



wirtschaft weiterbildung

06_16

www.wuw-magazin.de

Samy Molcho_Porträt zum 80. Geburtstag des Bühnenprofis s. 14

Michael Schwartz_In Change-Projekten klarer kommunizieren s. 32

Wolfgang Looss_Auf das Label „systemisch“ besser verzichten s. 46

Mobil arbeiten bringt's

Aber manchmal fehlt es an „Selbstkompetenz“ s. 18

Prof. Dr. Jochen Prümper
veröffentlichte eine
richtungweisende Studie
über „Mobile Worker“



SPIELRÄUME ÖFFNEN



Das Team richtig
aufstellen.

Eigenverantwortung
fördern.

Stärken ausspielen.

SEMINARE 2016

143 Fortbildungsprogramme, Seminare und Coachings
praxisnah * übungintensiv * aktivierend

Institut für
ime
Management-Entwicklung ®

Motivation und Eigenverantwortung

26. – 27. September 2016

Köln

„Landkarten“ für effektive Führungsarbeit

27. – 28. Oktober 2016

Hamburg

Coachingmethoden für Führungskräfte

19. – 21. Oktober 2016

Berlin

Gut sein, wenn's drauf ankommt

20. – 21. September 2016

Oberursel

Führung kompakt

19. – 23. September 2016

Visselhövede





Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

- **Sprachentraining** auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- **Kommunikations- und Businessstraining**
- **Mit Interkulturellem Training** zum internationalen Erfolg



KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90

info@kerntesting.com

KERN AG Training Schulungszentren in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
 Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
 Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt am Main · Freiburg
 Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt
 Kaiserlautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig
 Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster
 Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt
 Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg
 International: Amsterdam · Graz · Linz · Lyon · Salzburg · Warschau

Wer kann sich Samy Molcho als Comedian vorstellen?

Als einige Kollegen mitbekamen, dass ich dabei war, zum 80. Geburtstag von Samy Molcho (siehe Seite 14) einen Artikel zu schreiben, landeten die Gespräche ziemlich schnell bei der Frage, ob Molcho nicht der erste (halbwegs) deutschsprachige Comedian gewesen sei. Schließlich hätten doch immer alle angefangen zu lachen, wenn er auf der Bühne auch nur eine einzige Augenbraue hochzog. War es nicht sein Ziel, Mitmenschen durch Mimik und Gestik zum Lachen zu bringen?

Ich glaube das nicht. Ich bin sicher, dass sich Molcho nie für Stand-up-Comedy oder eine Sketchsendung mit dem Titel „Samy's Pannenshow“ hergegeben hätte. Er war und ist immer „der“ Experte für Körpersprache, der das ernsthafte Anliegen hatte, durch seine Arbeit die Kommunikation in der Arbeitswelt und im privaten Alltag harmonischer und letztlich für alle Beteiligten erfolgreicher zu machen. Wer einfach nur lachen will und dazu eine aufgeheizte Stimmung braucht, ist bei Mario Barth oder Cindy aus Marzahn besser aufgehoben.

Molcho will Aufmerksamkeit (er kann sie bei Bedarf auch vom Publikum einfordern) und hat sie verdient. Er ist ein Vorbild für alle Redner, die mit Humor Inhalte vermitteln, die sich aber fest vorgenommen haben, niemals als Business Comedian in einer Werkskantine zu enden. Wir sollten den Hut ziehen vor einem sehr sympathischen und begabten Menschen, der sich von der Pantomime zum Keynote Speaker im Business entwickelt hat und sowohl als Künstler als auch als Redner und Seminarleiter auf ein gelungenes Leben zurückblicken kann.



Viele Inspirationen durch unser neues Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Prof. Dr. Jochen Prümper. Er ist Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der HTW Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin. Prümper hat herausgefunden, dass bereits über die Hälfte aller Berufstätigen in Deutschland zumindest teilweise „mobil“ arbeiten.



Führung. HR-Vorstand Wilfried Porth berichtet, wie die Digitalisierung die Führungskultur bei Daimler verändert.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

12 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

menschen

14 Samy Molcho feiert 80. Geburtstag

Samy Molcho entwickelte sich vom gefeierten Pantomimen zum gefragten Redner zum Thema „Körpersprache“. Wir zeichnen seinen Weg ins Speaker-Business nach

16 Persönliche Kontakte machen produktiver

Die kanadische Psychologin Susan Pinker hat aktuell herausgefunden, dass nur der Face-to-Face-Kontakt gesund, glücklich und die Arbeitnehmer produktiv macht

titelthema

18 Mobil arbeiten bringt's

Die Mehrheit der Beschäftigten arbeitet mobil, das hat eine Befragung der HTW Berlin ergeben. Dank Notebooks und Tablets verlassen die Menschen ihren Bürostuhl, um an anderen Orten flexibler und überraschenderweise auch effektiver zu arbeiten. Doch viele Vorgesetzte sind misstrauisch

personal- und organisationsentwicklung

24 „Bildungspreis 2016“: Qualität verpflichtet

In Berlin wurden zum vierten Mal die Gewinner des „Deutschen Bildungspreises“ geehrt. Neben fünf regulären Preisen gab es diesmal zwei Sonderpreise

28 „Diversität in den Führungskulturen“

Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Führungskultur aus? Daimler-Personalvorstand Wilfried Porth gibt Einblick in sein Unternehmen

32 Change-Kommunikation

In Change-Projekten sind Führungskräfte Wegweiser und Ermutiger. Das stellt besondere Anforderungen an ihr Kommunikationsverhalten

36 Mehr „Collaborative Leadership“

Die Zukunft gehört dem „4 C-Modell“ (Creativity, Communication, Consensus und Contribution), sagt eine Studie der OSB, Wien, voraus

training und coaching

40 Der heiße Draht zum Kunden

Das Telefon ist der Allrounder unter den Marketinginstrumenten. Es kann zum Anbahnen, Halten und Intensivieren von Kundenkontakten genutzt werden

44 Internationale Führungskräfteentwicklung

Kulturelle Unterschiede schaffen Führungsprobleme. Den Umgang mit ihnen kann man gezielt trainieren. Unser Autor empfiehlt „gruppen-dynamisches Erfahrungslernen“



46

Event. Wie die Professio GmbH in der Ansbacher „Orangerie“ ihr 20. Jubiläum gefeiert hat.



53

Veranstaltung. Welche Highlights die „Personal Süd“ neben einem Besucherplus noch zu bieten hatte, lesen Sie im Messenachbericht.



Geprüfte/r Personalfachkaufmann/frau
online ab 16. September 2016

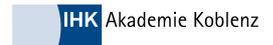
Wirtschaftsmediator/in (IHK)
ab 19. September 2016

Teamleiter/in (IHK)
ab 20. September 2016

Personalbetriebswirt/in (IHK)
ab 28. Oktober 2016

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

www.ihk-akademie-koblenz.de



IHK. DIE WEITERBILDUNG

Was macht glücklich?

Gute Freunde, Musik, ein blauer Himmel, die Liebe, nette Kollegen, ein großes Eis? Jeder Mensch hat große und kleine Träume vom Glück. Wir wollen helfen, dass auch für Menschen mit Behinderungen viele dieser Träume wahr werden. In einem Leben, das so selbstbestimmt wie möglich ist, mit so viel Hilfe wie nötig. Denn Freiheit macht glücklich.

www.bethel.de

Bethel

46 „Systemisch hat als Label ausgedient“

Anlässlich des Jubiläums der Beratungsgesellschaft Professio in Ansbach wurde der „Professio Zukunftsdialog“ abgehalten. Keynote Speaker war der Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss

messen und kongresse

53 Personal 2016 Süd: 4,3 Prozent Besucherzuwachs

Der Veranstalter der Messe „Personal 2016 Süd“, die vom 10. bis 11. Mai in Stuttgart stattfand, melden einen Anstieg der Besucher um 4,3 Prozent auf 4.813 Personen

56 Vom Trainer zum Lernbegleiter

Dr. Jochen Robes, Experte für Wissensmanagement, erklärt auf den Gabal-Jubiläums-Impulstagen den radikalen Wandel, der der betrieblichen Weiterbildung bevorsteht

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

60 DGFP besetzt aktuelle Themen

Ende April 2016 fand in Berlin das diesjährige Jahrestreffen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. statt. Im Mittelpunkt standen „Führung in der Arbeitswelt von morgen“ und „Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt“

Rubriken

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



WAS Ein altes und neues Foto wurden digital zu einer Collage verarbeitet. Das Farbfoto ist eine aktuelle Aufnahme des Holborn Circus in London mit Blick auf den Neubau des Negretti & Zambra Building.

WAS NOCH Das Schwarzweißfoto wurde im Mai 1941 aufgenommen, kurz nachdem die deutsche Luftwaffe das Negretti & Zambra Building in Brand geschossen hatte.

WER Die Collage stammt von dem britischen Künstler Jim Dyson, der sie für die Foto-Agentur Getty montierte. Dyson wollte an das Ende der Flächenbombardierung Londons vor 75 Jahren erinnern.

Visual Storytelling. Pädagogen wissen, dass die Geschichte immer dann konkret wird, wenn sich ein Bezug zur Gegenwart herstellen lässt. Allein in London starben 20.000 Zivilisten und 1,5 Millionen wurden obdachlos, als zwischen September 1940 und Mai 1941 die deutsche Luftwaffe London flächendeckend bombardierte. Die Angriffe endeten vor 75 Jahren am 11. Mai 1941, weil Deutschland seine Kräfte auf den beginnenden Russlandfeldzug konzentrierte.

Durch die Collagen kommt die Vergangenheit dem Betrachter greifbar nah. Die „Süddeutsche Zeitung“ urteilt: Dysons Arbeit schlage vorbildlich Brücken in die Vergangenheit. Auch bei Präsentationen und Vorträgen ist diese Art des „Visual Storytelling“ in Mode. Statt vieler Worte werden unterschiedliche Fotos oder Grafiken kombiniert und oft noch durch eine Zeitschiene ergänzt.

MOBIL UND MULTIMEDIAL

DEUTSCHE
FACHPRESSE
FACHMEDIUM
DES JAHRES 2015
GEWINNER

Bestes E-Paper



DAS PERSONALMAGAZIN FÜR TABLET UND SMARTPHONE

Erleben Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen auf eine ganz neue Art: mobil und multimedial. Lesen Sie jetzt das »personalmagazin« als App auf Ihrem Tablet und Smartphone! Die »personalmagazin« App bietet alle Beiträge der gedruckten Ausgabe, aber mit zusätzlichen Inhalten, animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.



Jetzt kostenlos testen:
www.haufe.de/pm-app



AGILE HR CONFERENCE 2016

Agilität selbstorganisiert diskutiert

Am 13. und 14. April fand zum fünften Mal die „Agile HR Conference“ in Köln statt. 200 Teilnehmer nutzten die Veranstaltung, um sich über die agile Personal- und Organisationsentwicklung zu informieren. Auch in diesem Jahr gab es wieder eine Vielzahl von Präsentationen und Best-Practice-Beispielen – von großen Konzernen wie Bosch und Lufthansa bis hin zu Start-ups wie „Stylight“ und „Moovel“. Erörtert wurde unter anderem, wie Organisationsbereiche mit agilen Entwicklungsmethoden wie Kanban oder Scrum umgehen. In Fachvorträgen wurden außerdem die Themen „Industrie 4.0“, „Digitalisierung“ sowie das „Enterprise-2.0“-Konzept angegangen. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Frage, wie die sogenannte „Generation Y“ effektiv in Personal- und Organisationskonzepten einbezogen werden kann.

Der Informationsfluss verlief dabei passend zum Thema der Veranstaltung: Die Teilneh-

mer wurden selbst aktiv und diskutierten in selbstorganisierten Kleingruppen über Führungskultur, zukunftsfähige Personalarbeit und agile Veränderungsprozesse. In Workshops wurden schließlich auch traditionell heikle Themen im gemeinsamen Gespräch bearbeitet – von der richtigen Personalauswahl für agile Bereiche bis hin zu fairen Gehältern im agilen Umfeld. „Die Agile HR Conference ist in den letzten fünf Jahren zu dem Treffpunkt von Menschen geworden, die HR und Führung neu und anders denken und leben. Hier tauschen sich Unternehmensvertreter zu Trendthemen der Zukunft im HR, in der Führung und in der Organisation aus“, resümierte André Häusling, Initiator der Agile HR Conference. „Sie nehmen Ideen mit, wie sie erfolgreiche Unternehmen gestalten – und das können sie nur, indem sie sich schnell und aktiv auf die sich ständig ändernden Kunden- und Marktbedürfnisse einstellen.“

Formate. Bei der Agile HR Conference wechselten Open-Space-Diskussionen (links) mit Fachvorträgen (rechts: Redner André Häusling).

VERBÄNDE I

DVCT ruft zu Studie über Konflikte auf

„Konflikte in Führungskräfte trainings“: Dieses Thema möchte der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) in einem Forschungsprojekt genauer untersuchen. Dazu hat der Verband bereits eine qualitative Vorstudie zum Thema durchgeführt und ausgewertet. Nun soll in einer zweiten Phase quantitativ untersucht werden, wie verbreitet Konflikte in Führungskräfte trainings sind, welche Ursach-

en sie haben und welche Konsequenzen sie für Führungskräfte trainer haben. Wissenschaftlich betreut wird die Studie von Professor Carsten Schermuly von der SRH Hochschule Berlin. Interessierte können sich ab sofort an der Studie beteiligen. Der zugehörige Fragebogen, dessen Beantwortung anonym ist und circa 15 Minuten in Anspruch nimmt, steht bereit unter: www.socsisurvey.de/kfkt2016/?r=4523.

VERBÄNDE II

RTC tagt zu Positionspapier

Zum Roundtable der Coachingverbände (RTC) treffen sich zweimal im Jahr Mitglieder von 13 großen nationalen und internationalen Coachingverbänden. Zur diesjährigen Frühjahrstagung kamen die Verbandsvertreter Mitte April in Hamburg zusammen. Eingeladen hatte diesmal der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT), im Mittelpunkt der Tagung stand die Erweiterung des offiziellen Positionspapiers um das Kompetenzmodell und die Fortführung einer gemeinsamen Ethikrichtlinie. Der RTC versteht das Papier als einheitlichen Coachingstandard, er nimmt darin Stellung zu Themen wie „Grundverständnis des Coachings“, „Ethik“ und „Kompetenzerwerb“. Daneben arbeitet der RTC am Aufbau einer eigenen Website. Dort steht unter anderem das RTC-Positionspapier zum Download bereit: www.roundtable-coaching.eu.

Neue Ideen für Azubis

Der Negativtrend setzt sich fort: Auch vergangenes Jahr ist die Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge wieder gesunken – das belegen aktuelle Zahlen aus dem „Berufsbildungsbericht 2016“, den Bundesbildungsministerin Johanna Wanka Ende April vorgestellt hat: Demnach sank die Zahl der neuen Azubiverträge im Vergleich zum Ausbildungsjahr 2014 erneut – auf gut 522.000. Kaum sind die Zahlen bekannt, schon positionieren sich Politiker, Gewerkschafts- und Wirtschaftsvertreter, um für Gegenmaßnahmen zu werben. Bildungsministerin Johanna Wanka warb unter anderem für die kürzlich vom Bildungsministerium gestartete Kampagne „Du + Deine Ausbildung = Praktisch unschlagbar“ (siehe Bild). Diese setzt auf Werbemotive mit Berufsbezeichnungen wie „Gesellschaftsbewegerin“, „Alltagsverschönerer“ oder „Alleszusammenhalterin“. Um die Kampagne deutschlandweit bekannt zu machen, touren seit Ende April blaue „Infomobile“ durch die Republik. Auf rund 90 Tourstopps in Schulen, auf Bildungsmessen und Festi-

vals können Jugendliche mit Beratern über ihre beruflichen Wünsche und Vorstellungen sprechen und sich über die berufliche Aus- und Weiterbildung informieren.

Auch die vielfach vorgebrachte Forderung, dass die Betriebe sich für alternative Zielgruppen öffnen sollten, wird rund um den gerade veröffentlichten „Berufsbildungsbericht“ wieder heiß diskutiert. Oft gehört und nun wieder von Wanka bestätigt ist die Idee, duale und akademische Ausbildung durchlässiger zu machen – etwa, indem Studienabbrechern ihre bereits erbrachten Studienleistungen

auf die Ausbildung angerechnet werden. Diese Idee findet bei den Ausbildern jedoch nur wenig Unterstützung. Die Mehrheit von ihnen spricht sich gegen eine Sonderbehandlung dieser Zielgruppe aus: So lehnen 80 Prozent der Betriebe die Überlegung einer generellen Freistellung von Studienabbrechern vom Berufsschulunterricht ab. Auch die Idee, separate Berufsschulklassen für Studienabbrecher einzurichten, findet bei mehr als der Hälfte der Befragten keinen Anklang. Den kompletten „Berufsbildungsbericht 2016“ finden Sie unter www.bmbf.de.



Foto: Blohm+Voss

Konstruktionsmechaniker. Mit diesen und anderen Motiven wirbt die „Unschlagbar“-Kampagne um Azubis.

VERANSTALTUNGSREIHE

Erfahrungen zu E-Learning teilen – nicht nur Erfolgsgeschichten

Im Juni und Juli lädt der E-Learning-Anbieter Skillsoft zum „Dialog E-Learning“, bei dem Best-Practice-Beispiele rund ums E-Learning in der Praxis vorgestellt werden sollen. Themen werden unter anderem digitales Lernen bei der Talententwicklung und die Kopplung von E-Learning an die Unternehmensziele sein. Die Netzwerktreffen finden an vier Terminen in Frankfurt, Hamburg, Düsseldorf und München statt.

Die Veranstalter versprechen nicht nur Erfolgsgeschichten; es soll auch angesprochen werden, was bei der Implementierung von E-Learning schiefgehen kann.

Termine:

Frankfurt: Dienstag, 7. Juni

Hamburg: Dienstag, 14. Juni

Düsseldorf: Donnerstag, 16. Juni

München: Donnerstag, 7. Juli

Infos unter: www.skillsoft.de/2016dialog/

Kurz und Knapp

Masterstudium. Die Steinbeis-Hochschule in Berlin startet im Oktober 2016 erstmals den dualen Masterstudiengang „Design and Management of Applied Learning Systems“. Das Studium basiert auf dem Prinzip „Studieren und Verdienen“: Es ist an eine fachlich passende, vergütete Tätigkeit in einem Unternehmen gebunden. Weitere Informationen auf www.idm-steinbeis-hochschule.de.

Führungsseminar I. Schwierige Mitarbeiter führen: Zu diesem Thema bietet die Technische Akademie Esslingen am 11. Juli 2016 in Ostfildern ein Seminar an. Die Teilnehmer erwartet neben einem Trainer-Input moderierte Diskussionen, Fallarbeiten, Übungen und Rollenspiele mit individuellem Feedback. Informationen zum Seminar unter: www.tae.de.

Führungsseminar II. Das Poko-Institut Münster wirbt für intensive mehrtägige Grundlagen-Seminare in drei Modulen zum Thema „Professionell Führen“. Die Seminare finden in Berlin, Köln und Hamburg statt, jeweils an drei Terminen innerhalb von drei Monaten. Start ist im Juni in Berlin und Köln. Alle Termine finden Sie unter www.poko.de/personal.

Auch das noch. Feedback ist wichtig – auch und gerade das „Bottom-up“-Feedback. Für die Betreiber von Arbeitgeberbewertungsplattformen ist es sogar die Haupteinnahmequelle. Die Plattform Kununu hat nun die bis-sigsten Kommentare von Mitarbeitern über ihre Arbeitgeber gesammelt. Die Mitarbeiter zeigten sich lyrisch bis zynisch: „Come in and burn out“, dichtete ein Feedbackgeber, ein anderer bezeichnete seine Firma als „Friedhof der bitteren Orangen“.

QUALIFIKATIONSANERKENNUNG

Neue App für Flüchtlinge

Mit einer neuen App können sich Flüchtlinge über Möglichkeiten zur Anerkennung ihrer ausländischen Berufsqualifikationen informieren. Die App „Anerkennung in Deutschland“ für Android-, IOS- und Windows-Geräte ist in den fünf wichtigsten Herkunftssprachen von Geflüchteten (Arabisch, Dari, Farsi, Tigrinya und Paschtu) sowie auf Deutsch und Englisch verfügbar. Sie bietet einen Einstieg ins Thema, erklärt in einfacher Sprache das Anerkennungsverfahren und verlinkt zu Info-Angeboten. Die neue App bietet auch einen leichten Zugang zu Beratungsstellen: Den Nutzern wird die

nächstgelegene Beratungsstelle des Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ samt Kontaktdaten angezeigt. Die vom Bundesbildungsministerium finanzierte und vom Bundesinstitut für Berufsbildung bereitgestellte App kann ab sofort kostenlos in den App-Stores sowie auf dem Anerkennungsportal unter www.erkennung-in-deutschland.de/app heruntergeladen werden. Gleichzeitig wird das Anerkennungsportal der Bundesregierung www.erkennung-in-deutschland.de um eine arabische Sprachversion erweitert – denn ein Großteil der Geflüchteten spricht arabisch.

Polyglott. Die App „spricht“ unter anderem deutsch, englisch, arabisch.

Auf dem Markt gibt es inzwischen zudem zahlreiche Deutschlern-Apps für Geflüchtete. Zwölf von ihnen hat Stiftung Warentest kürzlich getestet. Ohne Einschränkungen empfehlenswert bewertet die Stiftung Warentest lediglich zwei Apps für Erwachsene: das

Lernprogramm „Ankommen“ vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) sowie das Lernspiel „Lern Deutsch – Stadt der Wörter“ vom Goethe-Institut. Jedoch betonen die Produkttester, dass die digitalen Lernangebote den Deutschkurs nicht ersetzen könnten.



Foto: BIBB



VERANSTALTUNGEN I

Erster „Business Coachs Day“ in Hamburg

Ein neues Veranstaltungsformat richtet sich an die Zielgruppe der Business Coachs: der „Business Coachs Day“, der in diesem Jahr zum ersten Mal in Hamburg stattfindet. Die Premiere ist am 10. Oktober, organisiert wird die Veranstaltung von den beiden Hamburger Coachs Dorothea Meyer und Stefan Brandt. Die für den Tag geplanten Keynote Speeches sollen sich mit den Themen „Akquise für Coachs in Unternehmen“ und „Integration und Motivation der Generation Y“ auseinandersetzen. Darüber hinaus sollen in sechs Workshops Coaching-Tools

vorge stellt und bekannte Methoden vertieft oder erweitert werden: so zum Beispiel das „Innere Team als Karrieretool“, „Die neun Steine der inneren Balance“ und Modelle aus der Transaktionsanalyse. Ebenfalls mit dabei: Elmar Willnauer, Gewinner des DVCT-Award 2013, der seine prämierte „Double-T-Methode“ vorstellen wird. Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit, an drei der sechs Workshops teilzunehmen. Ausführliche Beschreibungen der geplanten Inhalte und weitere Informationen finden Sie unter: www.businesscoachesday.de.

VERANSTALTUNGEN II

Manager-Camp

Die „Zeit“ lädt zum Weiterbildungsforum für Nachwuchsmanager. Das „Summer Camp“ im Juni in Heiligendamm ist seit Längerem das erste Präsenzseminar (www.convent.de/de/veranstaltungen/zeit-events/deutsches-wirtschaftsforum-summer-camp/).

VERANSTALTUNGEN III

Coaching-Camp

Ein Coaching-Camp in den Sommerferien: Das bietet Metaforum an – im Juli und August im italienischen Kloster San Marco in Abano Terme. Das Angebot: ein-, zwei- und dreiwöchige Ausbildungen und kürzere Seminare (www.sommerncamp.metaforum.com/).

AWARDS I

Initiative Mittelstand zeichnet IT-Innovationen aus

Zum Start der IT-Fachmesse „Cebit“ hat die Initiative Mittelstand gemeinsam mit Partnern die Gewinner des diesjährigen „Innovationspreis IT“ gekürt: Insgesamt gab es dieses Jahr 38 Kategorie Sieger, je einen Gewinner pro Bundesland und zwei Sonderauszeichnungen für Österreich und die Schweiz. In der Kategorie „E-Learning“ ging der Preis an das Weiterbildungs-Start-up Lab Live, das mit seinem „Digitalen Führerschein“ überzeugen konnte. Der zweite Platz ging an die Triple A GmbH für ihr „Video Role-Play“, auf Platz drei kam die Time 4 You GmbH mit ihrer „IBT Connect Storyboard Conversion“. Auch innovative E-Health-Lösungen wurden von der Initiative Mittelstand gekürt: auf Platz eins die Lösung „Mobileo Physio“ vom Anbieter HMM Deutschland GmbH, auf Platz zwei die Lösung „Froach – Wirksame Minipau-

sen am Arbeitsplatz“ der Froach Media GmbH und Platz drei ging an die Twinsoft Biometrics GmbH & Co. KG für ihre E-Health-Lösung „Bio Share Spender-Kit“. Im Bereich „HR“ überzeugten die HR Perbility GmbH mit ihrem „Helix – Personal- und Organisationsmanagement“ (Platz eins), die Eurodata AG mit ihrer Lösung „Edpep“ (Platz zwei) und HR Instruments mit ihrem „Instant Feedback“-Tool (Platz drei). Auch im Bereich „Wissensmanagement“ wurden innovative mittelständische Initiativen ausgezeichnet: der „Prio Buzzer“ der Freedom Manufaktur GmbH (Platz eins), der „Keyword Extractor“ der Weitkämper Technology GmbH (Platz zwei) ebenso wie der „Intergator“ der Interface Projects GmbH (Platz drei). Unter den Apps ging „Leada – Digital Leadership Assistance“ der Leada AG als Sieger aus dem Wettbewerb hervor. Unterstützt wurde die Initiative Mittelstand dieses Jahr von der Tüv Informationstechnik GmbH aus der Tüv Nord Group als Schirmherr, der Cebit als offiziellem Partner sowie weiteren Medienpartnern. Ziel der Auszeichnung ist es, „den deutschsprachigen Mittelstand, seine großartigen Innovationen einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen und erfolgreich zu vermarkten“, wie es in einer Mitteilung der Initiative Mittelstand heißt. Mehr Informationen zum Preis sowie alle Preisträger 2016 finden Sie unter: www.imittelstand.de/innovationspreis-it/2016.



Trophäe. Platz eins in der Kategorie „E-Learning“ ging an das Start-up Lab Live.

AWARDS II

Jetzt noch für HR Next Generation Award bewerben

Die Anmeldefrist für den diesjährigen HR Next Generation Award ist um zwei Wochen verlängert worden: Interessierte können sich nun noch bis 13. Juni bewerben – indem sie eine formlose E-Mail mit ihrem Lebenslauf und gegebenenfalls Projektbeispielen an

Brigitte Pelka senden (brigitte.pelka@haufe-lexware.com), in der sie in etwa zehn Sätzen begründen, warum sie ein würdiger Gewinner des Awards wären. Ausführliche Informationen zur Teilnahme finden Sie unter www.hr-next-generation-award.de.



Gesundheitsmanagement - erfolgreich umsetzen!

BGM-Konzept im Betrieb selbst gestalten

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

BSA-Lehrgänge

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

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

Bachelor-/Master-Studiengänge

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

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

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



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



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

Dr. Achim Zimmermann



Foto: Achim Zimmermann

Kolumne Recht

Urheberrecht: Was lässt sich schützen?

Im Urheberrecht wird der Schutz nur für Werke der Literatur, Wissenschaft und Kunst gewährt. Im Urheberrechtsgesetz (UrhG) findet sich hierzu eine Aufzählung, was der Gesetzgeber mit dem Werk-Begriff konkret meint. Diese Aufzählung ist allerdings nicht abschließend. Darunter fallen alle persönlichen geistigen Schöpfungen. Voraussetzung hierfür ist, dass das Werk persönlich geschaf-

„Bloße Ideen unterliegen keinem urheberrechtlichen Schutz.“

fen wurde. Damit ist das Werk das Ergebnis einer Handlung, die auf einem geistigen Prozess eines Menschen basiert. Tiere können somit kein Urheberrecht erlangen. Weiterhin muss das Ergebnis in einer wahrnehmbaren Form festgehalten sein. Bloße Ideen sind damit ausgeschlossen. Sie unterliegen keinem urheberrechtlichen Schutz. Daneben ist erforderlich, dass die Schöpfung über einen geistigen Gehalt verfügt. Sie muss also die Gedanken- oder Gefühlswelt wiedergeben. Letztlich ist erforderlich, dass das Werk eine gewisse eigene, persönliche Prägung aufweist. Darin muss sich also etwas Individuelles und Originelles wiederfinden. Im Urheberrechtsgesetz werden einzelne Werkarten bereits vom Gesetzgeber vorgegeben. Zunächst werden dort Sprachwerke, wie Schriftwerke, Reden und Computerprogramme erwähnt. Bei ihnen zeichnet sich die Schöpfung dadurch aus, dass die Sprache als Ausdrucksmittel genutzt wird. Gemeint sind damit neben Romanen, Sachbüchern und Gedichten auch Reden und Interviews. Als Nächstes erwähnt das Gesetz die Werke der Musik. Darunter

fallen alle Werke, die mittels Schall erzeugt werden. Das kann auch die Straßenmusik sein. Nicht erforderlich ist dabei, dass das Musikwerk in irgendeiner Art aufgezeichnet ist. Dann folgen pantomimische Werke und Werke der Tanzkunst. Somit ist beispielsweise die Choreografie zu einem Ballettstück genauso geschützt wie eine Tanzdarbietung unter freiem Himmel. Das Gesetz führt als Nächstes die

Werke der bildenden Kunst auf und erklärt insbesondere solche der Baukunst dazu. Umfasst sind damit etwa Gemälde, Skulpturen und architektonische Entwürfe.

Unter dem Begriff der Lichtbildwerke sind Fotografien zu verstehen, die einen gewissen kreativen Ansatz verfolgen. Bei ihnen besteht die Leistung darin, insbesondere den Aufnahmeort, das Motiv und die Einstellungen am Fotoapparat bewusst zu wählen. Handelt es sich dagegen um eine einfache Fotografie, dann stellt es lediglich ein sogenanntes Lichtbild dar. Der Unterschied zwischen beiden besteht darin, dass die Schutzdauer bei Ersterem 70 Jahre, bei Letzterem 50 Jahre beträgt. Weiterhin zählen zu den Werkarten im Urheberrechtsgesetz die sogenannten Filmwerke. Damit meint der Gesetzgeber bewegte Bilder, also letztlich einen Film. Auch hier ist wiederum nach der Höhe der Schöpfung zu unterscheiden. Wurde die Kamera an einer Straßenkreuzung aufgestellt und der dortige Verkehr aufgezeichnet, so handelt es sich nicht mehr um Filmwerke, sondern um sogenannte Laufbilder, deren Schutzdauer verkürzt ist. Zu guter Letzt erwähnt das Gesetz die Darstellungen wissenschaftlicher und technischer Art. Darunter fallen beispielsweise Pläne, Karten und Tabellen.

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

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

MITARBEITERMOTIVATION

Risikofaktor Obstkorb

Obstkorb, Kickertisch, Tankgutscheine: Wie sinnvoll diese und andere Motivatoren wirklich sind, hat das Start-up Givve analysiert – mit überraschenden, wenn auch nicht ganz ernst zu nehmenden Ergebnissen. So kam etwa heraus, dass im bei Gesundheitsmanagern beliebten Obstkorb unerwartete Gefahren lauern: 40 Prozent der Arbeitnehmer litten an Zahnfleischbluten – da könne der Biss in den gesunden Apfel schnell in ein kleines Blutbad ausarten. Und in der vermeintlich harmlosen Kiwi lauert demnach ein Wurfgeschoss: Denn zwei Prozent der Mitarbeiter seien schon einmal mit einer durch die Luft fliegenden Kiwi am Kopf verletzt worden. Wer jetzt noch lacht, sollte auf www.blog.givve.com weiterlesen, um zu erfahren, welche Gefahren Kickertische, Tankgutscheine und Bürohunde bergen.



