenmarketing, wenn auch oft eher eine schlechte.

Prinzip 5: Klug mit Kritik und Angriffen umgehen

Wer in der Kommunikation mit anderen Menschen, seine Werte und Überzeugungen deutlich macht und auch etwas von sich als Person preisgibt, macht sich angreifbar. Influencer können ein Lied davon singen. Sie müssen Kritik ertragen und haben fast alle schon Shitstorms erlebt. Ein Grund für die sogenannten „Hatespeeches“ ist oft Neid. In Unternehmen ist Angst vor Veränderung zudem ein häufiger Auslöser für überzogene Kritik. Führungskräfte sollten deshalb bei verbalen Angriffen zunächst analysieren: Was ist die eigentliche Quelle der Kritik? Ist die Quelle Angst, hilft eine verbale Gegenattacke wenig. Dann sollte die Führungskraft im Regelfall Verständnis zeigen, das Veränderungsvorhaben nochmals erläutern, Sicherheit vermitteln und gegebenenfalls Hilfen anbieten.

Auch bezogen auf den Umgang mit Kritik können Führungskräfte viel von den Influencern im Netz lernen. Erfahrene Influencer reagieren auf Kritik – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen diese vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime „Shit happens, auch ich bin nur ein Mensch“ ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus. Seine Gegner als unbedarfte Wichtigtuer abzuqualifizieren, führt nur dazu, dass sich auch noch die klassischen Medien auf das Thema stürzen. Cool reagieren fast alle bekannten Influencer auf Hassreaktionen im Netz. So machte zum Beispiel der Influencer Rezo aus den Hasskommentaren, die er nach der Veröffentlichung des Videos „Die Zerstörung der CDU“ erhielt, das Lied „Du bist hässlich wie ein Traktor“, das inzwischen bei Youtube über eine Million Mal aufgerufen wurde.

Prinzip 6: Kommuniziere ausgesprochen wertschätzend

Profis im Bereich Onlinemarketing beziehungsweise Social-Media-Kommunikation überlegen sich, bevor sie kommunizieren:

- Welche Botschaft möchte ich transportieren?

- Auf welchem Kanal?
 - Wie wird kommuniziert – per Foto, als Video oder Textnachricht?
 - Wie werde ich immer wieder als Marke erkannt?
 - Wie bringe ich meinen Followern Sympathie und Wertschätzung entgegen?
- Führungskräfte sollten sich von denselben Überlegungen leiten lassen, denn Führung ist letztlich gezielte und strukturierte Kommunikation. In der Art, wie eine Führungskraft kommuniziert, drückt sich für ihr Gegenüber die Beziehung aus. Ob sie sich Zeit für ein Gespräch nimmt oder ihr Anliegen per Mail artikuliert, ob sie im Zweierkontakt ungeteilt aufmerksam ist oder zwischendurch aufs Smartphone schaut – aus all diesen Verhaltensweisen leiten Mitarbeiter ab, wie ernst sie genommen und sehr sie wertgeschätzt werden.

Barbara Liebermeister ●



Foto: Rich Polk / Freier Fotograf / gettyimages.de

„Badges“ können Motivationshilfen sein

LEBENSLANGES LERNEN. Wer heute einen Onlinekurs besucht, hat gute Chancen, dafür mit einem sogenannten „Badge“ (einem „Abzeichen“) belohnt zu werden. Badges sind digitale Leistungs- und Kompetenznachweise, die von immer mehr Bildungsanbietern zusätzlich auch eingesetzt werden, um Teilnehmer zu motivieren, sich jenseits der bekannten Zertifikate weiterzubilden.

Was macht Badges so attraktiv? Sie begegnen uns heute an vielen Stellen und auf vielen Plattformen. Wer zum Beispiel Sport treibt und in einer Community wie Garmin, Runtastic oder Strava aktiv ist, kann aus unzähligen Challenges wählen und erhält bei ihrer Erfüllung fantasievoll gestaltete Badges. Diese Badges sind mit dem eigenen Profil verknüpft und machen so die eigene Leistung für andere sichtbar. Das Seepferdchen auf dem Badetrikot ist so gesehen nichts anderes als ein Badge.

Welche Regeln sollten für Badges gelten?

Hier setzen viele Weiterbildungsplattformen an, wenn sie Badges verleihen. Sie wollen Teilnehmer motivieren, sich Ziele zu setzen und an einer Sache dranzubleiben. Badges, so verstanden, haben etwas Spielerisches und gehören deshalb zum Werkzeugkasten vieler Gamification-Konzepte. In Bildung und Weiterbildung kommt ein weiterer Aspekt hinzu. Denn Menschen lernen immer häufiger außerhalb von Bildungsinstitutionen wie Schule und Hochschule, in ihrer Freizeit, online und selbstorganisiert. Für die dabei nebenbei (informell) erworbenen Kompetenzen gibt es oft keine Abschlüsse, sodass es schwerfällt, die dahinterstehenden Leistungen transparent zu machen. Deshalb wird an verschiedenen Stellen mit Badges experimentiert.

Jeder Bildungsanbieter kann den Teilnehmern seiner Workshops und Kurse Badges verleihen. Es gibt hier technisch,

gestalterisch und inhaltlich erst einmal keine Regeln. Doch Nutzer schätzen es, wenn sie die Badges, die sie bei verschiedenen Bildungsanbietern und auf verschiedenen Plattformen erworben haben, „mitnehmen“ und auf Netzwerken wie LinkedIn in ihren Profilen anzeigen können. Badges, die diese Möglichkeit bieten, folgen festgelegten technischen Standards und werden „Open Badges“ genannt. Und nicht nur das: Interessieren sich andere, zum Beispiel Arbeitgeber, für das Profil eines Kandidaten und seine Badges, so können sie sich mit einem Klick weitere Informationen über die Badges und die damit verbundenen Kompetenzen anzeigen lassen. Auch, ob die Badges zu Recht erworben wurden. Badges haben darüber hinaus noch eine inhaltliche Seite.

Der Aussteller eines Badges bestimmt die Leistungen, die erbracht werden müssen, um Badges zu erlangen. Hier hat er die freie Wahl: Er kann Badges zum Beispiel für die einfache Teilnahme an einer Veranstaltung oder die Mitgliedschaft in einer Community verleihen. Er kann sie aber auch an eine bestimmte Leistung knüpfen, die nachgewiesen werden muss. Er kann Badges nach verschiedenen Levels ausschreiben: So erwerben Teilnehmer vielleicht zuerst einen Bronze-Badge und können sich anschließend, dem olympischen Beispiel folgend, bis zum Gold-Badge weiterqualifizieren. Je differenzierter ein Badge-Konzept entwickelt und umgesetzt wird, umso mehr Aufwand hat auch der Aussteller. Denn er muss gegebenenfalls genau beschreiben, welche Leistungen für das Erlangen eines

Foto: Peter Dazeley / gettyimages.de



Badges erbracht werden müssen und wie die Leistungen überprüft werden. Und das kann nur in Einzelfällen automatisiert werden. Vertreter aus der Wirtschaft versichern, dass Badges eine Möglichkeit darstellen, um Mitarbeiter für das selbstorganisierte Lernen zu motivieren.

Sollen Badges aber darüber hinaus als Kompetenznachweise gehandelt werden, braucht es ein qualitätsgesichertes System, in das die Nutzer (Lernende wie Arbeitgeber) vertrauen können. So hieß es in einer vom Hochschulforum Digitalisierung organisierten Gesprächsrunde. Das „Hochschulforum Digitalisierung“ hat dazu im Oktober 2019 das Arbeitspapier Nr. 48 veröffentlicht (https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr48_Open_Badges_Bericht_2019_DE_web.pdf).

Wer setzt jetzt schon Badges ein?

Im Jahr 2017 hat Ernst & Young, eines der weltweit führenden Wirtschaftsprüfungunternehmen mit über 260.000 Mitarbei-



tern, die EY Badges eingeführt (<https://www.credly.com/organizations/ey/badges>). Seit Januar 2019 steht das Programm auch in Deutschland zur Verfügung. EY Badges ist ein freiwilliges Lernangebot. Mitarbeiter können sich im Rahmen dieses Angebots zu einer Reihe von strategischen Themen der Digitalisierung weiterqualifizieren. Sie reichen von Cyber Security über Artificial Intelligence bis zu Design Thinking. Die EY Badges gibt es in Bronze, Silber, Gold und Platin. Um einen Badge zu erlangen, müssen die Lernenden auf verschiedenen Feldern aktiv werden:

Learning, Experience und Contribution. „Learning“ bedeutet, dass sie sich mit einem vorgegebenen Curriculum auseinandersetzen, das sich aus Online-, Präsenz- oder Projekttrainings zusammensetzt. Hinter „Experience“ steht das Engagement in konkreten Projekten. Und „Contribution“ meint, dass die Lernenden ihr Wissen mit Kollegen und Kunden oder in Netzwerken geteilt haben.

Die Anforderungen steigen also, je höherwertig der Badge ist. So ist bei einem Bronze-Badge der Lernanteil größer, während bei einem Gold- oder Platin-Badge die Schwerpunkte mehr auf „Experience“ und „Contribution“ liegen. Das Programm EY Badges wird über eine eigene Onlineplattform des Anbieters Credly (<https://info.credly.com>) moderiert, ist aber Teil der globalen Lerninfrastruktur von Ernst & Young und mit anderen Lernplattformen und Lernangeboten im Unternehmen verknüpft. Und es sind Open Badges, die die Mitarbeiter hier erwerben: Sie können die Badges auf ihren persönlichen LinkedIn-Profilen anzeigen, was viele Mitarbeiter auch tun.

Auch die SAP setzt schon seit Jahren auf Badges (<https://community.sap.com/resources/missions-badges>). Einerseits sind sie bei der SAP wie Ernst & Young auf der Plattform von Credly aktiv. Darüber hinaus bietet die Softwareschmiede ihren Mitarbeitern an, in über 120 Mis-

sions aktiv zu werden und Badges zu erwerben. Wer sich hier engagieren will, kann zum Beispiel Blogbeiträge schreiben („Blogging Missions“), Fragen in der SAP Community beantworten („Q&A Missions“), rund um Community-Events Aufgaben übernehmen („Event Missions“) und vieles mehr. In der SAP Community werden die erworbenen Badges in den Profilen der Mitarbeiter angezeigt. Doch es sind nicht nur Unternehmen wie EY und SAP, die Badges einsetzen. Die Union Investment hat jüngst einen unternehmensweiten Onlinekurs (MOOC) mit dem Erwerb von Badges verknüpft. Die Haufe Akademie (<https://www.haufeakademie.de/seminare-lehrgaenge/trending-topics/open-badges>) und die IHK Akademie München und Oberbayern (<https://akademie.muenchen.ihk.de/open-badges>) verleihen Teilnehmern ihrer Veranstaltungen Open Badges, die diese anschließend über die sozialen Netzwerke darstellen und teilen können. Viele Hochschulen bieten inzwischen den Erwerb von Badges in verschiedenen Projekten an. Lernplattformen wie Moodle bieten Schnittstellen, um Open Badges schnell und unkompliziert zu verwalten. Und das Personalentwickler-Netzwerk „Corporate Learning Community“ hat gerade eine Arbeitsgruppe gebildet, um die vielfältigen Community-Aktivitäten ihrer Mitglieder und die dabei erworbenen Kompetenzen durch Badges sichtbarer zu machen.

Welche Zukunft haben Badges?

Das Interesse an Badges ist also da. Aber werden sie sich langfristig neben den bekannten Leistungsnachweisen und Zertifikaten etablieren? Die Frage ist nicht einfach zu beantworten und hängt davon ab, aus welcher Perspektive man Badges beziehungsweise Open Badges betrachtet:

- Badges sind heute Bausteine vieler virtueller Lernumgebungen und Lernplattformen und können von Lehrenden und Trainern flexibel in ihre Lernkonzepte integriert werden, um Lernende zu motivieren. Hier bleibt es dem einzelnen Trainer oder Experten überlassen, ob und wie er oder sie Badges einsetzt.

- Badges können aber auch zum Anlass genommen werden, um das freiwillige Engagement der Mitarbeiter in den Fokus zu rücken: Wer ist am Standort in einem Nachhaltigkeitsprojekt aktiv? Wer übernimmt die Rolle des Mentors beim nächsten (virtuellen) Onboardings eines neuen Mitarbeiters? Wer teilt nach der Mittagspause seine Projekterfahrungen mit anderen? Häufig fehlen die Wege, das Engagement der Beteiligten sichtbar zu machen. Hier können Badges greifen.
- Badges können ein eleganter Einstieg in Lernkultur eines Unternehmens sein. Die Personalentwicklung widmet sich den informellen Lernaktivitäten in der Organisation und überlegt, wie sie diese unterstützen und fördern kann. Mitarbeiter sehen, dass ihre Erfahrungen und ihr Engagement wertgeschätzt werden. Und wenn es sich bei den Badges um Open Badges handelt, die von den Mitarbeitern auf ihren öffentlichen Profilen angezeigt werden können, setzen Unternehmen auch nach außen ein sichtbares Zeichen in Sachen professioneller Weiterbildung und Kompetenzentwicklung.

Immer mehr Weiterbildungsprofessionals sind also mit Recht der Ansicht, dass sich der Einstieg in das Thema Badges gleich aus verschiedenen Gründen durchaus lohnen kann.

Dr. Jochen Robes ●



AUTOR

Dr. Jochen Robes ist als selbstständiger Berater, Hochschullehrer (Darmstadt-Dieburg) und Blogger (www.weiterbildungsblog.de) aktiv. Er ist Mitglied des Kernteams der Corporate Learning Community. Seine Arbeitsschwerpunkte bilden Innovationen in der Personalentwicklung und Themen der digitalen Bildung.

Dr. Jochen Robes
Siebenbürgen Str. 6
60388 Frankfurt am Main
www.weiterbildungsblog.de

Coaching-Honorare stiegen um 9 Prozent



COACHING-UMFRAGE 2021. Wie hat sich die Coaching-Branche im Jahr 2020 im Vergleich zum Jahr 2019 entwickelt? Auskunft gibt die etablierte „Coaching-Umfrage“, die jedes Jahr von Jörg Middendorf und seinen Kooperationspartnern durchgeführt wird. Die gute Nachricht: Die Honorare für Business-Coachs sind deutlich um 9,1 Prozent gestiegen und lassen den Honorarrückgang des Vorjahres vergessen.

Der gemittelte Stundensatz für Coaching ist von 2019 zum Coronajahr 2020 von 151,25 Euro auf 165,04 Euro angestiegen. Das entspricht einer Steigerung von 9,1 Prozent und gleicht den Abfall im Honorar von 2018 auf 2019 von minus 9,3 Prozent praktisch aus. Der Wiederanstieg des gemittelten Stundensatzes lässt sich

sowohl auf ein Ansteigen des unternehmensbezahlten Stundensatzes von vorjährig 174,47 Euro auf 186,79 Euro wie auf ein Ansteigen des privat bezahlten Stundensatzes von vorjährig 125,18 Euro auf 133,57 Euro zurückführen. Die Anzahl der Coaching-Prozesse schwankt seit 2005 in einer Bandbreite

zwischen 21 und 26 Prozessen pro Jahr. Der Wert für 2020 liegt bei durchschnittlich 24,3 Prozessen.

Der Trend zu immer kürzeren Coaching-Prozessen bleibt erhalten. Mit 10,5 Stunden pro Coaching-Prozess wird ein neuer Tiefstand erreicht. Das kann mit der Dauer eines typischen Online-Coachings

zu tun haben, das im Jahr 2020 pandemiegemäß stark zugenommen hat. Dauern Präsenz-Coachings oftmals 1,5 bis zwei und mehr Stunden, so scheint es bei den Online-Coachings die Tendenz zu geben, dass Coachings eher eine Stunde dauern. So gilt bei Sharpist (einem der neuen „Digital Coaching Providern“) ein Standardwert von 30 Minuten für eine Coaching-Sitzung und bei Coach Hub (ebenfalls einer der „Digital Coaching Providern“) ist ein Wert von 45 Minuten normal.

Aufwand für Vor- und Nachbereitung steigt

Dem Rückgang der tatsächlichen Coaching-Stunden pro Prozess und damit der direkten Klientenstunden steht bei den Coachs ein allgemeiner Anstieg der Jahresarbeitszeit gegenüber. Die Arbeitszeit der Coachs ist durch den Mangel an geregelten Pausen im Homeoffice, unregelmäßigen Arbeitszeiten, der Abwesenheit von Kollegen und den gleichzeitig erhöhten Online-Abstimmungsbedarfen eher gestiegen als gesunken. Rein rechnerisch war im Jahr 2020 für jede Stunde Coaching fast eine weitere Arbeitsstunde ohne direkten Klientenkontakt erforderlich. Darin fließt die Auseinandersetzung mit der Technik ein und eine stärkere Vor- und Nachbereitung der Coaching-Stunden sowie ein stark verstärkter Marketingaufwand. Gerade bei den erwähnten „Digital Coaching Providern“ ist der Standard, dass neben der abrechenbaren Coaching-Sitzung Vor- und Nachbereitungen nicht vergütet werden. Solche Vorbereitungen oder Nachbereitungen sind: Coaching-Logbücher schreiben lassen, „Hausaufgaben“ für die Klienten aus einer entsprechenden Bibliothek auswählen und aufbereiten sowie Absprachen mit dem Vermittler der Coaching-Leistungen treffen.

Damit sind wir bei zwei der hervorstechendsten Entwicklungen im Coronajahr 2020 angekommen: Der standardmäßigen Nutzung des Online-Coachings sowie der Etablierung der „Digital Coaching Provider“ als neue Akteure auf dem Coaching-Markt. Rund zwei Drittel der Befragten Coachs nutzen digitale Medien immer oder häufig, der Anteil derer, die digitale

Medien selten oder nie nutzen liegt bei geringen 10,6 Prozent. Erwartungsgemäß sind Coachs unter 35 Jahren sogar noch digitalaffiner als der Durchschnitt. Sie nutzen zu 69,2 Prozent digitale Medien immer oder häufig. Weniger erwartungsgemäß werden die Jungen aber übertroffen von den 54-jährigen, die digitale Medien zu 72,3 Prozent immer oder häufig nutzen. Auch die über 54-jährigen erweisen sich keineswegs als digitalavers und nutzen digitale Medien zu 62 Prozent immer oder häufig.

Dennoch wurde Präsenz-Coaching weiterhin als das beliebteste Coaching-Format angegeben (mit durchschnittlich einer 1,28 auf einer Fünferskala – wobei eins „sehr gerne“ und fünf „sehr ungerne“ bedeutet), gefolgt von 1:1-Video-Coaching (2,00). Nach dem Video-Coaching folgten in der aktuellen Umfrage mit Blick auf die Beliebtheit das Telefon (2,88), die E-Mail (3,37), der Chat (3,46) und das Avatar-Coaching (3,84). Auch wenn das Präsenz-Coaching das bevorzugte Format der Befragten war, so wurde auch deutlich, dass digitales Coaching keine Randerscheinung mehr ist, sondern

von vielen Coachs inzwischen als ein geschätztes und häufig genutztes Format wahrgenommen wird.

Neue Anbieter auf dem Coaching-Markt

Im Zuge der Pandemie und der fortschreitenden Digitalisierung haben nicht nur neue Formate den Weg in den Coaching-Mainstream gefunden, sondern die seit wenigen Jahren bekannten „Digital Coaching Provider“ sind endgültig in das Bewusstsein von Coachs und ihren Auftraggebern gelangt. Auch wenn digitales Coaching an sich schon seit längerem in der Branche diskutiert wird, so hat die Diskussion erst in den letzten zwei bis drei Jahren durch die „Digital Coaching Provider“ deutlich an Fahrt aufgenommen. Die „Digital Coaching Provider“ wollen, nach US-amerikanischem Vorbild (wie zum Beispiel „Betterup“), den Bedarf an Coaching für Unternehmen und zum Teil auch für den Privatbereich abdecken. Damit stehen sie in direkter Konkurrenz zu den einzelnen Coachs, die sich um die gleichen Kunden bemühen. →

Der „statistische“ Coach 2020

Umfrage. Wichtige Ergebnisse für das Jahr 2020 im Vergleich zu 2019 (in Klammern). Quelle: www.coaching-umfrage.de

Dimensionen	Männer 40,5 (44,9) %	Frauen 54,4 (55,1) %
Altersdurchschnitt	51,6 (54,4) Jahre	48,2 (49,4) Jahre
Berufserfahrung vor dem Coaching	17,1 (17,8) Jahre	15,6 (16,4) Jahre
Coaching-Erfahrung	12,4 (12,3) Jahre	9,6 (8,5) Jahre
Anteil Coaching an allen Tätigkeiten	32,3 (34,0) %	40,6 (38,8) %
Anzahl Coaching-Prozesse	22,3 (23,4) Prozesse	25,9 (25,7) Prozesse
Stunden pro Coaching-Prozess	11,0 (14,4) Stunden	10,0 (11,2) Stunden
Anteil der beruflichen Themen	80,0 (74,6) %	78,6 (75,0) %
Durchschnittlicher Stundensatz (60 Minuten/netto)	162,78 (158,16) €*	167,52 (147,83) €*
Stundensatz unternehmensbezahlt	182,39 (181,55) €	190,85 (169,68) €
Stundensatz privat bezahlt	131,80 (128,43) €	135,40 (125,07) €

* Stundensatz 2020, gewichtet gemittelt = 165,04 €, * Stundensatz 2019, gewichtet gemittelt = 151,25 €

→ Die „Digital Coaching Provider“ haben viele Gemeinsamkeiten als Vermittler und auch Anbieter von Coaching-Leistungen – aber es gibt auch einige Unterschiede zwischen ihnen. Die unterschiedlichen Schwerpunkte lassen sich auch aus der Historie ableiten. „Sharpist“ und „Bettercoach“ sind beide als Start-Ups mit ihrem Coaching-Produkt an den Markt gegangen. Aus dieser Position heraus kamen sie mit der Kundennachfrage nach weiteren PE- und OE-Angeboten in Berührung. Schnell hat Bettercoach sein Angebot und auch seinen Expertenpool entsprechend erweitert und auch Sharpist bietet über das reine Coaching hinaus E-Learning-Partnerschaften und personalisierte Entwicklungsprogramme an.

Ähnlich sieht es auch auf der anderen Seite des Atlantiks aus: Auch Betterup hat sein Geschäftsmodell bereits auf alle Bereiche der Unternehmens- und Lebensberatung erweitert. Immerhin gilt es für Betterup auch darum, eingesammeltes Investorenkapital auch langfristig zurückzahlen zu können. So verfügt das US-Unternehmen über ein Investorenkapital von 103 Millionen US-Dollar, Coach Hub aus Berlin über 25 Millionen US-Dollar und Sharpist aus Berlin über 5 Millionen US-Dollar. Der Nischenbereich des Coachings allein reicht offensichtlich wohl kaum aus, um einem Millionennvestment gerecht zu werden.

Bereits fast die Hälfte der befragten Coachs (49 Prozent) gaben an, schon mit einem „Digital Coaching Provider“ zusammengearbeitet zu haben. Eine beeindruckende Zahl, wenn man bedenkt, dass viele „Digital Coaching Provider“ erst seit zwei oder drei Jahren am Markt vertreten sind. Allerdings heißt das nicht, dass es auch immer zu einer konkreten Auftragsvergabe gekommen ist. Laut Angaben der Befragten konnten nur sechs von elf der derzeit existierenden „Digital Coaching Providern“ die befragten Coachs mit Aufträgen versorgen.

Mit den „digitalen Providern“ zusammenarbeiten?

Auch ist die Häufigkeit der über das gesamte Jahr 2020 erteilten Aufträge überschaubar. Diese geringe Bedeutung für viele Coachs wird unterstrichen, durch die geringe Zahl an Coaching-Prozessen, die mit den „Digital Coaching Providern“ und den Teilnehmenden an der Coaching-Umfrage durchgeführt wurden. Von den mehr als 9.500 Coaching-Prozessen, die die Befragten 2020 absolviert haben, wurden nur 560 Prozesse mit Beteiligung eines „Digital Coaching Providers“ durchgeführt. Unter den abgefragten Anbietern ragt lediglich Sharpist mit 362 Prozessen heraus, an zweiter Stelle folgt Coach Hub mit 108 Prozessen. Fünf der abgefragten

„Digital Coaching Provider“ wurden von keinem der Befragten genutzt. Trotz der etwas mageren Versorgung mit Aufträgen zeigten sich diejenigen Befragten, die bereits im Kontakt mit einem „Digital Coaching Provider“ waren, durchaus zufrieden mit der Qualität des Kontakts. Alle zehn „Digital Coaching Provider“ wurden in Sachen Zusammenarbeit im Durchschnitt mit einem „eher zufrieden“ bis „sehr zufrieden“ bewertet.

Dass die Bedeutung der „Digital Coaching Provider“ für die Zukunft des Coaching-Markts als durchaus hoch angesehen wird, zeigt folgendes: So stimmten die Coachs im Durchschnitt „eher“ oder sogar „voll und ganz“ den folgenden Statements zu:

- Coaching-Verbände und „Digital Coaching Provider“ sollten partnerschaftlich zusammenarbeiten.
- In Zukunft werden „Digital Coaching Provider“ eine wichtige Rolle im Coaching-Markt spielen.
- Langfristig werden Business-Coachs die Zusammenarbeit mit einem „Digital Coaching Provider“ nicht vermeiden können.

Skeptischer wird beurteilt, ob die „Digital Coaching Provider“ die gleiche Coaching-Qualität garantieren können, wie die Coaching-Verbände dies durch ihre Zertifizierungen tun.

Was sich trotz Pandemie nicht verändert hat

Neben all den Veränderungen gibt es Aspekte im Coaching-Markt, die sich unbeeindruckt von der Pandemie und der allgemeinen Digitalisierung kaum verändert haben. Die Themen des Coachings sind auch im Pandemiejahr 2020 stabil, auch wenn sich deren Reihenfolge etwas bewegt hat: „Selbstreflexion und der Abgleich Selbstbild/Fremdbild“ sind von Platz zwei auf Platz eins gerutscht. Umgekehrt sind „neue Aufgaben, Führungsverantwortung, Funktionen, Positionen“ von Platz eins auf zwei gewandert und „Persönlichkeitsentwicklung/Potenzialentwicklung“ bleibt in 2020 mit über 60 Prozent auf Platz drei der Themenliste. Die neun Tophemen bestimmen 3/4 der Coaching-Themen insgesamt: Stressmanagement und Burnout, Führungs-

AUTOREN



Jörg Middendorf

leitet das BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Frechen bei

Köln. Er ist Diplom-Psychologe, Senior Coach (DBVC), Professional Certified Coach (ICF) und Fachautor zu den Themen (lösungsorientiertes) Coaching und Konfliktmanagement. Middendorf ist Organisator der jährlichen „Coaching-Umfrage Deutschland“.

BCO / Jörg Middendorf
Augustinusstraße 11d
50226 Frechen
Tel. 02234 / 9335191
www.BCO-Koeln.de



Lutz Salamon,

Diplom-Ingenieur und zertifizierter Lehr-Coach des Deutschen Coaching

Verbands (DCV) mit Sitz in Berlin, ist Vorstandsvorsitzender des Roundtable Coaching e.V. (RTC). Der RTC ist ein Zusammenschluss von Berufs- und Fachverbänden, die sich für die Positionierung von Coaching als professionelle Dienstleistung engagieren.

Roundtable Coaching e.V. (RTC)
Lutz Salamon
Waldstraße 32, 10551 Berlin
Tel. 0170 / 9044272
www.roundtable-coaching.eu

„Selbstreflexion ist auf Platz eins“

Interview. Der Business-Coach Jörg Middendorf führt jährlich eine Umfrage unter Deutschlands Coaches über deren Situation durch. Mit ihm sprachen wir über die Ergebnisse der aktuellen Umfrage, die Anfang 2021 abgeschlossen wurde.

Auf wieviel Milliarden Euro schätzen Sie das Volumen des Coaching-Markts in Deutschland?