Kreativkanäle.
Facebook, Twitter
und Co. gehören
laut Studie auf die
Büro-Agenda.



„ZUKUNFTSSTUDIE“ DER TU DARMSTADT

Innovativ dank Social Media

Von Social Media könnte HR künftig nicht nur im Personalmarketing, sondern auch im Innovationsmanagement profitieren: Denn die berufliche Nutzung von Twitter, Facebook und Co. soll Mitarbeiter laut einer Studie innovativer und effizienter machen. Das ist das zentrale Ergebnis der „Zukunftsstudie 2016“, für die Wissenschaftler der TU Darmstadt unter der Leitung von Professor Ruth Stock-Homburg 700 Vertreter aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen befragt haben. „Mitarbeiter, die regelmäßig soziale Medien

beruflich nutzen, bringen mehr Ideen in ihren beruflichen Alltag ein, mobilisieren Mitstreiter für diese Ideen und setzen sich stärker für deren Umsetzung ein“, erklärt Matthias Groß, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt, die Ergebnisse. Allerdings zeigt eine weitere aktuelle Studie der TU Darmstadt unter 800 Wissensarbeitern, dass in vielen Unternehmen diesbezüglich noch Potenzial brachliegt: Die meisten Befragten twittern, chatten und posten zwar regelmäßig im privaten Bereich – jedoch eher selten am Arbeitsplatz.



OSTSEE



RHÖN



ALPEN



BODENSEE



SEMINARE ZUM AUFTANKEN

An sieben ausgewählten Orten mit über zwanzig Themen aus den Bereichen **Führung, Persönlichkeit, Management, Kommunikation und Präsentation** arbeiten Sie tagsüber an Ihren Fähigkeiten und Ihren Fällen. Nutzen Sie die Möglichkeit! In einer herrlichen Umgebung lassen sich die Herausforderungen Ihres beruflichen Alltags erfolgreicher bearbeiten. Im Anschluss entspannen Sie bei einem Spaziergang am Strand oder in den Bergen, bei einem guten Essen oder im Wellnessbereich.



Jetzt Seminarplatz sichern!

Im Web oder persönlich bei unserer Kundenberatung.

www.die-akademie.de/sommer

Telefon +49 7551 9368-185

Körpersprachepapst Samy Molcho feiert 80. Geburtstag

PORTRÄT. Samy Molcho, Wien, kam am 24. Mai 1936 in Tel Aviv zur Welt. Weltberühmt wurde er als Pantomime. Im Alter von 50 Jahren startete er eine neue, sehr erfolgreiche Karriere als Redner und Seminarleiter zum Thema „Körpersprache“. Sein wichtigster Bestseller ist: „Alles über Körpersprache: sich selbst und andere besser verstehen“ (Mosaik Verlag). Ein berühmtes Molcho-Zitat lautet: „Der Körper ist der Handschuh der Seele.“

Viele Trainer, die jedes Jahr ihre durchschnittlich 150 Seminartage in einem Tagungshotel zubringen, wollen nach zehn oder 20 Jahren nichts sehnlicher, als endlich mehr „von zu Hause aus“ arbeiten zu können.

Dieses Gefühl, endlich sesshafter zu werden, hatte der weltbekannte Pantomime Samy Molcho auch einmal – und zog daraus seine Konsequenzen. Seit seinem 10. Lebensjahr stand er als Tänzer, Schauspieler und vor allem als weltweit bewunderter Pantomime im Scheinwerferlicht. Im Alter von 50 Jahren verließ er als gefeierter Star freiwillig die Bühne. „Im Unterschied zu einer alten Stradivari wurde mein Körper nicht besser mit den Jahren“, erklärte er im Rückblick dem „Zeit-Magazin“ (Nr. 37/2012). „Mein Kollege Marcel Marceau war zuletzt nur noch das Denkmal seiner selbst auf der Bühne, das war traurig.“

Ab dem 50. Geburtstag ging die Entwicklung in Richtung „Lehrer“

Und außerdem wollte Molcho bei seiner Familie sein und nicht jedes Jahr rund vier Monate lang durch die Welt touren. Im Jahr 1987 gab es noch eine Abschiedstournee durch Liechtenstein, die Schweiz, die Bundesrepublik Deutschland, Israel und Österreich, dann war die Sache mit der Pantomime erledigt. „Man muss eben wissen, wann man loslässt“, so Molcho. Einfach war es wohl nicht, denn dem „Zeit-Magazin“ gestand

er: „Selbstverständlich hat mir das gefehlt, Theater ist wie eine Sucht.“ Um von dieser Sucht loszukommen, vermied er es dann auch für einen gewissen Zeitraum, überhaupt in ein Theater zu gehen.

In Molchos Leben begann eine neue Phase, die unter dem Motto „vom Pantomimen zum Lehrer“ stand. Er übernahm eine Stelle als ordentlicher Professor am Max-Reinhardt-Seminar in Wien, der Hochschule für Musik und darstellende Kunst. Am Institut für Schauspiel und Schauspielregie unterrichtete er „körperliche Gestaltung“. Im Rückblick wirkt es ausgesprochen ungewöhnlich, dass Molcho gleichzeitig zu einem gefragten Redner zum Thema Körpersprache aufstieg. Redneragenturen, Speaker-Kollegen und Veranstalter von Business-Kongressen wundern sich noch heute, wie ein Pantomime mit einem recht seltsamen Akzent und fast ohne Marketing so schnell in die Liga der bestbezahltesten Kongressredner und Seminarleiter aufsteigen konnte.

Es mag sein, dass „Körpersprache“ und „erfolgreiches Auftreten“ damals Trendthemen waren. Den Erfolg von Molcho erklären die Zeitgenossen, die ihn Ende der 80er-Jahre erlebt haben, aber hauptsächlich mit seiner umwerfenden Bühnenpräsenz, die seine Vorträge zu einem echten Erlebnis machte und ihm eine Flut von Weiterempfehlungen einbrachte. Viele ehemalige Sportler, Politiker, Künstler oder Männer der Kirche wollen nach ihrer aktiven Zeit ins Redner-Business einsteigen, kommen aber über ein paar kleine Anfangserfolge nicht hi-

Foto: Ullstein Bild/Jean-Gil





Samy Molcho. Die Aufnahme stammt aus dem Jahr 2014 und zeigt Molcho nach seinem Auftritt bei den „Internationalen Mediationstagen“ in Hamburg.

naus. Sie alle können (genauso wie Trainer, die Speaker werden wollen) von Molcho lernen, dass man eine Bühne „bespielen“ können muss, um seine Botschaft ans Publikum zu bringen. In der Titelgeschichte „Vom Trainer zum Speaker“ (9/2014) in dieser Zeitschrift hatten Experten von Redneragenturen ausführlich darauf hingewiesen, dass alle, die ihr Geld mit professionellen Vorträgen verdienen wollen, sich zuerst einmal von einem Schauspieler oder einem Theaterregisseur ganz individuell coachen lassen sollten. Eine gute Rede folgt einer ausgefeilten Dramaturgie und die erforderlichen Techniken kommen nun einmal von der Schauspielerei.

Schauspieler wissen besser, wie man als Redner die Bühne „rockt“

Ein Redner muss auf der Bühne schnell eine gewisse Power ausstrahlen, mit einer fesselnden Geschichte beginnen, seine Kernbotschaften „verkaufen“ und dann mit einer Handlungsaufforderung stark abtreten. Die klassische Rhetorik bringt einen in diesem Zusammenhang nicht weiter. Jede Theatergruppe, die ein neues Stück aufführen will, probt oft ein halbes Jahr und mehr mit ihrem Regisseur einzelne Szenen und manchmal sogar nur einzelne Sätze. „Normalen“ Menschen ist es völlig fremd, dass sie diese Entwicklungsarbeit leisten müssen, um ein guter Redner zu werden. Bühnenkünstler, die den Speaker-Beruf wählen, haben gewisse Vorteile.

Wenn Molcho auftritt, fesselt er sein Publikum auch dadurch, dass er mutig genug ist, fremde Menschen auf die Bühne zu holen, um die Wirkung von Körpersprache zu zeigen. Meist erzählen die Freiwilligen von einem misslungenen Gespräch mit ihrem Chef und Molcho untersucht, welche Rolle die Körpersprache dabei gespielt haben könnte. Selbst der Wunsch eines Mannes, er wolle endlich flirten lernen, brachte Molcho nicht ins Schleudern. Er nahm spontan Stellung und spielte zusammen mit einer Frau aus dem Publikum verschiedene Annäherungsversuche durch. Ob diese Versuche als erfolgreich oder als erfolglos einzustufen sind, zeigte sich überraschend klar an der Körpersprache der umworbenen Frau. Molcho macht bei jeder Gelegenheit darauf aufmerksam, dass er keine objektiv „richtige“ Interpretation von Körpersprache liefern könne. Jede Interpretation sei subjektiv und er rede nur von Wahrscheinlichkeiten. Umso mehr versetzt er sein Publikum in Erstaunen darüber, wie präzise man die Auswirkungen des eigenen Verhaltens auf einen Gesprächspartner wahrnehmen und wie wahrscheinlich man dabei Rückschlüsse auf innere Zustände ziehen kann. Molchos Botschaft lautet deshalb auch: Durch die Körpersprache spricht das Herz. Jede innere Bewegung und alle Gefühle, Emotionen, Wünsche drücken sich durch unseren Körper aus. Deshalb werden alle Gespräche leichter, wenn wir diese Informationen über unserer Mitmenschen verstehen.

Martin Pichler ●

„Persönliche Kontakte machen produktiver“

INTERVIEW. Auf dem diesjährigen „12. Europäischen Trendtag“ in Zürich hat die kanadische Psychologin Susan Pinker darauf hingewiesen, dass nur der Face-to-Face-Kontakt gesund, glücklich und produktiv macht. Über ihre Botschaft und ihr Buch „The Village Effect: Why Face-to-Face Contact Matters“ sprach sie mit unserer Autorin Bärbel Schwertfeger.

In Ihrem Buch „The Village Effect“ beschreiben Sie, wie wichtig persönliche Begegnungen sind. Warum lassen sich diese nicht durch virtuelle Kontakte ersetzen?

Susan Pinker: Wenn wir persönlich kommunizieren, löst das eine Kaskade von Neurotransmittern und Hormonen aus, die Stress reduzieren, unsere Immunität erhöhen und ein Gefühl des Wohlbefindens erzeugen. Das ist ein Grund dafür, warum Menschen mit wenigen echten Kontakten laut einer neueren Studie ein 30 Prozent höheres Sterberisiko haben. Das lässt sich heute sogar neurophysiologisch erklären. Ein simpler Händedruck oder ein Schulterklopfen erhöhen die Ausschüttung des Hormons Oxytocin und das wiederum reduziert Stress und erhöht das Vertrauen. Menschen, die sich wohlfühlen, sind nicht nur gesünder und widerstandsfähiger, sondern auch leistungsfähiger.

Aber hat eine aufmunternde oder lobende E-Mail oder SMS nicht denselben Effekt?

Pinker: Nein. So zeigt zum Beispiel eine Studie, bei der Mädchen einen stressigen Test absolvieren mussten, dass eine ermutigende Textnachricht der Mutter nach dem Test im Vergleich zu einem Telefonat oder dem Treffen mit der Mutter keinen Einfluss auf die Cortisolwerte im Speichel – einem Maß für Stress – hatte. Im Klartext: Wenn Sie jemandem zeigen wollen, dass Sie ihn unterstützen oder ihn aufmuntern wollen, können Sie sich eine SMS sparen.

Wichtig sind also vor allem die nonverbalen Signale?

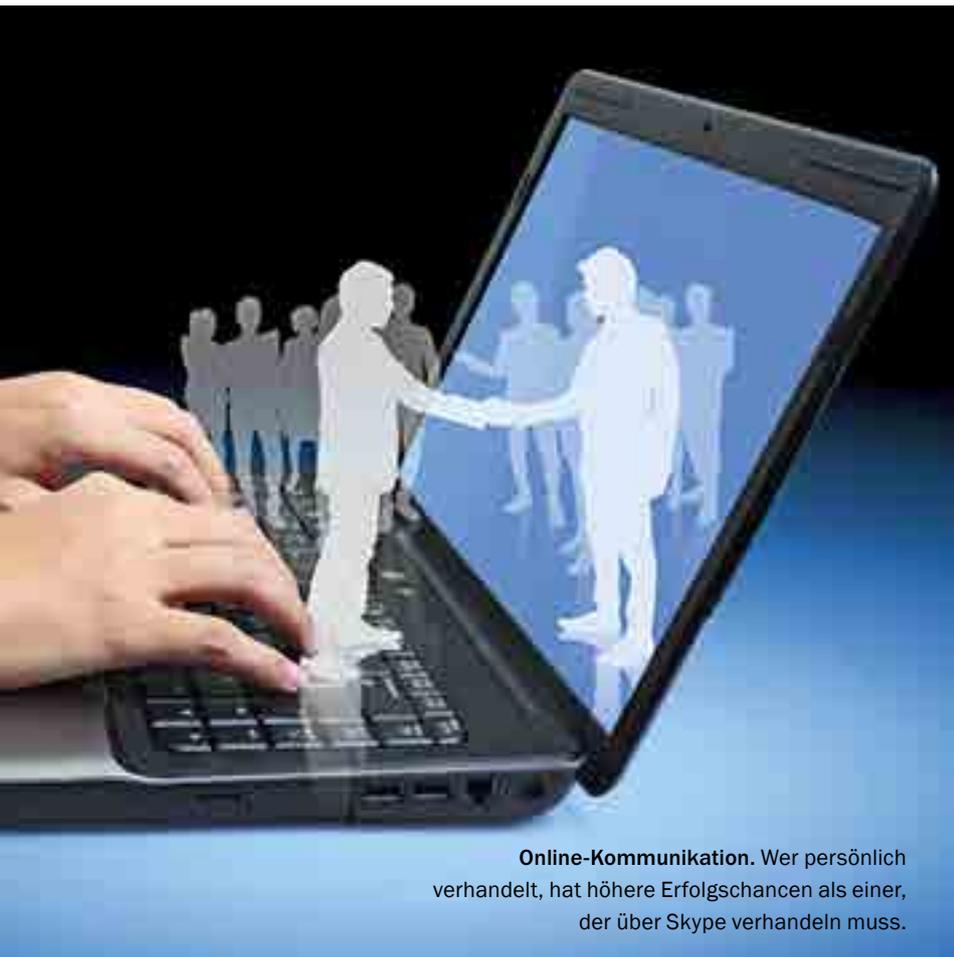
Pinker: Bei der virtuellen Kommunikation geht oft der reichhaltigste Teil des Austauschs verloren – ein Blick, der Ironie signalisiert, ein warmer Tonfall, der Vertrauen schafft, all die subtilen Signale, die manchmal sogar entscheidend sind. Wenn wir mit jemandem einer Meinung sind, zeigen wir das unbewusst auch in unserer Körpersprache, indem wir unsere Mimik oder Gestik synchronisieren. Die Forschungen von Sandy Pentland und ihren Kollegen am MIT haben gezeigt, dass sich durch diese versteckten sozialen Informationen rund 40 Prozent der Ergebnisse eines Bewerbungsgesprächs oder einer Gehaltsverhandlung vorhersagen lassen. In einer Studie mit IT-Spezialisten konnten sie nachweisen, dass Teams mit persönlichen Kontakten bessere Leistungen zeigen, weil sie mehr Zusammengehörigkeitsgefühl haben. Es entsteht mehr Vertrauen in der Gruppe, was es auch einfacher für die Teammitglieder macht, andere zu fragen und um Hilfe zu bitten. Das führt besonders bei komplexen Problemen zu einer höheren Produktivität.

Was bedeutet das für den Arbeitsplatz?

Pinker: Unternehmen sollten dafür sorgen, dass die Mitarbeiter eine Möglichkeit haben, sich in persönlichen Begegnungen auszutauschen. Dabei kommt es nicht darauf an, über was sie reden. Selbst der größte Tratsch ist keine verschwendete Zeit. Das zeigt eine MIT-Studie in zehn Call-Centern einer ameri-

Foto: violettekaipa / Shutterstock.com





Online-Kommunikation. Wer persönlich verhandelt, hat höhere Erfolgschancen als einer, der über Skype verhandeln muss.

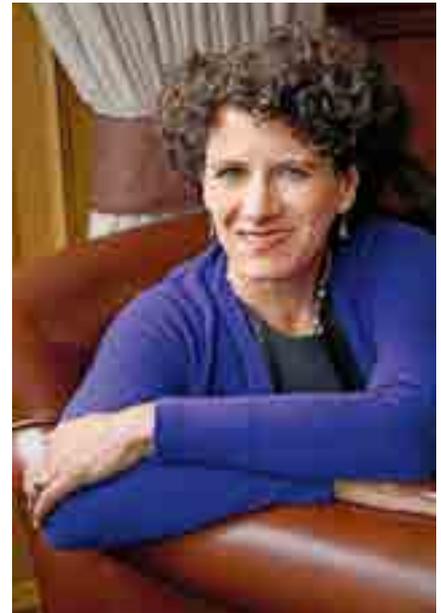


Foto: Susie Lowe

Susan Pinker. Die Psychologin hat mehrere Bücher über die Emanzipation der Frau geschrieben. Jetzt erforscht sie, was das Internet mit den Menschen macht.

kanischen Bank. Dort hatte bisher jeder Mitarbeiter zu einer anderen Zeit Pause. Ein persönlicher Austausch war daher nicht möglich. Dann führte man eine 15-minütige gemeinsame Kaffeepause ein und die Leistungen der Mitarbeiter stiegen um durchschnittlich acht Prozent. Bei leistungsschwachen Teams waren es sogar mehr als 20 Prozent. Und die Mitarbeiterzufriedenheit nahm auch um zehn Prozent zu. Und das alles nur, weil sie 15 Minuten miteinander sprechen konnten.

Ein Argument gegen das Homeoffice?

Pinker: Wenn Unternehmen glauben, sie können Kosten sparen, wenn jeder nur noch zu Hause arbeitet, schaden sie sich letztlich nur selbst. Gerade die Generierung neuer Ideen ist eng verbunden mit unserem Wohlbefinden und persönlichen Kontakten. Das wissen auch Unternehmen wie Google und gestalten ihre Arbeitsplätze so, dass sich die Mitarbeiter zwangsläufig ständig in die Arme laufen. Und wenn eine Sache wirklich wichtig ist, setzen sich Manager auch heute noch ins Flugzeug. Sie wissen, wie entscheidend ein persönliches Treffen ist. Wer zu seinem Verhandlungspartner reisen kann, hat einen Vorteil gegenüber demjenigen, der über Skype verhandeln muss.

Dafür können viele dank neuer Technologien ihre Arbeitszeit individueller einteilen. Das ist doch zweifellos ein Vorteil.

Pinker: Auch da wäre ich vorsichtig. In einer neueren Studie haben die beiden Forscher Cristobal Young und Chaeyoon Lim

die Daten von mehr als einer halben Million berufstätigen und arbeitslosen Amerikanern analysiert und herausgefunden, dass das Wohlbefinden der Menschen auch davon abhängt, dass sie zur selben Zeit frei haben wie die anderen. So stieg das Wohlbefinden der Arbeitslosen genauso wie das der Arbeitenden zum Wochenende an und sank zum Wochenbeginn. Die Forscher Cristobal Young und Chaeyoon Lim schlossen daraus, dass es nicht die freie Zeit per se ist, die zum Wohlbefinden beiträgt, sondern genau genommen die gemeinsam verbrachte soziale Zeit.

Verlieren wir durch die Nutzung von Smartphone und Co unsere Fähigkeiten?

Pinker: Manche Chefs nutzen E-Mails als Schutzschild, um nicht mit den direkten Reaktionen ihrer Mitarbeiter konfrontiert zu werden. Das ist für mich ein klares Zeichen von schlechtem Management und kann sich bitter rächen. Führungskräfte, die nur noch E-Mails verschicken, vergessen mit der Zeit, wie man mit Mitarbeitern redet. Auch Empathie muss man üben, sonst verlernt man sie. Und Mitarbeiter, die sich durch den fehlenden echten Kontakt zurückgesetzt fühlen, verlieren vielleicht sogar das Vertrauen in das Unternehmen und suchen sich einen anderen Arbeitgeber. Gerade Frauen legen mit Nachdruck Wert auf einen Job, in dem sie auch als Mensch respektiert werden.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

ARBEITSUMFELD. Bereits 54 Prozent der Beschäftigten in Deutschland arbeiten teilweise oder ausschließlich mobil. Sie gehen ihrem Beruf von unterwegs aus nach oder haben wechselnde Arbeitsplätze und nutzen Laptops und Smartphones. Arbeitgeber wie Arbeitnehmer profitieren überwiegend von der Entwicklung, sagt eine neue Studie.

Mobil arbeiten bringt's

VORTEILE UND NACHTEILE ...

... des mobilen Arbeitens
(laut Prümper-Studie):



01.

Vorteil: Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und Qualität entwickeln sich positiv.

02.

Vorteil: Mitarbeiter können Arbeitszeit besser einteilen (bei gleicher Stundenzahl).

03.

Vorteil: Mitarbeiter bauen oft engeren Kundenkontakt auf und beobachten Markt besser.



titelthema

→ „Die Mehrheit der Beschäftigten arbeitet mobil“, lautete die Überschrift einer Pressemitteilung, die auf der Messe „Personal 2016 Süd“ in Stuttgart verteilt wurde. Die Aussage enthielt eine Sensation, auch wenn es präziser hätte heißen müssen: Genau 54 Prozent der Berufstätigen in Deutschland arbeiten schon „teilweise oder ausschließlich“ mobil. Sie erledigen ihre Berufstätigkeit von wechselnden Orten aus oder auf Reisen und nutzen dabei tragbare Computer (97 Prozent), Smartphones (93 Prozent) oder Tablets (62 Prozent) als Arbeitsgerät.

Anders ausgedrückt: Nur noch 46 Prozent der Beschäftigten sitzen ausschließlich an einem stationären Arbeitsplatz. Die Sensation: Die Sesshaften sind plötzlich eine Minderheit! Es gibt offenbar immer mehr Jobs, die mittels Computer erledigt werden und dementsprechend gibt es auch immer mehr Tätigkeiten, die mobil (oft in einem virtuellen Netzwerk) abgearbeitet werden können. Wenn es nach den meisten Zukunftsforschern geht, wird es bald keine Berufe mehr geben, in denen die Mobilität nicht Einzug gehalten hat.

Studie mit 674 teilnehmenden Unternehmen

Die am Anfang erwähnte Pressemitteilung stammte von der Spring Messe Management GmbH in Mannheim, die neben der „Personal Süd“ auch noch die Messen „Personal Nord“ und die „Zukunft Personal“ betreibt. Die Messemacher wollen nicht nur, dass ihre Aussteller glücklich sind, sondern sehen sich auch als Anwalt der gesamten Personalbranche. Deshalb bieten die Mannheimer auf ihren Veranstaltungen auch vielfältige Vernetzungsmöglichkeiten, präsentieren



Fotos: Pichler

Prof. Dr. Jochen Prümper. Auch der Südwestrundfunk interessierte sich für Prümper's aktuelle Studie und berichtete von der „Personal 2016 Süd“.

in Foren die neuesten Trends und kümmern sich auch darum, dass mit wissenschaftlichen Studien die Zukunft des Personalwesens erhellt wird.

So kam es, dass Anfang 2016 die Studie „Mobiles Arbeiten“ in Auftrag gegeben wurde. Als Mit-Initiatoren wurden die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW), die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) sowie das Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie (BAO) gewonnen. Durchgeführt wurde die Studie von Professor Jochen Prümper, Wirtschafts- und Organisationspsychologe an der HTW in Berlin. Die Initiatoren stellten ihre Adresspools zur Verfügung und immerhin 674 Unternehmensvertreter (überwiegend aus dem Management, der Geschäftsführung und dem Personalressort) hatten Zeit, an einer Befragung teilzunehmen. Sie wurde von

März bis April 2016 durchgeführt. Die Umfrageergebnisse sind im wissenschaftlichen Sinn nicht hundertprozentig repräsentativ, aber Prümper ist sich sicher, dass aufgrund der Vielzahl der Adressen und der Schichtung der Befragten nach Firmengröße und Branche eine solide Aussage über die deutsche Arbeitsplatzsituation herauskam. Und im Einzelnen sieht die Situation für die mobilen Arbeiter so aus:

- 46 Prozent arbeiten ausschließlich an einem stationären Arbeitsplatz („Stationary Worker“). Das sind Menschen, die zum Beispiel in der Leitstelle eines Kraftwerks arbeiten.
- 29 Prozent arbeiten sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens an wechselnden Arbeitsplätzen („Internal and External Mobile Worker“). Das sind Menschen, die zum Beispiel in der

04.

Nachteil: Kein arbeitsfreier Tag in der Woche, da immer „ein wenig“ gearbeitet wird.

05.

Nachteil: Führungskräfte wissen nicht, wie sie „aus der Ferne“ führen sollen.

06.

Nachteil: Viele Mitarbeiter müssen noch ihre Kommunikationskompetenz verbessern.



Zentrale ein eigenes Büro haben, aber auch mit dem PKW oder einem Lieferwagen zum Kunden fahren und ihre Arbeit dort mittels Computer durchführen und vor Ort nachbereiten.

- 14 Prozent arbeiten nur innerhalb eines Unternehmens mobil („Internal Mobile Worker“). Das sind zum Beispiel Abteilungsleiter, die ein Büro haben und die zusätzlich mit ihrem I-Pad einen Besprechungsraum nach dem anderen aufsuchen, um an Projekten mitzuarbeiten.
- Elf Prozent arbeiten immer nur außerhalb des Unternehmens an wechselnden Orten („External Mobile Worker“). Das sind zum Beispiel Außendienstmitarbeiter, die nur sehr selten in einer Niederlassung oder der Zentrale auftauchen und die ihr Auto oftmals für viel Geld zu einem Büro mit Drucker ausgebaut haben.

Ein überraschendes Ergebnis der Befragung ist, dass sich durch die mobile Arbeit die gesamte Arbeitssituation verbessert haben soll. „Mobile Worker“ profitieren demnach davon, die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit selbst bestimmen zu können. Mehr als die Hälfte der Befragten (53 Prozent) sehen bessere oder viel bessere Gestaltungsmöglichkeiten. Vor allem die Aufteilung der Arbeitszeit bringt nach Einschätzung der Befragten deutliche Vorteile (34 Prozent sagen „besser“ und 19 Prozent sagen sogar „viel besser“). Nur zwölf Prozent der Teilnehmer beurteilen die Gestaltung der Arbeitszeit bei digitalisierter Mobilarbeit schlechter oder viel schlechter. Durch die Veränderungen hin zu mobilen Arbeitsformen hat sich – so die befragten Chefs – auch die Arbeitsleistung und die Arbeitsqualität der Beschäftigten

positiv entwickelt. Besonders groß ist der Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (sagen 67 Prozent). Nur sieben Prozent beobachten eine Verschlechterung. Zudem hat sich laut Angaben von mehr als der Hälfte der Befragten (55 Prozent) die Leistung der Beschäftigten insgesamt verbessert. Nur eine Minderheit von drei Prozent sieht eine Verschlechterung.

Mehr Selbstkompetenz wäre wünschenswert

Um mit der gewonnenen Freiheit, aber auch mit der möglichen Vereinsamung klarzukommen, brauchen mobile Arbeiter die Fähigkeit, das eigene Arbeits- und Privatleben gut „regulieren“ zu können. Mobiles Arbeiten stellt nach Angaben von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen (52 Prozent) höhere oder viel höhere Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten. Lediglich eine Minderheit (sieben Prozent) ist der Ansicht, dass die Anforderungen abnehmen werden.

Mitarbeiter benötigen laut Studie in Zukunft besonders mehr „Selbstkompetenzen“. Dazu gehören zum Beispiel Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Zuverlässigkeit. Die Selbstkompetenzen werden wichtiger – da sind sich drei Viertel (78 Prozent) der Befragten sehr sicher. Prümper sieht eine große Herausforderung auf die „Mobilen“ zukommen: Mit der Entgrenzung der Arbeit muss jeder auf sich alleine gestellt verantwortungsbewusst umgehen. Ein Beispiel: Mobiles Arbeiten kann auch bedeuten, dass man sich an einem Nachmittag um seine Kinder oder sein Hobby kümmert. Die liegen gebliebene Arbeit kann ja nach 20 Uhr oder am Samstag oder Sonntag nachgeholt werden. Die Sache wird aber laut Prümper letztlich darauf hinauslaufen, dass (selbst wenn die Gesamtarbeitszeit nicht zunimmt) an jedem Tag etwas gearbeitet wird. Davor warnt die Arbeitswissenschaft aber schon seit Langem. Es reicht nicht, Pausen zu machen. Jeder braucht echte Erholungsphasen, in denen er sich von der Arbeit distanziert. Wenn nicht mindestens ein Tag in der Woche komplett arbeitsfrei bleibt, drohen negative Folgen für die →

Höhere Anforderungen an ...

Tabelle 1. Die Führungskräfte nahmen Stellung zu der Frage: „Für die Beschäftigten unseres Unternehmens stellt die IT-gestützte, mobile Arbeitssituation im Gegensatz zu der IT-gestützten, nicht mobilen (=stationären) Arbeitssituation höhere Anforderungen an ...“

Schlüsselkompetenz	Mittelwert*
Selbstkompetenz	4,1
kommunikative Kompetenz	3,7
allgemeines Basiswissen	3,5
soziale Kompetenz	3,4
kognitive Kompetenz	3,3

*Der Wert 3,0 entspricht „Anforderung in etwa gleich“ (4,0 entspricht „Anforderungen höher“).

Was sich verbessert hat ...

Tabelle 2. Frage an Führungskräfte: „Für die Beschäftigten unseres Unternehmens ist die IT-gestützte, mobile Arbeitssituation im Gegensatz zu der IT-gestützten, nicht mobilen (=stationären) Arbeitssituation gleich oder besser hinsichtlich der ...“

Arbeit	Mittelwert
Arbeitszeit	3,6
Tätigkeit	3,4
Aufgaben	3,3
Organisation	3,2
Umgebung	3,2
Mittel	3,1

Quelle für beide Tabellen: Hochschule für Technik und Wirtschaft, Prof. Dr. Prümper 2016

→ Gesundheit (Bluthochdruck, Schlafstörungen, Burn-out). Prümper: „Man muss lernen, sich Grenzen zu setzen im Sinne von: Sonntag ist Sonntag. Das ist die größte Herausforderung.“

Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer (58 Prozent) meinen außerdem, dass Arbeitnehmer noch mehr gefordert sein werden, wenn es um kommunikative Kompetenzen wie die schriftliche und mündliche Ausdrucksfähigkeit geht. Jeder zweite Befragte (49 Prozent) sieht zusätzlich noch höhere oder viel höhere Anforderungen an soziale Kompetenzen auf die mobilen Arbeiter zukommen. Gemeint sind damit Fähigkeiten, konfliktfähig sowie teamfähig zu sein, Einfühlungsvermögen zu haben oder Kundenorientierung zu leben.

Wie führt man eigentlich die „Mobile Worker“?

Die Studie kann sehr genau zwischen der Meinung der Geschäftsleitungsebene und den Ansichten des Mittelmanagements unterscheiden. In einem Fall ist das sehr interessant: Es zeigt sich nämlich, dass die Geschäftsführer in der Regel der Ansicht sind, ihr Unternehmen sei sehr gut für die neuen, mobilen Arbeitsformen gerüstet. Das Mittelmanagement sieht das weniger optimistisch. Dort herrscht die Befürchtung vor, dass die Mobilen schwer zu führen sein werden und dass man keine Routinen finden werde, um mögliche Drückeberger zu erkennen.