Jörg Middendorf: Niemand kann das Marktvolumen seriös beziffern, weil keiner weiß, wie viele Coaches es in Deutschland gibt. Was ich aber auf der Basis unserer Coaching-Umfrage 2021 sagen kann: Wir hatten im Jahr 2019 einen Rückgang der Coaching-Honorare gemessen. Dieser Rückgang von rund neun Prozent wurde im Jahr 2020 wieder vollständig durch ein Wachstum der Honorare ausgeglichen, sodass man vermuten kann, dass es mit der Nachfrage nach Coaching aktuell gut läuft..

Wie breit und repräsentativ erfasst Ihre Coaching-Umfrage den Markt?

Middendorf: Wir rufen über die Coaching-Verbände, die Fachpresse und die Sozialen Medien Deutschlands Coaches einmal im Jahr dazu auf, online unseren Fragebogen auszufüllen. Diesem Wunsch kommen jedes Mal rund 400 selbstständige Coaches nach. Für die aktuelle Umfrage konnten wir sogar 487 Fragebögen auswerten. Die jährlichen Umfrageergebnisse weisen eine Konsistenz und eine innere Logik aus. Solch eine Auswertung über die Zeit ist derzeit die einzige Möglichkeit, einer gewissen Repräsentativität nahe zu kommen. Immerhin sind bei unserer Umfrage seit Jahren Antworten von Coaches dabei, die die gesamte Breite der Honorare repräsentieren.

Und Sie sind sicher, dass es in 2020 nicht doch Einbrüche im Coaching-Markt gab?

Middendorf: Coaching lief im Krisenjahr 2020 und im ersten Quartal 2021 ohne nennenswerte Einbrüche. Das liegt unter anderem daran, das Coaching relativ einfach in ein vollkommen digitales Format umgewandelt werden konnte. Die Kontaktaufnahme, das Kennenlerngespräch und die



Jörg Middendorf. Der DVCT-Senior-Coach wurde mit dem Buch „Lösungsorientiertes Coaching“ bekannt.

anschließenden Coaching-Stunden laufen sehr oft – zur Überraschung vieler – problemlos komplett virtuell ab.

Die Plattformökonomie hat auch die Coaching-Branche erreicht. Hätten da die Honorare nicht sinken müssen?

Middendorf: Die „Digitalen Coaching Provider“ machen noch zu wenig Umsatz, um mit ihren zum Teil niedrigen Honoraren einen Preissturz auszulösen. Und: Es gibt auch Provider, die nicht in das übliche Honorar der Coaches eingreifen, sondern lediglich on top ihre Provision aufschlagen.

Wie erklären Sie jemandem, wie ein Coach arbeitet?

Middendorf: Im Coaching geht es nicht darum, dass der Klient neue Kommunikations- oder Führungstricks lernt. Es geht darum, dass er mit seinem Coach reflektiert, welche Art von Führungskraft er sein will. Selbstreflexion steht auf Platz eins der von uns abgefragten Coaching-Themen.

Interview: Martin Pichler ●

kompetenzentwicklung, Konflikte und Beziehungsthemen, konkrete berufliche Problemsituationen, Organisationsveränderung und Change Management sowie Teamentwicklung und Teamthemen. Besonders hohe Stundensätze gehen aktuell mit den Topthemen „Führungskompetenzentwicklung“ (181,28 Euro), „Organisationsveränderungen und Change

Management“ (179,84 Euro), „Teamentwicklung und Teamthemen“ (176,36 Euro) einher. Auch die Bedeutung der „kleineren“ Themen bleibt über die Jahre stabil. Zu den „kleinen“ Themen gehören „New Work“ (182,16 Euro), „Komplexität“ (178,39 Euro) und „Digitalisierung“ (172,21 Euro), die ebenfalls überdurchschnittliche Stundensätze auf-

weisen. Als Fazit für das Pandemiejahr 2020 kann mit Blick auf den Coaching-Markt festgehalten werden, dass trotz massiver Veränderungen in den Rahmenbedingungen Coaching weiterhin einen festen Platz in der Personalentwicklung hat und als Betätigungsfeld für viele Berater attraktiv ist.

Jörg Middendorf, Lutz Salamon ●

Coaching gewann seit 2015 weltweit an Bedeutung

ICF-STUDIE. Alle vier Jahre führt die „International Coaching Federation“ (ICF) eine weltweite Befragung von Coachs durch. Die letzte Umfrage fand Ende 2019 statt und wurde Anfang 2021 als „2020 ICF Global Coaching Study“ veröffentlicht. Auf der Basis der Studie wurde auch der weltweite Coaching-Umsatz geschätzt. Er lag in 2019 bei 2,8 Milliarden US-Dollar – 21 Prozent höher als bei der letzten „Coaching Study“ vor vier Jahren.

Wer den Coaching-Markt analysieren will, muss eine Ahnung davon haben, wieviel Coachs es überhaupt gibt. Ein Internationaler Verband wie der ICF hat es da leichter (als die vielen kleinen, nationalen Verbände), um an die „richtigen“ Schätzungen heranzukommen. Die Anzahl aller ICF-Mitglieder pro Land kann genau ermittelt werden. Hinzuaddiert wurden für die Studie die Zahlen befreundeter Verbände und eigene Schätzungen. Unter dem Strich wird die Zahl der weltweit aktiven Coachs mit 71.000 angegeben (33 Prozent mehr als vor vier Jahren). Pro Region ergibt sich Ende 2019 folgendes Bild: 23.300 Coachs in Nordamerika, 20.400 in Westeuropa, 11.000 in Lateinamerika und der Karibik, 6.300 in Osteuropa, 4.600 in Asien, 2.800 im mittleren Osten und Afrika sowie 2.500 in Australien und dem Pazifik.

Interessant ist, dass in Westeuropa 58 Prozent zur Generation X gehören (zwischen 1965 und 1981 geboren) und nur 34 Prozent zur Generation der Baby Boomers (zwischen 1946 und 1964 geboren). In Nordamerika ist das genau umgekehrt. Dort stellen die Baby Boomers die meisten Coachs (53 Prozent) und der Anteil der Generation X liegt bei nur 39 Prozent. Ein ebenfalls bemerkenswertes Ergebnis, das die Studie hervorgebracht hat, ist, dass in Westeuropa der Anteil der weiblichen Coachs an der Gesamtzahl der Coachs bei 71 Prozent liegt. Vor vier Jahren waren es noch 66 Prozent. Westeuropa liegt damit genau im Welt-durchschnitt: 70 Prozent der Coachs sind weiblich mit steigender Tendenz. Die ICF-Studie schaut den Coachs auch in den

Geldbeutel. Das durchschnittliche Jahres-einkommen eines Coachs liegt global bei 47.100 US-Dollar. Die Tabelle auf dieser Doppelseite zeigt, wie das Einkommen in den verschiedenen Regionen ausfällt. Wie zu erwarten ist es in Nordamerika mit 62.500 US-Dollar am höchsten. In Westeuropa liegt es mit 51.100 US-Dollar rund 18 Prozent unter dem nordamerikanischen Niveau.

Vergleicht man diese Zahlen mit den Daten, die 2015 erhoben wurden, dann ergibt sich eine Wachstumsrate von insgesamt vier Prozent in vier Jahren. Bei der Umrechnung der Honorare aus der Landeswährung wurde die Kaufkraftparität berücksichtigt. Käme der reine Finanzmarktwechsellkurs zum Ansatz, dann wären wegen des starken Dollars die Einkommen in den letzten vier Jahren um acht Prozent gesunken.

Coaching-Markt in Nordamerika wuchs am stärksten

Die Autoren der Studie schätzen auch das Volumen des weltweiten Coaching-Markts und kommen auf 2,849 Milliarden US-Dollar – was gegenüber der letzten Studie von vor vier Jahren einen Zuwachs von 21 Prozent (oder jährlich im Durchschnitt 5,2 Prozent) entspricht. Westeuropa kommt bei dieser Betrachtung recht schlecht weg. Das Volumen des Coaching-Markts in dieser Region wird auf 916 Millionen US-Dollar geschätzt. Das entspricht einer mageren Steigung von zwei Prozent innerhalb von vier Jahren. In Nordamerika liegt das Volumen des Coaching-Markts bei 1,296

Milliarden US-Dollar und hier gab es eine Steigerung von 36 Prozent innerhalb von vier Jahren.

Weitere Erkenntnisse, die die 2020 ICF Global Coaching Study für ihre Leser bereithält, lassen sich in aller Kürze so zusammenfassen:

- 95 Prozent der weltweit aktiven Coachs sagen, dass sie eine Coaching-Ausbildung absolviert haben, die mehr als 60 Stunden Unterricht umfasste. 43 Prozent sagen sogar, dass ihre Coaching-Ausbildung mehr als 200 Stunden dauerte. Außerdem sagen 85 Prozent der Umfrageteilnehmer, dass sie nach ihrer Coaching-Ausbildung von einer professionellen Coaching-Organisation akkreditiert wurden. Weitere acht Prozent geben an, von einer Universität eine Akkreditierung zum Coach erhalten zu haben.
- Der Anteil der Coachs, die sich auf das Business Coaching spezialisiert haben, stieg in den letzten vier Jahren um drei Prozent auf 65 Prozent. Männliche Coachs haben sich zu 74 Prozent auf das Business Coaching spezialisiert und weibliche Coachs nur zu 61 Prozent.
- 94 Prozent der Coachs betonen, dass sie noch weitere Dienstleistungen erbringen (und zwar überwiegend Beratung und Training).
- Weltweit gibt es „Selbstzahler“ und Unternehmen, die ihren Angestellten das Coaching bezahlen. Die Selbstzahler gehen überwiegend zu den jungen Coachs, die weniger als ein Jahr Coaching-Erfahrung haben. Wenn ein Coach mehr als zehn Jahre Businesserfahrung vorweisen kann, dann machen die Unternehmenskunden im Schnitt 64 Prozent



Foto: ICF

Kirsten Dierolf. Sie ist bis zum November 2021 die Präsidentin des ICF Deutschland. Um mehr Service bieten zu können, wurde der ICF-Vorstand in 2020 auf 14 Personen erweitert (www.coachfederation.de).

des Umsatzes aus. Es kommen aber immerhin noch 36 Prozent Selbstzahler.

- 40 Prozent der Coachingprozesse, die von einem Unternehmen bezahlt werden, laufen typischerweise zwischen sieben und mehr Monaten.
- Der typische Coaching-Klient ist weltweit zu 37 Prozent zwischen 35 und 44 Jahre alt. Nur 30 Prozent der Coaching-Klienten sind 45-54 Jahre alt und nur 24 Prozent sind unter 35 Jahre.
- Eine zentrale Faustregel für die Honorarverhandlungen lautet: Je länger ein Coach Erfahrungen als Business Coach gesammelt hat, desto höher sein Honorar.
- Die Anzahl der fest angestellten Manager, die eine Coaching-Ausbildung gemacht haben, um intern bessere Führungskräfte zu sein, wird vom ICF weltweit auf 15.900 geschätzt. Allein in Westeuropa sollen es 2.800 Manager sein. Die Manager wurden gefragt, warum sich Unternehmen grundsätzlich nicht für den Aufbau einer Coaching-Kultur interessieren. Die Antworten lauteten, dass die Geschäftsleitung sich für dringendere Dinge interessiere und dass die Wirkung des Coachings nicht zufriedenstellend messbar sei.

Die „2020 ICF Global Coaching Study“ wurde im ICF-Auftrag von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC) durchgeführt. Die Daten wurde zwischen Mai 2019 und De-

zember 2019 erhoben – also vor Bekanntwerden der COVID-19-Pandemie!

Was macht die Pandemie mit den Coachs?

Im Juni (!) des Jahres 2020 führte der ICF deshalb eine zusätzliche Befragung zur Auswirkung der Krise auf den weltweiten Coaching-Markt durch. Diese Studie („COVID-19 and the Coaching Industry 2020“) ist eine Art „Schnappschuss“, für den immerhin weltweit rund 9.000 Coachs in 140 Ländern konkret befragt werden konnten.

Tatsache ist, dass damals im Juni 2020 die Pandemie weltweit stark zu spüren war – besonders wenn man die Untergruppe der Business-Coachs befragte: 54 Prozent aller Business-Coachs (weltweiter Durchschnitt) sagten, dass sie Rückgänge bei den Einnahmen verzeichnen, 39 Prozent betonten, dass sich ihre Arbeitszeit deutlich verkürzt habe und nur 30 Prozent gaben an, weder an der Arbeitszeit noch bei den Einnahmen etwas von einer Krise zu bemerken. Man hätte denken können, dass in der Krise Selbstzahler und Unternehmen dringend Unterstützung von einem Coach benötigen würden,

aber in Westeuropa sagten 39 Prozent der Coachs, dass die Selbstzahler zurückgingen und dass die Zahl der Unternehmenskunden zurückgeht, meldeten sogar 43 Prozent der Coachs. Überall auf der Welt sah es ähnlich aus.

Die gravierendste Veränderung, die die Pandemie mit sich brachte, zeigt sich darin, dass 80 Prozent der weltweit befragten Coachs berichteten, dass das Face-to-Face-Coaching quasi verschwunden sei. Es werde (global betrachtet) zu 74 Prozent durch Online-Coaching auf einer Videoplattform ersetzt. In Westeuropa hat laut Studie das Online-Coaching sogar um 81 Prozent zugelegt. Außerdem nimmt noch das Telefon-Coaching etwas zu – am meisten im Mittleren Osten (um 37 Prozent) und am wenigsten im Zoom und Teams verwöhnten Nordamerika (nur um 23 Prozent). Bleibt noch die Frage, was mit dem Coaching nach der Pandemie passiert. 64 Prozent aller weltweit befragten Coachs sind der Überzeugung, dass es in einem nennenswerten Umfang keine Rückkehr mehr zum guten alten Face-to-Face-Coaching mehr geben wird – ganz nach dem alten E-Learning-Motto: Virtual will win.

Martin Pichler ●

Durchschnittliches Jahreseinkommen 2019

ICF Coaching Study 2020. Ermittelt wurde das durchschnittliche Jahreseinkommen eines Coachs in 2019 mit Coaching (ohne Beratung und/oder Training).