Prümper machte in der Diskussion mit Journalisten darauf aufmerksam, dass in vielen Unternehmen erst noch eine neue Führungskultur entstehen müsse, die auf Vertrauen aufbaue. Es käme künftig darauf an, statt Anwesenheit die Zielerreichung zu kontrollieren. Das bedeute für viele Führungskräfte, dass selbst an sie höhere Anforderungen gestellt würden. Gemeinsam Ziele zu vereinbaren und nachzuverfolgen werde auch für „kleinere“ Führungskräfte wichtiger. Falls Ziele nicht erreicht würden, müssten Chefs mehr denn je in der Lage sein, „aus der Ferne“ unterstützend einzugreifen. Prümper sieht in diesem Zusammenhang „noch viel Nachholbedarf“ in der Wirtschaft. „Es gibt eine große Unsicherheit, wie mir geschildert wird.“



Christian Lorenz. Der Leiter Themenstrategie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) diskutierte mit den Besuchern der „Personal 2016 Süd“ über die von der DGFP mitgetragene Mobile-Worker-Studie.

Das Arbeitsschutzgesetz schreibt übrigens in Paragraph fünf vor, dass jeder Arbeitgeber die Gefährdung zu ermitteln habe, die von der Arbeit für die Beschäftigten ausgehe. Für die traditionellen (stationären) Computerarbeitsplätze gibt es solche Gefährdungsbeurteilungen längst. Eine Folge davon ist zum Beispiel die Vorschrift, dass Computerbildschirme so aufzustellen sind, dass sich nichts in ihnen spiegelt.

Aus nachvollziehbaren Gründen gibt es nur sehr selten Analysen von mobilen Arbeitsplätzen und so gut wie keine Vorschriften über den Gebrauch mobiler Endgeräte, der sowieso nicht kontrollierbar sein dürfte. Drei Viertel der befragten Betriebe (75 Prozent) erklären, Gefährdungsbeurteilungen bei mobilen Arbeitsplätzen nur teilweise oder gar nicht durchzuführen. Besonders große Versäumnisse räumen die Befragten in Bezug auf die Beurteilung der psychischen Belastung der mobilen Arbeit ein: Hier erfüllen 80 Prozent der Unternehmen gar nicht oder nur unvollständig die ihnen auferlegte gesetzliche Verpflichtung. „Angesichts des weiten Verbreitungsgrads digitalisierter Mobilarbeit ist das ein brisanter Befund“, urteilte Prümper.

„In den Medien werden wir von Informationen zum Thema Arbeiten 4.0 erschlagen. Die Diskussion beschränkt

sich jedoch bislang vor allem auf Positionspapiere und bietet wenig empirische Forschung“, konstatierte Studienleiter Prümper bei der Präsentation der Forschungsergebnisse.

Lücke zwischen Theorie und Praxis geschlossen

„Unsere Studie leistet einen Beitrag dazu, diese Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen“, betonte Prümper. Ralf Hocke, Geschäftsführer von Spring Messe Management, ergänzte: „Wir leben in einer Zeit des rasanten technologischen Wandels. Mobile Technologien spielen eine große Rolle. Als Messeveranstalter liefern wir den Marktteilnehmern mit der Studie wichtige Impulse für Innovationen, die in einer mobilen Arbeitswelt gebraucht werden.“ Darüber, dass die Studie gezeigt habe, dass die mobile Arbeit sich positiv auf Arbeitszufriedenheit und -qualität auswirke, freute sich besonders Katharina Heuer, Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Es komme jetzt darauf an, dass sich die Beschäftigten bei Kompetenzen wie Selbstständigkeit, Ausdrucksfähigkeit oder Konfliktfähigkeit verstärkt weiterbilden und von ihren Arbeitgebern durch Coaching unterstützt würden.

Martin Pichler ●

„Jeder muss den Willen zum sinnvollen Austausch haben“

Interview. Thorsten Heilig ist Head of People & Organization bei der Moovel Group GmbH in Stuttgart. Moovel ist ein junges Tochterunternehmen der Daimler AG, das innovative Mobilitätslösungen entwickelt und betreibt. Im Interview spricht der HR-Leiter über mobiles Arbeiten, wie es bereits bei Moovel praktiziert wird.

Welche Arbeitsmittel stellen Sie den Mitarbeitern speziell für das mobile Arbeiten zur Verfügung?

Thorsten Heilig: Wir nutzen Kollaborationstools, mit denen man standortübergreifend zusammenarbeiten kann. Wir haben zum Beispiel als Kommunikationsmedium „Slack“ und praktizieren die Logik der Pull- statt der Push-Kommunikation. (Anmerkung: Slack ist ein webbasierter Instant-Messaging-Dienst, der es Arbeitsgruppen erlaubt, Nachrichten auszutauschen, zu chatten und gemeinsam Dokumente zu bearbeiten). Wir investieren auch viel, damit sich die Teams oft sehen. Wer sich häufig persönlich trifft, arbeitet gut mobil zusammen. Gleichzeitig ist es bei uns in einer Besprechung ganz normal, dass jemand per Videokonferenz teilnimmt.

Können Videokonferenzen reale Treffen ersetzen?

Heilig: Sich zu treffen, ist schon etwas anderes, aber Videokonferenzen sind durch das optische Element, dass man sich sieht, durchaus vertrauensbildend. Persönliche Treffen sind am besten, gefolgt von Videokonferenzen, Telefon bis hin zu reiner Online-Kommunikation. Meiner Erfahrung nach macht es der richtige Mix.

Wie teilt man sich bei Ihnen die Arbeitszeit ein?

Heilig: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Mit flexiblen Arbeitszeiten läuft es gar nicht so viel anders als in vorgegebenen Strukturen. Die Teams nehmen sich gegenseitig in die Verantwortung und der Teamleiter und alle Mitarbeiter achten darauf, dass niemand die Freiheit negativ ausnutzt oder sich überfordert und zu lange arbeitet. In der Regel klappt es gut, dass die Teams ihre eigenen „Kernarbeitszeiten“ finden. Wer viel mit Amerika zusammenarbeitet, hat vielleicht andere Zeiten als Leute, die Kinder haben. Charmant daran finde ich, dass man auch als Führungskraft nicht ständig physisch präsent sein muss.

Wo leisten die Mitarbeiter aus Ihrer Sicht mehr – beim stationären oder mobilen Arbeiten?

Heilig: Generell kann man die beiden Modelle nicht pauschal vergleichen. In jedem System ist es wichtig, den Umgang damit zu erlernen. Beim mobilen Arbeiten müssen die Mitarbeiter stärker selbstorganisiert sein – und das bringen heute viele schon mit. Wichtig sind der Sinn und das Ziel der Arbeit. Wenn man gemeinsam an etwas arbei-

tet, ist die Produktivität und Zufriedenheit per se höher. Wir arbeiten nicht mehr mit individuellen, lohnbasierten Zielen auf Jahresbasis, sondern mit kurzfristigeren Team- und Unternehmenszielen. In einem sich stark verändernden Umfeld braucht man einen gemeinsamen Anreiz.

Welche Kompetenzen brauchen Ihre Mitarbeiter für das mobile Arbeiten?

Heilig: Selbstorganisation ist zentral. Mitarbeiter müssen ihren Rhythmus kennen, wissen, was ihnen selbst guttut und wie sie sich organisieren können. Wie wichtig das ist, hängt auch von der Position ab, ob jemand als Junior einsteigt oder schon Berufserfahrung hat. Selbstorganisation kann man zwar bis zu einem gewissen Grad lernen, aber jeder muss das Mindset dafür mitbringen. Kommunikative Fähigkeiten spielen auch eine große Rolle. Das Vorurteil, dass in der Software-Entwicklung alle am liebsten im Keller arbeiten, kann ich nicht bestätigen. Mit neuen Kommunikationsmitteln ist die Kommunikation aber schon effektiver und zielgerichteter geworden. Nicht jeder muss der große Selbstdarsteller und Kommunikator sein. Er muss nur den Willen zum sinnvollen Austausch haben.

Interview: Stefanie Hornung ●



Thorsten Heilig. Den HR-Profi der Moovel Group GmbH trafen wir auf der „Personal 2016 Süd“.

Deutscher Bildungspreis 2016: Qualität verpflichtet

AUSZEICHNUNG. Im April wurde in Berlin zum vierten Mal der „Deutsche Bildungspreis“ vergeben. Die Tüv Süd Akademie hat fünf vorbildliche Konzepte im Bildungs- und Talent Management ausgezeichnet. Diesmal mit einer Neuerung: Für besondere Leistungen wurden neben den regulären Auszeichnungen zwei Sonderpreise verliehen. Welche Betriebe die Jury mit welchen Konzepten überzeugen konnten, zeigt der Überblick.

Bildungsmanagement vom Erstellen der Bildungsziele über Bedarfsanalyse, Konzeption und Durchführung der Bildungsmaßnahmen bis zu Transfersicherung und Controlling: „Wie wichtig das Bildungs- und Talent Management ist, haben die deutschen Unternehmen erkannt“, erklärt Jürgen Merz, Geschäftsführer

der Tüv Süd Akademie als Initiator des „Deutschen Bildungspreises“. Der Award soll mit seinem Qualitätsmodell und seinem Fragenkatalog dazu beitragen, dass Personaler die aktuellen Aufgaben rund um Digitalisierung, Internationalisierung und demografische Effekte erfolgreich und vielleicht noch ein Stückchen besser bewältigen. Die Initiative setzt dabei auf ein gewisses Maß an Standardisierung. Aber auch systematische Prozesse und ein bedarfsgerechtes Set an Tools und Bildungsmaßnahmen gehören dazu.

Doch der „Deutsche Bildungspreis“ zeichnet nicht nur besondere Qualität aus, er soll die Unternehmen auch auf die eigenen Schwachstellen aufmerksam machen. Die Selbstreflexion beim Beantworten des Fragebogens, umfangreiches Feedback und die Identifikation des Optimierungspotenzials ermöglichen, sich selbst zu verbessern. Gleichzeitig dienen Best-Practice-Beispiele als Vorbilder und Ideengeber für andere Unternehmen. Seit dem ersten „Bildungspreis“ 2013 haben sich mehr als 600 Unternehmen

beworben. Mehr als 80 davon konnten in Audits intensiv geprüft werden. In Re-Audits ist es nun zudem möglich zu prüfen, ob und wie sich die Unternehmen weiter verbessern und entwickeln.

Die diesjährigen Preisträger haben ihr Audit mit Bravour bestanden. Es sind wieder Unternehmen, die ihre Aus- und Weiterbildung im wahrsten Sinne des Wortes „managen“ und damit ein gutes Vorbild für die deutsche Wirtschaft sind. Beim „Deutschen Bildungspreis“ zählen Effizienz und Angemessenheit des Gesamtsystems für Weiterbildung und Personalentwicklung. In 15 Handlungsfeldern des zugrunde liegenden Qualitätsmodells prüfen die Auditoren alle Prozesse, Angebote und Ergebnisse. Wir stellen Ihnen die Preisträger und ihre Konzepte in den verschiedenen Kategorien vor.

„Dienstleistung KMU“:

Wohngemeinschaft für Senioren

Der diesjährige Gewinner in der Kategorie „Dienstleistung KMU“ ist die Wohn-



Foto: Tüv Süd

AUTORIN



Anne Dreyer

betreut den Bereich Bildungsmanagement bei der Tüv Süd Akademie

und ist Projektleiterin des Deutschen Bildungspreises. Zudem ist sie Doktorandin der Universität Bremen.

Tüv Süd Akademie GmbH

Westendstraße 160

80339 München

Tel. 089 5791-1180

anne.dreyer@tuev-sued.de



Ausgezeichnete Weiterbildungsarbeit. Die Preisträger des „Deutschen Bildungspreises 2016“ wurden am 21. April im Humboldt Carré in Berlin gekürt – in vier Branchen- und Größenklassen.

gemeinschaft für Senioren (WGFS), Rosemarie Amos-Ziegler, mit rund 200 Mitarbeitern aus 32 Nationen. Im ersten Audit 2013 erhielt das Unternehmen zahlreiche Tipps, die die Verantwortlichen sorgfältig umgesetzt haben. Das betriebliche Bildungsmanagement enthält heute eine Bedarfsanalyse, die die Personal-, die Alters- und die Angebotsstruktur sowie veränderte Anforderungen in Berufs- oder Tätigkeitsfeldern, die Zielgruppe und kulturspezifische Aspekte berücksichtigt. Eine innovative Software-Lösung unterstützt die qualitative Bedarfsanalyse und ermöglicht eine zielorientierte Bildungsplanung bei WGFS. Die Datenbank dafür, die die Mitarbeiter und Dozenten gemeinsam entwickelten, enthält die Kompetenzprofile der einzelnen Stellen. Zur Zielerreichung wurden normative und persönlichkeitsbezogene Strategien entwickelt. Die normative Strategie sorgt für die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften. Und die persönlichkeitsbezogene Strategie stellt sicher, dass das Maßnahmenangebot die persönliche Entwicklung

jedes Mitarbeiters fördert und unterstützt. Um auch den Anforderungen der digitalen Welt gerecht zu werden und moderne Kommunikationswege optimal zu nutzen, entstand die neue WGFS-Bildungs-App. Damit haben alle Mitarbeiter weltweit jederzeit Zugang zum Bildungstool. So können sie das eigene Kompetenzprofil selbst gestalten und kontrollieren.

**„Produktion KMU“:
Wallstabe & Schneider**

Das Dichtungstechnik-Unternehmen Wallstabe & Schneider begreift engagierte, kompetente Mitarbeiter als eine der wichtigsten Säulen seines Erfolgs. Dies und die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Aus- und Weiterbildung sind in den Unternehmensleitlinien festgeschrieben. Der Bildungsbedarf wird mithilfe eines mehrstufigen Prozesses ermittelt und zentral über eine spezielle Personalsoftware gesteuert. Dadurch entsteht Transparenz und Struktur bei allen Themen rund um das Bildungsmanagement bis hin zur Auswertung des Mitarbeiterkompetenz-

indexes für jeden der mehr als 650 Mitarbeiter. Die systematische Entwicklung des Wissens und der Kompetenzen aller Mitarbeiter ist bei Wallstabe & Schneider ein durchgängiges Prinzip: Neueinsteigern wird die Eingliederung in die Teams durch einen professionellen Onboarding-Prozess erleichtert. Besonders engagierte Mitarbeiter mit herausragenden Begabungen werden durch das neu entwickelte, interne Talent-Management-Programm „Gemeinsam wachsen“ gefördert. Mit dem Erkennen, Auswählen und Fördern seiner „High Potentials“ bietet der Dichtungshersteller Karriereperspektiven und stärkt die Bindung von herausragenden Talenten. Zudem gibt es persönliche Karriereentwicklungspläne, mit denen Mitarbeiter individuell unterstützt werden. Das Unternehmen engagiert sich stark in der Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen in der Region: Es finanziert Stipendien, vergibt Abschlussarbeiten und ermöglicht ein duales Studium. Ein eigenes Ausbildungszentrum, in dem Theorie und Praxis von zehn Ausbil- →

→ dungsberufen vermittelt werden können, wird im Herbst 2016 eröffnet. Bei den Aktionen wie „Girls‘ Day“ und „Technik für Kinder“ werden Schüler bei der Berufsorientierung unterstützt.

„Dienstleistung Großunternehmen“:

Motel One

Ein bemerkenswertes Beispiel für hervorragendes Bildungsmanagement ist die „One University“ der Motel One Group. Sie gew den Preis in der Kategorie „Dienstleistung Großunternehmen“. Alle Mitarbeiter europaweit nehmen an den maßgeschneiderten Schulungs- und Studienprogrammen der „One University“ teil. Sie soll jedem die Möglichkeit bieten, eine hochwertige und ganzheitliche Aus- oder Weiterbildung zu erhalten. Dafür wurde gemeinsam mit der staatlich anerkannten privaten Hochschule IUBH School of Business & Management in Bad Honnef ein komplettes Programm konzipiert aus drei Säulen: der „One Experts Ausbildung“, der akademischen Ausbildung und internen Coachings.

Für die Weiterbildung zum „One Expert“ erhält jeder Mitarbeiter zu Beginn seiner Tätigkeit einen „One Training Plan“, der individuell auf seine Position abgestimmt ist. Außerdem sind die Trainings modular

in Levels gestaltet, um verschiedene Karrierewege zu ermöglichen. Ab dem dritten Jahr bei Motel One können die Mitarbeiter über die akademische Säule eigens entwickelte und zertifizierte Studienkurse besuchen, die auf ein späteres Studium angerechnet werden können. Außerdem gibt es den speziell für Motel One akkreditierten Dual-Studiengang Tourismuswirtschaft, der international anerkannt ist. Den praktischen Teil der dualen Ausbildung absolvieren die Studenten an Motel-One-Standorten in ganz Deutschland. Für die dritte Säule, interne Coachings, werden alle Abteilungsleiter und Manager an der „One University“ zu internen Coachs ausgebildet. Denn sie sollen ihre Mitarbeiter dabei unterstützen können, die Inhalte aus den Trainings nachzuarbeiten, um die Nachhaltigkeit des Weiterbildungskonzepts sicherzustellen.

„Produktion Großunternehmen“:

Areva

Wie bereits im Vorjahr konnte sich auch diesmal die deutsche Regionalgesellschaft des französischen Kernenergiekonzerns Areva, die Areva GmbH, in der Kategorie „Produktion Großunternehmen“ als Gewinner durchsetzen. Änderungen am Energiemarkt führen zu einer Verlagerung der Produktionsschwerpunkte, einer Konzentration der Arbeitsprozesse und damit auch zu einer höheren Komplexität der Aufgaben. Die 5.400 Mitarbeiter und Führungskräfte müssen daher sowohl vorhandene Kompetenzen anpassen und neue erwerben als auch mit wechselnden Arbeitsinhalten zurechtkommen. Diese Situation nutzt das Unternehmen aktiv als Entwicklungs- und Lernchance – unternehmerisch wie individuell. Um die vier Karrierepfade „Führung“, „Projekt“, „Experte“ und „Advisor“ zu unterstützen und immer ausreichend Talente für die Nachfolgeplanung zu identifizieren, werden die Mitarbeiter auf Grundlage von strategisch abgeleiteten Job-Familien und operativ validierten kritischen Funktionen konsequent qualifiziert und gefördert. Aktivitäten wie das Qualifizierungsprogramm „Move“ zur Förderung cross-funktionaler Flexibilität und Mobilität oder das Integrationsprogramm „TAC“ (Train – Act – Change) unterstreichen die Rolle der Personalentwicklung.

Führungskräfte sollten gerade bei starken Veränderungen ein gewisses Maß an Kontinuität sicherstellen und damit stabilisierend wirken. Daher wurde das Areva-Kompetenz-Modell „Manager@Areva“ für die Transformation angepasst: Die Führungskraft sorgt durch Vorbild, klare Kommunikation und ihre persönliche Anwesenheit für eine inhaltliche Stimmigkeit, auch in schwierigen Zeiten. Areva punktete bei der Jury außerdem mit dem „Manager Cycle“: Der integrierte Prozess vernetzt die Zielvereinbarung und das Entwicklungsgespräch mit den Prozessen Karriere- und Nachfolgeplanung. Um den Mehrwert von Bildung und Kompetenzentwicklung für den Unternehmenserfolg sichtbar zu machen, erfasst und kommuniziert die Personalentwicklung den „ROCD“ (Return On Competence Development), also den Return on Invest durch die Kompetenzentwicklung.

Innovationspreis:

Lamilux

Als reguläre fünfte Kategorie vergeben die Initiatoren des „Deutschen Bildungspreises“ jedes Jahr einen Innovationspreis, mit dem sie herausragende Ansätze oder Bildungsprojekte ehren. Um unter der Vielzahl der eingereichten Projekte den Expertenbeirat überzeugen zu können, müssen die eingereichten Themen inhaltlich neu und professionell umgesetzt sein sowie einen nachweisbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. „Die Projekte sollen zudem andere Unternehmen dazu anregen, ausgetretene Pfade zu verlassen“, erklärt Jörg Schemat, Tüv-Süd-Akademie-Geschäftsführer, die Kriterien. In diesem Jahr erhielt das Familienunternehmen Lamilux mit dem Projekt „Education for Excellence“ den Innovationspreis. Der Hersteller von Tageslichtsystemen und faserverstärkten Kunststoffen mit 800 Beschäftigten hat damit ein einzigartiges Ausbildungskonzept entwickelt. Zusätzlich zur klassischen Berufsausbildung werden durch ehrenamtliche Tätigkeiten und soziales Engagement die Sozial- und Selbstkompetenzen der Auszubildenden gefördert. „Mit unserem Konzept stärken wir jene Kompetenzen, die für eigenverantwortliches Handeln notwendig sind“, erklärt Lamilux-Geschäftsführerin Dorothee Strunz. „Wir

„Bildungspreis“: Bewerbungen 2017

Info. Ab 1. Juni 2016 haben Unternehmen und Organisationen wieder die Chance, ihr Bildungs- und Talent Management auf den Prüfstand zu stellen. Bis zum 31. Oktober können sich alle Interessierten in den fünf Preiskategorien für den „Deutschen Bildungspreis 2017“ bewerben. Die 15 Besten erhalten ein kostenloses Audit im Bildungs- und Talent Management.

Weitere Informationen zum „Deutschen Bildungspreis“ sowie die Möglichkeit zur Anmeldung für die 2017er Runde finden Sie unter www.deutscher-bildungspreis.de.

bieten den jungen Menschen Erfahrungsfelder, die sie in ihrem persönlichen Reifungsprozess unterstützen und gegebene Handlungsspielräume verantwortungsvoll nutzen lassen.“

Einmal in der Woche werden die Auszubildenden für eine Stunde von ihren regulären Tätigkeiten freigestellt. In dieser Zeit übernehmen sie helfende, soziale Aufgaben bei den Kooperationspartnern: dem Mehrgenerationenhaus Rehau, der Rehauer Pestalozzischule und der Diakonie Hochfranken. Dazu zählen Hausaufgabenbetreuung im Kinderhort, ambulante und stationäre Betreuung von Senioren und Demenzkranken im sogenannten „Erinnerungscafé“. Außerdem übernehmen die Azubis die Planung, Organisation und Durchführung von gemeinsamen Veranstaltungen im Mehrgenerationenhaus. Damit sie die gewonnenen Eindrücke unter professioneller Anleitung reflektieren können, finden einmal im Monat Coaching-Gespräche mit einer Sozialpädagogin statt. Zudem erhalten die Azubis bei außerbetrieblichen Workshops und Veranstaltungen Einblicke in zum Teil völlig fremde Tätigkeitsbereiche. „Sich auf neue Erfahrungsfelder einzulassen, hilft den jungen Menschen, auch im späteren Leben flexibel

und tolerant auf ungewohnte Situationen zu reagieren“, ergänzt Strunz.

Zwei Sonderpreise:

Bundesagentur für Arbeit und Porsche

Zusätzlich zu den festen fünf Kategorien hat der Expertenbeirat des Deutschen Bildungspreises die Möglichkeit, Sonderpreise zu vergeben. In diesem Jahr wurden erstmals zwei Sonderpreise vergeben: an die Bundesagentur für Arbeit (BA) und die Porsche AG.

Die BA machte ihre Mitarbeiter im vergangenen Jahr fit für den Umgang mit den derzeit hochaktuellen Themen „Asyl und Flüchtlinge“. Innerhalb kürzester Zeit wurden Tausende Mitarbeiter umfassend geschult. Dies beweist für die Jury Weitblick, da die meisten Flüchtlinge erst in einigen Monaten mit der Arbeitssuche beginnen können. Die Mitarbeiter sind sensibilisiert und können den kommenden Herausforderungen mit Selbstbewusstsein begegnen. Die Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) wird so erleichtert. Die exzellente Führungsakademie der BA unterstützt die Führungskräfte mit zahlreichen kreativen Trainingsmethoden, diese Lern- und Anwendungsprozesse dann ideal zu begleiten.

Zu einem exzellenten Bildungsprojekt gehört neben Didaktik, guten Trainern und guter Umsetzung auch gutes Projektmanagement – mit sauberer Planung und Steuerung von der Bildungsbedarfsanalyse bis zum Controlling. Die Porsche AG hat ihre Geschäftsführerqualifizierung in der Handelsorganisation auf diese Weise hervorragend aufgebaut und mit einem klar definierten Team, festen Arbeitspaketen und sorgfältigem Tracking gesteuert. Neben einer exzellenten Wissensvermittlung wird so auch der aktive Transfer in den Alltag der Geschäftsführer ermöglicht. „Projektmanagement ist mit Sicherheit eine der wichtigsten methodischen Kompetenzen für Personaler“, kommentiert Tüv-Süd-Geschäftsführer Merz.

Bildung mit Tradition

Der Bildungspreis wird seit 2013 verliehen – bis zum vergangenen Jahr gemeinsam von Tüv Süd und EuPD Research Sustainable Management, seit diesem Jahr von Tüv Süd allein – und hat sich seitdem als Gütesiegel für Bildungs- und Talent Management etabliert. Ein Blick in die Geschichte des Initiators Tüv Süd, der 2016 sein 150. Jubiläum feiert, zeigt, dass das Thema „Mitarbeiterentwicklung“ hierzulande bereits eine lange Tradition hat: Der „Ur-Tüv“ wurde 1866 gegründet, nachdem sich in deutschen Fabriken eine Serie von Dampfkessel-Explosionen mit zahlreichen Toten und schweren Schäden ereignet hatte. Ziel war damals, die technische Sicherheit zu gewährleisten – durch unabhängige Kontrollen, aber besonders auch durch die Vermittlung von Technik- und Sicherheits-Know-how. Stetige Weiterentwicklung steht auch für den Deutschen Bildungspreis selbst auf der Agenda: Jedes Jahr hinterfragt das Expertenteam, ob die Kriterien und der Auswahlmodus noch aktuell sind und auf die Gegebenheiten in der Praxis passen. Daher werden ab der kommenden Bewerbungsrunde (siehe Kasten) die bisherigen Kategorien „Dienstleistung“ und „Produktion“ durch Größenklassen ersetzt. Denn eine Analyse hatte ergeben, dass die Unternehmensgröße die Komplexität eines Bildungsmanagementsystems mehr beeinflusst als die Branche.

Anne Dreyer ●

Träger des „Exzellenzsiegels“

Auszeichnung. Wie im Vorjahr auch wurden dieses Jahr weitere Unternehmen geehrt, die es zwar nicht aufs Siebertreppchen schafften, aber die Jury dennoch mit ihrem Bildungs- und Talent Management überzeugen konnten. Diese Unternehmen dürfen das „Exzellenzsiegel Bildungs- & Talentmanagement“ tragen. Die Siegelträger 2016 sind:

- AOK Rheinland/Hamburg
- BASF SE
- Computer-Compass Handels-GmbH & Co.KG
- Deutsche Kreditbank AG
- EGO Elektro-Geräte GmbH & Co. Holding KG
- Johnson Controls Automotive Burscheid, OPS Academy Europa
- Kyocera Academy Deutschland
- Pflegezentrum Mainterrasse GmbH
- Volkswagen AG
- VR Bank Südpfalz eG.

„Diversität spiegelt sich auch in den Führungskulturen“

INTERVIEW. Die Digitalisierung verändert die Industrie. Über die Auswirkungen dieser Veränderungen auf Geschäftsmodelle, auf Führungskultur und Beschäftigung haben wir mit Wilfried Porth, Vorstand für Personal und Arbeitsdirektor, IT und Mercedes-Benz Vans der Daimler AG, gesprochen.

Eine persönliche Frage zu Beginn: Sie gehören nicht zu den bloggenden Personalvorständen, Sie sind auch in den sozialen Netzwerken nicht präsent. Warum eigentlich nicht?

Wilfried Porth: Das hat praktische Gründe. Wenn ich in sozialen Netzen präsent wäre, könnte ich aus Zeitgründen den Erwartungen der Menschen, die mit mir in Kontakt treten wollen, nicht gerecht werden und müsste es delegieren. Das möchte ich nicht. Unsere Firma ist in der Öffentlichkeit aber sehr präsent. Intern nutze ich natürlich soziale Medien zur Kommunikation.

Welche Formate nutzen Sie, um mit Ihren Mitarbeitern zu kommunizieren?

Porth: Wir haben ein Intranet, Blogs und soziale Netzwerke. Im Personalbereich nutzen wir eine soziale Plattform, über die wir miteinander kommunizieren. Auch in Projekten wie Leadership 2020, wo wir gemeinsam mit Mitarbeitern am künftigen Führungsleitbild arbeiten, gibt es eine entsprechende Plattform.

Ihre Firma versteht sich als Vorreiter der Digitalisierung in Ihrer Branche. Woran machen Sie das fest?

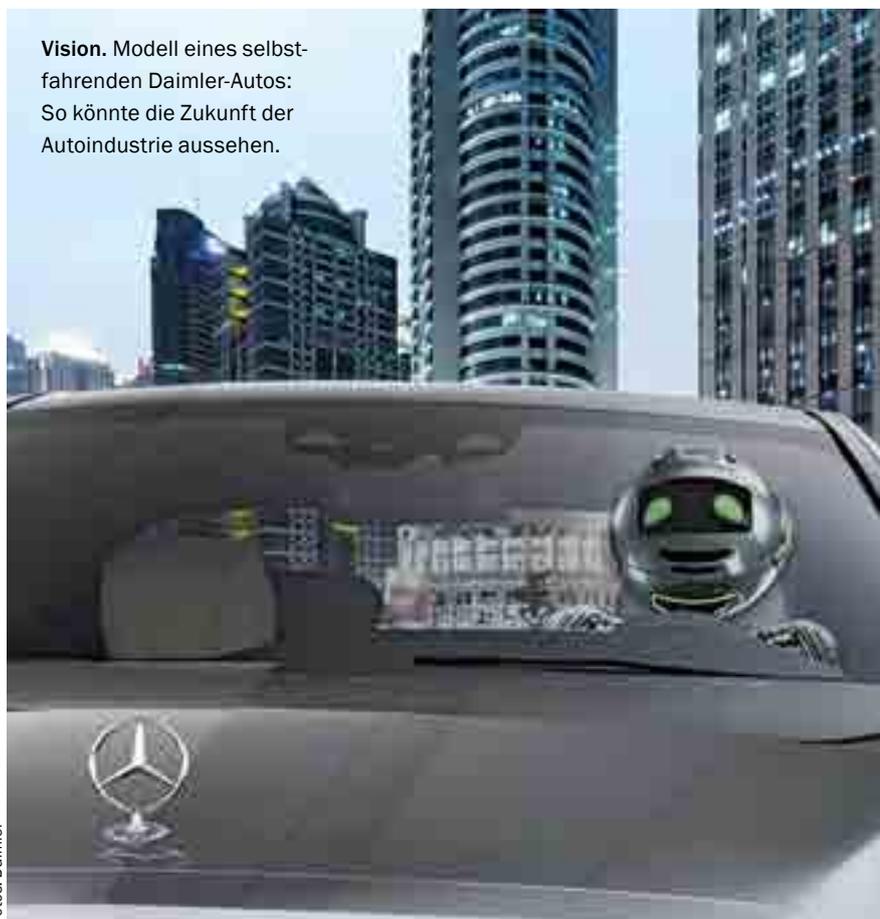
Porth: Die Digitalisierung spielt in allen Bereichen unseres Unternehmens eine große Rolle: vom Produkt, wenn man auf das autonome Fahren schaut, bis zum Recruiting. Wir verfügen heute bereits über Fahrassistenzsysteme, die autonomes Fahren ermöglichen und im Wettbewerb einzigartig sind. Denken Sie an die neue E-Klasse oder die ersten selbstfahrenden Lkw der Welt mit Straßenzulassung, mit denen wir in den USA unterwegs sind.