Rang	Regionen der Welt	Durchschnittliches Jahreseinkommen mit Coaching in US-Dollar
1	Nordamerika	62.500,00
2	Australien und Ozeanien	61.100,00
3	Westeuropa	51.100,00
4	Mittlerer Osten und Afrika	34.900,00
5	Asien	33.600,00
6	Lateinamerika und Karibik	20.900,00
7	Osteuropa	19.100,00
	Global	47.100,00

Quelle: www.coachfederation.org/2020study

Alumni-Netzwerke sorgen für „enge Vertrauensbasis“

BERUFSBEGLEITENDER MBA. Der lebenslange Austausch mit den ehemaligen „Mitschülern“ eines MBA-Kurses gilt als einer der wichtigsten Gründe für ein – möglichst international ausgerichtetes – MBA-Studium. Wie gut das Netzwerken funktioniert, unterscheidet sich jedoch von MBA-Schule zu MBA-Schule. Die meisten Business Schools setzen auf das freiwillige Engagement ihrer Alumni.

„Wir wollten das Thema lebenslanges Lernen stärker etablieren und die Kontaktmöglichkeiten für Alumni gezielt ausbauen“, erklärt Jens Aedtner. Im Jahr 2018 habe man daher die ersten themenspezifischen Clubs gegründet. „Die Idee dahinter war, Treffpunkte zu schaffen, wo sich die Mannheimer Ehemaligen je nach ihren Interessen zusammenfinden, um Neues zu lernen oder sich über ihr Business auszutauschen“, so der Director Alumni Relations & Career Development Office an der Mannheim Business School (MBS). Heute gibt es sechs Mannheimer Clubs: der MBS Consulting Club, der MBS Marketing & Sales Club, der MBS Technology & IT Club, der MBS Financial Club,

der MBS Startup Club und der MBS Diversity Club. Aedtner zählt 1.300 Mitglieder, die im Schnitt in drei bis vier Clubs aktiv sind: „Wir wollen pro Club mindestens eine Veranstaltung pro Quartal anbieten.“ Im Jahr 2020 habe es sogar trotz Coronapandemie mehr als 50 virtuelle Events gegeben.

Netzwerke sind oft mehr wert als der MBA-Titel selbst

Alumni-Netzwerke gelten als ein großes Plus von Business Schools. Der Grund dafür liegt auf der Hand: MBA-Absolventen machen oft Karriere und erreichen Positionen als Topmanager oder CEO und

sind ihrer Alma Mater meist eng verbunden. Und je besser das Netzwerk organisiert ist und funktioniert, desto größer sind die Vorteile, sei es bei der Suche nach Insiderinformationen, der Kenntnis neuester Branchentrends oder der Suche nach einem neuen Job. Es gibt böse Zungen, die behaupten sogar, der Zugang zum Alumni-Netzwerk einer führenden Business School sei fast noch mehr wert als das MBA-Studium selbst.

Was sich Alumni ihrer Alma Mater wünschen, hat vor kurzem das britische Beratungsunternehmen Carrington Crisp bei ihrer Studie „Alumni Matters“ erforscht, bei der 1.200 Alumni von Business Schools aus 75 Ländern befragt wurden.

Foto: Mannheim Business School



Alumni. Auch an der Universität Mannheim vereinigen sich MBA-Absolventen zu internationalen Netzwerken.

An erster Stelle bei den MBA-Absolventen steht mit knapp 60 Prozent der Wunsch nach mehr Weiterbildungsmöglichkeiten, gefolgt von einer einfacheren Kontaktmöglichkeit mit anderen Ehemaligen (57 Prozent). 69 Prozent möchten dabei gern mit Alumni aus ihrem Tätigkeitsbereich, 67 Prozent mit Alumni aus ihrer Branche und ebenso viele mit Ehemaligen aus ihrer Region oder ihrem Land netzwerken.

Damit ist die Mannheim Business School auf dem richtigen Weg. Vor kurzem wurde ihre Plattform der MBS Network Clubs von der Association of MBAs and Business Graduates Association (AMBA & BGA) als beste Lifelong Learning Initiative prämiert. Mit ihrer Plattform habe die Business School einen starken Zusammenhalt der Alumni und Studenten mit vielfältigen Vorteilen geschaffen, schreibt AMBA & BGA. Dazu gehören die kontinuierliche Bereitstellung von Wissen und der Austausch über die neuesten Trends in der Wirtschaft, die Vermittlung von Geschäftsgelegenheiten und Jobangeboten und vieles mehr.

Offen sind die Clubs nicht nur für Alumni, sondern auch für alle BWL-Studenten der Universität Mannheim, wobei letztere jedoch nur einen kleinen Teil ausmachen. Voraussetzung ist, dass man „Mannheimer“ ist. Für Alumni und Studierende ist die Mitgliedschaft kostenlos. Nur bei Veranstaltungen auf dem Campus gibt es eine Registrierungsgebühr von 14,99 Euro. Den Schlüssel für den Erfolg sieht Alumni-Direktor Aedtner in der zentralen Steuerung der Aktivitäten durch die Business School. „Das hat den großen Vorteil, dass wir kontrollieren können, was wann passiert“, sagt Aedtner. „Wenn man die Initiative allein den Studierenden und Alumni überlässt, besteht die Gefahr, dass die Motivation im Laufe der Zeit sinkt und die Aktivitäten mehr oder weniger einschlafen.“ So könne man sicherstellen, dass es kontinuierlich weitergeht. „Die Idee ist nicht von uns“, gesteht der Alumni-Direktor. Bei den großen Beratungen gebe es ähnliche Strukturen. Auch dort steuere das Unternehmen die Aktivitäten.

Mit ihren Clubs verfolgt die MBS vor allem das Ziel, die Vernetzung der Studierenden und Alumni gezielter zu för-

dern. „Im Consulting Club treffe ich auf Experten aus der Branche und bekomme Einblick in aktuelle Themen aus der Praxis“, erklärt Aedtner. Wer sich dagegen für Technologie interessiere, sei im Club Technology & IT richtig, der mittlerweile schon knapp 900 Mitglieder habe. Dort gab es zum Beispiel vor kurzem einen Vortrag zweier Alumni von BASF und SAP, die jeweils im Sustainability-Bereich tätig sind und die Auswirkungen der Digitalisierung auf die nachhaltige Entwicklung ihrer Unternehmen diskutierten. Ein großes Plus dabei sei es, dass die Mannheim Business School inzwischen Absolventen in 29 der Dax-30-Unternehmen habe und somit stets Zugriff auf hochkarätige Referenten.

Viele Netzwerkeffekte entstehen inzwischen automatisch

Oftmals hätten die Referenten auch noch ein paar HR-Manager im Schlepptau, die Kandidaten für offene Stellen suchen. „Auch wenn sie keinen dafür passenden Kandidaten finden, treffen sie auf interessante Mitglieder, die vielleicht für andere Positionen geeignet sind.“ „Das wird dann auch im Haus weitergeleitet“, so Aedtner. „Das sind Netzwerkeffekte, die wir oft nicht einmal mitbekommen.“ Manchmal spreche man auch gezielt Alumni an, erklärt der Alumni-Direktor. Wenn etwa ein Gründer eine Finanzierung oder einen Kontakt zu einem Corporate Incubator suche, könne er sein neues Unternehmen im Startup-Club mit 688 Mitgliedern vorstellen und bekomme dort meist Unterstützung. Unter den sechs Clubs gibt es zudem Communitys für bestimmte Zielgruppen. So gehört die Community „Women in Business“ zum Beispiel zum MBS Diversity Club.

„Einige Themen lassen sich auch mehreren Clubs zuordnen“, sagt der Alumni-Direktor. Bei der Etablierung neuer Clubs verfolge man trotzdem einen eher konservativen Ansatz, um das Netzwerk nicht unübersichtlich werden zu lassen. Da aber das Thema Nachhaltigkeit in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen habe und die Mannheim Business School ab Sommer auch einen neuen „Master in Sustainability and Impact Management“ anbieten wird, denke

man über die Einrichtung eines Clubs zu diesem Thema nach. Dabei sieht Aedtner noch einen weiteren Vorteil der zentralen Steuerung: „Wenn ein Unternehmen eine bestimmte Zielgruppe sucht, kann ich genau sagen, wer in dem Club ist“, sagt der Alumni-Direktor. „Das ist alles sehr transparent.“ Dabei seien die Clubs auch für Unternehmen attraktiv, die etwas für ihr Employer Branding tun möchten.

So habe sich Parcelperform, ein bisher wenig bekanntes Startup zum Tracking von Paketen, im Startup-Club seine Erfolgsgeschichte präsentiert und so gleichzeitig um neue Mitarbeiter geworben. Für ein Club-Event zum Employer Branding zahle ein Unternehmen zwischen 500 und 1.000 Euro. Der Zugang zum Jobboard, wo offene Stellen platziert werden, sei hingegen grundsätzlich kostenfrei. Mit der gezielten Steuerung der Aktivitäten durch die Business School ist die MBS jedoch eine Ausnahme. Bei den meisten Business Schools werden die Aktivitä- →



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law



Online Info-Workshop
am 11. Juni 2021

Ihr nächster Karriereschritt

... mit unserem berufsbegleitenden
internationalen Berlin MBA

- Englischsprachiger General Management MBA mit vielfältigen Wahlmöglichkeiten
- International von der AMBA akkreditiert
- Geblockte Präsenzphasen
- Programmstart im Oktober

www.berlin-professional-school.de

→ ten von Alumni selbst organisiert – auch wenn es einige Unterstützungen von der Schule gibt.

Die WHU legt den Fokus mehr auf das Private

Die Alumni-Aktivitäten bei der WHU – Otto Beisheim School of Management – sind in dem Verein „In Praxi“ gebündelt, der den Absolventen aller WHU-Programme offensteht. Dazu gehören auch die Teilnehmer von Kursen an der Executive Education – ab einer bestimmten Credit-Zahl. „Die Angebote werden von den Mitgliedern und ihren Interessen bestimmt“, sagt Marco Vietor, Vorsitzender und Vorstand von In Praxi. Zwar habe der Verein eine Zentrale mit fünf Mitarbeitern in der Geschäftsstelle und stehe auch in engem Kontakt mit der Hochschule, die einzelnen Aktivitäten gingen jedoch vor allem von den Alumni selbst aus. Dabei verfolge man zwei Zielsetzungen, so Vietor: „Einmal die Kontaktpflege unter den Alumni und Life-Learning-Veranstaltungen.“ Das reiche vom Kurs für den Segelschein bis zum Kurs über neueste Entwicklungen im Steuerrecht für Kapitalgesellschaften. Pro Jahr gebe es Hunderte von Veranstaltungen und im Sommer eine Reunion für alle 5000 Ehemaligen, die zentral geplant wird.

Einmal im Jahr gibt es einen Career Day, für diejenigen, die sich beruflich verändern möchten. Auch Jobangebote werden über Email geteilt und Unternehmen und Alumni können ihre Jobangebote kostenlos einstellen. Ein Großteil der Angebote wird von den 18 regionalen Kreise organisiert. So veranstalten die Stuttgarter einmal im Jahr eine Ausfahrt mit dem Auto oder in München kümmert sich ein Alumnus um eine Führung durch eine Kunstaussstellung. Auch Seminare mit inhaltlichem Input gibt es. „Da findet ein Mitglied ein Thema spannend und organisiert dazu etwas“, so der In Praxi-Vorstand. Oder ein Ehemaliger biete einen Firmenbesuch in seinem Unternehmen an. So leite ein Alumnus den German Accelerator in New York und lade andere Alumni öfter zu deren Veranstaltungen ein. Auch Formate, bei denen sich in kleinerem Rahmen Unternehmen einer bestimmten Zielgruppe vorstellen, gebe es.

Und Interessengruppen etwa zu Private Equity, Logistik oder Controlling organisieren etwas in ihrem Bereich.

In Praxis veranstalte aber auch Businessplan-Wettbewerbe für die Studierenden oder organisiere Alumni als Gastredner. Auch Vorlesungen wurden schon von Alumni inhaltlich gestaltet. „Das ist so etwas wie eine Graswurzelbewegung“, erklärt Vietor, der 2004 seinen Abschluss an der WHU gemacht hat. „Der Fokus liegt mehr auf dem Privaten.“ Es sei eben ein Netzwerk, aus dem sich auch vielfältige geschäftliche Kontakte und Gelegenheiten ergeben. Aber das sei eher ein Sekundäreffekt. „Da sitzt man dann nach der Führung im Museum noch bei einem Glas Wein zusammen und plaudert“, so der Vorstand. „Man kann das beruflich nutzen, aber auch komplett privat.“

Hochkarätige Kontakte sind im „roten Buch“ verzeichnet

Das Mitgliedsverzeichnis mit allen Alumni und all ihren Daten ist online zugänglich. Zudem gibt es einmal im Jahr das legendäre „rote Buch“ mit allen, oft sehr hochkarätigen Kontakten. Wenn er geschäftlich in einer Stadt sei, schaue er stets vorher, wer dort lebt und frage, ob jemand Lust auf ein Bier habe, erzählt Vietor, selbst erfolgreicher Gründer von Audibene, einem Anbieter von kleinsten Hörgeräten mit einem besonderen Beratungsansatz, der zu den neun aus der WHU hervorgegangenen Unicorns der deutschen Startup-Szene zählt. Die Veranstaltungen seien gut besucht und die Umstellung auf virtuelle Formate helfe enorm dabei, da nicht alle anreisen müssen.

Seit 2020 werden wegen der Coronapandemie nur noch virtuelle Events angeboten. Das hat den Vorteil, dass auch Alumni, die irgendwo auf der Welt tätig sind, daran teilnehmen konnten. Auch wenn Präsenzveranstaltungen wieder möglich sind, werde man künftig hybride Formate anbieten. „Wir können nicht zurück und allen sagen, künftig müsst ihr wieder auf den Campus kommen“, so Alumni-Direktor Aedtner. „Wir haben eine ganz enge Vertrauensbasis und jeder ist zugänglich“, schwärmt der Unternehmer und ist davon überzeugt. „Wir sind

der beste Alumni-Verein in Europa.“ Während deutsche Business Schools noch relativ jung sind und daher noch nicht so viele Alumni haben, hat das Institute for Management Development (IMD) mit Campus in Lausanne und Singapore bereits mehr als 125.000 Alumni weltweit. Im Netzwerk sind sowohl Absolventen des MBA- und Executive-MBA-Programms als auch Teilnehmer an offenen Kursen der Executive Education oder firmenspezifischen Programmen vertreten, dem Schwerpunkt der Angebote an der Business School. „Die Mehrzahl sind Teilnehmer aus firmeninternen Programmen“, erklärt Dorthé Busk, Head of Alumni Relations. Alumni werde man, wenn man zehn Tage Live-Interaction, entweder per Zoom oder auf dem Campus, absolviert habe.

Weltweit gibt es 49 Alumni Clubs. Sie werden zur Gänze von Freiwilligen geleitet. Dabei ist jeder Club unterschiedlich aufgestellt. Manche haben ein festes Jahresprogramm mit Gastvorträgen und sozialen Events, andere setzen eher auf spontane Aktivitäten. Im Schnitt gibt es drei bis fünf Events im Jahr. Die Clubs können dabei auch einen selbst festgelegten Mitgliedsbeitrag verlangen. „Jeder Club hat sein eigenes Konzept“, erklärt Busk. So organisiere der Club in den Niederlanden – wie viele andere Clubs – beispielweise Events mit sehr hochrangigen Branchenexperten und Politikern. Andere Clubs setzen stärker auf den Netzwerkgedanken und bieten Galadinner und Golfturniere an.

IMD setzt auf Freiwillige

Manche bieten auch Events speziell für MBA- und EMBA-Absolventen an. Auch für Absolventen des Programms High Performance Leadership (HPL), eines intensiven Kurses mit einem hohen Anteil an Persönlichkeitsentwicklung, gibt es eine eigene Alumni Community, die eng mit dem Programmdirektor Professor George Kohlrieser zusammenarbeitet und Chapter in verschiedenen Städten hat. Neben den Länder-Clubs bestehen auch Interessengruppen zu bestimmten Themen. Eine der aktivsten Gruppen ist die IMD Alumni Community for Entrepreneurship (IMD ACE), die Alumni mit Startups und

mit Inkubatoren und Investoren zusammenbringt. Auch sie wird von Freiwilligen geleitet.

Es gibt eine Community zum Thema Nachhaltigkeit und demnächst startet eine zu Social Entrepreneurship für IMD-Alumni, die in Nichtregierungsorganisationen oder Stiftungen arbeiten. „Da geht es nicht darum, um Spendengelder zu konkurrieren, sondern um Erfahrungsaustausch und gegenseitige Beratung“, so Busk. Geplant ist zudem eine Community zu Equity, Inclusion and Diversity. „Darin spiegelt sich wider, mit welchen Themen sich Alumni gerade beschäftigen“, erklärt die Alumni-Managerin. Fast alle Clubs bieten Gastvorträge von Managern oder IMD-Professoren. Die Professoren seien sehr kooperativ. „Die wissen, wie wichtig der Zusammenhalt ist“, sagt Busk. Wenn sie beruflich unterwegs sind, nehmen sie daher oftmals vor Ort an einem Club-Event teil. So hielt IMD-Präsident Jean-François Manzoni zum Beispiel im April im deutschen Club einen virtuellen Vortrag zum Thema „Reflections on Leadership“. Neu eingeführt wurde ein Karriereservice für MBA- und EMBA-Alumni mit einem Coaching durch andere Alumni, die selbst Coaches sind. Auch die Mitglieder des Corporate Learning Networks NEXUS, einer Plattform für Unternehmen, werden einbezogen. Zudem wird ein Jobboard eingeführt.

Und als im vergangenen Jahr klar wurde, dass es für die MBA-Absolventen aufgrund der Pandemie schwieriger mit der Jobsuche werden könnte, hätten sich sofort rund 400 Alumni gemeldet und ihre Hilfe angeboten. „Unsere Alumni sind wirklich sehr engagiert“, betont Busk. Die Coronapandemie habe auch zu neuen Formaten geführt. Weil die Club-Treffen sowieso alle per Zoom abliefen, haben sich zum Beispiel die Clubs in Nord- und Südamerika zusammengeschlossen. Zudem sind virtuelle Veranstaltungen mit internationalem Appeal allen Alumni zugänglich. Sie glaube nicht, dass man nach der Pandemie wieder komplett auf Präsenzveranstaltungen zurückgehe, sagt Busk. Man werde das Beste aus beiden Welten nutzen. Aber natürlich freue man sich, wenn die Alumni zurück auf den Campus kommen. „Da ist einfach eine andere Atmosphäre“.

In den USA spielen die Alumni eine Schlüsselrolle bei Finanzierung der Ausbildung. Spenden von Ehemaligen in Millionenhöhe sind dort keine Ausnahme. So bekam die Harvard Business School allein 2019 stolze 150 Millionen Dollar an Spenden.

Ehemalige spenden gern

Auch immer mehr europäische Schulen setzen verstärkt auf Fundraising. So startete zum Beispiel die INSEAD Business School mit Standorten in Frankreich, Singapur und Abu Dhabi 2018 eine große Fundraising Kampagne und will so bis 2023 250 Millionen Dollar einsammeln. Die bisher größte Spende in Höhe von 40 Millionen Euro kam von ihrem Alumnus André Hoffmann und seiner Frau Rosalie. 2020 kam eine anonyme Spende in Höhe von 60 Millionen Euro dazu.

In Deutschland spielt das Fundraising bisher nur eine geringe Rolle. Da werde

allenfalls für ein Stipendium gesammelt, sagt MBA-Alumni-Direktor Aedner. Auch der WHU-Alumni-Verein In Praxi vergibt ein Diversity-Stipendium für MBA-Studierende, unterstützt die WHU aber auch finanziell mit seinen Überschüssen. So trägt der Verein zum Beispiel die Kosten für ein neues Learning Center an der Hochschule.

Die Umfrage „Alumni matters“ zeigt, dass rund die Hälfte der Alumni durchaus bereit wäre, ihre Schule finanziell zu unterstützen. Bei der Motivation zur Spende steht bei den MBA-Alumni mit 42 Prozent der ausgeprägte Stolz auf die Schule an der Spitze. Knapp 42 Prozent sagen, sie würden spenden, sobald ihr Einkommen eine bestimmte Höhe erreicht hat, 41 Prozent, weil sie als Student eine gute Erfahrung gemacht haben. Nur 19 Prozent wollen spenden, weil sie als Alumni eine gute Erfahrung gemacht haben. Da gibt es also noch Verbesserungspotential.

Bärbel Schwertfeger ●



WINGS-FERNSTUDIUM

✓ *berufsbegleitend* ✓ *flexibel* ✓ *praxisnah*

Masterprogramme

- MBA Business Consulting
- MBA Gesundheitsmanagement
- MBA International Logistics and Trade
- Sales and Marketing
- Sportmanagement
- Wirtschaftsinformatik
- IT-Sicherheit und Forensik
- Wirtschaftsingenieurwesen
- Quality Management
- Facility Management
- Bautenschutz
- Architektur und Umwelt
- Integrative StadtLand-Entwicklung
- Lighting Design >> u.v.m.

▶ wings.de/master

EMPFEHLENSWERT

★★★★★ (4,6)
EXZELLENTER ANBIETER 2021

FERNSTUDIUM
DIREKT

BELIEBSTER
FERNSTUDIENANBIETER
Award 2021

FernstudiumCheck.de

TOP
ANBIETER FÜR
WEITERBILDUNG
2021

FOCUS
WEITERBILDUNGS-
ANBIETER
IM VERGLEICH

News aus der Welt der Business Schools

SZENE. Der MBA-Markt entwickelt sich auch in der Coronakrise ständig weiter. Besonders im Bereich des Online-MBA gibt es neue Angebote und auch neue Anbieter. Was sich im ersten Quartal dieses Jahres getan hat, fassen wir auf diesen beiden Seiten kurz und knapp zusammen.

Warwick hat den besten Online-MBA

Die britische Warwick Business School hat zum vierten Mal ihren ersten Platz im Ranking der Financial Times als Schule mit dem besten Online-MBA verteidigt. Gekürt wurden diesmal 15 Schulen aus Australien, Großbritannien, Italien, Spanien und den USA. Auf Platz zwei landet - ebenfalls zum vierten Mal - die IE Business School in Madrid mit ihrem „Global Online MBA“. Die britische Imperial College Business School schafft es als Neueinsteiger gleich auf Platz drei.

Der MBA@UNC der Kenan-Flagler Business School an der University of North Carolina hält sich auf Platz vier. Auch die Kelley School of Business an der Indiana University kann mit dem „Kelly Direct Online MBA“ ihren fünften Platz halten. Es folgen der „Online MBA“ der Warrington Business School an der University of Florida und - wie im Vorjahr - die britische Durham University Business School auf Platz sieben. Das italienische Politecnico di Milano School of Management, das im letzten Jahr erstmals auf Platz neun vertreten war, verbessert sich auf Platz acht. Es folgt die University of Maryland als Neueinsteiger und auf Platz zehn die Australian Graduate School of Management an der University of New South Wales. Die School of Management an der britischen University of Bradford verschlechtert sich um einen Platz auf Platz zwölf. Die restlichen vier Plätze gehen an US-Schulen.

Mit acht Schulen dominieren die US-Anbieter das Ranking. Großbritannien ist mit vier Schulen vertreten. Mit nur 15

Online-MBAs erfasst das FT-Ranking nur einen Bruchteil der mehr als 350 angebotenen Online-MBAs, die vor allem in den USA boomen. Insgesamt wurden 18 Kriterien einbezogen.

Wie bei allen FT-Rankings sind die Höhe des Gehalts und die Gehaltssteigerung das wichtigste Kriterium und machen 30 Prozent der Bewertung aus. Sieger Warwick punktet vor allem mit dem hohen Gehalt seiner Alumni. Mit durchschnittlich 207.725 Dollar liegt es deutlich höher als bei den anderen Programmen. Der Gehaltszuwachs drei Jahre nach dem Abschluss beträgt 35 Prozent. Die Schule führt auch bei dem Kriterium Karrierefortschritt. Den höchsten Gehaltszuwachs verzeichnen jedoch die Absolventen an der Politecnico di Milano School of Management: Nach dem Abschluss sind es 45 Prozent.

Die Online-Interaktion, also wie gut der Austausch zwischen Studenten, Teams und Professoren ist, wird lediglich mit zehn Prozent bewertet. Hier liegt der Neueinsteiger University of Utah (Rang 13) auf Platz eins, Sieger Warwick dagegen nur auf Platz zehn. Die meisten internationalen Studenten hat die IE Business School mit 92 Prozent. Bereits zum dritten Mal schneidet die spanische Schule beim Kriterium Corporate Social Responsibility (CSR) am besten ab. Gemessen wird das an den Credits aus den Pflichtkursen, die sich mit CSR-Themen befassen.

An dem Ranking nahmen insgesamt 30 Schulen teil. Bei der Hälfte war die Zahl der Alumni-Antworten jedoch zu klein für ein repräsentatives Ergebnis und sie qualifizierten sich daher nicht für die

Ranking-Liste. Voraussetzung ist neben einer AACSB- oder EQUIS-Akkreditierung, dass mindestens 70 Prozent der Studieninhalte online bereitgestellt werden.

Jetzt dürfen alle mit dem digitalen Mentor „Flexa“ reden

Die School of Management des MIP Politecnico di Milano in Italien hat ihren digitalen Mentor „Flexa“ für Interessenten kostenlos freigeschaltet. Dank künstlicher Intelligenz kann dort jeder Nutzer seine Hard- und Soft-Skills sowie seine digitalen Fähigkeiten überprüfen und sie mit seinen Karriereambitionen abgleichen. „Flexa“ wurde anfangs für die Studenten und Alumni der Business School entwickelt.

Nun steht die Plattform jedem Interessierten offen. Dabei gibt der Nutzer zum Beispiel ein, dass er lernen möchte, wie er die digitale Transformation in seinem Unternehmen im Gesundheitssektor besser bewältigen kann oder dass er Spezialist im Social-Media-Marketing werden will. Zudem legt er die tägliche Zeit fest, die er für das Lernen aufbringen möchte. Flexa zeigt ihm seine Wissenslücken auf und gibt ihm konkrete Vorschläge, an welchen Themen er arbeiten sollte und wo und wie er das tun kann. Der digitale Mentor stellt ihm täglich die passenden Inhalte zusammen und zeigt ihm zum Beispiel Fallstudien, Forschungsergebnisse, Videos, Online-Kurse, Webinare und Podcasts, Artikel aus der New York Times oder der Financial Times oder Kurse am MIP. Teilnehmer haben so Zugang zu rund 800.000 Materialien. Sie sehen ihren

Fortschritt und können Materialien in ihrer Bibliothek speichern. Zudem ermöglicht es Flexa, Kontaktanfragen an andere Nutzer zu senden, die man nach Namen, Jobtitel oder Keyword auswählen kann. Unternehmen, Inkubatoren und Startups können sich bei Flexa mit ihrem Profil registrieren und die Plattform für ein personalisiertes Recruiting nutzen.

Der Algorithmus wählt anhand der entsprechenden Filter die Kandidaten aus, die am besten zum jeweiligen Anforderungsprofil passen. Sie können auch Business Challenges auf der Plattform bereitstellen, um so die Aufmerksamkeit von Interessenten in dem Bereich zu gewinnen. Das umfangreiche Projekt wurde gemeinsam mit Microsoft umgesetzt. Beteiligt waren auch Professoren der Universität Padua.

ESMT startet Global Online MBA

Die ESMT Berlin bietet ab September 2021 einen neuen Global Online MBA an. Er ist modular aufgebaut und ermöglicht den Teilnehmern, in ihrem eigenen Tempo zu lernen. Sie können das Programm in zwei Jahren absolvieren, haben jedoch insgesamt bis zu fünf Jahre Zeit bis zum Abschluss. Nach dem Eröffnungsmodul können einzelne Programmbausteine in beliebiger Reihenfolge frei gewählt und gebucht werden.