Hier sind wir Benchmark in unserer Industrie – und wir treiben das Thema autonomes Fahren weiter voran. Auch in der Entwicklung arbeiten wir immer stärker mit digitalen Systemen, also ohne Stahl und Eisen. In der Produktion haben wir schon seit vielen Jahren Roboter im Einsatz, die Hand in Hand mit den Kollegen arbeiten. Bei uns gibt es Hackathons, Digital Life Days und Whatsapp Chats mit potenziellen Bewerbern. Wir integrieren

digitale Inhalte in die Ausbildung und machen uns Gedanken über neue Berufsbilder. Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen.

Die Firmen aus dem Silicon Valley wollen ja nicht nur gute Geschäfte machen, sondern die Welt verbessern. Will Daimler auch die Welt verbessern?

Porth: Ich glaube nicht, dass man das so pauschal über das Silicon Valley sagen



Vision. Modell eines selbstfahrenden Daimler-Autos: So könnte die Zukunft der Autoindustrie aussehen.

Fotos: Daimler

kann. Auch dort können Firmen langfristig nur erfolgreich sein, wenn sie Geldgeber finden und irgendwann auch Gewinne machen. Tatsache ist, dass Daimler in der Historie immer Vorreiter bei Themen wie „Mobilität“ und „Sicherheit“ war. Wir haben das Auto erfunden und es immer sicherer gemacht. Beispiele dafür sind ABS, ESP oder die Sicherheitszelle – diese Systeme wurden in unseren Fahrzeugen zuerst eingesetzt und sind später Normen im Automobilbau geworden.

Die Digitalisierung verändert Daimler wie die gesamte Automobilindustrie. Sie verändert die Produktion, den Einkauf, das Marketing, den Vertrieb. Gibt es Bereiche, die besonders stark betroffen sein werden?

Porth: Wie bereits erwähnt, treiben wir die Digitalisierung auf allen Ebenen voran. Besonders stark im Fokus steht derzeit der Vertrieb. Hier haben wir die größte Schnittmenge zur digitalen Lebenswelt unserer Kunden, zu Smartphones, Apps und Tablets. In unseren

neuen „Mercedes Me Stores“ erleben die Besucher die Marke interaktiv: An digitalen Touch-Tablets können sie sich beispielsweise ihr Wunschfahrzeug konfigurieren. Wir haben gerade wieder einen solchen „Mercedes Me Store“ in einem Szeneviertel in Peking mit über 2.400 Quadratmeter Fläche eröffnet.

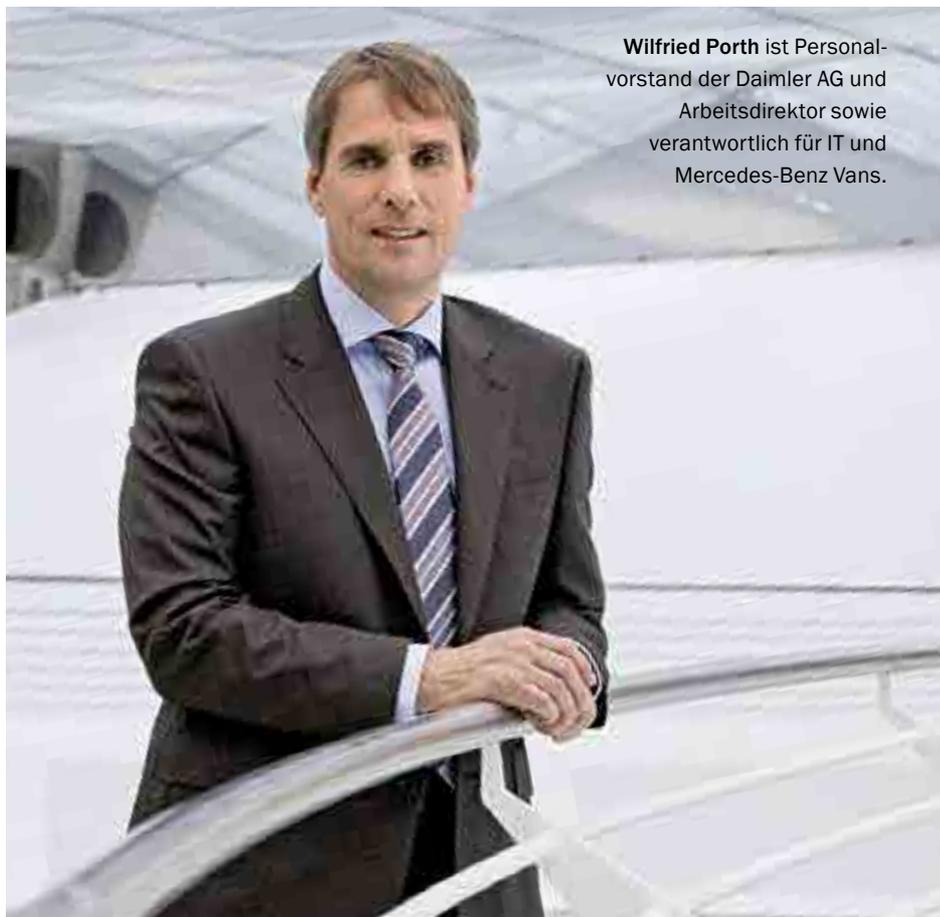
Der ehemalige Personalvorstand von VW, Horst Neumann, hat vor einem Jahr formuliert, dass bei VW die Hälfte der hunderttausend Arbeitsplätze in der Produktion durch die Digitalisierung bedroht sind. Das wären dramatische Veränderungen. Kommt so etwas auch auf Daimler zu?

Porth: Das ist mir viel zu negativ. Wir sehen Digitalisierung als Chance und nicht als Jobkiller. Es wird sicher zu einer Verschiebung von Tätigkeitsinhalten kommen, also weniger Mechanik und mehr integrierte IT. Wir werden in einigen Bereichen Arbeitsplätze verlieren, in anderen Feldern aber neue Jobs dazubekommen. Technologische Wei-

terentwicklungen waren für uns schon immer Gelegenheiten, die wir nutzen und nichts, was uns Sorgen macht. Klar ist: Unsere Fabriken werden auch in Zukunft nicht menschenleer sein. Der Mensch wird immer im Mittelpunkt stehen – an seine Flexibilität kommt keine Maschine heran. Zudem gibt es eine Vielzahl anderer Themen, die Einfluss auf die Beschäftigungsentwicklung haben: Wachstum, neue Märkte, neue Modelle, Effizienzsteigerungen.

Als Personalvorstand haben Sie die Verantwortung für die längerfristige Personalplanung und stellen Szenarien auf, wo Sie Personalzuwächse haben werden und wo Personal verschwinden wird.

Porth: Ja natürlich, eine vorausschauende Personalplanung ist enorm wichtig. Für alle Standorte gibt es strategische Planungen: Welche Qualifikationen brauchen wir? Welche Berufsbildung? Wie sieht die Alterspyramide aus? Das wird dann gespiegelt an den Volumenerwartungen, die wir haben. →



Wilfried Porth ist Personalvorstand der Daimler AG und Arbeitsdirektor sowie verantwortlich für IT und Mercedes-Benz Vans.

→ **Die Digitalisierung bringt für Sie keine disruptiven Veränderungen, eher evolutionäre.**

Porth: Ja, so schätze ich das für die meisten Felder ein. Wir sehen das bei der Elektromobilität und dem autonomen Fahren. Beides kommt voran, aber wir werden noch viele Jahre mit ganz konventionellen Technologien zu tun haben, und damit neben vielem Neuen auch mit konventionellen Produktions- und Entwicklungsprozessen.

Mit der Digitalisierung wird auch über neue Führungsmodelle diskutiert. Die Führung bei Daimler ist geprägt von Männern, die klassische Rollenvorstellungen haben und stolz sind, bei Daimler zu „schaffen“. Befürchten Ihre Führungskräfte einen Statusverlust, wenn jetzt über Selbstorganisation und Agilität diskutiert wird?

Porth: Ich weiß nicht, wo Sie dieses Bild von Daimler herhaben, aber es ist aus meiner Sicht komplett falsch. Wir sind ein vielfältiger, dynamischer, moderner und internationaler Konzern. Sonst könnten wir gar nicht weltweit erfolgreich sein. Wir haben mit einem Anteil von aktuell über 15 Prozent mehr Frauen in Führungspositionen als die allermeisten Industrie- oder Technikunternehmen. Unser selbstgestecktes Ziel ist es, bis 2020 bei 20 Prozent Frauenanteil in Führungspositionen zu sein. Zusätzlich sind viele unserer Managementpositionen international besetzt. Und auch beim Thema „moderne Führungskultur“ kann

ich Ihre Frage nicht nachvollziehen. Wir haben sehr viel positive Energie im ganzen Unternehmen. Bei „Leadership 2020“ arbeiten Kolleginnen und Kollegen aus allen Hierarchieebenen, unterschiedlichen Altersgruppen, Nationalitäten und Kulturen an einem neuen Führungsleitbild zusammen. Wir hatten unglaublich viele interne Bewerbungen von Kollegen, die sich daran beteiligen wollen. Die Mitarbeiter und Führungskräfte wollen anpacken, etwas bewegen und verändern. Auch der Betriebsrat ist dabei und bringt tolle Ideen ein.

Welche Ideen aus der Debatte über New Work sind für Sie vorstellbar? Könnten Sie sich beispielsweise vorstellen, Führungskräfte auf Zeit zu berufen?

Porth: Das ist etwas, was wir schon viele Jahre praktizieren. Wir ernennen Führungskräfte auf eine Position für bis zu fünf Jahre. Im Ausland wird das sehr konsequent gemacht, weil wir dann ganz bewusst eine Veränderung haben wollen. Das ist für mich etwas, was man sicher noch weiterentwickeln kann, bei uns aber nichts komplett Neues ist.

Was halten Sie von der Wahl von Führungskräften durch die Mitarbeiter?

Porth: Was ich mir gut vorstellen kann, ist ein System nach dem Muster des 360-Grad-Feedbacks. Die Personalentwicklung einer Führungskraft wird dabei an die Rückmeldung von unterschiedlichen Seiten gekoppelt, auch die der unterstellten Mitarbeiter. Eine Wahl von

Führungskräften wird bei einigen kleineren Unternehmen praktiziert, das ist mir bekannt, aber für einen Großbetrieb wie Daimler halte ich das für schwer umsetzbar.

... und der Abschaffung von Top-down-Beurteilungen?

Porth: Ich würde nicht von Abschaffung von Top-down-Beurteilungen reden, sondern tatsächlich von einem 360-Grad-Assessment, sodass in die Beurteilung alle Blickwinkel gleichermaßen einfließen. In Ansätzen praktizieren wir das schon heute.

... und der Verteilung des Bonus nach dem Urteil der Mitarbeiter?

Porth: Das hängt sehr stark davon ab, wie das ausgestaltet wird. Ich bin gespannt, welche Vorschläge hier eventuell aus unserem Projekt Leadership 2020 kommen

Danke für Ihre Einschätzungen. Erfordert die Digitalisierung einen neuen Typ Führungskraft? Wie muss das neue Leadership-Modell aussehen?

Porth: Da gibt es keine allgemeingültige Antwort. Je nach Geschäftsfeld wird das ganz unterschiedlich sein. Bei Moovel, My Taxi oder Car 2 Go haben wir in unserem Konzern Bereiche mit hohen Innovationsgeschwindigkeiten. Wir brauchen hier Führungskräfte, die Innovationen fördern und ihren Teams große Freiräume ermöglichen. Wenn wir aber die nächste Mercedes-Benz-S-Klasse entwickeln, können wir das natürlich nicht in Trial-and-Error-Verfahren machen, sondern über sehr solide Prozesse. Die Führungskräfte müssen das dann eher im klassischen Sinne steuern.

Funktioniert das, dass ein Konzern ganz unterschiedliche Führungskulturen unter einem Dach pflegt?

Porth: Ja. Unser Leitbild wird sich dahin entwickeln, dass sich Diversität auch in den Führungskulturen widerspiegelt. Wenn wir ehrlich sind, haben wir das schon heute: Im Vertrieb finden Sie eine andere Kultur als in der Produktion oder in der Entwicklung. Das hat erst einmal mit der Funktion zu tun und mit den Menschen, die sich diesen Funktionen näher fühlen und für diese qualifiziert sind.



Internationalisierung. Mitarbeiter von Daimler Greater China entwickeln auf einem Workshop 2015 in Peking Ideen zur Zukunft digitaler Technologien.



Neue Geschäftsmodelle. Im „Mercedes Me Store“ (hier in Peking) können sich die Kunden ihr Wunschfahrzeug mithilfe von Tablets selbst konfigurieren.

Tesla gilt vielfach als der große Herausforderer der deutschen Automobilindustrie. Haben Sie deren Arbeitskultur angeschaut, arbeiten die anders als Sie?

Porth: Wir waren Teilhaber bei Tesla und sind übrigens die Einzigen, die bislang mit Elektromobilität Geld verdient haben, als wir unsere Tesla-Anteile verkauften. Tesla hat das Thema „Elektromobilität“ sicher attraktiver gemacht und vorangebracht. Tesla ist ein Start-up und ein klei-

nes Unternehmen. Wir sind ein weltweit erfolgreiches Unternehmen. Natürlich gibt es da Unterschiede.

Das Silicon Valley hat ein ähnliches Problem wie die deutsche Automobilindustrie: einen geringen Frauenanteil. Im Valley ist das ein großes Thema. Sie haben erklärt, dass Sie den Frauenanteil im Management bis 2020 jedes Jahr um einen Prozentpunkt auf 20 Prozent

steigern wollen. Ist das nicht wenig ehrgeizig?

Porth: Nein, ist es nicht. Unser selbstgestecktes Ziel bringt mehr Frauen in Führungsverantwortung als das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe an Führungspositionen, das sich de facto auf den Aufsichtsrat bezieht. Das betrifft in ganz Deutschland vielleicht einige Dutzende Frauen. Unser eigenes Ziel mit einer Steigerung von einem Prozentpunkt pro Jahr in Führungsfunktionen bedeutet bei einem Unternehmen unserer Größenordnung, dass wir jedes Jahr allein in Deutschland mehr als hundert Frauen neu in Verantwortung und in Führungspositionen bringen. Und das machen wir bereits seit 2006. Wir haben eine Beförderungquote von mehr als 30 Prozent. Wir besetzen also jede dritte Stelle auf der jeweils nächsten Führungsebene mit einer Frau – und das in einer technisch geprägten Industrie.

Interview: Reiner Straub ●



**Franchise-partner
(m/w)
gesucht
für**

Aachen	Dortmund	Koblenz
Aschaffenburg	Erfurt	Jena/Weimar
Berlin	Freiburg	Mainz
Bielefeld	Hannover	Mönchengladbach
Braunschweig	Hamburg	Saarbrücken
Bremen	Köln/Bonn	Trier

CARRIERE & MORE

Berufliche Weiterbildung in Deutschland

schneller-schlau.de

Ihre Voraussetzungen

- Erfolgsorientiertes, unternehmerisches Denken und Handeln
- Kontaktfreude und Kommunikationsstärke
- Begeisterung als Fähigkeit, positive Einstellung
- Benötigtes Eigenkapital: ca. 20.000–25.000 Euro

Carriere & More

Die private Akademie carriere & more wurde 1996 in Nürnberg gegründet und bietet inzwischen an bundesweit 13 Standorten berufsbegleitende kaufmännische Fortbildungslehrgänge an.

Wir sind geprüftes Vollmitglied des Deutschen Franchise-Verbandes e. V. (DFV)

Unsere Unterstützung

Sie erhalten von uns eine umfassende Einarbeitung, betriebswirtschaftliche Beratung, ein ausgereiftes Produktportfolio, ISO-Zertifizierung, alle Marketing- und PR-Materialien sowie eine umfangreiche Dokumentation für alle Arbeitsprozesse.

Bewerbung leicht gemacht

Interessierte Franchisenehmer schreiben bitte an Herrn Walter Trummer unter info@schneller-schlau.de. Schicken Sie uns Ihre Bewerbung mit beruflichem Werdegang und tabellarischem Lebenslauf. Ganz Schnelle erreichen uns unter der Nummer **0800 - 466 5 466**

FÜHRUNGSPRAXIS. In Change-Projekten sind Führungskräfte unter anderem als Wegweiser und Ermutiger ihrer Mitarbeiter gefragt. Das stellt besondere Anforderungen an ihr Kommunikationsverhalten. Unser Experte hat einige Hinweise zusammengestellt, was Führungskräfte beachten sollten, wenn sie in Change-Projekten mit ihren Mitarbeitern wirkungsvoll kommunizieren wollen.

Change-Kommunikation

Spätestens seit Charles Darwin (1809–1882), dem berühmten britischen Naturforscher, wissen wir: Veränderung ist ein essenzieller Bestandteil des Lebens auf diesem Planeten. Das gilt nicht nur für Lebewesen, sondern auch für soziale Systeme. Auch sie überleben auf Dauer nur, wenn sie sich verändern beziehungsweise sich ihrem sich verändernden Umfeld anpassen. Für die Führungskommunikation bedeutet das ganz allgemein, dass Manager auch losgelöst von Change-Projekten das Gespräch mit ihren Mitarbeitern über das Thema Veränderung suchen sollten. Es gilt zum Beispiel immer wieder darauf hinzuweisen, dass sich die Bedürfnisse der Kunden meist schleichend, also in der Alltagsarbeit kaum wahrnehmbar, wandeln. Nur so entsteht mit der Zeit das Bewusstsein, dass Veränderung eine Tat-

sache ist, der man sich stellen muss. Konkret sollten Führungskräfte insbesondere folgende Denkanstöße beachten, wenn sie ihre Change-Kommunikation verbessern wollen.

1 Change verunsichert

Menschen sind Gewohnheitstiere. Das heißt, sie lieben ein (scheinbar) stabiles Umfeld, denn dieses vermittelt ihnen das Gefühl von Sicherheit. Dasselbe gilt für Gewohnheiten und Routinen, denn sie helfen ihnen, die Herausforderungen im (Berufs-)Alltag zu meistern. Entsprechend verunsichert reagieren sie, wenn plötzlich etwas, das ihnen bisher selbstverständlich erschien, auf dem Prüfstand steht.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Suchen Sie, gerade wenn größere Veränderungen anstehen oder angedacht sind, sehr intensiv das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern – um ihnen den erforderlichen Halt und die nötige Orientierung zu geben. Sprechen Sie mit ihnen immer wieder über den Sinn und Zweck des angestrebten Changes – also darüber, wozu er nötig ist. Fokussieren Sie hierbei aber auf das Wesentliche, sodass Ihre Botschaften knapp und klar sind. Verlieren Sie sich nicht in Details. Erarbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern zudem, welche Chancen in der Veränderung liegen; des Weiteren, was mittelfristig oder langfristig geschieht, wenn nichts geschieht – also alles beim Alten bleibt.

Arbeiten Sie mit ihnen zudem heraus, wie viele Herausforderungen sie als Person und Organisation in der Vergangenheit bereits gemeistert haben. Vermit-

teln Sie ihnen so die Zuversicht: „Wir schaffen das, wenn ...“. Reden Sie in den Change-Gesprächen mit ihren Mitarbeitern möglichst so, wie Ihnen der „Schnabel gewachsen ist“. Vermeiden Sie also einen technokratischen oder betriebswirtschaftlichen Jargon, damit Sie Ihre Mitarbeiter auch emotional erreichen. Nutzen Sie zudem für Ihre Erläuterungen sprachliche Bilder und Beispiele aus dem Lebens- und Arbeitsalltag der Teilnehmer, statt sich hinter Zahlen zu verstecken. Zum Beispiel: „Wie war das damals, als wir die neue EDV einführten? Da dachten wir auch alle zunächst, dass ... ! Doch dann stellten wir etwas fest und waren ganz überrascht ...“

2 Change erfordert ein klares Zukunftsbild

Wenn Menschen ein klares Ziel vor Augen haben und etwas wirklich wollen, dann können sie ungeahnte Energien entfalten. Dann nehmen sie häufig auch Risiken und Unsicherheiten in Kauf, die sie ansonsten scheuen würden.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter verstehen, was nach dem Change anders sein soll als heute – damit Ihre Mitarbeiter wissen, wohin die Reise geht. Denn nichts verunsichert Menschen so sehr, wie wenn sie nicht wissen, was auf sie zukommt. Dann beginnt die Gerüchteküche zu brodeln und Bedenken verfestigen sich zu Widerständen. Sprechen Sie mit den Mitarbeitern auch darüber, welche Risiken auf dem Weg zum Ziel lauern und was Sie von ihnen auf dem Weg dorthin erwarten. Denn dann können sie sich



AUTOR

Michael Schwartz,
Diplom-Physiker,
leitet das Institut für integrale
Lebens- und
Arbeitspraxis (Ilea) in Esslingen bei
Stuttgart, das unter anderem mit dem
Steinbeis-Transferzentrum PVM in
Reutlingen eine Changemanagement-
Kompaktausbildung für die Mitarbei-
ter von Unternehmen anbietet.

**Institut für integrale Lebens- und
Arbeitspraxis Ilea**
Rüdennerstr. 9, 73733 Esslingen
Tel. 0711 3513728
www.ilea-institut.de

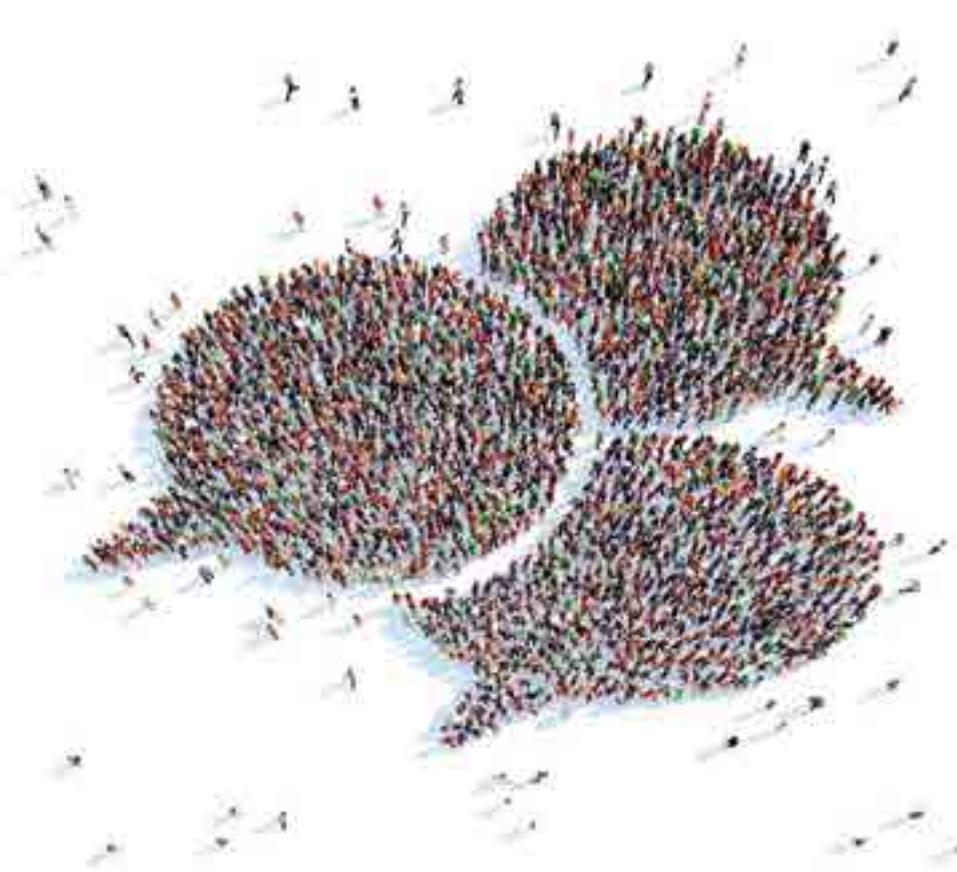


Foto: teil1 / Shutterstock.com

hierauf einstellen. Und: Entwerfen Sie mit Ihren Mitarbeitern ein Zukunfts- oder Zielbild – also eine klare Vision, wie ihr Arbeitsalltag, ihre Arbeitssituation sein wird, wenn die angestrebte Veränderung realisiert ist. Fordern Sie Ihre Mitarbeiter auf, sich bildhaft vorzustellen, wie dann zum Beispiel die Zusammenarbeit aussieht. Und was wird dann ihre Rolle sein? Und was tun sie dann, wenn ein Kunde anruft? Achten Sie beim Formulieren der Vision darauf, dass diese positiv formuliert ist – also keine Aussagen enthält wie „Dann hat nicht mehr jeder einen eigenen Arbeitsbereich“, sondern: „Dann arbeiten wir stärker im Team“. Außerdem keine Konjunktive – also keine Aussagen wie „Dann müssten wir uns in neue PC-Programme einarbeiten“, sondern: „Dann arbeiten wir außer mit Word mit weiteren PC-Programmen.“

3 Change braucht einen Rahmen

Eine zentrale Herausforderung bei Change-Prozessen ist es, sicherzustellen, dass alle Beteiligten in die richtige Richtung marschieren und die hierfür nötigen Informationen haben. Das bedeutet für die Führungskommunikation: Verständigen Sie sich mit Ihren Kollegen im Führungskreis auf einen Plan, wie das angestrebte Ziel erreicht

werden soll – inklusive Meilensteinen, die es auf dem Weg zum großen Ziel zu erreichen gilt. Erstellen Sie außerdem mit ihnen ein Kommunikationskonzept, aus dem unter anderem hervorgeht:

- Wie begründen wir die Notwendigkeit des Changes?
- Wann geben wir im Prozessverlauf den Mitarbeitern welche Informationen und wie?

Denn es verunsichert Ihre Mitarbeiter, wenn sie zum Beispiel von ihren Kollegen aus der Nachbarabteilung erfahren, dass deren Chef andere Projektziele als Sie verkündet hat. Oder dass dieser seinen Mitarbeitern Infos gab, von denen Sie glaubten, Sie könnten diese Ihren Mitarbeitern noch nicht geben – zum Beispiel, weil diese noch unter Vorbehalt stehen. Dann beginnen Ihre Mitarbeiter an Ihrer Integrität und Glaubwürdigkeit zu zweifeln.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern zudem, selbst wenn sie Sie noch so sehr bedrängen, keine Versprechen, von denen Sie nicht 100-prozentig wissen, dass Sie sie einhalten können – wie zum Beispiel, dass sich an ihren Arbeitsinhalten nichts ändert. Sagen Sie den Mitarbeiter klipp und klar: „Das weiß ich noch nicht, Das kann ich Ihnen jetzt noch nicht sagen. Doch wenn ich es weiß, dann werde ich sofort ...“ Sonst setzen Sie ebenfalls Ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel.

4 Change ist nur bedingt planbar

Changeprozesse in Unternehmen sind nur bedingt planbar, denn Veränderungen in einem Bereich haben meist Auswirkungen auf viele andere Bereiche. Zudem haben zum Beispiel strukturelle und technologische Veränderungen in der Regel auch Auswirkungen auf die Arbeitsinhalte und -beziehungen der Mitarbeiter. Und diese erfordern wiederum häufig Einstellungs- und Verhaltensveränderungen von ihnen. Hinzu kommt bei größeren Change-Projekten: Im Projektverlauf ändern sich oft die Rahmenbedingungen, weshalb neben dem Vorgehen manchmal sogar die Projektziele auf den Prüfstand gestellt werden müssen.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass die Projektplanung eine vorläufige ist. Verdeutlichen Sie ihnen zudem an Praxisbeispielen die zahlreichen Wechselwirkungen, die beispielsweise zu beachten sind, wenn ein Unternehmen entscheidet: Wir organisieren das Bearbeiten der Aufträge oder Anträge neu. Sonst besteht die Gefahr, dass Ihre Mitarbeiter, wenn Sie eine Kurskorrektur vornehmen, sagen: „Vor vier Wochen hat unser Chef noch verkündet, dass ... und heute verkündet er, dass ...“ Das schmälert Ihre Vertrauensbasis. Achten Sie beim Beschreiben der Wechselwirkungen jedoch darauf, sich nicht zu sehr in technischen Details zu verlieren und diese möglichst zu visualisieren. Sonst ist die Gefahr groß, dass Sie bei Ihren Mitarbeitern Verwirrung erzeugen.

5 Change braucht immer seine Zeit

Menschen vollziehen Einstellungs- und Verhaltensänderungen selten von heute auf morgen. Sie brauchen ihre Zeit. Unter anderem, weil sie beim Ausprobieren neuer Verhaltensmuster meist die Erfahrung sammeln: So wie wir es bisher gemacht haben, ging es einfacher oder schneller. Deshalb fallen sie oft rasch in ihre alten Verhaltensmuster zurück, so lange sie noch keine Routine in der neuen Art, Aufgaben zu lösen oder anzugehen, entwickelt haben. →

→ Das bedeutet für die Führungskommunikation: In Verlauf von Change-Projekten sind Führungskräfte vor allem als „Ermutiger“ und „Ermöglicher“ gefragt. Erläutern Sie ihnen an konkreten Beispielen, wie schwer es Menschen, also auch Ihnen, fällt, Gewohnheiten aufzugeben – zum Beispiel nur, statt mit der rechten mit der linken Hand die Zähne zu putzen. Erläutern Sie ihnen zudem, wie Lernprozesse bei Menschen verlaufen und wie lange es dauert, neue Routinen zu entwickeln – zum Beispiel daran, wie wir das Autofahren erlernten. Hierbei nahmen wir zunächst alle damit verbundenen Tätigkeiten wie nach dem Weg schauen, lenken, kuppeln, Gas geben, schalten ganz bewusst wahr. Und oft hatten wir das Gefühl „Ich lerne das nie“, weil es uns schwer fiel, die einzelnen Handlungen zu koordinieren. Und heute? Heute vollführen wir sie ganz nebenbei, sodass wir uns beim Autofahren noch unterhalten und nach der

Landschaft schauen können. Vermitteln Sie dies Ihren Mitarbeitern. Suchen Sie zudem immer wieder das Gespräch mit ihnen darüber, inwieweit es ihnen gelingt, die neuen Verhaltensweisen zu zeigen oder ihre neuen Aufgaben zu lösen; des Weiteren darüber, wie Sie sie dabei unterstützen können. Und haben und zeigen Sie Verständnis und Geduld. Denn auch Führungskräften gelingt es selten, ihr Verhalten von heute auf morgen zu ändern.

6 Change bedeutet auch Abschied nehmen

Veränderung bedeutet stets auch Abschied nehmen – von Gewohntem, bisher Selbstverständlichem, Verhaltensmustern und Routinen, die man häufig im Verlauf vieler Jahre entwickelt und lieb gewonnen hat. Das fällt jedem schwer.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Lassen Sie keinen Zweifel daran

aufkommen, dass Ihre Mitarbeiter (und Sie) ihre Komfortzonen verlassen und sozusagen Neuland betreten müssen – mit allen Unsicherheiten, Unwägbarkeiten usw., die damit verbunden sind. Würdigen Sie jedoch zugleich die Leistung, die Ihre Mitarbeiter in der Vergangenheit erbrachten, und gewähren Sie ihnen die erforderliche Zeit und den nötigen Raum, um sich vom Alten, Liebgewonnenen, Vertrauten, das sozusagen ein Teil der Identität der Mitarbeiter und des Unternehmens war, zu verabschieden.

Zeigen Sie Empathie und Mitgefühl und sagen Sie Ihren Mitarbeitern Unterstützung zu, jedoch ohne in eine rückwärts gewandte Larmoyanz, also Rührseligkeit und Wehleidigkeit, zu verfallen. Versuchen Sie vielmehr, wenn die Zeit reif ist, Schritt für Schritt den Mitarbeitern die neue Rolle, die neue Struktur, das neue Ziel usw. schmackhaft zu machen – damit allmählich die nötige Zukunftsorientierung und Veränderungsenergie entsteht.