Da alle Kurse ausschließlich online abgehalten werden, besteht keine Reise- oder Anwesenheitspflicht auf dem Campus. Dennoch wird die Teilnahme an der Berlin Experience Week in der Mitte des Programms dringend empfohlen. Das Programm besteht aus sechs Modulen. Im Mittelpunkt des Studiums stehen die Themen Entscheidungsfindung, Analytik und Innovation. Der neue Online MBA läuft auf der maßgeschneiderten Lernplattform namens „Hub“. Sie bildet das Herzstück der Future of Management Alliance, einer Allianz von Business Schools, darunter die britische Imperial College Business School, die Hong Kong University of Science and Technology und die französische EDHEC Business School.

Zudem haben die Teilnehmer die Möglichkeit, einen Online-Wahlkurs bei Partnerschulen aus dem Global Network for

Advanced Management zu belegen. Dazu gehören unter anderem die amerikanische Yale School of Management, die britische Oxford Said School of Business und das Schweizer IMD. Die Studiengebühren liegen bei 25.000 Euro mit einem Frühbucherrabatt von 2.000 Euro. Optionale Zusatzleistungen wie eine persönliche Karriereberatung und eine internationale Lernexpedition können gegen eine zusätzliche Gebühr dazu gebucht werden. Voraussetzung sind ein erster Studienabschluss und mindestens drei Jahre Berufserfahrung. Das Studium soll künftig zweimal im Jahr im September und Mai beginnen.

Financial Times setzt Ranking aus

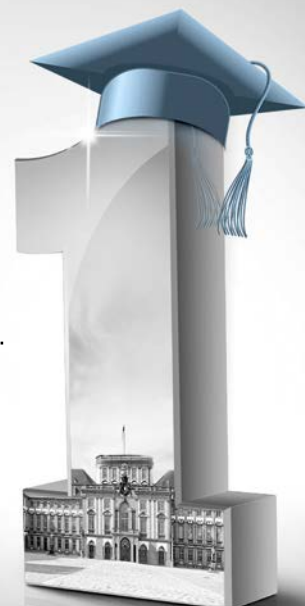
Die Financial Times setzt mit ihrem normalerweise im Mai erscheinenden Ranking zu den weltweit besten Schulen bei der Executive Education in diesem Jahr

aus. Denn der Bereich Executive Education - also kurze Managementprogramme ohne akademischen Abschluss - gehört zu den großen Verlierern der Coronapandemie. Wer bereits vor dem Beginn der Pandemie einen Kurs gebucht hatte, verschob ihn auf später und Unternehmen legten ihre maßgeschneiderten Programme erst einmal auf Eis, nicht zuletzt auch aufgrund der derzeitigen Reisebeschränkungen.

Allein am Insead, neben Harvard und dem Schweizer IMD einer der größten Anbieter von Executive Education, sanken die Einnahmen in dem Bereich um 37 Prozent von 120 Millionen Euro auf 76 Millionen Euro. Auch wenn die meisten Schulen inzwischen auf Online-Programme umgestellt und sogar wieder einige Präsenzkurse anbieten, gibt es weiter Umsatzeinbußen. Und gerade bei Managerseminaren gilt: Je höher die Hierarchie desto wichtiger ist der persönliche Austausch.

One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.



We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (Full- or Part-Time)
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- MANNHEIM & TONGJI Executive MBA
- Master in Management Analytics (Full- or Part-Time)
- Mannheim Master in Sustainability and Impact Management
- Mannheim Master of Accounting & Taxation
- Mannheim Master of Applied Data Science & Measurement (Online)

Auch in agilen Projekten gibt es viele Führungsfehler

PROJEKTMANAGEMENT. Projektprofis sind immer wieder überrascht, dass selbst in sehr agilen Projekten ungenügende Führung und Kommunikation als zentraler „Pain Point“ betrachtet werden muss. Anhand von zehn Thesen will der Projektmanagementexperte Dr. Klaus Wagenhals Anregungen geben, was alles verändert werden sollte, um mehr Projekte zum Erfolg zu führen.



1. Die Bedeutung einer Botschaft herausfinden

Viele Scrum-Master oder agile Coaches halten trotz sensationeller Forschungsergebnisse aus den Neurowissenschaften und der Psychologie immer noch an dem alten, nachrichtentechnisch dominierten Sender/Empfänger-Modell fest, ohne zu realisieren, dass es längst ein ganzheitlicheres, dem Menschen mehr entsprechendes Kommunikationskonzept gibt – wie es zum Beispiel in dem Buch „Embodied Communication: Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf“ (2014) von Maja Storch und Wolfgang Tschacher beschrieben wird. Die Botschaft des Buchs lautet: Die Idee, dass die „richtige“ Bedeutung einer Botschaft irgendwo vorhanden ist und nur gefunden werden muss, ist falsch. Es geht also in

der Kommunikation nicht um das Finden der fixen Bedeutung einer Botschaft, sondern um das gemeinsame Herausfinden, worum es den jeweiligen Austauschpartnern geht.

2. Transparenz I

Auch von dem weitverbreiteten Missverständnis zur Gleichsetzung von Information und Kommunikation sollte man sich verabschieden und darauf konzentrieren – ganz im Sinne der vielzitierten Transparenz im agilen Kontext – einen Prozess zur gemeinsamen Auswahl und Bewertung von Informationen zu organisieren, um so die Basis der Projektkommunikation zu verbessern wie auch die Ausrichtung der Kommunikation stärker im Sinne eines erfolgreichen Projekts zu beeinflussen. Gleichzeitig verhindert man

dadurch, dass die Sammlung und Weitergabe von Information Herrschaft ermöglicht oder zementiert (die Digitalisierung wird ja gerne als Instrument zur Aufbereitung und zur Verfügungstellung von Informationen ins Spiel gebracht, was wir aber eher skeptisch sehen).

3. Transparenz II

Die Transparenz wird von den Vertretern des agilen Ansatzes als wichtiger agiler Wert in einer gewisser Absolutheit gesehen. Dies bewerten wir eher kritisch: Eine allgemeine und für alle und jede Situation geltende Transparenz ist nicht sinnvoll und ist in unseren Wirtschaftsverhältnissen unrealistisch. Transparenz sollte zunächst der zielgerichteten Aufgabenerledigung dienen. Führungsaufgabe ist es also, die Teams vor einem Informa-

tions Overload (wertloser Information) zu schützen und gegebenenfalls nützliche von unnützer Information zu unterscheiden. Dafür spielt Vertrauen eine ergänzende und wichtige Rolle: Es braucht gegenseitiges Vertrauen, um die richtige Balance zu finden. Dem steht allerdings oft eine (natürliche) menschliche Neugier entgegen.

4. Klärung von Begriffen

Obwohl wir wissen, dass Kommunikation (ob im Projekt oder außerhalb) voller Gelegenheiten zu Missverständnissen steckt, versäumen wir nach wie vor aus Gründen der Zeitnot, der Bequemlichkeit oder Ähnlichem die Möglichkeit zur gemeinsamen Klärung von Begriffen, Vorgehensweisen, Konzepten. In jedem Kick-off oder anlässlich anderer Meetings sollte so schnell wie möglich eine Klärung der (agilen) Werte und Prinzipien und deren Verknüpfung mit der Gestaltung des Zusammenspiels von „Anführern“ und

„Geführten“ vorgenommen werden. Das muss einher gehen mit der Überprüfung der eigenen Haltung gegenüber den Kommunikationspartnern. Da agil bedeutet, eine verstehende, fördernde, aber auch klärende und klare Kommunikation über Abteilungen hinweg zu organisieren, sollten die bekannten „Schmerzpunkte“ in den Projekten sowie zwischen Projekten und Abteilungen oder Zulieferern wie Abteilungsgeheimnissen, professionsspezifische Vorurteile und so weiter direkt mitadressiert und bearbeitet werden. Möglicherweise benötigt man hierzu die Unterstützung eines „agilen Coachs“ oder eines erfahrenen Mediators. Auf jeden Fall ist es aber hilfreich, sich ein Set systemischer Fragen „draufzuschaffen“ und Hypothesenbildung zu üben.

5. Emotionen

Projektmanager haben nach wie vor häufig ein Problem damit, Emotionen zu empfinden beziehungsweise zu akzep-

tieren, weil sie ein Bild von „guter Kommunikation“ haben, das die Sachlichkeit als Nonplusultra betrachtet. Dann bekommen sie von ihren Trainern beigebracht, dass Emotionen gut und wichtig sind und zu jedem Menschen und seiner Wahrnehmung gehören. In der Praxis entsteht dann das Dilemma, dass Emotionen gespürt werden, sie aber nicht in die Kommunikation „hereingeholt“ werden oder man nicht so richtig weiß, wie man damit umgehen soll. Daraus entsteht dann leider oft eine „verunglückte Kommunikation“. Hier ist noch viel zu tun: Es braucht „angepasstes Kommunizieren“ und die Gestaltung einer adäquaten, gut funktionierenden Arbeitsbeziehung „auf Augenhöhe“.

6. Training

Es rächt sich die Tatsache, dass in herkömmlichen Projektmanagementtrainings häufig zu wenig Zeit und Platz für ein konkretes Erproben hilfreicher Kom- →

next
level consulting



project



process



change



agile

Mit Begeisterung, Leidenschaft und Verstand unterstützen wir Menschen und Organisationen, ihre Struktur und Kultur erfolgreich zu entwickeln.

Experten für Ihren Erfolg.

Wir unterstützen Sie dabei, Projekte durchzuführen, Prozesse zu verbessern und Veränderungen so zu steuern, dass Ihr Unternehmen den größtmöglichen Nutzen daraus ziehen kann. Unser erfahrenes Team von internationalen Expert*innen steht für Sie bereit - mit branchenspezifischem Know-how.

Energie für Ihre Ziele.

Kundenzufriedenheit ist der Maßstab für unseren Erfolg.

Wir bieten Ihnen:

Training, Beratung, Coaching, Interim Management und begleiten Ihr Unternehmen durch die digitale Transformation! Profitieren Sie zusätzlich von unseren zahlreichen Aus- und Weiterbildungsangeboten und Projekt- und Prozessmanagement-Tools.

www.nextlevelconsulting.com

→ kommunikationsstile und Kommunikationsmodelle ist. Gleichzeitig ist zu vermuten, dass Projektleiter und Projektmanager (bezogen auf die Komplexität in Projekten und die Kompliziertheit von Beziehungen) ein viel zu geringes Spektrum an Verhaltensalternativen kennen. Wenn man sie fragt, sind ihnen Kommunikationskonzepte wie die Transaktionsanalyse (Berne) oder die „vier Ohren“ (Schultz v. Thun) bekannt. Manchmal haben sie auch etwas von „gewaltfreier Kommunikation“ (Rosenberg) gehört. Oft gänzlich unbekannt ist das für Problemlösungssituationen hilfreiche Konzept der „dialogischen Kommunikation“ (Hartkemeyer und Isaaks), das gut mit der Problemlösungsmethode „Dynamic Facilitation“ (Rough) verknüpfbar ist.

7. Führungsbereitschaft und Führungskompetenz

Projektmanager zeigen häufig durch ihr Jammern über „schwierige Personen“ in ihren Teams ein überholtes Verständnis von Führung: Sie würden gerne „beste Fachkraft“ bleiben und fühlen sich mit der Führungsposition eher überfordert. Dies ist insbesondere auch beim Thema Motivation sichtbar. Oft sagen sie: „Ich bin doch kein Therapeut.“ Oder: „Das ist ja wie im Kindergarten.“ Gerade in Vuca-Zeiten gibt es aber die klare Erwartung, dass in einem Projekt eine möglichst offene „Beziehungsgestaltung“ vorgenommen wird, um die vielfältigen Kompetenzen und Potenziale im Sinne einer guten Problemlösung nutzen zu können. Da könnte einerseits das Verständnis individueller Stärken und Potenziale und andererseits ein systemisches Verständnis vom Zusammenspiel von Menschen in einer Organisation helfen: Menschliches Verhalten ist situations- und kontextabhängig und gibt immer das wieder, was für den jeweiligen Menschen in einer bestimmten Situation möglich ist. Insofern muss man weder bewusstes Fehlverhalten noch eine „schlechte Charaktereigenschaft“ unterstellen, sondern man kann ungünstiges Verhalten einfach stoppen.

8. Rahmenbedingungen

Wenn man wie im agilen Kontext üblich davon ausgeht, dass Führung für die Gestaltung der Rahmenbedingungen zustän-



AUTOR

Dr. Klaus Wagenhals
ist Dipl.-Soziologe und Dipl.-Psychologe und arbeitet seit 1998 als Change-Begleiter und Coach. 2007 gründete er zusammen mit Kollegen das Beraternetzwerk „Metisleadership“. Er engagiert sich ehrenamtlich zum Beispiel in der GPM (Assessor für den PM-Award und Mitglied der Regionalleitung der GPM in Karlsruhe).

Metisleadership
Theresienstr. 76, 76835 Rhodt u.R.
Tel. 06323 988436
www.metisleadership.com

dig ist, dann sollte man sich klarmachen, wie wichtig ein Check der jeweiligen Rahmenbedingungen für Spitzenleistungen im Projektteam ist. Klarmachen sollte man sich auch, wie bedeutsam die Einschätzung der eigenen Stärke, des Muts, des Durchhaltevermögens, der Kreativität auf verschiedenen kulturellen oder organisationalen Ebenen ist, um so die eigenen Handlungsspielräume realistisch einzuschätzen und bis an die Grenze zu nutzen.

9. Selbstorganisation

Eng mit Obigem verknüpft ist die Frage des „Reifegrads“ von Selbstorganisation: Allen Teammitgliedern – auch dem „Anführer“ – sollte bewusst sein, dass und wohin sich ihre Arbeitsorganisation verändert beziehungsweise verändern muss und wie sich darin ihre Rollen und Aufgaben verändern. Sie arbeiten als „Vollzeit-Projektteam“ mit ihren jeweiligen Kompetenzen und sind für die selbstständige Abwicklung des Projekts verantwortlich. Dies beinhaltet ...