7 Change kommt „obendrauf“

Die mit Change-Projekten verbundenen Aufgaben müssen Mitarbeiter meist neben ihren Alltagsaufgaben verrichten. Deshalb ist die Gefahr groß, dass sie liegen bleiben oder zeitlich verzögert ausgeführt werden, weil das Alltagsgeschäft stets dringlicher erscheint.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Brechen Sie das Change-Projekt in Arbeitspakete herunter. Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, welche Beiträge Sie von ihnen im Projekt zusätzlich zum Tagesgeschäft erwarten. Vereinbaren Sie mit den Mitarbeitern zudem regelmäßig Review-Termine, in denen Sie sich über den Arbeitspaketfortschritt informieren. Nur so schaffen Sie die nötige Verbindlichkeit. Signalisieren Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie wissen, dass auf sie Mehrarbeit und/oder eine emotionale Mehrbelastung zukommt. Und versprechen Sie ihnen, dass Sie ihnen jegliche Unterstützung gewähren, die nötig und Ihnen möglich ist. Gehen Sie zudem mit gutem Beispiel voran: Nicht nur, indem Sie selbst auch das gewünschte Mehr-Engagement zeigen, sondern indem Sie die Notwendig-

Reden über den Wandel

Sieben Tipps. Führungskräfte sollen Menschen durch rechtzeitige Veränderungen auf eine Welt vorbereiten, die sie selbst noch nicht kennen. Wie kann das gehen?

- Einfach kommunizieren. Vermeiden Sie jeglichen Jargon, Zahlenziele oder Technotexte.
- Anschauliche Botschaften senden. Metaphernartige Bilder, Analogien und Beispiele erzählen meist mehr als tausend Worte.
- Vielfalt nutzen. Nutzen Sie möglichst viele Kommunikationskanäle: kleine und große Veranstaltungen, Intranet, Newsletter, Mailings, Firmenzeitschrift, informelle Gespräche, um Ihre Botschaft zu verbreiten.
- Botschaften wiederholen. Ihre Ideen setzen sich fest, wenn Sie sie immer wieder kommunizieren („steter Tropfen höhlt den Stein“).
- Mit Beispiel vorgehen. Ihr Beispiel wirkt stärker als alle Kommunikationskanäle.
- Scheinbare Widersprüche erklären. Nicht erklärte Inkonsistenzen oder Ungereimtheiten unterminieren Ihre Glaubwürdigkeit.
- Dialog statt Einwegkommunikation. Ermöglichen Sie Kommunikation in beide Richtungen: Nutzen Sie Feedback als Energie für den Change.

Michael Schwartz (www.ilea-institut.de) ●

keit des Change immer wieder unterstreichen – zum Beispiel in ihren Meetings.

8 Change erzeugt Widerstand, das ist normal

Bei jedem Change-Projekt gibt es auch Verlierer beziehungsweise Personen, die sich als solche empfinden – zum Beispiel, weil sie befürchten, gewisse Privilegien zu verlieren. Deshalb sind neben Einwänden und Bedenken auch Widerstände normal.

Das bedeutet für die Führungskommunikation: Rechnen Sie bei Change-Projekten damit, dass Mitarbeiter Widerstand zeigen. Ist dies der Fall, suchen Sie das

Gespräch mit dem betreffenden Mitarbeiter und versuchen Sie zu ergründen, was die Ursachen hierfür sind. Sind die Widerstände sachlich begründet, versuchen Sie, mit dem Mitarbeiter ausgehend vom Zielbild eine mögliche Lösung zu finden, sodass sich diese auflösen.

Liegt der Widerstand im emotionalen Bereich, etwa in der Angst vor der Veränderung, dann versuchen Sie es mit Fragen wie: „Was brauchen Sie, um sich dennoch zu engagieren?“ Hilft das nicht, dann zeigen Sie sich konsequent: „Entweder Sie arbeiten mit, oder ...“. Sonst riskieren Sie, dass der „Widerständler“ seine Kollegen „infiziert“. – Hüten Sie sich gegen-

rell davor, den „Widerständlern“ in der Change-Kommunikation eine zu große Bedeutung beizumessen. Fokussieren Sie Ihre Kommunikation auf die Mitarbeiter, die dem Projekt abwartend-zögerlich gegenüberstehen, weil sie gewisse Bedenken haben. Versuchen Sie, diese als aktive Mitstreiter zu gewinnen – zum Beispiel, indem Sie diese bewusst mit Projektbefürwortern Arbeitsteams bilden lassen. Denn dann werden die „Zögerlichen“ von deren Elan infiziert, und es entsteht die kritische Masse von Mitstreitern, die Sie für jedes Projekt brauchen. Die „Widerständler“ hingegen stehen zunehmend auf verlorenem Posten.

Michael Schwartz ●

Eine Kommunikations- und Feedback-Kultur hilft

Capgemini-Studie. Mit der Digitalisierung wächst für die Unternehmen die Notwendigkeit, sich schneller als bislang auf immer neue Kundenwünsche einzustellen. Dreh- und Angelpunkt dieser neuen Flexibilität sind projekterfahrene und ausgesprochen kommunikative Change-Profis.

Die Unternehmensberatung Capgemini Consulting erfragt seit dem Jahr 2005 regelmäßig die „idealen“ Anforderungen an Change-Profis. Seit über zehn Jahren ist die Hitliste unverändert geblieben. Die aktuelle Reihenfolge aus der Capgemini-Studie 2015 lautet:

1. Kommunikationsfähigkeit
2. Motivationsfähigkeit (für sich und andere)
3. Zielorientierung
4. Konfliktfähigkeit
5. Vertrauenswürdigkeit
6. Durchsetzungsfähigkeit
7. Authentisches Auftreten und Selbstvertrauen
8. Kenntnisse im Projektmanagement
9. Einfühlungsvermögen
10. Keine Angst vor Hierarchien.

Es werden noch weitere zwölf Kompetenzen aufgeführt, die aber bedeutungslos erscheinen im Vergleich zu den ersten drei Positionen dieser Liste.

Erfolg hat insbesondere ein „Change Leader“

Capgemini hat auch eine Typologie der Change-Experten in den Unternehmen erstellt. Am erfolgreichsten beim Erreichen der Veränderungsziele ist der „Change Leader“. Das ist eine (projekt-)erfahrene Führungskraft, die aufgrund ihrer Persönlichkeit offen ist für Veränderungen und ihre Mitarbeiter an den Change-Projekten beteiligt. Sie ist selbstreflektiert und lebt eine Feedback-Kultur. „Change

Turbulent. Die Märkte verlangen eine immer schnellere Anpassung.



Foto: John Lund/Blend Images / Corbis

Leader“ sind insbesondere bei großen Mittelständlern anzutreffen und arbeiten auf der Bereichsleiterebene. Sie bewirken dort „hochwirksame“ Veränderungen. Die meisten führen nur kleine Teams (bis zu 20 Mitarbeiter), ein Drittel von ihnen sind weibliche Führungskräfte.

Ein „Change-Leader-Gen“ wurde noch nicht identifiziert. Capgemini ist sich sicher: „Zu einem Change Leader wird man erst dann, wenn man Gelegenheit bekommt, reichlich Erfahrung bei Restrukturierungsprozessen zu sammeln.“ Die oberste Konsequenz für Unternehmen kann daher nur heißen, ihren Talenten mehr Lernchancen zu gewähren und in ihren Organisationen ein für Veränderungen aller Art offenes, fehlertolerantes Umfeld zu schaffen. Nur so kann das notwendige Erfahrungswissen wachsen und reifen.

www.de.capgemini-consulting.com

OSB-Studie: Mehr „Collaborative Leadership“

FÜHRUNGSMETHODE. Die Digitalisierung zwingt die Unternehmen zu mehr interner Kooperation, mehr Verständigung zwischen den Führungsebenen, mehr Abstimmung und mehr Einbeziehung aller Mitarbeiter. Die Zukunft gehört dem „4 C-Modell“ (Creativity, Communication, Consensus und Contribution), sagt eine Studie voraus.

Während der Produktionsleiter morgens mit dem Auto zur Arbeit fährt, bekommt er einen Anruf von seinem Geschäftsführer. Da sei gestern Abend ein unerwarteter Auftrag von einem wichtigen Kunden reingekommen, der am nächsten Wochenende erledigt werden müsse. „Das schaffen wird doch, oder?“, fragt der Chef rhetorisch. Der Produktionsleiter fährt rechts ran, zückt sein Smartphone und wählt den Verteiler „Sonderschichten Produktion“. Er tippt: „Notfallplan für das Wochenende benötigt. Wer von euch kann eine Sonderschicht fahren? Bitte um kurzfristige Rückmeldung. Bitte Hinweis, ob ihr die Tag- oder Nachtschicht haben wollt. Wir rocken den Sonderauftrag, Leute!“

Nach und nach antworten alle Mitarbeiter. Sie schreiben kurze Sätze wie: „Bin dabei, bitte die Nachtschicht“, „Dieses Wochenende leider nicht, bin der Familie versprochen“ oder „Immer wieder gerne. Wenn ich die Wahl habe, dann nachts“. Eine halbe Stunde nach dem Anruf des obersten Chefs ist klar, dass die zwei Sonderschichten am Wochenende zustande kommen werden und dass der Kunde seinen Extrawunsch erfüllt bekommt.

Als der Produktionsleiter das der Disponentin meldet, meint sie nur: „Was würden wir nur ohne eure selbstorganisierten Whatsapp-Gruppen machen ...?“ Der Produktionsleiter ist froh, dass der Firmenchef nicht so genau nachfragt, wie sich die Werker abstimmen. Die Arbeiter sitzen fast nie am Rechner und eine Telefonkette ist viel zu störanfällig. Da hat sich letztlich ein Instant-Messaging-Dienst wie Whatsapp bewährt. Dem Produktionsleiter wäre aber manchmal schon lieber,

wenn die Koordination über eine unternehmensinterne App lief.

Die beiden Berliner Organisationsberaterinnen Dr. Katrin Glatzel und Dr. Tania Lieckweg, Partnerinnen der Beratungsgesellschaft OSB international, haben diese kleine Geschichte an den Anfang ihrer Studie „Leading in the Digital Age“ gestellt, weil sie zeigt, wie leicht heute ein

Unternehmen am Topmanagement vorbei sich selbst organisieren kann. Chefs werden durch Online-Tools und neue Formen der Zusammenarbeit quasi „entmachtet“ und Führung muss neu gedacht werden. Auf der einen Seite kann die „digitale Welt“ helfen, auf das „Wissen der vielen“ zurückzugreifen, sodass der Umgang mit Unsicherheit leichter fällt. Auf der ande-



Foto: Rawpixel.com / Fotolia

ren Seite sind viele Mitarbeiter schnell überfordert, wenn sie mehrere (oft ganz neue) „Tools“ im Auge behalten und natürlich auch nutzen sollen.

Auch dazu bieten Glatzel und Lieckweg eine Geschichte: Die Mitarbeiterin eines Start-ups spricht mit ihren beiden Chefs, den Gründern, und beklagt sich: „Wir haben jetzt Trello, Slack, Yammer, Whatsapp, Asana, Sharepoint, Wunderlist, E-Mail, Salesforce und ein Kollege nutzt noch so ein Dings, das ich nicht kenne. Mir wird es gerade irgendwie zu unübersichtlich. Könnt ihr nicht eine Entscheidung treffen, dass wir uns mal auf etwas einigen?“ Einer der Chefs entgegnet, dass man den „Kommunikationsmustern“ folgen müsse, die sich erst langsam herauskristallisierten. Man versuche bewusst, nicht zu strikt zu sein und auf eine Reglementierung zu verzichten. Sein vorläufiges Fazit: „Ich glaube, du musst heute mehrere Kanäle gleichzeitig bedienen. Deswegen wählen wir nichts ab und treffen auch keine Entscheidung.“

Experteninterviews zur Digitalisierung

Der größte Teil der digitalen Revolution liegt noch vor uns. Man spricht in diesem Kontext vom Digital Age, einem Zeitalter, das von einer zunehmenden Vernetzung geprägt ist. Der Umbruch bietet die Möglichkeit, Gesellschaft und Wirtschaft neu zu gestalten, stellt Organisationen und Führungskräfte aber auch vor immense Herausforderungen. Die Entwicklungen führen insgesamt zu einer wachsenden Komplexität, die von Organisationen verarbeitet werden muss. Sie wird spürbar in Form von Netzwerkbeziehungen, Globalisierung, Dezentralisierung, Wissensabhängigkeit und der Gleichzeitigkeit von individueller und gesellschaftlicher Perspektive.

Vor diesem Hintergrund sind Organisationen noch stärker als zuvor dazu aufgefordert, Orientierung zu vermitteln und Sinn zu stiften. Wie sehr sich das klassische Verständnis der Rolle eines Arbeitgebers verändert hat und noch verändern wird, haben Glatzel und Lieckweg anhand von 23 Experteninterviews (mit Spitzenführern, Wissenschaftlern, Gründern von Start-ups, dem Management

mittelständischer Unternehmen und engagierten Nachwuchsführungskräften) zu einer Studie zusammengefasst. Durchgeführt hat die Studie „Leadalab.org“ in Berlin in Zusammenarbeit mit der systemischen Beratungsgesellschaft OSB international (Wien/Hamburg/Berlin/Tübingen).

Die Veränderungen von Führung, die die beiden Autorinnen im Rahmen der Studie beschreiben, lassen sich als eine Veränderung hin zu mehr Kooperation, mehr Verständigung, mehr Abstimmung, mehr Einbeziehung verstehen. Sie haben dafür den Begriff von „Collaborative Leadership“ gewählt, da er zusammenfasst, was viele der Gesprächspartner beschreiben. Glatzel: „Führung geht dabei weg vom Erfolg des Einzelnen und hin zum Erfolg des Teams. Unter Bedingungen von Komplexität ist Führung nur als Mannschafts-

leistung und als Systemfunktion zu verstehen. Denn ein Einzelner kann die vielen Perspektiven, die notwendig sind, um komplexe Situationen zu bearbeiten, nicht aufbringen.“

Die vier Dimensionen von „Collaborative Leadership“

Die Studie beschreibt vier Dimensionen, die „Collaborative Leadership“ ausmachen: Es sind Creativity, Communication, Consensus und Contribution. Was es mit diesen vier Dimensionen auf sich hat und wie sie wirksam auszugestalten sind, lässt sich als „4 C-Modell“ so zusammenfassen:

1. Creativity: Kreative Prozesse finden in einem offenen Austausch statt. Es wird probiert, getestet und nach einem Feedback-Loop wird weiterentwickelt. Zent- →

Angesagte Kollaborations-Tools

Marktüberblick. Die Projektmanagement- und Kollaborations-Tools, die in der Umfrage zur Studie „Leading in the Digital Age“ oft erwähnt wurden, sind hier zu einem Marktüberblick in alphabetischer Reihenfolge zusammengefasst.

Tool	Zentraler Verwendungszweck
Asana	Die Projektmanagementsoftware Asana von den Facebook-Mitgründern Dustin Moskovitz und Justin Rosenstein gilt in der Start-up-Szene als Geheimtipp. Insbesondere Vorbereitung und Planung werden vereinfacht.
Salesforce	„Salesforce.com“ ist ein US-Anbieter von Cloud-Computing-Lösungen für Unternehmen. Einige Produkte helfen, Mitarbeiter zu vernetzen. Ziel ist das „Social Enterprise“.
Sharepoint	Sharepoint (von Microsoft) ist eine Webanwendung, die unter anderem das Verwalten von Projekten oder die Koordination von Aufgaben verbessert sowie die Nutzung „Sozialer Netzwerke“ ermöglicht.
Slack	Slack ist ein webbasierter Instant-Messaging-Dienst zur Kommunikation innerhalb von Arbeitsgruppen (gemeinsam chatten, gemeinsam Dokumente bearbeiten).
Trello	Trello ist eine web-basierte Projektmanagementsoftware (inspiriert von der Kanban-Methode). Seit Mitte 2015 ist Trello auch auf Deutsch verfügbar.
Whatsapp	Whatsapp ist ein Instant-Messaging-Dienst, der seit 2014 Facebook gehört. Benutzer können über Textnachrichten, Bild-, Video- und Ton-Dateien sowie Standortinformationen Dokumente und Kontaktdaten zwischen zwei Personen oder in Gruppen austauschen.
Wunderlist	Wunderlist ist ein kostenloser Online-Dienst zur Verwaltung von Aufgaben und Notizen. Der Dienst ging im Jahr 2010 online und wurde 2015 von Microsoft übernommen.
Yammer	Yammer ist nur für Unternehmen entwickelt worden. Es können interne und externe Netzwerke eingerichtet werden. Yammer wurde 2012 von Microsoft übernommen.

Quelle: Wikipedia 5/2016 und OSB Consulting

→ rale Punkte sind hier die Förderung von Zusammenarbeit, die Gestaltung von Entscheidungen, die Nutzung des Wissens der vielen und das Erkennen von Chancen und Möglichkeiten. Es geht um eine Kultur der Auseinandersetzung, damit Neues entstehen kann. Der von der Start-up-Bewegung etablierte Loop „build – measure – learn“ ist mittlerweile auch weltweit in den Konzernen angekommen. Die Aufgabe von Führung besteht im Wesentlichen darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Entdeckungen belohnen, Widerspruch wertschätzen und Fehler zulassen.

2. Communication: Die Führungskräfte sprechen mit den Mitarbeitern und nicht zu ihnen. Die Beschäftigten nehmen aktiv teil an der Gesamtkommunikation und es gibt eine klare und bekannte Kommunikationsagenda. Die täglichen Stand-up-Meetings, die kurzen Treffen in Form von Daily Scrums, der Austausch über Instant Messaging und die vielen Gespräche auf dem Flur, in Sitzecken und beim Frühstück sind Musterbeispiele für eine neue Art organisationaler Kommunikation. Die Aufgabe der Führung ist es, echte Kommunikation stattfinden zu lassen. Dazu gehört auch, dass Führungskräfte sich selbst immer wieder als Person zur Verfügung stellen. Es geht um die Ambivalenz, als Person sichtbar zu werden, sich aber nicht als Einzelplayer oder gar Held in Szene zu setzen. Gleichzeitig muss Führung dafür sorgen, dass die Kommunikation nicht zur Überlastung führt und die Mitarbeiter es gar nicht merken, wie sie langsam ausbrennen.

3. Consensus: Das ist der Prozess der Auseinandersetzung um die beste Idee. Es geht darum, aus den verschiedenen Perspektiven eine gemeinsame dritte Position zu finden, die dann tragfähig ist. Daraus entstehen neue Ideen, neue Produkte, neue Ansätze. Aber es braucht eine Kultur der Auseinandersetzung und keine Kultur der Kompromisse. Konsens bedeutet dann, aus der Auseinandersetzung heraus eine gemeinsame Lösung zu finden. Wichtig ist, dass Kommunikation enthierarchisiert wird. Sie findet in den sozialen Netzwerken statt, ist nicht mehr von einer Position aus steuerbar und wird zur zentralen Ressource von Führung. Diese setzt dann auf die Förderung der Ausein-

andersetzung, die Ausgestaltung der Arenen für Argumente und die Gestaltung der Entscheidungsprozesse. Diese Entwicklung rüttelt sehr am Selbstverständnis von Führungskräften. Die Autorinnen sind sich sicher: „Es ist diese Kultur der Auseinandersetzung, die ein anderes Entscheidungsverhalten befördert. Wenn das beste Argument zählt, verschiedene Perspektiven integriert werden, dann braucht es auch für das Treffen von betrieblichen Entscheidungen einen anderen Prozess. Das gilt selbstverständlich nicht für jede Entscheidung und nicht in jeder Situation (zum Beispiel denke man an die Notwendigkeit des schnellen Handelns bei Gefahr), aber als Grundmuster ist die offene, kontroverse Diskussion fester Bestandteil von Collaborative Leadership.“

4. Contribution: Hier geht es um den „Beitrag“, den man selbst zum großen Ganzen leistet. Nicht nur in Start-ups ist die Suche nach dem Sinn spürbar. Ein gesellschaftliches Thema wird zunehmend relevant für Organisationen. Hier spielen auch die sozialen Medien eine wichtige Rolle. Führung muss dafür sorgen, dass der Beitrag jedes Einzelnen tatsächlich zum Ganzen beiträgt und nicht nur Selbstzweck ist.

Hierarchien gewährleisten Orientierung, Ordnung und Stabilität – zumindest solange die Umwelt stabil bleibt. „Collaborative Leadership“ muss die vier ge-

nannten Dimensionen mit Leben erfüllen – und das unter der Bedingung, dass die Hierarchie als Koordinationsmaschine allein nicht mehr funktioniert.

Ausblick: Führung ist ein Balanceakt, der zunehmend kollaborativer werden wird. Führungskräfte werden mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert und die Herausforderung besteht darin, diese Anforderungen so zu gestalten, dass die Gesamtorganisation trotzdem wirksam handeln kann. Die beiden Autorinnen der Studie machen in ihrem Ausblick darauf aufmerksam, dass es durchaus Sinn macht, die Aufmerksamkeit auf die Prozesse zu lenken.

Glatzel: „Prozesse sind eine sehr wirksame Form, aus widersprüchlichen Anforderungen Ergebnisse entstehen zu lassen.“ Für einzelne Prozesse könne die Widersprüchlichkeit nämlich gut aufgelöst werden. Einer der befragten Organisationsexperten gab zum Beispiel zu Protokoll: „Durch den Arbeitsprozess selber und zwar ausschließlich durch den Arbeitsprozess kommt Orientierung zustande.“ Eine einfache, aber wichtige Frage, die Orientierung verleihe, sei zum Beispiel: „An welchem Erfolgskriterium – das kann Qualität des Produkts sein, das kann die Zufriedenheit des Kunden sein, das kann der sparsame Umgang mit Ressourcen sein – wird der jeweilige Arbeitsschritt gemessen?“



Foto: Lars Hormann

Autorinnen. Dr. Tania Lieckweg (rechts) und Dr. Katrin Glatzel beraten Unternehmen, die sich dem Thema „Leading in the Digital Age“ stellen. Beide Beraterinnen arbeiten für die Berliner Niederlassung der systemischen Beratungsgesellschaft OSB international (www.osb-i.com).

EINFACH DAS RICHTIGE TUN!

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte



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

Das neue Programm.
Gleich anfordern unter
Tel.: 0761 898-4422
www.haufe-akademie.de



Der heiße Draht zum Kunden

TRAINERMARKETING. Das Telefon ist der Allrounder unter den Marketinginstrumenten. Es kann zum Anbahnen, Halten und Intensivieren von Kundenkontakten, zum Nachfassen von Angeboten und zum Abschließen von Aufträgen genutzt werden. Das ist vielen Trainern und Beratern nicht ausreichend bewusst. Entsprechend nachlässig gehen sie mit dem Telefon um – gerade weil sie es täglich nutzen.

Fünfmal ertönt ein lautes „tut“. Dann springt der Anrufbeantworter an, und eine blecherne Stimme sagt: „Guten Tag, hier ist das Trainingsinstitut xy. Sie können uns im Moment nicht erreichen. Sie können uns aber eine Nachricht auf Band hinterlassen. Wir rufen Sie dann sobald möglich zurück.“

Fast jeder Anrufer weiß, was bei Trainern die Aussage „im Moment nicht erreichbar“ bedeutet. Wahrscheinlich ist der Trainer gerade auf einem Seminar. Fol-

glich bedeutet die Aussage „Wir rufen Sie sobald möglich zurück“: Entweder ruft der Trainer abends nach Seminarende an, wenn der Anrufer bereits zu Hause weilt, oder er versucht den Anrufer nach seiner Rückkehr vom Seminar am späten Freitagnachmittag oder gar am Wochenende zu kontaktieren, wenn in dessen Büro ebenfalls der Anrufbeantworter läuft. Dann beginnt dasselbe Spiel von vorne. Nur dass der Schwarze Peter nun wieder beim Anrufer liegt.

Diese Erfahrung sammelt man oft mit Trainern und Beratern, die als Einzelkämpfer arbeiten oder mit anderen Solisten ein „Netzwerk“ bilden: Sie sind verdammt schwer zu erreichen. Teilt man ihnen dies mit und bittet sie, ihre Ansa-gen doch zumindest mit Aussagen wie „Ich bin am Donnerstagvormittag wieder zu erreichen“ zu konkretisieren, stößt man oft auf Ablehnung. „Dann kann ich ja gleich aufs Band sprechen, Sie können bei mir bis Donnerstag ungestört einbre-



Foto: ra2studio / Shutterstock.com

chen.“ Von einem kundenorientierten Denken zeugt eine solche Haltung nicht. Denn ob in dem Büro eingebrochen wird oder nicht, ist das Problem des Trainers. Der Kunde hingegen will den Anbieter möglichst problemlos erreichen, weshalb er zu Recht denkt: Dann soll er eben sein Büro gegen Diebstahl sichern oder einen Telefonservice beauftragen, die Anrufe während seiner Abwesenheit entgegenzunehmen.

Eine solche Reaktion zeigt aber auch: Dem Trainer oder Berater ist nicht bewusst, dass er mit der Ware „Kommunikation“ handelt. Schließlich ist jedes Training, jede Beratung nichts anderes als eine strukturierte, zielgerichtete Kommunikation. Deshalb schließen die Nachfrager vom Kommunikationsverhalten eines Anbieters auf dessen Kompetenz. Ent-

sprechend professionell sollten Trainer und Berater ihre (Telefon-)Kommunikation gestalten.

Generell gilt: Die Erwartungshaltung der Kunden bezüglich des Kommunikationsverhaltens von Bildungs- und Beratungsanbietern hat sich verändert. Aufgrund des Siegeszugs von Handy und E-Mail, und weil inzwischen jede Telefonanlage Anrufe weiterleiten kann, stellen sie heute höhere Anforderungen an die Erreichbarkeit von Anbietern als noch vor wenigen Jahren. Kurzfristige Erreichbarkeit hat sich zu einem Muss im Trainer- und Beratergeschäft entwickelt. Verändert haben sich auch die Erwartungen an das Telefonverhalten.

Erwartungen sind deutlich gestiegen

Vor einigen Jahren wurde es von Kunden noch teilweise akzeptiert, dass Trainer oder Berater oder deren Mitarbeiter nach dem Abheben des Telefonhörers kurz „Maier“ oder „Müller“ ins Telefon blafften. Heute ist dies, weil sich das Telefonverhalten allgemein verbessert hat, oft ein K.o.-Kriterium. Zumeist begrüßen denn auch heute die (größeren) Institute ihre Kunden am Telefon angemessen. Defizite zeigen aber noch viele Anbieter beim gezielten Nachfragen,

- nach dem Anliegen des Anrufers,
- bis wann er bestimmte Infos/Unterlagen benötigt
- ob und wann er, wenn der gewünschte Gesprächspartner nicht zu sprechen ist, zurückgerufen werden möchte.

Hier empfiehlt es sich für alle Bildungs- und Beratungsanbieter einmal zu reflektieren, wie aus Kundensicht der Telefonkontakt ideal gestaltet wäre. Hieraus sollten sie dann Standards und Abläufe ableiten, die bei der (telefonischen) Kommunikation einzuhalten sind. Dieses Regelwerk sollte auch enthalten, dass, nachdem die Telefonnummer eines Anrufers notiert wurde, diese wiederholt wird; dasselbe gilt für den Namen, die Postadresse und gegebenenfalls die E-Mail-Adresse. Überraschend oft stellt man bei Nachfragen, warum ein zugesagter Rückruf nicht erfolgte oder versprochene Unterlagen nicht eintrafen, nämlich fest: Die Kontaktdaten wurden fehlerhaft notiert.

Checken sollten Trainer und Berater auch ihr Gesprächsverhalten bei längeren Telefonaten, denn zuweilen hinterlässt dieses keinen professionellen Eindruck. Manche Trainer und Berater erweisen sich im Telefonkontakt als äußerst unkommunikativ. Immer wieder treten so lange Gesprächspausen auf, dass sich der Anrufer fragt: Ist mein Gegenüber eingeschlafen? Jedes Würmchen muss man ihm aus der Nase ziehen. Strahlt der Trainer oder Berater zudem noch, wenn er spricht, keinerlei Emotionalität und Dynamik aus, dann fragt sich der potenzielle Kunde speziell bei Trainern zu Recht: Kann diese Person meine Mitarbeiter fesseln und motivieren? Entsprechendes gilt umgekehrt, wenn der Trainer oder Berater seinen Gesprächspartner – sei es durch seinen Wortschwall oder seine übersteigerte Dynamik – fast erdrückt. Deshalb sollten sich Bildungs- und Beratungsanbieter ab und an, von Kollegen oder Bekannten, ein Feedback über ihr Kommunikationsverhalten am Telefon einholen. Denn das Telefon ist für Trainer und Berater nicht nur eines der wichtigsten Kommunikations-, sondern auch Marketinginstrumente, gerade weil sie persönliche Dienstleistungen verkaufen.

Warum? Sendet ein Trainer oder Berater einem Kunden einen Werbebrief und einen Prospekt, dann formt sich dieser zwar auch schon ein Bild vom Anbieter – aber noch kein persönliches. Anders ist dies, wenn er (erstmalig) per Telefon mit ihm spricht. Dann entsteht in seinem Kopf bereits ein recht konkretes Bild von der Persönlichkeit des Gegenübers und fast automatisch fragt er sich: Könnte diese Person zu uns passen? Beantwortet der potenzielle Kunde diese Frage negativ, dann lässt sich dieses Bild nur noch schwer korrigieren – auch mit den besten Prospekten sowie Seminar- und Projektbeschreibungen nicht. Anders ist dies im umgekehrten Fall. Beantwortet der Kunde sie positiv, sieht er oft über Mängel bei den schriftlichen Unterlagen hinweg. Denn die Persönlichkeit wirkt stärker als alle gedruckten Unterlagen. Oft stellt man denn auch fest, dass erfolgreiche Trainer und Berater schlechte Werbeunterlagen haben. Trotzdem sind sie erfolgreich, denn sie sind in der persönlichen Kommunikation stark – sowohl wenn sie Kun- →

Zwölf Tipps für Telefon-Anfänger

Telefonmarketing. Wer an langfristigen Kundenbeziehungen interessiert ist, sollte das Telefon als Marketinginstrument genauso schätzen wie jemand, der Neukunden sucht.

1 Bedenken Sie: Ihre (potenziellen) Kunden schließen von Ihrem Kommunikationsverhalten am Telefon auf Ihre Kompetenz. Analysieren Sie deshalb, wie die (Telefon-) Kommunikation aus Sicht Ihrer Kunden ideal gestaltet wäre. Definieren Sie Standards für das Verhalten am Telefon.

2 Stellen Sie eine Erreichbarkeit während definierter Geschäftszeiten sicher. Ist dies nicht möglich, hinterlassen Sie auf Ihrem Anrufbeantworter eine konkrete Nachricht, wann sie erreichbar sind, oder leiten Sie die Anrufe an einen Büroservice weiter.

3 Vermeiden Sie auf Ihrem Anrufbeantworter Sätze wie „Ich bin vorübergehend nicht erreichbar“ oder „Ich rufe Sie umgehend zurück“. Wählen Sie konkrete Aussagen, selbst wenn das stetige Neubesprechen des Anrufbeantworters lästig ist.

4 Wiederholen Sie, wenn ein Anrufer Ihnen seinen Namen und seine Kontaktda-

ten nennt, diese Informationen, um Missverständnisse zu vermeiden.

5 Mit dem Telefon können Sie in einen persönlichen Dialog mit Ihren Kunden treten. Nutzen Sie es, um eine persönliche Beziehung zu Ihren Kunden aufzubauen.

6 Telefonieren Sie schriftliche Angebote grundsätzlich nach.

7 Überlassen Sie das Nachttelefonieren nicht unqualifizierten Hilfskräften. Selbst wenn sie 30-mal abblitzen, treffen sie beim 31. Mal gewiss auf einen Gesprächspartner, der (vertiefende) fachliche Infos wünscht. Dann ist die Hilfskraft überfordert.

8 Wenn Sie sich scheuen, potenzielle Kunden unaufgefordert anzurufen, dann kombinieren Sie Ihre Mailings mit Antwortkarten, auf denen die Adressaten ankreuzen können „Wünsche Rückruf“. Das erleichtert Ihnen die Kontaktaufnahme.

9 Machen Sie sich vor schwierigen Telefonaten Notizen, worüber Sie (in welcher Reihenfolge) mit Ihrem Gesprächspartner sprechen möchten.

10 Rufen Sie (potenzielle) Kunden nie an, wenn Sie unter Zeitdruck stehen – oder gerade mit Ihrem Auto über die Autobahn rasen.

11 Fragen Sie, wenn Sie die Durchwahlnummer einer Zielperson anwählen, zu Beginn des Gesprächs, ob Sie stören und zu einem späteren Zeitpunkt anrufen sollen (oder betonen Sie gegebenenfalls, dass Sie nur eine einzige Frage haben).

12 Sie sind an langfristigen Kundenbeziehungen interessiert. Nutzen Sie deshalb das Telefon aktiv, um den persönlichen Kontakt zu Ihren Kunden zu pflegen – auch wenn diese aktuell kein Bedarf für Ihre Leistungen haben.

Bernhard Kuntz ●

→ den gegenüber sitzen als auch am Telefon. Viele Trainer und Berater haben die Bedeutung des Telefons als Marketinginstrument noch nicht erkannt – gerade, weil sie es Tag für Tag selbstverständlich nutzen. Entsprechend schludrig gehen sie oft mit diesem Instrument um, und entsprechend viele Marotten haben manche im Umgang mit ihm entwickelt.

Eine der neueren ist, dass Trainer und Berater Kunden vom Auto aus anrufen, während sie mit 160 km/h über die Autobahn und von einem Funkloch ins nächste rasen. Manche Trainer und Berater brauchen dies offensichtlich, um ihren Kunden (und sich selbst) zu signalisieren, wie beschäftigt sie sind. Ausdruck eines professionellen Kommunikationsverhaltens oder gar einer Wertschätzung des Kunden sind solche Marotten

nicht. Generell zeigen Trainer und Berater wenig Liebe zum Telefon als Marketinginstrument; zumindest setzen sie es selten gezielt beispielsweise zur Akquise von Neukunden ein. Meist nutzen sie den heißen Draht bestenfalls, um Angebote nachzufassen. Wurden hingegen per Mailing Werbematerialien versandt, fassen sie diese selten telefonisch nach. Dabei ist das konsequente Nachfassen für manchen firmeninternen Entscheider durchaus ein Indiz dafür, wie professionell ein Anbieter agiert. Schließlich kosten die Leistungen, die ihnen Trainer und Berater anbieten, oft vier-, fünf- oder gar sechsstellige Beträge. Deshalb erwarten sie von ihnen ein anderes Marketingverhalten als von einer Klassenlotterie, die per Postwurfsendung im gesamten Bundesgebiet Fünf-Euro-Lose vertreibt.

Standard sollte es für alle Trainer und Berater sein, dass sie ihre schriftlichen Angebote nachfassen, zumindest wenn es sich um solch komplexe und hochpreisige Produkte wie Potenzialanalysen oder Vertriebskonzepte handelt. Zum Beispiel, indem sie vier bis sieben Tage später bei den Angeschriebenen anrufen. Jedoch nicht, um sich zu erkundigen: „Haben Sie die Unterlagen erhalten?“ – so lautet die Gesprächseröffnung der meisten Trainer. Die Kernfragen sollten lauten:

- Entspricht mein Angebot Ihrem Bedarf?
- Wenn ja, was steht einem Erteilen des Auftrags noch im Wege?
- Was könnte der nächste Schritt zur Auftragserteilung sein (zum Beispiel ein persönliches Treffen)?

Etwas anders ist die Situation, wenn die potenziellen Kunden sozusagen „kalt“

angeschrieben wurden, dem Schreiben also nicht ein Anruf oder eine E-Mail des Adressaten vorausging: „Schicken Sie mir mal ...“. Dann ist die Erwartung, per Telefon unmittelbar einen Auftrag an Land zu ziehen, in der Regel unrealistisch. Das Ziel sollte vielmehr sein, einen persönlichen Kontakt zum potenziellen Kunden herzustellen, der anschließend gehegt und gepflegt wird. Und, sofern der Kunde ein latentes Interesse signalisiert: auf alle Fälle den nächsten Schritt vereinbaren. Zum Beispiel: Wir telefonieren im Herbst nochmals miteinander. Oder: Ich sende Ihnen eine Beschreibung eines ähnlichen Projekts zu, das wir bei einem anderen Kunden durchgeführt haben. Oder: Ich lade Sie zu unserer Kundenveranstaltung im Herbst ein.

Dass ein solches Nachfassen meist unterbleibt, hat mehrere Ursachen. Eine zentrale ist, dass viele Trainer und Berater ihre Mailings falsch konzipieren. Statt regelmäßig relativ kleine Mailings mit niedrigen Stückzahlen zu versenden, verschicken die meisten Institute ein bis zweimal pro Jahr Tausende von Werbebriefen. Diese können selbstverständlich nicht alle nachtelefoniert werden. Unter anderem, weil die Anbieter beim Nachfassen schnell registrieren: Oft sind fünf, sechs Kontaktversuche nötig, bis man die gewünschte Zielperson erreicht.

Kurz: Das telefonische Nachfassen ist sehr zeitaufwendig. Trotzdem sollten Trainer und Berater es nicht an „Hilfskräfte“ delegieren. Denn erreicht man eine Zielperson und signalisiert sie Interesse an mehr Information, als das Prospektmaterial enthält, dann ist eine unqualifizierte Kraft bei einem beratungsintensiven Produkt wie Training oder Beratung schnell überfordert. Sie kann mit dem Gesprächspartner nicht in einen fachlichen Dialog treten. Sie kann ihm nicht das Gefühl vermitteln „Ich spreche mit einem Profi“. Folglich erlahmt das Interesse des potenziellen Kunden wieder und der Präsentationstermin, der zum Beispiel angestrebt wurde, kommt nicht zustande.

Deshalb stellen Bildungs- und Beratungsanbieter meist auch die Zusammenarbeit mit externen Telefonmarketingagenturen, die für sie Mailings nachfassen und zum Beispiel Präsentationstermine vereinba-

ren sollen, schnell wieder ein. Die Erfahrung zeigt: Die Zusammenarbeit mit solchen Agenturen rechnet sich meist nur für Institute, die weitgehend standardisierte Trainings- und Beratungsleistungen anbieten, sodass die Agentur-Mitarbeiter gut auf die Telefonate vorbereitet werden können.

Scheu vor der Kaltakquise überwinden

Viele Trainer und Berater benutzen das Telefon als aktives Marketinginstrument auch kaum, weil sie sich schwer mit der Verkäuferrolle identifizieren können. Spätestens, wenn die zweite Sekretärin zu ihnen sagt: „Die Unterlagen sind eingetroffen. Wir melden uns bei Ihnen, wenn wir Bedarf haben“, stellen sie das „telefonische Klinkenputzen“ ein. Hier ist mehr Durchhaltevermögen gefragt, denn selbst wenn die Telefonakquise ein sehr mühsames Geschäft ist, so gilt doch: Das Telefon bietet viel größere Möglichkeiten, mit Kunden einen persönlichen Kontakt aufzubauen, als alle schriftlichen Werbemittel. Es sollte ins Marketingsystem integriert sein – gerade weil viele Anbieter inzwischen bei der Kommunikation mit ihren Kunden fast ausschließlich auf schriftliche Werbemittel setzen.

Dies gilt insbesondere für Trainer und Berater, die ihre Kunden vorwiegend im lokalen und regionalen Umfeld suchen. In ihrem Marketing sollte das Telefon eine zentrale Rolle spielen. Unter anderem,

weil sie, wenn sie eine Zielperson erst einmal an der Strippe haben und mit dieser fachsimpeln, ihr ganz locker nebenbei das Angebot unterbreiten können: „Was halten Sie davon, wenn wir uns mal treffen? Schließlich sind unsere Büros nicht weit entfernt.“ Dann ist die Chance, dass der Angerufene Ja sagt, viel größer, als wenn er weiß: Für das Treffen muss der Trainer oder Berater extra von München nach Hamburg fliegen. Und der Trainer oder Berater hat wieder den Fuß in der Tür eines Kunden.

Bleibt die (verständliche) Scheu vieler Trainer und Berater, zum Telefonhörer zu greifen und „fremde Menschen“ anzurufen. Sie lässt sich reduzieren, indem Bildungs- und Beratungsanbieter ihren Werbebriefen ein Faxantwortformular beilegen, auf der die angeschriebene Person zum Beispiel ankreuzen kann: „Wünsche weitere Informationen“, „Wünsche einen telefonischen Rückruf“. Dies hat mehrere Vorzüge. Ruft der Anbieter, nachdem ein potenzieller Kunde ihm das Formular zurücksandte, bei diesem an, reagiert er nur auf ein Anliegen von ihm. Dadurch mindert sich das Gefühl, ein „telefonischer Klinkenputzer“ zu sein.

Persönliche Kontakte pflegen

Häufiger sollten Trainer und Berater auch das Telefon aktiv nutzen, um den Kontakt mit (Alt-/Stamm-)Kunden zu pflegen. Oft kontaktieren sie, nachdem sie einen Auftrag für einen Kunden abgewickelt haben, diesen erst wieder, wenn in ihrem Auftragsbuch Löcher klaffen. Dies registriert auch der Kunde und geht innerlich auf Distanz zum Anbieter.

Deshalb sollten Trainer und Berater bei ihren (derzeitigen und potenziellen) Schlüsselkunden definieren, in welchen zeitlichen Abständen sie diese persönlich kontaktieren. Sonst ist die Gefahr groß, dass im Kundenkontakt Kommunikations- und Betreuungslücken entstehen, in die Mitbewerber stoßen. Sei es, weil sie aufgrund ihres persönlichen (Telefon-) Kontakts zum Kunden eher von dessen aktuellen Bedürfnissen erfahren und darauf angemessen reagieren, oder sei es, weil sie ihm stärker das Gefühl einer persönlichen Wertschätzung vermitteln.

Bernhard Kuntz ●



AUTOR

Bernhard Kuntz

ist Gründer und Inhaber der Marketing- und PR-Agentur „Die Profilberater GmbH“ in Darmstadt. Er ist Autor der Fachbücher „Die Katze im Sack verkaufen“ und „Fette Beute für Trainer und Berater“ sowie des PR-Ratgebers „Warum kennt den jeder?“.

Die Profilberater GmbH
Eichbergstr. 1, 64285 Darmstadt
Tel. 06151 89659-0
www.die-profilberater.de

Internationale Führungskräfteentwicklung mit System

TRAINING. Durch die kulturellen Unterschiede, aber auch konkurrierenden Interessen und knappen Ressourcen werden leitende Angestellte in einer Organisation immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt. Den Umgang mit ihnen kann man gezielt trainieren, sagt Sven Janka. Er empfiehlt „gruppendedynamisches Erfahrungslernen“ mit festen Rahmenbedingungen und Spielregeln.

Interkulturelle Kompetenz gehört inzwischen schon fast wie selbstverständlich zum Repertoire einer zeitgemäßen Führungskraft. Teams sind heute deutlich diverser als früher und darüber hinaus hat sich durch die Digitalisierung und erhöhte Mobilität die Zusammenarbeit mit Abteilungen in anderen Firmensitzen intensiviert. Eine Führungskräfteentwicklung muss das berücksichtigen und kann mittels auf die Unternehmensbedürfnisse zugeschnittener Seminare die Akteure gezielt auf die Zusammenarbeit vorbereiten. Doch ist es mit zwei Seminartagen getan? Für Führungskräfte definitiv nicht, da sich das Verständnis der interkulturellen Kompetenz weiterentwickelt hat. Es sind

nicht mehr nur Höflichkeitsformen oder die unterschiedlichen Muster des Verstehens und Verhaltens, die für Reibungen sorgen. Es ist die vielschichtige Unternehmenskultur an sich, die die Führungskräfte vor Herausforderungen stellt. Die interkulturelle Kompetenz sollte im System betrachtet werden und darf sich nicht auf den einzelnen Kontakt begrenzen.

Hierarchische Strukturen analysieren

Für eine bessere Verständlichkeit ein kleiner Exkurs in die Organisationsberatung. Um zu verstehen, wie ein Unternehmen „tickt“, gibt es verschiedene Vorgehensweisen. Ein sehr aufschlussreicher Weg, sich der Unternehmenskultur anzunähern, ist, zu beobachten, wie mit dem Thema Autorität umgegangen wird beziehungsweise wie sich die hierarchische Struktur im Alltag abbildet.

Besonders in Unternehmen, die von sich behaupten, flache Hierarchien zu haben und darauf untersucht werden, wie es in Wirklichkeit mit ihnen und der Hierarchie bestellt ist, tritt häufig das Gegenteil zutage. Die Entscheidungsfindung, die Kommunikation im Unternehmen und die Transparenz von Informationen zeichnen ein ehrliches Bild der tatsächlich gelebten Führungskultur. Aber auch die Frage, wie viel Verantwortung an die Mitarbeiter delegiert wird oder wie mit Fehlern umgegangen wird, gibt einen umfangreichen Einblick in das Thema Autorität. Mit Interesse und einer geschulten Wahrnehmung für gruppendedynamische Phänomene können so die Beobachtungen zu-

sammengetragen und die Führungskultur beschrieben werden.

Schon in Unternehmen mit wenig Diversifikation ist das kein leichtes Unterfangen. In einer internationalen Organisation wird dieses System noch komplexer, da sich häufig verschiedene Unternehmenskulturen und gesellschaftliche Prägungen in einer Organisation treffen. Auch wenn das Gesamtunternehmen feste Führungsgrundsätze hat und den Anspruch verfolgt, einen weltweiten Führungsstandard zu etablieren, wird das Autoritätsverständnis doch immer verschieden bleiben. Zur Verdeutlichung muss der Blick nicht nach Asien, Osteuropa oder sonst in die Ferne gehen. Schon ein deutsch-französisches Unternehmen ist von einer sehr unterschiedlichen Hierarchieorientierung geprägt. In Deutschland gilt die Delegation von Entscheidungen häufig als Führungsstärke, in Frankreich eher als Schwäche.

Das Verständnis, wie Führung Erfolg versprechend ist, wird sehr verschieden bewertet. Was sich nach viel Komplexität anhört, ist für die Führungskraft Alltag, die in multikulturellen Meetings Erfahrung sammelt. In Deutschland werden Meetings häufig für die Entscheidungsfindung genutzt, was bei einem französischen Kollegen schnell Irritation erzeugt. In Frankreich dienen die Besprechungen nämlich überwiegend einem Informationsaustausch und Entscheidungen werden erst nach anschließender Rücksprache und von der Führungskraft getroffen. Für beide Parteien ist diese Unterschiedlichkeit häufig frustrierend und demoralisierend.

AUTOR



Sven Janka

Dipl.-Betriebsw. (FH), arbeitet seit 2009 als Seniorberater und Trainer für die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. Drei Jahre lang war er zuvor Personalentwickler sowie Teamleiter für den Bereich Training bei einem Berliner Unternehmen. Er ist Experte für Gruppen- und Organisationsdynamik sowie für Führungsthemen.

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH
Seepromenade 19
D-88662 Überlingen
www.die-akademie.de



Einfluss. Um auf interkulturelle Systeme Einfluss zu nehmen, muss zuerst das Vertrauen gefördert werden.

Eine Unternehmenskultur, die sich per se aus organisationsdynamischen Spannungen und Widersprüchen zusammensetzt, wird im Rahmen einer globalen Zusammenarbeit mit unterschiedlichen kulturellen Verständnissen angereichert. Ist eine Führungskraft standort- oder länderübergreifend aktiv, sollte sie mit vielen sichtbaren und auch passiven Widerständen umgehen können. Eine internationale Führungskräfteentwicklung muss genau bei dieser Herausforderung ansetzen – dort, wo die Phänomene auftreten und das Empowerment der Führungskraft gefordert ist. Das entsprechende Training sollte die Möglichkeit geben, die Problemlösungskompetenz zu trainieren, die eigene Frustrationstoleranz zu erkunden und Wege zu finden, wie Nachhaltigkeit bei Entscheidungen gewährleistet wird. Ein Theorievortrag oder allgemeine Tipps werden hier wenig hilfreich sein.

Erfolg hat das Training nur, wenn realistische Rahmenbedingungen geschaffen werden, um mithilfe einer intensiven Auswertung die Schlüsselaspekte und Phänomene der Organisationen zu verstehen und zu bearbeiten. Ein organisationsdynamisches Training wird den hohen Anforderungen in der Regel gerecht und kann auch „inhouse“ so konzipiert werden, dass es die Rahmenbedingungen und Spannungsfelder, in dem sich das Unternehmen befindet, abbildet. Besonders für internationale Entwicklungsprogramme bietet sich so ein spezielles Format zum Beginn oder zum Ende der langfristigen Maßnahme an. Beginnt man mit diesem Format, hat man in den folgenden Workshops, Trainings und Coachings immer

wieder Möglichkeit, darauf Bezug zu nehmen. Ist es der Abschluss des Programms, können gelernte Methoden oder persönliche Erkenntnisse in diesem Lernfeld ausprobiert werden.

Das Fundament des Settings ist ein Szenario, in dem sich die Teilnehmer wiederfinden. Auf dem Seminarmarkt gibt es dazu unterschiedliche Konzepte. Am einfachsten sind die verschiedenen Varianten am „Strukturierungsgrad“ zu unterscheiden. „Gruppendynamische Selbsterfahrung“ in diesem Format hat wenig vorgegebene Struktur, also einen geringen Strukturierungsgrad, mit dem Ziel, die zwischenmenschlichen Prozesse besser beobachten zu können. Diese Formate werden häufig „Orga-Labs“ (Organisationslaboratorium) genannt und sind das Pendant zum gruppendynamischen „Sensitivity-Training“ auf Organisationsebene. Wenig Struktur bedeutet, dass die Teilnehmer wenig Vorgabe und Anleitung von den Trainern erfahren und sich von Beginn an selbst organisieren müssen. Der Nachteil besteht darin, dass die Rahmenbedingungen des Unternehmens, aus denen die Teilnehmer sind, nur bedingt abgebildet werden können. Die Intensität ist hoch, der konkrete Praxisbezug kann aber darunter leiden.

Sehr strukturierte Designs, in denen die Teilnehmer viel Anleitung erfahren, sind klassische Planspiele, die zum Beispiel mit Computersimulationen durchgeführt werden können. Der Gesamtprozess ist tendenziell vorhersehbar und alle Gruppen durchleben die gleichen Erfahrungen. Die Intensität des Trainings ist eher gering und damit auch die persönliche Er-

kennntnis, wie mit den Spannungsfeldern umgegangen werden kann. Für ein BWL-Training ist dieses Konzept sehr effektiv – für ein Training zum interkulturellen Empowerment wird es die gewünschte Wirkung nicht erzielen. Ein erfolgreiches Design zu diesem Thema zeichnet sich durch eine Mischung dieser beiden Varianten aus und weist damit einen mittleren Strukturierungsgrad auf: ein gruppendynamisches Erfahrungslernen mit festen Rahmenbedingungen und Spielregeln. Die Teilnehmer werden sich selbst organisieren, mit entgegengesetzten Interessen umgehen müssen und Schwierigkeiten bekommen, ihre Ziele durchzubringen. Weniger ist das durch die Interventionen der Spielleitung/Trainer bedingt, sondern mehr durch das „natürliche“ Zusammenspiel der Seminarteilnehmer in diesem Szenario.

Durch die kulturellen Unterschiede werden leitende Angestellte in einer Organisation immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt. In der Realität und im organisationsdynamischen Training wird das Empowerment im interkulturellen Zusammenspiel an bestimmten Stellen für den Einzelnen erlebbar und thematisierbar. Klassische Trainings zur interkulturellen Kompetenz sind und bleiben für die Führungskräfteentwicklung wichtig. Sie fördern das gegenseitige Verständnis und beugen Konflikten vor. Es bedarf aber zusätzlich des organisationsdynamischen Trainings, um zu erproben und zu erfahren, wie in einem komplexen System tatsächlich auch Einfluss genommen werden kann.

Sven Janka ●

„Systemisch hat als Label ausgedient“

20 JAHRE PROFESSIO. Anlässlich des Jubiläums der Beratungsgesellschaft Professio GmbH in Ansbach trafen sich Anfang April rund 130 Absolventen der Professio-Ausbildungsgänge sowie Kunden und Trainer zum „Zukunftsdialog“. Keynote-Speaker war der Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss. Er wies darauf hin, dass der Begriff „systemisch“ für die Marktbearbeitung unbrauchbar geworden sei.

„Viele Trainer, Berater und Coaches stehen seit Jahren unter einem erheblichen Vermarktungsdruck“, beobachtete Dr. Wolfgang Looss, der Pionier der deutschen Coaching-Szene. Um sich zu profilieren, seien fast alle dazu übergegangen, mit Nachdruck zu behaupten, „systemisch“ zu arbeiten, denn das Label „systemisch“ habe lange Zeit dem Markt suggeriert, dass man mit seiner Arbeit „ganz vorne“ mit dabei sei.

Doch weil jeder unter systemisch etwas anderes verstehe, sei der Begriff inzwischen „semantisch leer“. Die Systemik habe als Unterscheidungsmerkmal ausgedient und weitgehend ihre Kraft verloren. Looss: „Alle Welt nimmt für sich in Anspruch, systemisch zu arbeiten und wenn man mehr wissen will und nachfragt, dann besteht die Antwort bestenfalls aus ein paar kabarettistischen Versatzstücken.“

„Ich arbeite systemisch!!!“ – „Und wie machen Sie das?“

Looss, der am 5. April 2016 als Keynote-Speaker den „Zukunftsdialog“ der Beratungsgesellschaft Professio GmbH eröffnete, forderte die selbstständigen Trainer, Coaches und Berater unter seinen Zuhörern auf: „Verzichten Sie unter Marktbearbeitungsaspekten künftig auf das Label systemisch.“ Es lohne sich, nach neuen Unterscheidungsmerkmalen zu suchen. So machten zum Beispiel neue Begriffe wie „Komplementärberatung“ oder „Beratung im dritten Modus“ durchaus Sinn. In diese Richtung müsse jeder für sich weiterdenken, wenn er sich auf dem

Markt der PE/OE-Beratung behaupten wolle. Den Personalentwicklern empfahl Looss: „Wenn Ihnen ein Anbieter sagt, er arbeite systemisch, dann fragen Sie ihn doch: Und wie machen Sie das? Nur so, durch gezieltes Nachbohren, kann man vernünftig ins Gespräch kommen.“

Auf der Suche nach einem neuen Label sollten sich die Trainer und Berater einmal fragen, was ihr Kerngeschäft in Sachen Personal- und Organisationsentwicklung sei. Für Looss lautet die Antwort: „Wir sind zuständig für die Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation!“ Alles, was in einem sozialen System passiere, müsse durch das Nadelöhr der Kommunikation. Und deshalb sei „Kommunikation“ der zentrale Überbegriff für alle Tätigkeiten, die Trainer und Berater auszuführen hätten. Looss erinnerte daran, dass jede Organisation dazu neige, sich im Laufe der Zeit „kommunikativ auszudünnen“. In einem Supermarkt rede der Marktleiter nicht mehr mit einer Kassiererin und in einem Konzern werde eine wichtige Präsentation im Schnitt 66-mal von unterschiedlichen Managern überarbeitet, bis sie der Vorstandsvorsitzende zu Gesicht bekäme. Die Wiedereinführung der Kommunikation sei „dringend nötig“. Das systemische Denken könne dabei „unglaublich“ helfen, denn die Systemik habe neue Interventionen geliefert, wie die Kommunikation in den Unternehmen verbessert werden könne.

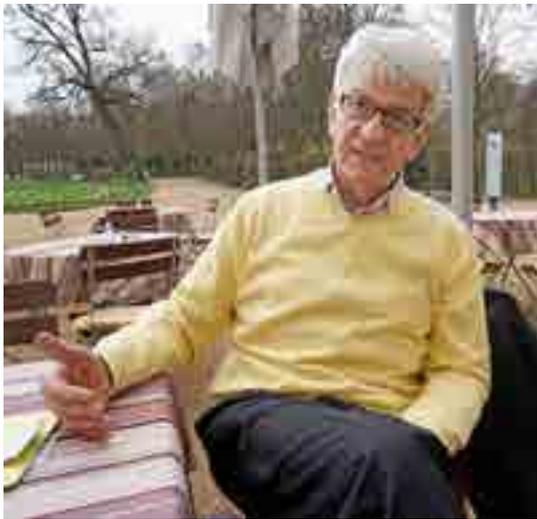
Eine weitere Aufgabe sei es, das Nichtwissen zum Thema zu machen. In turbulenten Zeiten müssten Manager in der Lage sein, trotz eines erheblichen Nicht-

wissens handlungsfähig zu sein. Auch dringend nötig sei die „Wiedereinführung des Subjekts“ in die Organisation. Nicht nur das System an sich, sondern auch die Subjekte seien wichtig, um Fehlentwicklungen zu verhindern und positive Entwicklungen voranzutreiben. Trainer und Berater sollen laut Looss dafür sorgen, dass die „Elemente des Subjekts“ wie das „Erleben“, die „Bezogenheit“ und „Kontakt und Begegnung“ sowie „Kreativität“ wieder mehr Platz eingeräumt bekommen. Zum Schluss regte Looss noch an, dass auch moralische Fragen wieder stärker thematisiert werden sollten. Nach der Finanzkrise seien solche Fragen zu sehr den Juristen überlassen worden.

2015 gab sich Professio eine neue Struktur

Professio hat seine Wurzeln in der Transaktionsanalyse und in der systemischen Organisationsberatung. Erich Hartmann, Geschäftsführer der Professio GmbH, legt seit Langem schon Wert auf eine breite Methodenkompetenz seiner Mitarbeiter. „Unsere Berater und Lehrtrainer bejahen und verfügen über eine breite Qualifikation aus vielen Theorieansätzen und Schulen aus Soziologie, Psychologie und Organisationstheorie. Wir sind bestrebt, diese Methoden bestmöglich miteinander zu verbinden und aktuell zu halten.“ Von theoretischen Modellen erwarte man keine „Wahrheit“, sondern vor allem Nützlichkeit und Alltagstauglichkeit im Sinne der Kunden.

Professio wurde 1996 von Rolf Balling und Dr. Hans Jellouschek, zwei angesehe-



Fotos: Pichler



Professio-Zukunftsdialog. Das Professio-Berater-team feierte den 20. Professio-Geburtstag mit einer Tagung in der barocken Ansbacher „Orange-rie“. Die Fotos im Uhrzeigersinn: Keynote-Speaker Dr. Wolfgang Looss seziert die Branche. Dr. Hans Jellouschek, Rolf Balling und Hans Dieter Wilms sind auf dem Weg zu einem Workshop. Erich Hartmann gibt Journalisten ein Interview.

nen Vordenkern der modernen Personal- und Organisationsentwicklung, gegründet. Bekannt wurde Professio nicht zuletzt wegen gefragter Ausbildungsgänge zum Coach und zum Change-Agent.

Im Jahr 2015 sind die bis dahin unabhängig operierende Professio Akademie GmbH und die 2003 ins Leben gerufene Professio Consult GmbH rechtlich und wirtschaftlich zu einer Einheit verschmolzen worden. Im Zuge dieser Fusion gaben sich die Ansbacher Berater eine fraktale Struktur: Erich Hartmann fokussiert sich auf die Berater- und Trainerqualifizierung (sowohl im offenen Programm als auch speziell ausgerichtet auf Kunden) sowie auf maßgeschneiderte Führungskräfteentwicklungsprogramme in Unternehmen. Walter Allinger und Wilfried Bürger treiben den Aufbau einer Leadership Akademie voran, die unter der Rubrik „Führungskräfteweiterbildung“ ein of-

fenes (!) Seminarprogramm bietet. Dr. Matthias Vött ist für das Geschäftsfeld Change Consulting zuständig. Und Jutta Kreyenberg kümmert sich um Seminar- und Coaching-Angebote zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung und um maßgeschneiderte Coaching-Lösungen für Unternehmen.

Workshop-Sessions: Immer diese VUKA-Welt

Zum Zukunftsdialog gehörten auch Workshops, die je ein Professio-Berater mit einem „echten“ Kunden bestritt. Eine Auswahl: So schilderte Birgit Pfeifer (Leiterin HR & Kommunikation der Kreis- und Sparkasse Kaufbeuren) im Dialog mit Britta Schaefer die Herausforderungen, vor denen Sparkassen stehen, und wie diese durch HR-Maßnahmen begleitet werden können. Wie schaffe ich

Veränderungsbereitschaft, wo Veränderung bisher unüblich war? Darüber diskutierten anschließend Prof. Dr. Christian Bär (Leitung Außendienst der Datev) und Thomas Gehlert. Mit einem ähnlichen Themenkomplex befasste sich der Workshop von Dr. Philipp Stradtman (Geschäftsführer der Karl Otto Braun GmbH & Co. KG) und Jutta Kreyenberg. Anhand eines gemeinsamen Praxisprojekts veranschaulichten sie, wie ein traditionsreiches Unternehmen langfristig mit einer neuen, zukunftsfähigen Unternehmenskultur durchdrungen werden kann. Dr. Emmerich Schiller (Geschäftsführer Operations AMG) berichtete mit seinem Coach Hans Dieter Wilms von seinen Coaching-Erlebnissen. Jutta Kreyenberg und Marie-Luise Haake stellten zum Schluss noch Persönlichkeitskonzepte für eine gute Selbststeuerung in der VUKA-Welt vor.

Martin Pichler ●

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

Als Abonnent der Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zum „Besten Tagungshotel“. Beachten Sie auch die folgenden Seiten!

Die Ausgabe 2016/2017 ist soeben erschienen!
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!

Telefon: 09 31 / 4 60 78 60

E-Mail: info@top250tagungshotels.de



TOP 250 Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet



Diese Häuser aus der Ausgabe 2016/2017

ANDERS
HOTEL WALSRODE

ANDERS Tagen

- » Mehrfach ausgezeichnet.
- » 13 moderne Tagungsräume (20-360 m² | max. 2.000 P.)
- » Top Lage im Dreieck HH-B-H
- » kreative Kaffeepausen
- » Erlebnis-Restaurant uvm.

Tagungs-Pauschalen
ab **3990 €**

ANDERS Hotel Walsrode
www.hotel-walsrode.de
E-Mail bankett@anderswalsrode.de
Gottlieb-Daimler-Str. 6 - 11, 29664 Walsrode

Telefon **05161-607550**

DAS DORF AM SEE...

Seehotel

Willkommen im Dorf am See

- » Tagung & Aufhalten am See
- » Ruhe- & Entspannung vor der Haustür

HubertusHof
"WIRTSCHAFTS-RESTAURANT"

das Glück im Grünen

- » Unkompliziertes und misquinantes Arbeiten
- » „Doppelzimmer“ ist erlaubt

Seehotel Central & Co. KG
Lorenzweg 1-3/11, 91071 Nördlingen | Tel: 0 90 20 / 1 99 - 0
www.seehotel-niedernberg.de

2016

★★★
TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
**TAGUNGS
HOTELS**
IN
DEUTSCHLAND

www.top250tagungshotels.de

shotel in Deutschland“.

Ihre besonderen Vorteile für eine Tagung in einem TOP 250-Tagungshotel:

- Perfekt auf Tagungen ausgerichtetes Equipment
- Individuell geführte Häuser mit oftmals dauerhaft gleichen Ansprechpartnern
- Persönliche Betreuung von der Angebotsphase bis zur Nachbereitung der Tagung durch Fachpersonal
- Permanent vor Ort überprüfte Qualität durch das Redaktionsteam und Feedbackschleifen von Tagungsbuchern
- Fantastische Anreiseangebote mit der Deutschen Bahn, buchbar über www.top250tagungshotels.de/veranstaltungsticket
- Austausch mit anderen Tagungsplanern- und -verantwortlichen sowie Trainern und Weiterbildern über ihre Erfahrungen unter www.top250tagungshotels.de/bewertungen
- u.v.m.

empfehlen sich!