- die Klärung dessen, was alle Beteiligten (inklusive der übergeordneten Chefs beziehungsweise der Auftraggeber) unter Selbstorganisation verstehen,
- wieweit die Verantwortung reicht (im Hinblick auf die Schätzung der Bearbeitungszeiten oder in Bezug auf das Fällen von Entscheidungen), was eng

mit einer sauberen Rollenklärung verknüpft sein sollte,

- wieviel Schutz und welche Art von Rahmenbedingungen definiert werden müssen, um eine wirkliche Selbstorganisation zu erreichen.

Profis empfehlen dafür die Nutzung eines „Reifegradmodells“ in Verbindung mit einem Bereitschafts-Check. Außerdem ist es hilfreich, einzelne Teammitglieder konzeptionell „mitzunehmen“ und entsprechend fortzubilden (Entwicklung von „Promotoren“) und sich gleichzeitig bei allen Aktionen bewusst darüber sein, dass man als Vorbild wirkt – insbesondere bezüglich der Klarheit der Worte und der Eindeutigkeit des Verhaltens sowie bezüglich der Kongruenz zwischen Worten und Verhalten. Gibt es hier öfter deutliche Abweichungen schadet dies dem Vertrauen. Die Selbstorganisation sollte weder missverstanden werden als eine Möglichkeit, alles „Unangenehme“ an die Teammitglieder zu delegieren noch als „Wunderdroge“ für ein dezentrales Funktionieren einer Organisation.

10. Konkurrenzdenken

Der „Feind“ jeder fruchtbaren Zusammenarbeit in einem Team ist die „individuelle Konkurrenz“. Sie lässt sich nicht einfach durch die Nennung des Stichworts „agil“ vertreiben. Projektprofis werden sich künftig intensiver damit beschäftigen müssen, wie man eine gut funktionierende Zusammenarbeit (zwischen Spezialisten verschiedener Professionen, zwischen Repräsentanten verschiedener Abteilungen, zwischen zwei oder drei Alphamännchen) so entwickelt, dass auch in hierarchischen Organisationen passende Netzwerke gebildet werden und eine fruchtbare Zusammenarbeit über bestehende Grenzen hinweg entsteht.

Diese zehn Thesen zeigen, dass das Potenzial des agilen Ansatzes längst nicht voll ausgereizt wird und dass es höchste Zeit ist, Führung im agilen Kontext neu zu denken und auf unterschiedliche Rollenträger verteilt wirkungsvoller zu machen. Es geht schließlich darum, Change-Projekte auch mithilfe zukunftsweisender Führungskonzepte noch agiler und produktiver zu gestalten.

Dr. Klaus Wagenhals ●

Themen im Juni

DIE AUSGABE 06/2021 ERSCHEINT AM 04. JUNI 2021

KOMPLEXITÄT

Systemdenken hilft

Wir leben in einer Welt voller Wechselwirkungen, die Undurchschaubarkeiten erzeugen. In allen Entscheidungssituationen ist zukünftig damit zu rechnen, dass Unberechenbares geschieht. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen („Unsicherheitsabsorption“), wird für Berater wie für Führungskräfte immer wichtiger.



COACHING

Standardwerk

Im März 2021 erschien das legendäre „Handbuch Coaching“ (Hogrefe Verlag) in der 4. Auflage – vollständig überarbeitet und erweitert. Neu hinzugekommen ist der Teil „Forschung“, der die Wirksamkeit und die Wirkfaktoren von Coaching präzise erklärt.



TEXTE AUFBEREITEN

Das Auge liest mit

In der Krise haben Trainer, Berater und Coachs Zeit, Fachartikel und Blogbeiträge zu schreiben. Ein guter Inhalt ist ein Muss, aber attraktive Fotos, erklärende Grafiken und Tabellen sowie optisch gelungene Checklisten machen die Sache erst rund.



IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Rupert Felder, Boris Grundl, Bernhard Kuntz,
Jörg Middendorf, Gudrun Porath, Jochen Robes,
Lutz Salamon, Bärbel Schwertfeger, Eva Ullmann,
Klaus Wagenhals


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

Verlag
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registriergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey,
Birte Hackenjös, Joachim Rotzinger, Christian Steiger,
Dr. Carsten Thies, Björn Waide
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Johannes Wosilat

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen
Mitglied der Informationsgemeinschaft
zur Feststellung der Verbreitung
von Werbeträgern e. V. (IVW) 

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

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

HAUFE.

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

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



Martin Richenhagen

Der Amerika-Flüsterer. Mein Weg vom deutschen Religionslehrer zum US-Topmanager, Edel Books, Hamburg 2021, 260 Seiten, 24,99 Euro

ERFOLGSTIPP VOM „GERMAN TRACTOR GUY“

Habe Mut, Weichen zu stellen!

Viele wollen mit Vorständen auf Augenhöhe sprechen. Zur Vorbereitung sollten sie dieses Buch lesen, denn hochkarätige Entscheider haben in der Regel besondere Eigenschaften, die man beachten sollte: Sie sind nicht nur mutiger und konsequenter – am Beispiel Richenhagen kann man sehen, dass sie einfach alles mit mehr Wumms machen.

Martin Richenhagen stammt aus einer Lehrerfamilie und war bis zum 33. Lebensjahr selbst Studienrat für Französisch und katholische Religion. Dann wechselte er zu einem kleinen Stahlwerk, studierte nebenberuflich Betriebswirtschaftslehre und war nach sechs Jahren Geschäftsführer dieses Stahlwerks. Der Hintergrund dazu: Richenhagens Onkel besaß ein Pferd und der junge Martin entpuppte sich als talentierter Reiter. Während seines Studiums in Bonn gründete er den Akademischen Reiterclub (ARC) und veranstaltete Hochschulmeisterschaften. Über das Reiten kam er in Kontakt zu besagtem Stahlwerksbesitzer, der das offenbar begnadete Organisationstalent in die Wirtschaft lockte ...

Nach zehn Jahren war für Richenhagen Feierabend im Stahlwerk, wohl weil er sich Kritik an den Eigentümern nicht verkneifen konnte. Sein Weg führte ihn in neue Toppositionen, zum Beispiel beim Aufzugspezialisten Schindler und beim Landmaschinenhersteller Claas. Schließlich wurde er im Jahr 2004 zum CEO der AGCO Corporation in Atlanta ernannt. Dieser Konzern stellt Traktoren und Mähdröschler (Fendt, Massey Ferguson) her und legt unter Richenhagens Führung 16 Jahre lang kontinuierlich an Umsatz und Gewinn zu. Der mehrfache Wechsel der Arbeitgeber dürfte der Grund dafür sein, dass

Richenhagen sich zu einem bemerkenswerten Firmenlenker entwickelte. Überall lernte er etwas Neues kennen und konnte Neues umsetzen. Er war extrem neugierig und traute sich, unbequeme Fragen zu stellen, die einem selbst als Quereinsteiger leicht übel genommen werden.

Aufgrund seiner breiten Businesserfahrungen war Richenhagen letztlich sehr gut darin, „Weichen zu stellen“. Wer ihn unterstützte, wurde fürstlich belohnt. Ganze Abteilungen, die Widerstand leisteten, wurden radikal umorganisiert. Der Dressurreiter war kein Einzelkämpfer. Er vertrieb zum Beispiel die Obrigkeitsgläubigkeit seiner US-Manager, indem er auf Meetings bewusst schwachsinnige Ideen vortrug. Wenn keiner dagegenhielt, warnte er streng, dass durch Duckmäuserei die ganze Firma gefährdet werde. Eine neue Strategie für AGCO und die Pläne für die Strategieumsetzung entwickelte er „lehrbuchmäßig“ mit einem divers besetzten Team.

Das Buch ist in erster Linie eine Autobiografie, aber die unternehmerischen Botschaften kommen nicht zu kurz: An der Spitze sollte man nicht nur Moderator sein, sondern auch Transformator.

AUTOR

Martin Richenhagen,

1952 in Köln geboren, ist ein deutsch-amerikanischer Manager (der Donald Trump scharf kritisierte). Von 2004 bis 2020 war er CEO der US-amerikanischen AGCO Corporation, dem weltweit drittgrößten Landmaschinenhersteller. Richenhagen war bislang der einzige deutsche CEO eines US-Fortune-500-Unternehmens.

Teilnehmerorientierung deutlich erhöhen



Jeder Berufstätige saß schon einmal in einer Weiterbildung, die ihm wenig brachte. Profis wissen: Erfolgreiche Weiterbildung gelingt nur, wenn Veranstaltungen gezielt an den Wünschen und Bedürfnissen der Nutzer ausgerichtet werden.

Doch wie können persönliche Bedürfnisse der Nutzer von Weiterbildungsangeboten ermittelt und systematisch in die Gestaltung des Angebots einbezogen werden? Die-

ses Handbuch hilft dabei, jene Weiterbildungsveranstaltungen zu entwickeln, die Teilnehmer motivieren und Wissens- und Kompetenzvermittlung sicherstellen. Für das Buch wurde ein Methodenset entwickelt, das die Teilnehmer schon bei der Entwicklung von Bildungsangeboten miteinbezieht und so eine effektive Umsetzung der Teilnehmerorientierung in der Weiterbildung ermöglicht. Im Buch beschreiben Profis

ihr Vorgehen und geben eine zusammenfassende Anleitung an die Hand. Arnd Engeln arbeitet er als wissenschaftlicher Leiter bei der Firma Do UX, die sich auf nutzerzentrierte User Experience spezialisiert hat.

Arnd Engeln, Sabine Högsdal, Dominique Stimm

User Experience in der beruflichen Weiterbildung, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2021, 166 Seiten, 39,95 Euro

Trend zu Pflicht und Eigenverantwortung



Der Philosoph Richard David Precht gilt als einer der profiliertesten Intellektuellen im deutschsprachigen Raum. Berühmt wurde er durch sein Buch „Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?“. Durch seinen Zugang zu TV-Talkshows ist er in der Lage, Trends zu setzen.

Sein neuester Denkanstoß lautet, dass wir als Bürger mehr über unsere Pflichten nachdenken und dann pflichtbewusster handeln sollten.

Wir fordern alles Mögliche vom Staat ein, aber stellen uns nicht der Frage nach der Eigenverantwortlichkeit. Auf der einen Seite sind wir darauf konditioniert, egoistische Konsumenten zu sein. Und auf der anderen Seite braucht der Staat zu seinem Funktionieren genau das Gegenteil, nämlich solidarische Staatsbürger. Precht fordert, dass der Bürger in der liberalen Demokratie sich durch zwei „Pflichtjahre“

nützlich machen sollte. Eine Art soziales Jahr nach dem Schulabschluss und eines beim Eintritt in die Rente. In seinem Buch liefert Precht die passenden Argumente, die durchaus überzeugend sind und zeigen: Der Staat sind wir.

Richard David Precht

Von der Pflicht. Eine Betrachtung, Goldmann Verlag, München 2021, 176 Seiten, 18,00 Euro

Neue Coaching-Formate nicht aufzuhalten



In diesem Buch sind Vorträge abgedruckt, die im Juni 2018 auf dem 5. Internationalen Coaching-Kongress „Organisation, Digitalisierung und Design“ in Olten (Schweiz) gehalten wurden.

Es ist kaum zu glauben, aber schon damals wurde diskutiert, wie genau und mit welchen Konsequenzen das Business-Coaching komplett online stattfinden könnte. Damals (vor Corona) ging

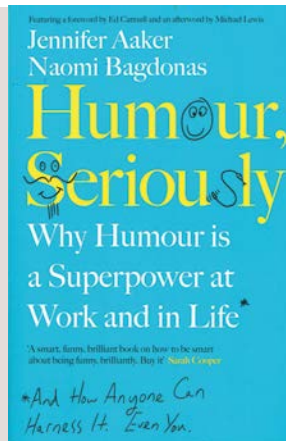
es schon darum, das Format Coaching radikal zu digitalisieren und neu zu erfinden (und Coaches möglicherweise durch Roboter zu ersetzen). Die Gefahr, dass Face-to-Face-Coaching zum Luxusangebot für Vorstände wird, wurde genauso erkannt wie die Bedrohung, dass digitale Coaching-Plattformen profitorientiert die anspruchsvollen Kompetenzprofile der Verbände unterlaufen. Insgesamt melden sich in

diesem Sammelband 24 Autoren zu Wort, deren (zum Teil englische) Beiträge grundsätzlich Bedeutung für die nicht zu stoppende, digitale Zukunft des Coachings haben.

Robert Wegener (und fünf weitere Herausgeber)

Coaching im digitalen Wandel, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2020, 164 Seiten, 30,00 Euro

**Jennifer Aaker,
Naomi Bagdonas**
Humour, Seriously. Why Humour ist
a Superpower at Work and in Life,
Penguin Books, New York 2021,
272 Seiten, 18,75 Euro



Gudrun Porath

Stanford Graduate School of Business

Humor als Geheimwaffe

Die Autorinnen haben ein sehr unterhaltsames Buch zustande gebracht, das an den entscheidenden Stellen mit seriösen Quellen unterfüttert wird. Genau genommen verschriftlicht das Buch ein Humor-Seminar, das Aaker und Bagdonas in Stanford mit viel Spaß an der Freude halten. Wir lernen, dass man sich am Arbeitsplatz durchaus mit Humor und einer vergnügten Leichtigkeit bewegen kann, ohne als unseriös zu gelten. Außerdem lernen wir auf der Basis der neuesten Hirnforschung, dass unsere Zuhörer mehr behalten, wenn wir Informationen mit Humor präsentieren und wenn wir nur selten einen guten D, inforaht zu anderen bekommen, dann erfahren wir, dass Humor für eine tragfähige und enge Verbindung zu anderen Menschen sorgen kann.