Segel setzen für Ihr erfolgreiches Meeting am Chiemsee

- 7 Tagungsräume mit einer Größe bis zu 220qm mit modernster Tagungstechnik
- 300 Zimmer und Suiten
- Regionale Spitzenküche im Restaurant „Seefisch“ mit großer Terrasse

Yachthotel Chiemsee
Hannover Strasse 48
83201 Peon am Chiemsee
Tel: +49 (0) 89 51 4 906
Fax: +49 (0) 89 51 5 171
E-Mail: info@yachthotel.de
www.yachthotel.de



Bayerns einzigartiges Wellnesshotel!

Genießen Sie bei uns:

- 166 komfortable Zimmer und Suiten
- 14 Konferenzräume für bis zu 140 Personen
- Digitale Whiteboards (zug & play)
- Restaurants, Bar, große Terrasse mit Blick ins Grüne
- 2.800 m² Spa und Wellness mit 50 m Außenpool
- Fitness-Studio mit Squashcourts
- 9-Loch-Golfplatz direkt am Hotel
- Hochseilgarten und viele attraktive Rahmenprogramme

MARC AUREL
Spa & Golf Resort
Friedenstraße 28-30-32
D-85001 Bad Daching
Tel: +49 (0) 89 45 956 0
Fax: +49 (0) 89 45 956 333
www.tagungsinbayern.de

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels



Geben Sie Ihre Stimme ab:
www.top250tagungshotels.de/wettbewerb

BADEN-WÜRTTEMBERG

BEST WESTERN PLUS Palatin Kongresshotel & Tagungszentrum	69168 Wiesloch
Hotel Vorfelder	69190 Walldorf
Commundo Tagungshotel Stuttgart	70569 Stuttgart
HotelGeno – Tagungszentrum des BWGV	70599 Stuttgart
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771 Leinfelden-Echterdingen
Tagungshotel am Schlossberg	71083 Herrenberg
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126 Gäufelden
nestor Hotel Ludwigsburg	71638 Ludwigsburg
Hotel Schönbuch	72124 Pliezhausen
Best Western Hotel Sonnenbühl	72213 Altensteig/Wart
Waldknechtshof	72270 Baiersbrunn
Schloss Haigerloch	72401 Haigerloch
Biosphärenhotel Gasthof Herrmann	72525 Münsingen
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531 Hohenstein
Hotel-Restaurant Schwanen	72555 Metzingen
City Hotel Fortuna	72764 Reutlingen
Seminaris Hotel Bad Boll	73087 Bad Boll
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532 Ilshofen
Hotel Schloss Döttingen	74542 Braunsbach-Döttingen
Vital-Hotel Meiser	74579 Fichtenau-Neustädlein
Landhotel Rössle	74597 Stimpfach-Rechenberg
Hotel Württemberger Hof	74613 Öhringen
NaturKulturHotel Stumpf	74867 Neunkirchen
Parkhotel Pforzheim	75175 Pforzheim
Hotel Ochsen	75339 Höfen an der Enz
Hotel Kloster Hirsau	75365 Calw
AkademieHotel Karlsruhe	76199 Karlsruhe
SCHWARZWALD PANORAMA	76332 Bad Herrenalb
bora HotSpaResort	78315 Radolfzell am Bodensee
Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337 Oehningen
Hotel Hoeri am Bodensee	78343 Gaienhofen-Hemmenhofen
Hotel Hofgut Hohenkarpen	78595 Hausen ob Verena
Vier Jahreszeiten am Schluchsee	79859 Schluchsee
Ringhotel Krone Schnetzerhausen****(*)	88045 Friedrichshafen
Parkhotel St. Leonhard	88662 Überlingen
Bischofschloss Mindness® Hotel	88677 Markdorf
BEST WESTERN BierKulturHotel Schwanen	89584 Ehingen

BAYERN

Tagungszentrum Schmerlenbach	63768 Hösbach
Zeller -Hotel+Restaurant-	63796 Kahl am Main
Seehotel Niedernberg	63843 Niedernberg
SeminarZentrum Rückersbach	63867 Johannesberg
Hotel Lamm	63872 Heimbuchenthal
Châteaufarm' Schloss Löwenstein	63924 Kleinheubach
Hotel Schiller	82140 Olching
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319 Starnberg bei München
Hotel Schillingshof	82433 Bad Kohlgrub
Hotel Alpenblick	82441 Ohlstadt
Dorint Sporthotel Garmisch-Partenkirchen	82467 Garmisch-Partenkirchen
Riesersee Hotel Resort	82467 Garmisch-Partenkirchen
Hotel am Badersee	82491 Grainau Zugspitzdorf
Biohotel Schlossgut Oberambach	82541 Münsing
Feuriger Tatzlwurm	83080 Oberaudorf
Hotel Keindl	83080 Oberaudorf
Yachthotel Chiemsee	83209 Prien am Chiemsee
Golf Resort Achenal	83224 Grassau
Kloster Seeon	83370 Seeon
Arabella Brauneck Hotel	83661 Lenggries
Hotel Bachmair Weissach	83700 Weißbach/Rottach-Egern
Hotel Der Alpenhof	83735 Bayrischzell
Schlosshotel Neufahrn	84088 Neufahrn
Schloss Hohenkammer	85411 Hohenkammer
Hotel Schreiberhof	85609 Aschheim
Gut Sonnenhausen	85625 Glonn
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825 Bad Wörishofen
Königshof Hotel Resort **** Superior	87534 Oberstaufen
Hotel am Hopfensee	87629 Füssen
allgäu resort – HELIOS business & health Hotel	87730 Bad Grönenbach
Schloss Lautrach	87763 Lautrach

Hotel Bad Schachen	88131 Lindau
Landhotel Allgäuer Hof	88364 Wolfegg/Altann
Orange Hotel und Apartments	89231 Neu-Ulm
Hotel Zettler	89312 Günzburg
Hotel Sonne	91564 Neundettelsau
Resort Die Wutzschleife	92444 Rötz-Hillstett
Atrium im Park Hotel by Libertas	93059 Regensburg
MARC AUREL Spa & Golf Resort	93333 Bad Gögging
Quellness- und Golfhotel Maximilian	94086 Bad Griesbach
Hotel ASAM	94315 Straubing
Schloss Burgellern	96110 Scheßlitz
BEST WESTERN PLUS Kurhotel an der Obermaintherme	96231 Bad Staffelstein
BEST WESTERN PREMIER Hotel Rebstock zu Würzburg	97070 Würzburg
Schlosshotel Steinburg	97080 Würzburg
Akademie Frankenwarte	97082 Würzburg
Romantik Hotel Zur Schwane	97332 Volkach
Landhotel Rügheim	97461 Rügheim
Hotel Frankenland	97688 Bad Kissingen
Hotel Ullrich	97725 Elfershausen
Romantik Hotel Neumühle	97797 Wartmannsroth
Hotel & Weinhaus Anker	97828 Marktheidenfeld

BERLIN

Derag Livinghotel Weißensee	13086 Berlin
Seminaris CampusHotel Berlin	14195 Berlin

BRANDENBURG

Dorint Sanssouci Berlin/Potsdam	14469 Potsdam
Seminaris SeeHotel Potsdam	14471 Potsdam
avendi Hotel am Griebnitzsee	14482 Potsdam
Landgut Stober	14641 Nauen OT Groß Behnitz
Hotel Residenz am Motzener See	15749 Mittenwalde, OT Motzen
Ringhotel Schorfheide, Tagungszentrum der Wirtschaft	16247 Joachimsthal

BREMEN

Dorint Park Hotel Bremen	28209 Bremen
--------------------------	--------------

HAMBURG

Gastwerk Hotel Hamburg	22761 Hamburg
------------------------	---------------

HESSEN

Grand La Strada	34121 Kassel
Design-Konferenzhotel & Restaurant Steinernes Schweinchen	34132 Kassel
GenoHotel Baunatal	34225 Baunatal
Parkhotel Emstaler Höhe	34308 Bad Emstal/OT Sand
Waldhotel Schäferberg	34314 Espenau
Waldgut Schloss Höhnscheid – Tagungsdomizil	34454 Bad Arolsen, OT Höhnscheid
Freund – Das Hotel und SPA-Resort	34516 Vöhl-Oberorke
Landhotel Kern	34596 Bad Zwesten
Landhaus Bärenmühle	35110 Ellershausen
Landhaus Klosterwald	35423 Lich-Arnsburg
Altstadthotel Arte	36037 Fulda
Hotel ESPERANTO Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037 Fulda
Platzhirsch Innenstadt-Hotel & Tagungszentrum	36037 Fulda
Bäder Park Hotel	36093 Künzell
Rhön Residence	36160 Dipperz-Friesenhausen
Göbel's Hotel Rodenberg	36199 Rotenburg a.d. Fulda
Flair-Hotel zum Stern	36280 Oberaula
Hessen Hotelpark Hohenroda	36284 Hohenroda
Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289 Friedewald
hötel schloss romrod	36329 Romrod
InterCityHotel Frankfurt Airport	60549 Frankfurt/Main
Dolce Bad Nauheim	61231 Bad Nauheim
Landhotel Zum Hessenpark	61267 Neu-Anspach
Siegfried Vögele Institut	61462 Königstein/Taunus
BEST WESTERN PREMIER Hotel Villa Stokkum	63456 Hanau
Hotel Gut Hühnerhof	63584 Gründau
Kress Hotel	63628 Bad Soden-Salmünster
Commundo Tagungshotel Darmstadt	64295 Darmstadt
Alleehotel EUROPA	64625 Bensheim

Und So funktioniert's:

Im Internet unter www.top250tagungshotels.de/wettbewerb

können Sie einfach und bequem Ihre Stimme abgeben! Stimmberechtigt sind ausschließlich die Abonnenten der Zeitschriften „acquisa“ und „wirtschaft + weiterbildung“ sowie persönlich ausgewählte und angeschriebene Personen.



Identifizieren Sie sich als Abonnent!
 Auf dem Adressaufkleber Ihrer Zeitschrift finden Sie die ABO-Nr.

Ihr Lieblings-Hotel ist nicht auf dem Stimmzettel?

Dann kann es zwar in diesem Jahr nicht teilnehmen und nicht gewinnen. Aber wenn Sie es uns unter www.top250tagungshotels.de empfehlen, werden wir es für eine Aufnahme im nächsten Jahr prüfen.

Die Auszeichnung

der besten Tagungshotels in Deutschland findet am 25. September 2016 im Hotel DER ACHTERMANN in Golsar statt. Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter: info@top250tagungshotels.de.

Der letzte Online-Abstimmungstag ist Freitag, der 29. Juli 2016.

2016

★★★
TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
**TAGUNGS
HOTELS**
IN
DEUTSCHLAND

Diese 250 Hotels bewerben sich um die
Auszeichnung der besten Tagungshotels in
Deutschland in den Kategorien Seminar,
Konferenz, Klausur, Meeting, Event und Kongress

www.top250tagungshotels.de

Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689 Grasellenbach	Park-Hotel Nümbrecht	51588 Nümbrecht
Hotel Hofgut Georgenthal	65329 Hohenstein	Commundo Tagungshotel Bad Honnef	53604 Bad Honnef
Hotel Kronenschlösschen	65347 Eltville-Hattenheim	Seminaris Kongresspark Bad Honnef	53604 Bad Honnef
Jagdschloss Niederwald	65385 Rüdesheim	Gut Heckenhof Hotel & Golfresort an der Sieg	53783 Eitorf
MECKLENBURG-VORPOMMERN		Tagungshotel Eifelkern	53937 Schleiden
Hotel Bornmühle	17094 Groß Nemerow	ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093 Hagen
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie	17235 Neustrelitz	Ringhotel Zweibrücker Hof	58313 Herdecke
TRIHOTEL am Schweizer Wald	18055 Rostock	Schloss Hotel Holzrichter	58769 Nachrodt-Wiblingwerde
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119 Rostock-Warnemünde	RHEINLAND-PFALZ	
Greenline Hotel am Schlosspark	18273 Güstrow	Hotel Rodderhof	53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler
Gut Gremmelin	18279 Gremmelin	Châteauforni' Schloss Ahrenthal	53489 Sinzig
Hotel Hanseatic Rügen & Villen	18586 Ostseebad Göhren	Landhaus Sonnenhof	53518 Adenau
Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin	19055 Schwerin	Atrium Hotel Mainz	55126 Mainz
Hotel Schloss Basthorst	19089 Crivitz OT Basthorst	Hotel Weinberg-Schlösschen	55413 Oberheimbach
Seehotel Plau am See	19395 Plau am See	LAND & Golf Hotel Stromberg	55442 Stromberg
NIEDERSACHSEN		PARK HOTEL Bad Salzö / PARK VILLA	56154 Boppard-Bad Salzö
TAGUNGSHOTEL Jesteburg	21266 Jesteburg	Hotel Heinz	56203 Höhr-Grenzhausen
Seminaris Hotel Lüneburg	21335 Lüneburg	Romantik Hotel Schloss Rheinfels	56329 St. Goar
Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	21388 Soderstorf	Seehotel Maria Laach	56653 Maria Laach
Seehotel Fährhaus mit Restaurant „Graf Luckner“	26160 Bad Zwischenahn	Sport- & Seminarhotel Glockenspitze	57610 Altenkirchen
Romantik Hotel Jagdhaus Eiden am See	26160 Bad Zwischenahn	Kloster Hornbach	66500 Hornbach
Forsthaus Heiligenberg	27305 Bruchhausen-Vilsen	Hotel Rosenhof	66877 Ramstein
WildLand Natural Resort	29323 Hornbostel/Aller	Pfalzhotel Asselheim	67269 Grünstadt-Asselheim
Hotel Park Soltau	29614 Soltau	Parkhotel Schillerhain	67292 Kirchheimbolanden
Hotel Camp Reinsehlen	29640 Schneverdingen	Hotel-Restaurant Klostermühle	67728 Münchweiler (an der Alsenz)
ANDERS Hotel Walsrode	29664 Walsrode	Parkhotel Landau	76829 Landau
Hotel Amadeus	30451 Hannover	SAARLAND	
Designhotel + Congress Centrum WIENECKE XI.	30519 Hannover	Romantik Hotel Linslerhof	66802 Überherrn
MEDIAN-Hotel Hannover-Lehrte	31275 Lehrte	SACHSEN	
Parkhotel Bilm im Glück	31319 Sehnde-Bilm	Hotel Elbflorenz Dresden	01067 Dresden
Hotel Altes Zollhaus	31737 Rinteln	Schloss Eckberg	01099 Dresden
Flux – Biohotel im Werratal	34346 Hann. Münden	Commundo Tagungshotel Leipzig	04229 Leipzig
revita Tagungs- & Eventhotel	37431 Bad Lauterberg	Atlanta Hotel International Leipzig	04416 Leipzig (Wachau)
Romantischer Winkel – SPA & Wellness Resort	37441 Bad Sachsa	GLOBANA Airport Hotel	04435 Schkeuditz
DER ACHTERMANN – Hotel und Tagungszentrum	38640 Goslar	HEIDE SPA Hotel & Resort	04849 Bad Dübén
Lindenhof Hotel Tepe	49401 Damme	Hotel Forsthaus Grüna	09224 Chemnitz/Grüna
NORDRHEIN-WESTFALEN		Hotel Röhrsdorfer Hof	09247 Chemnitz, OT Röhrsdorf
Hotel-Residence Klosterpforte	33428 Marienfeld	SACHSEN-ANHALT	
Land Gut Höhne	40822 Mettmann	BEST WESTERN Hotel Schlossmühle	06484 Quedlinburg
FreiRaum stattHotel	41239 Mönchengladbach	Naturresort Schindelbruch	06536 Südharz OT Stolberg
Hotel Elisenhof	41239 Mönchengladbach	Country Park-Hotel LeipzigBrehna	06796 Sandersdorf-Brehna
Châteauforni' Schloss Krickenbeck	41334 Nettetal	Travel Charme Gothisches Haus	38855 Wernigerode
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460 Neuss	Berghotel Ilsenburg	38871 Ilsenburg
Classic Hotel Kaarst	41564 Kaarst	Landhaus Zu den Rothen Forellen	38871 Ilsenburg
BEST WESTERN Parkhotel Velbert	42549 Velbert	Historisches Herrenkrug Parkhotel	39114 Magdeburg
Waldhotel Heiligenhaus	42579 Heiligenhaus	SCHLESWIG-HOLSTEIN	
Hotel Esplanade	44135 Dortmund	Hotel Schloß Tremsbüttel	22967 Tremsbüttel
Arcadia Grand Hotel Dortmund	44137 Dortmund	Romantik Hotel Fuchsbau	23669 Timmendorfer Strand
Radisson Blu Hotel, Dortmund	44139 Dortmund	Hotel Hohe Wacht KG	24321 Hohwacht
Ringhotel Drees	44139 Dortmund	Altes Stahlwerk Business & Lifestyle Hotel	24537 Neumünster
Ringhotel Am Stadtpark	44532 Lünen	Dreiklang Business & Spa Resort	24568 Kaltenkirchen
ATLANTIC Congress Hotel Essen	45131 Essen	Tannenfelde – Bildungs- und Tagungszentrum	24613 Aukrug
Mintrops Stadt Hotel Margarethenhöhe	45149 Essen	Peterhof – Landsitzhotel und Seminarium	25569 Hodorf
Mintrops Land Hotel Burgaltendorf	45289 Essen	THÜRINGEN	
Hotel SportSchloss Velen	46342 Velen	Schlosshotel Eyba	07422 Saalfelder Höhe/OT Eyba
Landhotel Voshövel	46514 Schermbeck	Bio-Seehotel Zeulenroda	07937 Zeulenroda-Triebes
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445 Moers	BEST WESTERN Hotel am Vitalpark	37308 Heilbad Heiligenstadt
Wellings Parkhotel	47475 Kamp-Lintfort	Ringberg Hotel Suhl	98527 Suhl
Sport- & Tagungshotel De Poort	47574 Goch	Berghotel Oberhof	98559 Oberhof
Mercure Tagungs- & Landhotel Krefeld	47802 Krefeld-Traar	AKZENT Aktiv & Vital Hotel Thüringen	98574 Schmalkalden
Landgut Ramshof	47877 Willich-Neersen	Romantik Hotel Dorotheenhof Weimar	99427 Weimar
Stadthotel Münster	48143 Münster	Göbels Sophien Hotel	99817 Eisenach
Hotel Weissenburg	48727 Billerbeck	Hotel am Schlosspark	99867 Gotha
Ascari Parkhotel	50259 Pulheim		
Hotel Falderhof	50999 Köln		
Geno Hotel	51503 Rösrath		

Unter allen
Einsendern
verlosen wir
hochwertige
Preise:

1. und 2. Preis:

Hotel-Gutschein für zwei Personen.
Genießen Sie drei bzw. zwei Tage
in einem wunderschönen Hotel
am Fuße der Zugspitze.



3. – 20. Preis:
Fachbücher aus dem
GABAL-Verlag

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2016

★★★
TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
**TAGUNGS
HOTELS**
IN
DEUTSCHLAND



Geben Sie Ihre Stimme ab:
[www.top250tagungshotels.de/
wettbewerb](http://www.top250tagungshotels.de/wettbewerb)

www.top250tagungshotels.de



Hier können Sie abstimmen!

S Schmerlenbach
Tagungshotel der Schloss-Platzung

In klösterlicher Ruhe tagen

Tagungen · Konferenzen · Seminare · Klausuren
Schmerlenbacher Str. 8 | 63768 Hühbach | Tel: 06021 6302-0
www.schmerlenbach.de

Diese Häuser aus der Ausgabe 2016/2017 empfehlen sich!

WIE FINDEN SIE EIN TAGUNGSHOTEL, ...

HISTORISCHES HERRENKRUG
PARKHOTEL AN DER ELBE
★★★★

- ... das eine idyllische, herrlich grüne Parkumgebung **UND** die Vorzüge einer Großstadt in 5 km Entfernung vereint?
- ... das historischen Charme aus über 100 Jahre altem Jugendstil bezieht **UND** in Sachen Tagen & Wohnen auf dem neuesten Stand ist?
- ... das seit Jahren seine Kompetenz und Qualität in vorderen Platzierungen bei den TOP250 Tagungshotels beweist **UND** unermüdlich Verbesserungen anstrebt?

Sie finden es prima - auf www.HERRENKRUG.de!

HISTORISCHES HERRENKRUG PARKHOTEL
Wählen auch Sie die TOP250 Tagungshotels in Deutschland? Uns finden Sie in den Kategorien **METROPOL, KONGRESS & EVENT**!

KONTAKT
Herrenkrug GmbH
Historisches Herrenkrug Parkhotel
Herrenkrug 3 • 39114 Maderburg
Telefon: 0391 / 8508-0
Fax: 0391 / 8508-501
info@herrenkrug.de
www.herrenkrug.de

WIR WÄRTEN
**TAGUNGS
HOTELS**
IN DEUTSCHLAND
www.top250tagungshotels.de

„Personal Süd“: 4,3 Prozent mehr Besucher 2016

MESSE STUTTGART. Der Veranstalter der Messe „Personal 2016 Süd“, die vom 10. bis 11. Mai in Stuttgart stattfand, meldet einen Anstieg der Besucher um 4,3 Prozent auf 4.813 Personen. Bei der Begleitmesse „Corporate Health Convention“ stagnierten die Besucherzahlen bei 2.402 Personen. Die Aussteller zeigten sich überwiegend zufrieden. Besonders die Anbieter von Personalsoftware freuten sich über einen „Nachfrageboom“.

Wer in diesem Jahr zur Messe „Personal 2016 Süd“ wollte, konnte sehen, dass in Stuttgart das Messe-Business vor Kraft nur so strotzt. Die Landesmesse Stuttgart GmbH, die im letzten Jahr 115 Millionen Euro Umsatz und acht Millionen Euro Gewinn machte, baut alte Messehallen um und investiert gleichzeitig in eine neue Halle. Mit 120.000 Quadratmetern Ausstellungsfläche wird die Stuttgarter Messe im Jahr 2018 von Platz zehn auf Platz acht der deutschen Messeplätze vorrücken. Ein Journalistenkollege, der auf dem Weg zur „Personal 2016 Süd“ an einer Vielzahl herausgerissener Lüftungsrohre vorbeikam, twitterte das Wortspiel: „Draußen wird Blech geschrottet – drinnen wird hoffentlich kein Blech geredet.“

Erstklassige Redner und neue Diskussionsformate

Diese Sorge war in diesem Jahr so unbegründet wie noch nie. Der Veranstalter der Personal Süd, die Spring Messe Management, Mannheim, ein Tochterunternehmen der Deutschen Messe AG, Hannover, hatte sich große Mühe gegeben, sowohl erstklassige Vordenker als auch populäre Entertainer und Vertreter namhafter Unternehmen als Keynote-Speaker zu verpflichten. Eindruck gemacht haben zum Beispiel folgende Redner aus dem Themenfeld Personal- und Organisationsentwicklung:

- **Dr. Bernhard von Mutius**, angesehener „systemischer“ Vordenker und Senior Advisor der HPI School of Design Thinking. Er setzt sich für die Verbreitung des „disruptiven“ Denkens ein. →



Fotos: Pichler



Blick in die Halle 6. Genau 311 Anbieter stellten auf der „Personal 2016“ aus. Zu vielen Vorträgen kamen über 100 Zuhörer. Mit Bezug zur Fußball-EM wurde von einem Verlag Besuchermarketing gemacht.

- • **Prof. Dr. John Erpenbeck**, Steinbeis-Hochschule Berlin. Er gilt als der Papst der Kompetenzforschung. Von ihm stammt die allgemeingültige Definition des Begriffs „Kompetenz“.
- **Prof. Dr. Werner Sauter**, Blended-Learning-Experte und Fachmann für die Kompetenzentwicklung mittels praxisnahen Projektlernens.
- **Stephan Grabmeier**, Chief Innovation Evangelist der Haufe-Umantis AG und Vorkämpfer für die Demokratisierung von Unternehmensstrukturen.
- **Karlheinz Pape**, Vorreiter beim Thema „Social Learning“ und Mitveranstalter des bahnbrechenden „Corporate Learning 2.0 MOOC“ mit über 1.700 Teilnehmenden.

Die Messemacher hatten nicht nur für qualitativ noch bessere Vorträge gesorgt, sondern zusätzlich auch die Zahl der Veranstaltungs- und Kommunikationsformate erhöht, die es den Teilnehmern ermöglichen sollten, sich zu Spezialthemen auszutauschen.

240 Vorträge und Diskussionen in zwei Messehallen

Neben den vier großen „Praxisforen“, den zwei „Aktionsflächen Training“ und dem Forum „Corporate Learning & Working“ gab es noch die beiden „Spotlights“, die zu den Themen „Digital arbeiten“ und „Personalmanagement im Mittelstand“ veranstaltet wurden. Hinzu kam ein „HR-Round Table“ mit 32 Fachvorträgen und das Podium „HR & Law“, das zweistün-

dige Themensessions zu Fragen der juristischen Praxis anbot. In diesem Jahr auch wieder gefragt war der „Meetingpoint“. Er bietet moderierte Workshops zu Fragestellungen, die die Besucher selbst festlegen können. Ganz neu war, dass Sonderflächen zu bestimmten Themen eingerichtet wurden: Es gab eine „Startup-Area“ für 40 (!) Gründer im Personal- und Gesundheitsmanagement, eine „Integration-Area“ zum Thema „Flüchtlinge qualifizieren und beschäftigen“, eine Sonderfläche „Business & Science connect“, auf der die Wissenschaft mit der Praxis reden sollte und für ein Frühstück für Netzwerker („HR-Brunch“) wurde auch noch gesorgt.

Die Kehrseite des Rahmenprogramms, das letztlich rund 160 Reden und Diskussionen (und nochmal 80 Vorträge auf der „Corporate Health“) umfasste, bestand darin, dass sich manche Aussteller wunderten, warum fast keiner zu ihnen an den Stand kam. Diese Kritik verstummte während der Messe wieder, weil am zweiten Tag der Besucherandrang stark zunahm. Das grundsätzliche Problem bleibt allerdings und eine Lösung könnte so aussehen: Wenn ein Aussteller sicherstellen will, dass er an seinem Stand „besucht“ wird, sollte er auch einen Vortrag halten und so sicherstellen, dass er beachtet wird. Bei den Trainern und Beratern in Halle 4 zeigte sich, dass die Auftritte auf den Aktionsflächen die begehrten Neukontakte brachten – ganz zu schweigen davon, dass eine Erwähnung im Veranstaltungskalender der Messe die

Sichtbarkeit eines Trainers auf dem Markt deutlich erhöht. Der Messeveranstalter ist fest davon überzeugt, dass letztlich das Vortragsprogramm die Besucher anlockt. „Wir handeln im Sinne der Aussteller, wenn wir attraktive Speaker auftreten lassen“, ist sich Stefanie Hornung, die Pressechefin der „Personal“-Messen sicher. „Unsere Besucherbefragungen zeigen aber auch, dass fast alle, die zuerst einmal nur wegen eines bestimmten Vortrags kommen, anschließend durch beide Hallen laufen und nach neuen Problemlösungen Ausschau halten.“

HR-Software-Anbieter profitieren vom digitalen Wandel

Die klassischen HR-Software-Anbieter gehören zu den größten Ausstellern der „Personal Süd“. Sie machen etwa ein Drittel der Anbieter aus. Durch die digitale Transformation befinden sich diese Aussteller naturgemäß in einer Vorreiterrolle. Viele Innovationen im Personalbereich sind technologiegetrieben. Kein Wunder, dass die HR-Software-Anbieter in Stuttgart von einem „in dieser Heftigkeit unerwarteten“ Nachfrageboom berichten. Digitale Exzellenz oder die oft beschworene Agilität seien ohne ein modernes Talentmanagement oder eine andere HR-Software nicht zu haben. Einige Anbieter berichten sogar davon, dass wegen der hohen Nachfrage bei ihnen von einem ganz erheblichen Fachkräftemangel gesprochen werden müsse.

Martin Pichler ●



Fotomotiv. Der offizielle Messefotograf Jack Tillmanns freut sich, dass ein Berater Golfspielen als Metapher für seine Arbeit nutzt.



Fitness. Mit einer Sprossenwand für rund 4.000 Euro kann jeder sein Büro auf kleinstem Raum in ein Fitnessstudio verwandeln.

New-Work-Diskussion: Alles nur ein Zuckerguss?

Hamburg. Knapp 4.000 Personalierer kamen am 26. und 27. April in die Hamburger Messehallen zur Messe „Personal 2016 Nord“. Zentraler Diskussionspunkt war eine Zusammenarbeitskultur (New Work) „auf Augenhöhe“. Einigkeit herrschte nur darüber, dass sich „wahnsinnig viel“ ändern müsse.

„Wie kam es dazu, dass ihr euch mit New Work beschäftigt habt?“, fragte Sven Franke vom Filmprojekt „Augenhöhe“ seine Gäste, die er zur Diskussion „Co-Culture – Zusammenarbeitskultur auf Augenhöhe gemeinsam gestalten zum Erfolg des Unternehmens“ auf der Personal Nord geladen hatte. „Wir sind langsam gewachsen und hatten klassische Hierarchien“, erklärte Achim Hensen, „Facilitator“ und Organisationsgestalter beim Online-Marktplatz „Traum-Ferienwohnungen“. Dann habe man sich gefragt, wie man eigentlich zusammenarbeiten und sich organisieren wolle. „Das Faszinierendste war die Potenzialentfaltung der Mitarbeiter“, erzählt Hensen. „Da passieren Dinge, die keiner für möglich gehalten hätte.“ Heute habe die Firma 120 Mitarbeiter, aber keine Fachabteilungen, sondern interdisziplinäre Teams. „Aber das ist eine wahnsinnig anstrengende Reise“, so Hensen. Es sei „unfassbar wichtig“, dass man die Art der Zusammenarbeit ändere, betonte auch Andreas Kämmer, Geschäftsführer der Bielefelder Digitalagentur Comspace. Als Führungskraft habe er früher viele Unsinnigkeiten mitgemacht, wobei er sich nie als klassischer Chef, sondern eher als oberster Kollege gesehen habe. Auch Comspace wurde vor 16 Jahren als traditionelles Unternehmen gegründet. Vor zwei Jahren habe man dann einen Feelgood-Manager eingestellt. Den Begriff finde er zwar nicht schön, aber er sei eben in den Medien präsent. Heute stehe man nun vor der Herausforderung, dass alle Mitarbeiter das Feelgood-Denken haben sollten. „Wir funktionieren wie ein Inkubator“, erklärte Kämmer. So biete man jedem Mitarbeiter den Freiraum, seine Ideen reifen zu lassen und zahle sein Gehalt weiter. „Sie müssen uns nur davon überzeugen, dass die Idee Potenzial hat“, sagt der Comspace-Chef. So entwickle eine Mitarbeiterin gerade eine Plattform namens „Spende Dein Talent“, um Talent sichtbar zu machen. „Fliegenfischen kann auch ein Talent sein, aber man muss es eben erst mal offenlegen“, so Kämmer. Da kämen ganz tolle Ideen zustande.

Gängiger Rat: „Einfach mal was ausprobieren!“

„Sie müssen es nur zulassen und keine Angst haben“, appellierte er an die Zuhörer. „Probiert einfach Dinge aus.“ Als ihm vor Kurzem ein Personalierer sagte, er müsse doch auch weiter für die passende Weiterbildung der Mitarbeiter sorgen, habe er gedacht, da sei wohl bereits der „geistige Ruhestand“ ausgebrochen. Bei Comspace stelle inzwischen auch das Team die neuen Mitarbeiter ein, erklärte

Sven Franke.
Er ist einer der
Macher des
Filmprojekts
„Augenhöhe“.