Obwohl der Leser sich durch das Buch ausführlich über Themen wie „Führen mit Humor“, „eine humorvolle Unternehmenskultur schaffen“ oder „Humor

letzen, um sein Publikum zum Lachen zu bringen. Dann gibt es den Sweetheart-Typen, der eher ernst und zurückhaltend ist und nur subtil Witze reißt. Er will für gute Stimmung sorgen und überlegt vorher, was er möglicherweise mit seinen Bemerkungen anrichten könnte. Der Magnet-Typ hat einen krachledernen, aber kollegialen und aufbauenden Humor. Er könnte Hobby-Comedian sein oder der Mensch, der bei Feiern immer die witzigsten Tischreden hält. Der letzte Typ ist der Sniper, der sarkastisch und oft geschmacklos ist. Seine Witze sind trocken und werden eiskalt serviert.

Die beiden Fragen, die zu dieser Einteilung führen, lauten: Welcher Inhalt wird erzählt (aufbauender oder herabsetzender)? und wie wird erzählt (marktschreierisch oder subtil)? Wenn man sich selbst besser kennt, kann man auch Humor besser einsetzen, sagen die Autorinnen und liefern Übungen, wie man je nach Typ lernt, sich zurückzuhalten oder aus sich herauszugehen. Anschließend werden Strategien vorgestellt, wie man Humor in die tägliche Arbeit integrieren kann. Die hohe Kunst ist es dann, als Führungskraft Humor dazu zu nutzen, das Vertrauen der

Mitarbeiter zu vertiefen.

Dr. Jennifer Aaker ist Verhaltenspsychologin und General Atlantic Professorin an der Stanford Graduate School of Business. Ihre Forschung konzentriert sich auf jene Entscheidungen, die zu dauerhaftem Glück führen. Naomi Bagdonas ist Dozentin in Stanford, Strategie- und Medienberaterin und eine professionell ausgebildete Komikerin. Sie tritt als Improvisations- und Sketch-Comedian auf.

„Mit Humor lässt sich leicht eine sehr tragfähige Beziehung aufbauen.“

als Geheimwaffe beim Überleben“ informieren kann, so besteht die Einzigartigkeit des Buchs doch darin, dass die Autorinnen eine Typologie (siehe auch www.humorseriously.com) des individuellen Humorstils erfunden haben und dem Leser ein kleines Quiz anbieten, um sich selbst auf die Schliche zu kommen. Da gibt es den Stand-up-Typen, der vor der Gruppe aufblüht, nur wenige Tabuthemen kennt und bereit ist, die Gefühle anderer zu ver-

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

**MEHR RELEVANZ, MEHR BEDEUTUNG,
MEHR SINN FÜR IHRE MARKE, IHR
PRODUKT, IHR UNTERNEHMEN!**

13. NEUROMARKETING KONGRESS

24.06.2020

**HYBRIDES EVENT:
INFINITY HOTEL IN
UNTERSCHLEISSHEIM &
VIRTUELL**



HOW TO BE RELEVANT

**BEDEUTUNG BEKOMMEN
STATT NUR GESEHEN WERDEN**

Eröffnungsk keynote von
Professor Martin Korte

Purpose-Vortrag von Sebastian Stricker,
Share GmbH

Retail Talk u.a. mit Dorothee Schönfeld,
Zalando Outlets

Next Level Brands – Abschlussvortrag von
Trendforscher Peter Wippermann

u.v.m.

JETZT ANMELDEN



www.neuromarketing-kongress.de



Paragraf 95

Führe das Bewusstsein von Menschen!

Wie sieht künftig Leadership aus? Welchen Sinn könnte Führung in Zukunft noch haben? Natürlich prägt der Zeitgeist unseren Blick auf das Thema. In sinnlosen Kriegen wurden früher Menschen aufgrund des Machtstrebens Einzelner verführt. Deswegen reagieren wir inzwischen sehr kritisch, sobald eine Person zu viel Macht anhäuft. Das ist auch gut so. Trotzdem ging es nach dem Zweiten Weltkrieg vom Industriezeitalter über das Wissenszeitalter bis in die Ära der Digitalisierung immer wieder um charismatische Führungspersönlichkeiten.

„Wovon die Zukunft der menschlichen Entwicklung abhängt: Wir brauchen mehr Selbsterkenntnis.“

Diese Personenzentrierung hält sich bis heute hartnäckig in vielen Köpfen. Noch immer geht es um den einen Menschen, der etwas gut kann, dem vieles gelingt, der die Lage im Griff hat – ob als Regierungschefin wie Angela Merkel, als Unternehmer wie Steve Jobs oder als Bundestrainer wie Joachim Löw. Obwohl wir wissen, dass viele andere kompetente Leute um diese Leuchttürme für Erfolge (und Misserfolge) mitverantwortlich sind. Und ja, oft gehört auch Glück dazu.

Das alles wissen wir, trotzdem projizieren wir Erfolge und Misserfolge immer wieder auf einzelne Personen. Diese Sichtweise bestätigt die Tatsache, dass es ein nationales Drama wird, wenn sich eine Regierungschefin öffentlich für einen Fehler entschuldigt. Oder wenn ein Bundestrainer gegen Spanien 6:0 verliert. Dabei ist es so einfach: „Entschuldigung, ich habe mich geirrt. Es ist etwas anderes eingetreten, als ich beabsichtigt habe. Ich lerne aus diesem Fehler und gebe weiter mein Bestes.“ Das ist das Natürlichste der Welt. Es ist erstaunlich, wie

oft Menschen ihr Bewusstsein auf die Motive und Verfehlungen anderer ausrichten. Statt diese Kraft zu nutzen, sich ihrer selbst bewusster zu werden. Jetzt dürfte auch klar sein, worauf sich die Zukunft der menschlichen Entwicklung ausrichten sollte: weniger Fremderkenntnis, mehr Selbsterkenntnis – und das Bewusstsein für eine gesunde Selbstverantwortungsqualität.

Wir sollten uns darum kümmern, uns unsere Möglichkeiten und Limitierungen immer klarer ins Bewusstsein zu rufen und zu transformieren.

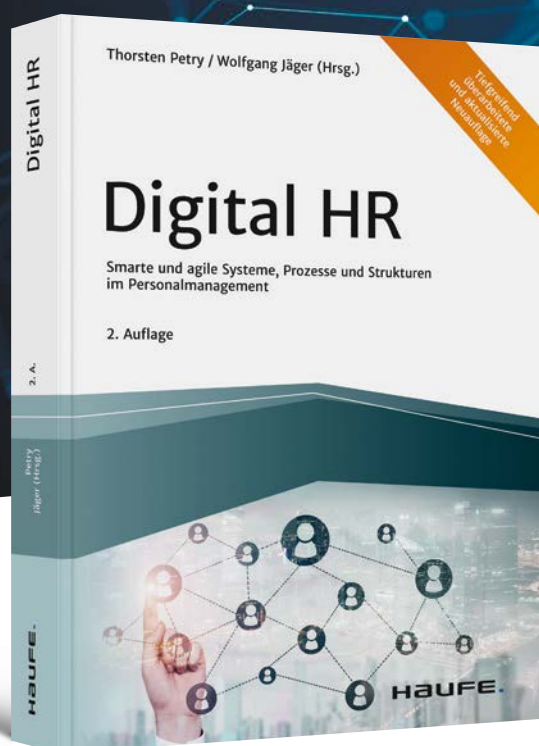
Vielleicht erkennen wir dabei, wie oft wir andere für unsere mangelnden Lebensergebnisse verantwortlich machen: den Staat, die Politiker, Chefs, Mitarbeiter, unsere Erziehung, das Schulsystem, Corona, das Leben an sich. Je mehr wir unseren Teil der Verantwortung erkennen und bei uns bleiben, umso weniger beschweren wir uns über andere. Das gibt Handlungskraft und erhöht unsere Selbstwirksamkeit.

Genau dabei sollte Leadership in Zukunft helfen: dass sich Menschen bewusster werden. Egal, ob es dabei um Talente, Potenziale, Ressourcen, Märkte, Regierungssysteme, Produktzyklen, Mitbewerber, unsere Erde oder Diskriminierung geht. Früher ging es darum, Menschen zu führen. Heute geht es darum, das Bewusstsein von Menschen zu führen. Das Bewusstsein über das, was in mir liegt, was ich der Welt zeigen möchte.

Wer diesen Gedanken versteht, erkennt, dass sich die Zeiten radikal geändert haben. In der Vergangenheit ging die mentale Reise nach außen. Wir haben außerhalb von uns etwas gesucht, das uns Orientierung gibt und inspiriert. Jetzt geht die Reise nach innen. Dort finden wir ebenfalls Orientierung. Die Frage ist, ob wir den Mut haben, uns auf diese Reise einzulassen. Wagen Sie sich?

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

DIGITALISIERUNG IN DER PERSONALARBEIT



ISBN 978-3-648-14751-1
Buch: **59,95 €** [D]
eBook: **52,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-13298-2
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]

POTENZIALE NEUER TECHNOLOGIEN NUTZEN

Was bedeutet die Digitalisierung für das Personalmanagement und wie kann der digitale Wandel sinnvoll gestaltet werden? In der auf Basis neuester Erkenntnisse tiefgreifend überarbeiteten 2. Auflage von Digital HR beantworten führende Köpfe aus dem HR-Bereich diese Fragen anhand von Konzepten, Good-Practice-Beispielen und konkreten Tools.

+ Neu in der 2. Auflage: Digitales Recruiting, aktuelle Methoden für digitales Lernen

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



Foto: Merck KGaA, Darmstadt

„Man kann mit Klonen von sich selbst keine besonders interessanten Gespräche führen. Ich habe mich teilweise gezwungen, Menschen zu fördern, die mir möglichst unähnlich waren.“

Belén Garijo, ab dem 1. Mai 2021 Vorsitzende der Geschäftsleitung der Merck KGaA, im Interview mit der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 4. April 2021. Sie ist die erste Frau, die alleine einen Dax-Konzern führt.

„Wenn ich sage ‚Ich beschwere mich‘, dann steckt da die Schwere mit drin. Lachen heißt, sich von der ‚Beschwerde‘, frei zu machen. Wer lacht, lässt los ... Humor ist wie Multivitaminensaft für die Seele.“

Tedros Teclebrhan, Schauspieler und Comedian, in der Zeitschrift „Galore“ 4/2021

„Er ist der Mann, dessen Magie darin besteht, dass er keine Magie versprüht, wohl aber virtuos die Sprache des Finanzmarkts spricht ... Er ist ein Middelhoff ohne Größenwahn und Glitzer.“

Gabor Steingart, Journalist, über Bertelsmann-Chef Thomas Rabe, den er als Controller-Typen bezeichnete, in seinem Newsletter „Morningbriefing“ vom 1. April 2021

„In Deutschland herrscht Risikoaversion und Skepsis gegenüber Neuem. Diese Eigenschaften sind für satte Wohlstandsgesellschaften nicht untypisch, doch erscheint Deutschland als besonderes Eldorado der Bedenkenträger.“

René Höltschi, Journalist, in der „Neuen Zürcher Zeitung“ (NZZ) vom 25. März 2021

„Die guten Chefs sind nicht automatisch die Softies, die sich mit allen gut stellen wollen. Es sind oft Leute, die fordernd und anspruchsvoll sind.“

Janina Kugel, ehemalige Siemens-Personalvordstandin, „Süddeutschen Zeitung“, 17. April 2021

„Am Arbeitsplatz ist man nur zusammen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen ... Im Prinzip ist dort alles zweckgebunden, nicht menschengenbunden. Deshalb wird einem durch betriebliche Freundlichkeit nie so richtig warm.“

Dr. Michael Andrick, „Philosoph für die Arbeitswelt“, im „Stern“ vom 25. März 2021

„Captain Kirk lebte im Raumschiff Enterprise das vor, was uns Erdlinge erst später erreichte: eine faire und im Kern menschliche Führung, die dem Andersdenkenden, dem Andersgläubigen und dem Andersfarbigen nicht als Gegner, sondern als Freund begegnet.“

Gabor Steingart, Journalist, zum 90. Geburtstag von William Shatner („Captain Kirk“) in seinem „Morningbriefing“ vom 22. März 2021

„Wäre Moses mit zehn Excelcharts vom Berg Sinai gekommen, wäre die Geschichte der Menschheit anders verlaufen.“

Frank Doppeide, Werbeprofi, Medienmanager und Gründer von www.humanunlimited.de, in seinem Buch „Gott ist ein Kreativer. Kein Controller“ (Econ Verlag, April 2021, 240 Seiten, 18 Euro)

„Ich habe nie gesagt, dass ich perfekt bin. Ich habe nur gesagt: Es ist schwer, aus seinen Fehlern zu lernen, wenn man nie welche macht.“

Unbekannter Vorstandsvorsitzender

MEETING-HELD:INNEN



ISBN 978-3-648-14866-2
Buch: **24,95 €**



ISBN 978-3-648-15141-9
Buch: **29,95 €**



ISBN 978-3-648-15538-7
Buch: **19,95 €**

DIE KUNST, PRODUKTIVE BESPRECHUNGEN ZU HALTEN

Erfahren Sie, warum gute Besprechungen für den Erfolg Ihres Unternehmens so wichtig sind. Holen Sie sich die Werkzeuge, mit denen Sie die von Ihnen gesetzten Ziele erreichen und die dazu beitragen, dass Ihre Meetings großartig werden.

- + **Praktiken und Werkzeuge für verschiedene Meetings**
- + **Checklisten zum Durchführen großartiger Meetings**
- + **Digitale Tools für großartige Meetings**

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

12. COACHING & TRAINING AWARD DES DVCT 2021

BEWERBEN.
PROFITIEREN.
GEWINNEN.



JETZT TEILNEHMEN.
DEADLINE FÜR EINREICHUNGEN: 30. JUNI



» DAS FINALE FAND IN EINER TOLLEN ATMOSPHÄRE STATT, DIE ICH SO ONLINE NOCH NICHT ERLEBT HABE. ES FREUT MICH, DASS MEIN KONZEPT AUF SO POSITIVE RESONANZ GESTOSSEN IST UND DASS ES LETZTEN ENDES SOGAR ZUM GEWINN DES AWARDS GEFÜHRT HAT. «

Gewinnerin 2020 Meike Christiansen
Teamcoaching-Tool TRUSTease®

Weitere Informationen unter: <https://www.dvct.de/verband/coaching-und-training-award/>



Immer. Mehr. Wert.