Foto: Pichler

Kämmer. Seitdem habe man weniger Fehlgriffe. Rund die Hälfte der Bewerber käme über Empfehlung und inzwischen bewerben sich auch immer mehr Mitarbeiter aus Konzernen.

Wer trägt die Verantwortung?

Man müsse die Personalarbeit ganz anders machen und „wahnsinnig viel innovativer“ werden, forderte Traum-Ferienwohnungen-Mitarbeiter Hensen. Skeptisch zeigte er sich jedoch, ob die Übernahme neuer Methoden den klassischen Unternehmen weiterhelfen könne. Bei einer Organisationsstruktur mit Fach-Silos sei die Anwendung neuer, kollaborativer Methoden oft nur so etwas wie ein Zuckerguss, den man über etwas lege, für das sie nicht geeignet sind. „Das funktioniert nicht“, so Hensen. Ob das nicht auch eine Frage des Bildungsniveaus sei, fragte eine ZuhörerIn. Wenn sie einem Mitarbeiter in der Produktion sage, man müsse jetzt mal in den Dialog gehen, schaue der sie doch nur komisch an. Der Rat von Moderator Franke: „Du musst einfach Angebote machen, kleine Schritte und ihn immer wieder challengen.“ Einen Knackpunkt sieht Hensen in Fragen des Eigentums und der Rechtsform. Schließlich ginge es in einem Shareholder-Value-Unternehmen per se nicht um Sinn, sondern die Erhöhung des Aktienwertes. Am Ende trage eben immer jemand das Risiko, gestand auch Kämmer: „Die Frage ist für mich noch offen.“

Bärbel Schwertfeger ●

Wie können Trainer die Digitalisierung lieben lernen?

GABAL-JUBILÄUMS-IMPULSTAGE. Jochen Robes, Experte für Bildungstechnologie und Wissensmanagement, erklärt am 4. Juni auf den Gabal-Jubiläums-Impulstagen den radikalen Wandel, der der betrieblichen Weiterbildung bevorsteht. In diesem Interview schildert Robes, warum und wie Trainer fit in Sachen „Social Learning“ werden.

Dr. Jochen Robes ist Senior Consultant bei HQ Interaktive Mediensysteme GmbH in Wiesbaden und betreibt den bekannten Weiterbildungsblog „www.weiterbildungsblog.de“. Er ist Mitglied der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM), des Hochschulforums Digitalisierung und beschäftigt sich als Autor, Lehrbeauftragter und Referent seit vielen Jahren mit dem Wandel der Weiterbildung und neuen Formen des Lehrens und Lernens.

Wenn Weiterbildungsthemen nicht mehr von der Personalentwicklung (PE) aufbereitet und in Form von Seminaren von Trainern vermittelt werden, bleibt ja nur noch der Versuch, dass die „Lerner“ sich (gegenseitig) ihre Kompetenzen selbst beibringen. Aber nur die wenigsten haben die Fähigkeit und die Lust, sich selbst etwas beizubringen ...

Robes: Und doch ist diese Selbstlernkompetenz in den meisten Fällen gegeben, denn wir lernen ja täglich in unseren Projekten und in den Arbeitsprozessen, in denen wir stecken. Was sicher noch fehlt, ist ein offener Umgang mit den Möglichkeiten des Selbstlernens. Das fängt bei Führungskräften an, die das Selbstlernen unterstützen und fördern und betrifft Firewalls, die Mitarbeiter nicht von Ressourcen im Netz abschirmen. Und darüber hinaus kommt natürlich auch die PE ins Spiel, die sich aktiv mit diesen Rahmenbedingungen des Lernens auseinandersetzt. Ermöglichungsdidaktik ist da das Stichwort, das es am besten auf den Punkt bringt.

Sie sprechen am 4. Juni quasi in der Höhle des Löwen vor Gabal-Mitgliedern,



Foto: Pichler

Dr. Jochen Robes (re.) ist in der Corporate-Learning-Szene sehr gut vernetzt. Das Foto zeigt ihn auf der Cebit 2015 mit seinen beiden Mitstreitern, Karlheinz Pape (li.) und Simon Dücker von der „Corporate Learning Alliance“.

die man als leidenschaftliche, klassische Seminarraum-Trainer kennt. Wie wollen Sie den klarmachen, dass die Zukunft dem „Social Learning“ im Netz gehört?

Robes: Danke, dass Sie mich daran erinnern! Es wäre schon viel gewonnen, wenn wir uns darüber verständigten, dass die Digitalisierung als Entwicklung unumkehrbar ist und dass es für die meisten von uns keine Option ist, sich dieser Entwicklung zu verschließen. Das betrifft auch und gerade Business-Trainer. Ich kann mir eigentlich auch nicht vorstellen, dass es heute noch Trainer gibt, die nicht das Netz nutzen, um sich vorzubereiten, um auf dem Laufenden zu bleiben und sich mit Teilnehmern auszutauschen. Und ein zweiter Punkt: Es ist höchste Zeit, sich auch mit dem Vorurteil auseinanderzusetzen, dass „online“ und

die Vermittlung sozialer Kompetenzen keine Schnittmenge haben oder sich gar ausschließen.

Glauben Sie, dass in der 70-20-10-Regel eine tiefere Wahrheit steckt, oder sollen damit nur die guten alten Seminare eingespart werden?

Robes: Hinter der 70-20-10-Formel steckt die einfache Wahrheit oder sagen wir besser die Erinnerung daran, dass Lernen und Kompetenzentwicklung vor allem im Arbeitsprozess und im Austausch mit anderen stattfinden. Die spannende Frage lautet also eigentlich: Was bedeutet das? Muss ich als PE überhaupt etwas tun? Und da kommen wir wieder zu den Rahmenbedingungen, zu Selbstlernkompetenzen und zu „Social Learning“. Denn zum einen stoßen unsere alltäglichen

Arbeitsprozesse nicht automatisch die Reflexionsschleifen an, die es braucht, um schnell und effektiv aus Fehlern zu lernen. Und zum anderen fördert unsere Unternehmens-, Arbeits- und Führungskultur leider nicht immer, dass wir unsere Lernerfahrungen auch mit anderen teilen.

Angenommen, das Social Workplace Learning setzt sich durch: Sehen Sie eine gangbare berufliche Alternative für klassische Trainer darin, dass sie zu Lernbegleitern oder Moderatoren von Lern-Foren im Internet werden?

Robes: Klingt fast nach Fangfrage. Vielleicht funktioniert eine Antwort auf diesem Weg: Ich bin davon überzeugt, dass sich Trainer auf die Anforderung, ein Webinar zu halten, ein Forum zu betreuen, eine Lern-Community zu begleiten einstellen müssen. Also gilt es, sich lieber

heute als morgen mit diesen Entwicklungen zu beschäftigen.

Wenn es denn sein muss: Wo können Trainer die entsprechenden Social-Learning-Fähigkeiten lernen?

Robes: Für Trainer als vorbildliche und kompetente Selbstlerner (!) bietet natürlich das Netz eine Fülle von Möglichkeiten und Einstiegspunkten. Manchmal kann es schon das Xing- oder LinkedIn-Profil sein, das zu einem Webinar oder einer Fachcommunity im Netz führt. Ich vermute, dass viele Trainer die entsprechenden Plattformen und Tools kennen, sie aber nicht für die eigene Weiterbildung oder die eigene Profilbildung nutzen. Und wer einen Schritt weiter geht, nimmt einfach an einem Online-Kurs wie den im letzten Jahr durchgeführten „Corporate Learning 2.0“-MOOC teil und be-

obachtet, was passiert und wo Anknüpfungspunkte für die eigene Arbeit und die eigenen Angebote liegen.

Welche ausländischen Vordenker halten Sie beim Social Learning für vorbildlich?

Robes: Eine gute Adresse ist das alte Netzwerk der Internet Time Alliance – vor allem Jane Hart, Harold Jarche und Charles Jennings. Jane Hart stößt auf ihrem Blog „Learning in the Modern Social Workplace“ immer wieder Prozesse an, verbreitet Ideen und versucht, die Veränderungen für Learning Professionals auf den Punkt zu bringen. Harold Jarche ist Spezialist für Fragen des „Persönlichen Wissensmanagements“ und Charles Jennings ist so etwas wie der Fachmann für alles, was mit der 70:20:10-Formel zu tun hat.

Interview: Petra Folkersma ●

Gabal feiert Anfang Juni 40. Geburtstag

Event. Das Weiterbildner-Netzwerk Gabal e.V. feiert mit seinen „Jubiläums-Impulstagen“, die am 4. und 5. Juni 2016 stattfinden, seinen 40. Geburtstag. Veranstaltungsort ist das Lufthansa Training & Conference Center in Seeheim-Jugenheim in der Nähe von Darmstadt.

Zu den Rednern, die auf dem Event auftreten, gehören unter anderem:

- **Dr. Jochen Robes** (www.weiterbildungsblog.de): „MOOCs, Flipped, Social, Gamification: Wie sieht die Zukunft des Lernens aus? Erfahrungen aus dem Corporate Learning 2.0 MOOC.“
- **Dr. Sylvia Löhken** (www.intros-extros.com): „Lernen ist Persönlichkeitssache! So erreichen Sie Intros und Extros.“
- **Dr. Carl Naughton** (www.braincheck.de): „Neugier-ich! Lust auf Neues und Veränderung: Neugier hat nachhaltige Nebenwirkungen. Unternehmen mit Neugierigen sind erfolgreicher. Berufliche Neugier kann man auch gezielt erzeugen.“
- **Gert Schilling** (www.gert-schilling.de): „Put a little magic in your life! Didaktische Zauberkunst.“
- **Dr. Pero Mičić** (www.futuremanagementgroup.com): „Wecke den Zukunftsmanager in dir!“
- **Anitra Egger** (www.anitra-egger.com): „Vom Handy versklavt, von E-Mails getrieben? Die Digital-Therapie für mehr Arbeitsspaß, Erfolg und Lebenszeit.“
- **Prof. Dr. Lothar Seiwert** (www.Lothar-Seiwert.de): „Zeit für die richtige Strategie – Fokussierung auf das Wesentliche.“

Tagungsort. Die Gabal-Community trifft sich im Odenwald und kann sich am Blick über das Rheintal erfreuen.



Foto: Lufthansa

- **Dr. Alexander Häfner** (seit 2012 Leiter Personalentwicklung bei der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG und seit 2006 Führungskräfteausbilder): „Müssen gute Führungskräfte heute Psychologen sein?“
- **Markus Hofmann** (www.unvergesslich.de): „Denken Sie neu! Mentales Überlebenstraining in der digitalen Welt.“ Eine ausführliche Darstellung aller (!) Referenten und eine kurze Inhaltsangabe ihrer geplanten Vorträge findet sich unter www.gabal.de/impulstage/jubilaeums-impulstage-2016/referenten/ im Internet.

Das wird ein schöner Monat für ...



... Janina Kugel,

Personalvorstand der Siemens AG, die als Keynote-Speakerin Deutschlands HR-Elite einen Einblick geben wird, wie sich eine moderne Führungskräfteentwicklung bei einem Konzern rechnet. Es geht darum, analoge Intelligenz mit digitaler Transformation zu verknüpfen. Auf der 15. Kienbaum Jahrestagung 2016 wird sie zum Thema „Leading in a Complex World“ referieren. Der Veranstalter hat erstmals dafür gesorgt, dass sich klassische Vorträge und digitale Barcamp-Formate abwechseln. Und natürlich werden auch erfolgreiche Start-ups nicht fehlen, die die Besucher mit „Gedankenblitzen“ erleuchten.

2. Juni in Ehreshoven bei Köln
www.kienbaum.de



... Sven Gábor Jánoszy,

einen Zukunftsforscher, der bereits zum 15. Mal seinen Zukunftskongress „2 B Ahead“ durchführt. Das Schwerpunktthema des Jahres 2016: „Schneller denken, schneller entscheiden, schneller handeln – wie die neue Geschwindigkeit unsere Kunden, Produkte und Prozesse verändert“. Insbesondere alle Fragen rund um Agilität, Innovation und Entscheidungskraft sollen von Referenten bearbeitet werden. Zusätzlich geht es darum, die „drei Verhinderer“ von Innovationen (nämlich Macht, Angst und Glaube) ganz entschlossen in Schach zu halten. Erwartet werden rund 300 Manager.

14. und 15. Juni in Wolfsburg
www.2beahead.com



... Carsten C. Schermuly,

den rührigen FH-Professor aus Berlin, der zusammen mit anderen Wissenschaftlern ausgewählt wurde, auf der Schweizer Veranstaltung „Coaching Meets Research“ eigene Forschungsarbeiten zum Thema „Coaching“ (Wirkung, Qualität und Evaluation) vorzustellen. Außerdem gelang es den Veranstaltern, angesehene Coaching-Pioniere wie Dr. Astrid Schreyögg, Dr. Carol Kauffman (Harvard Medical School), Tim Theeboom von der Universität Amsterdam und Dr. David Peterson, Director Coaching bei Google, als Keynote-Speaker zu verpflichten.

14. und 15. Juni in Olten (Schweiz)
www.coaching-meets-research.ch

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16



... Matthias Horx,

den Zukunftsforscher, der der Nation zeigen wird, wie man das „große Monster“ Disruption bezwingen kann. „Wie können Unternehmen die Zukunft zurückgewinnen?“, lautet die Frage, die er auf seinem „Future Day 2016“ mit vielen Experten aus unterschiedlichen Gebieten beantworten will. Konstruktiver Optimismus und Gelassenheit sollen angeblich helfen. Immerhin wird eine Wurstfabrik vorgestellt, die jetzt als Vegan-Pionier auf die Pauke haut. Trainer und Berater erfahren zudem Neues über das Holokratie-Prinzip, das zeigt, wie mutige Chefs ihre Organisationen in Richtung Zukunft navigieren.

14. Juni in Frankfurt am Main
<http://futureday16.com>



... Guido Betz,

der das 25. Internationale Management-Forum „seines“ Kommunikations-Kollegs in Andernach mit einer Rede zum Thema „Führung und Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter“ eröffnen wird. Das Event in Andernach bietet außerdem Vorträge von Firmenvertretern (zum Beispiel „Führungsrollen bei Roche“) und vor allem PE-Wissen in Form von Tools („Apps zur Unterstützung von Führung“) sowie einen Überblick über die Trends, die bei internationalen HR-Kongressen zu beobachten waren. Seit fünf Jahren erhalten die Besucher ein I-Pad geschenkt, sodass klassische Handouts überflüssig wurden.

29. und 30. Juni in Andernach
www.kkag.com



... Elke Eller,

Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager (BDP). Sie darf sich freuen, dass ihr Verband wieder eine bemerkenswert große Anzahl an HR-Praktikern aus namhaften Unternehmen (von der Diakonie über Miele bis Zalando) als Referenten gewinnen konnte. Gleichzeitig sorgen populäre Vordenker wie der Philosoph Richard David Precht oder der Gehirnforscher und Internetskeptiker Manfred Spitzer mit ihren Plenumsauftritten für das nötige Entertainment.

30. Juni bis 1. Juli in Berlin
www.personalmanagementkongress.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

Juni 2016

DGFP besetzt aktuelle Themen

DGFP. Ende April 2016 fand in Berlin das diesjährige Jahrestreffen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. statt. Im Mittelpunkt der Diskussionen standen „die Führung in der Arbeitswelt von morgen“ und „die Integration von Flüchtlingen in den deutschen Arbeitsmarkt“.

Der Diskussion um die Auswirkungen der Digitalisierung gab Christian Illek, Personalvorstand der Deutschen Telekom, einen deutlichen Impuls. Und er forderte die versammelten HR-Profis auf: „Um auf Augenhöhe mit den Führungskräften reden zu können, müssen wir das Geschäft verstehen“. Die Geschäftsstrategie der Telekom erfordere zwei ganz unterschiedliche Organisationsmodelle, die nebeneinander existieren müssten. Dabei lehnte er sich an das Modell der „Ambidextrie“ an. Während das Bestandsgeschäft mit den traditionellen Führungsinstrumenten (Zielvorgaben und Kontrolle) gemanagt werden müsse, brauche das Innovationsgeschäft neue Führungssysteme. Selbstorganisation, Agilität oder Inspiration seien dafür die Kennzeichen.

Neues Boni-System bei Bosch

Sehr gut kamen beim Publikum auch die 14 Breakout-Sessions an, in denen konkrete Fallbeispiele der HR-Arbeit diskutiert wurden. Die Themen hießen: Kompetenzmodelle, Agilität, Analytics, Kulturwandel, Start-ups und Vergütung. Uwe Schirmer, Leiter Grundsatzfragen Personal bei Robert Bosch, gab beispielsweise einen Einblick, warum und wie Bosch sein Vergütungssystem radikal umgebaut hat. Ausgangspunkt der Veränderung war die Beobachtung, dass in Mitarbeitergesprächen kein offenes Feedback stattfindet, da das Gespräch gleichzeitig über den jährlichen Bonus entscheidet. „Viele Führungskräfte neigten dazu, nur gute und sehr gute Feedbacks zu geben.“ Die HR-Abteilung wollte das bestehende System, bei dem der Anteil der individu-

ellen Boni deutlich über 50 Prozent lag, modifizieren. Doch dann entschied sich die Geschäftsleitung für eine radikale Umstellung: Der individuelle Bonus wurde für alle 20.000 Führungskräfte weltweit abgeschafft. Die Auszahlung der Bonussumme (die konstant blieb) wird jetzt an die Erreichung der Unternehmens- und der Geschäftsbereichsziele geknüpft. „Hätte HR allein gehandelt, wären wir diesen radikalen Schritt nicht gegangen. Aber unser CEO, der inhaltlich mitdiskutierte, war hier viel entschiedener“, so Schirmer. Die Leistungsdifferenzierung zwischen den Führungskräften findet im neuen System über die Grundgehälter statt. „Sonst hat jeder Chef nur gute Mitarbeiter.“ Die individuellen Zielvorgaben, die weiterhin in den Mitarbeitergesprächen verabredet werden, sollen sich stärker an den größeren Geschäftszielen orientieren.

Dass die DGFP einer der Treiber beim Thema „Integration der Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt“ ist, wurde auf dem Kongress deutlich. Raimund Becker, Vorstandsmittglied der Agentur für Arbeit, gelang es eindrucksvoll, ein Gesamtbild der Situation zu zeichnen. 70 Prozent der Flüchtlinge seien unter 30 Jahren, die möglichst schnell in das Berufsbildungssystem integriert werden müssten. Über die Agentur für Arbeit wurden dazu bereits 230.000 Sprachkurse organisiert. Bei der Qualifizierung der Flüchtlinge stehe das Land aber vor neuen Herausforderungen, da 80 Prozent über keinen formellen Abschluss verfügten. „Bei der Kompetenzfeststellung kann uns HR helfen“, sagte Becker. Der Kongress diskutierte über die unterschiedlichen Wege der In-

tegration in den Arbeitsmarkt, aber auch über die Hürden. „Viele wollen keine Ausbildung machen, sondern möglichst schnell Geld verdienen, das sie an ihre Familien schicken können“, berichtete Harald Löhlein vom Paritätischen Gesamtverband. Ein weiteres Hindernis sei aber auch der Förderungsdschungel. „Das ist besser geworden, doch die Broschüre mit den Programmen umfasst immer noch 90 Seiten“, so Löhlein.

Erneuerungskurs fortgesetzt

Mit dem diesjährigen Kongress setzte die DGFP ihren Erneuerungskurs fort. Die Locations waren gut gewählt, mit interaktiven Formaten wie der Abstimmung zum Leadership-Award oder auch dem Sammeln von Publikumsfragen über die Kongress-App (sehr gut!) präsentierte die DGFP ihre digitale Kompetenz und den Willen zur Modernisierung. Früher als die Mitbewerber hat die DGFP jetzt die Zukunftsthemen „Digitalisierung“ und „Flüchtlinge“ besetzt. Die DGFP präsentierte sich innovativ, konnte aber ihr altbackenes Image nicht ganz abschütteln. Eine Schwachstelle war die Mobilisierung der Mitglieder: An beiden Tagen wurden nach Angaben des Veranstalters 300 Teilnehmer gezählt. Diese geringe Teilnehmerzahl hat zwei Ursachen: Zum einen ist die DGFP immer noch mit der Reorganisation beschäftigt, sodass die Kongressplanung nicht den notwendigen Vorlauf hatte. Zum anderen haftet dem Verband nach wie vor ein verstaubtes Image an, obwohl man sich in Berlin überraschend modern und innovativ präsentierte.

Reiner Straub ●

Themen im Juli/August

DIE AUSGABE 07-08/2016 ERSCHEINT AM 28. JUNI 2016

URLAUSLEKTÜRE

Bücher für Weiterbildungsprofis

Traditionell veröffentlichen wir in unserer Doppelnummer, die zur Sommerpause erscheint, Buchempfehlungen für Trainer und Coachs sowie Personalentwickler. Wir wollen auf Neuerscheinungen hinweisen, die qualitativ so hochwertig sind, dass man sie nicht ignorieren sollte, wenn man die Sommerpause zur Fortbildung nutzen will.



40. GEBURTSTAG

So war das Gabal-Event

Der Gabal e.V., ein Verband von Weiterbildungsprofessionals, veranstaltet anlässlich seines 40. Geburtstags am 4. und 5. Juni die „Jubiläums-Impulstage 2016“. Geboten wird ein abwechslungsreiches Kongressprogramm und ein Gala-Abend.



PERSONALENTWICKLUNG

Führung im Mittelstand

Oft wird in mittelständischen Unternehmen in den Niederlassungen anders geführt als in der Zentrale. Einheitliche Führungstrainings tun not und sollten speziell auf die jeweilige Firma zugeschnitten werden. Ein Experte zeigt, wie das gehen kann.



IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Anne Dreyer, Dr. Petra Folkersma, Boris Grundl,
Stefanie Hornung, Sven Janka, Bernhard Kuntz,
Gudrun Porath, Michael Schwartz, Bärbel
Schwertfeger, Reiner Straub, Dr. Achim Zimmermann

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

Verlag
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungen GmbH,
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert,
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl,
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger,
Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Martin Pichler

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

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

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

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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 12,40 Euro;
Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 128 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

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

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



Reiner Klingholz, Wolfgang Lutz

Wer überlebt? Bildung entscheidet über die Zukunft der Menschheit, Campus, Frankfurt am Main 2016, 300 Seiten, 24,99 Euro

GEGENWARTSDIAGNOSE

Bildungskapital als Zukunftsinvestition

Klimawandel, Überbevölkerung, Ressourcenknappheit: Die großen Herausforderungen der Zukunft. Die Möglichkeit allerdings, mit diesen hoch komplexen Problemen umzugehen und mit schöpferischem Geist an Lösungsansätzen zu arbeiten, setzt zweifellos Wissen voraus. Ein Wissen, das derart ungleich verteilt scheint, dass sich eine Frage aufdrängt, die die Demografen Reiner Klingholz und Wolfgang Lutz nun explizit machen: „Wer überlebt?“ heißt ihr neues Buch. Dessen programmatischer Untertitel verrät bereits den Schwerpunkt des Werks – „Bildung entscheidet über die Zukunft der Menschheit“, lautet die zugehörige Prognose der Forscher. Das zentrale Argument für diese Einschätzung, die über acht gut recherchierte Kapitel ausgearbeitet ist, finden die Autoren in einem weltweit beobachtbaren Zusammenhang zwischen dem Bildungsniveau und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Gesellschaftssystems. Mit dieser Perspektive rückt der Titel vor allem die volkswirtschaftliche Dimension der Bildungsdebatte in den Fokus und diskutiert die anschließenden Fragestellungen entsprechend pragmatisch. Angefangen bei der Darstellung von Machtstrategien, mit denen etwa der sogenannte „Islamische Staat“ autoritäre Herrschaft über den Entzug von Bildungschancen realisiert, sammeln die Autoren Belege für einen „Kampf der Bildungskulturen“, in dem die sogenannten Wissensgesellschaften den weniger entwickelten Bevölkerungsteilen dieser Welt gegenüberstehen. Warum sich in diesem ungleichen Kampf das moderne Wissenschaftsparadigma als weitaus zukunftsfähiger erweist, verdeutlichen Klingholz und Lutz unter anderem mit einem ideengeschichtlichen Rückblick in die europäische Moderne, am

Aufschwung und dem wirtschaftlichen Niedergang verschiedener Staaten sowie an informativen Kennzahlen und Bevölkerungsstatistiken, die zahlreich und unterhaltsam in die Argumentation eingeflochten sind. Insgesamt gelingt den Autoren damit eine fundierte Diagnose zum globalen Bildungsstand, die Hintergründe liefert, Entwicklungen nachzeichnet und überdies interessante Zukunftsszenarien entwickelt. Wenngleich einige Zusammenhänge doch recht eindimensional dargestellt sind, bleibt die Kernthese des Buchs dennoch überaus nachvollziehbar: „Unbildung ist der ärgste Feind der Menschheit.“



Foto: Sabine Sütterlin

Foto: Campus Verlag

AUTOREN

Dr. Reiner Klingholz, Prof. Dr. Wolfgang Lutz

Dr. Reiner Klingholz ist Direktor des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung, Vorstand der gleichnamigen Stiftung sowie Beiratsmitglied des Zukunftszentrums Holzminden/Höxter.

Prof. Dr. Wolfgang Lutz leitet das World Population Program des International Institute for Applied Systems Analysis und ist Direktor des Vienna Institute of Demography, Wittgenstein-Preisträger 2010 sowie Leiter des Instituts für Sozialpolitik an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Sokratische Schlüsselkompetenzen



„Ein philosophischer Ideengeber zur Lebensgestaltung“ lautet der Untertitel des neuen Buchs von Jos Kessels. Wer nun an ein Überblickswerk ohne viel Praxisbezug denkt, wird überrascht sein – enthalten ist nämlich keineswegs nur graue Theorie: In verständlicher Sprache und anhand von teils autobiografisch geprägten Alltagsbeobachtungen erläutert Kessels, warum die sokratische Methode

noch immer aktuell ist. Den Schwerpunkt legt der niederländische Autor, der selbst hauptberuflicher Philosoph ist, auf die Auseinandersetzung mit Fähigkeiten, die uns in heutigen Berufskontexten als Schlüsselkompetenzen gelten: Es geht um konstruktive Gesprächsführung, Rhetorik, Überzeugungskraft in der Argumentation, um Empathie und Ideenfindung, besonders aber um die Entwicklung

einer positiven Einstellung gegenüber sich selbst und den anderen. Alles in allem ein aufschlussreicher Ratgeber im Taschenbuchformat, für den man allerdings etwas Zeit einplanen sollte.

Jos Kessels

Das Sokrates-Prinzip. Ein philosophischer Ideengeber zur Lebensgestaltung, DTV, München 2016, 258 Seiten, 16,90 Euro

Mehr Fairness im Beruf



Obwohl heute mehr Frauen denn je – vielerorts sogar mehr Frauen als Männer – Abitur machen oder ein Studium absolvieren, sind die Geschlechterverhältnisse gerade in den Führungsetagen immer noch ungleich verteilt. Auch gibt es zahlreiche Branchen, in denen Frauen weit unterrepräsentiert und oft sogar unterbezahlt sind. Mit ihrem aktuellen Lehrbuch werfen die Universitätsforscherinnen Melanie C. Steffens und Irena

D. Ebert nun einen sozialpsychologischen Blick auf Frauen in männlich geprägten Arbeitsumfeldern. Unter dem sachlichen Titel „Frauen – Männer – Karrieren“ sind die zentralen Forschungsergebnisse zum Thema versammelt. So entsteht ein Kompendium, das nicht nur für Gleichstellungsbeauftragte relevant ist, sondern für alle, die Personalverantwortung tragen: Zu finden sind hier etwa Zahlen und Fakten zu den negativen

Effekten von Stereotypen und überholten Geschlechterrollen. Die Autorinnen referieren aber nicht nur den aktuellen Forschungsstand, sondern zeigen auch, wie und wo Arbeitsverhältnisse verbessert und diskriminierende Strukturen abgebaut werden können.

**Melanie C. Steffens,
Irena D. Ebert**

Frauen – Männer – Karrieren, Springer, Wiesbaden 2016, 207 Seiten, 29,99 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm



Manipulation gilt weithin als etwas Negatives; ebenso der Begriff Macht. Warum es sich hierbei um ein Missverständnis handelt, erläutert die Wirtschafts-Profilerin Suzanne Grieger-Langer in ihrem neuen Management-Lehrbuch „Die Macht der positiven Manipulation“. Der Titel vermittelt in elf Kapiteln aktuelle Führungstechniken, mit denen Mitarbeiter motiviert und Unternehmens-Potenziale

erschlossen werden können. Neben Fachdefinitionen mit jeweils ausführlichen Begriffsklärungen enthält das Praxis-Handbuch Basiswissen zur Mitarbeiterführung sowie die Grundlagen der persuasiven, das heißt beeinflussenden, Kommunikation. Die Autorin, die bei der Grieger-Langer-Gruppe selbst Führungsverantwortung wahrnimmt, stellt zudem einen „Persönlichkeitskompass“ zur Verfügung und

gibt Praxistipps etwa zum viralen Motivationsmarketing. Als Arbeitshilfe zum Buch erhält der Leser Zugriff auf Analyseinstrumente, Checklisten und Aktionspläne, die online abgerufen werden können.

Suzanne Grieger-Langer

Die Macht der positiven Manipulation. Überzeugungstechniken für Führungskräfte, Haufe, Freiburg 2016, 272 Seiten, 19,95 Euro



Paragraf 46

Steigere den eigenen Selbstwert

Das perfekte Meeting: Kaum eitelkeitsgeschwängertes Gequatsche. Jeder dient dem übergeordneten Ziel. Starke Persönlichkeiten akzeptieren Kritik ohne Groll. Jeder erkennt überzeugende Vorschläge anderer an. Ein Traum? Ja, denn sicher kennen Sie Meetings mit gegenläufiger Dynamik: Emotional aufgeblasene Ausredenarien vertreiben das Ringen um kraftvolle Ideen. Das Einzelmotiv „recht haben“ dominiert das Gruppenmotiv „beste Lösung finden“. Schließlich sind mehr Lustlosigkeit und Verantwortungsverweigerung im Raum als Inspiration und Zukunftsfreude. Keine Sorge. Dieses Trauma teilen viele. Doch warum kommt es noch so oft vor? „Menschen sind halt so“, höre ich voll Resignation in Führungsseminaren. Das Schulterzucken ist ganz schön heftig angesichts dieser Verschwendung von Zeit, Energie und Geld. Ich bin da anderer Meinung. Es gibt eine Brücke zwischen beiden Extremen. Wenn man versteht, welche Motive eine Zusammenkunft zum Affenmeeting machen, kann man sie beseitigen. Ja, sogar transformieren. Meeting-Kulturen spiegeln oft Unternehmenskulturen. Schauen Sie sich die Typen an, die herumbrüllen, sich auf die Brust trommeln und die Zähne fletschen: Dominanz

„Das Einzelmotiv ‚recht haben wollen‘ dominiert in Meetings oft das Gruppenmotiv ‚beste Lösung finden‘.“

durch Aggressivität. Oder andere, die süffisant stichelnd Unfrieden stiften. Sie laufen besonders zur Hochform auf, wenn Dinge schiefgelaufen sind. „Hätte man mich mal gefragt“, tönt dann ihre Liebesselbstbeweihräucherung. Diese und viele andere lähmende Verhaltensweisen entspringen einer gemeinsame Quelle: mangelndem Selbstwertgefühl.

Der Wert, den ich mir selbst beimesse, ist idealerweise stabil und von einer gesunden Einschätzung der eigenen Möglichkeiten und Grenzen getragen. Wer um seinen tatsächlichen Wert weiß und ihn anerkennt, kann über sich selbst hinausdenken und Größerem dienen. Ohne Angst, dabei auf der Strecke zu bleiben. Sogar beißende Kritik ist dann keine Selbstwertnagelprobe mehr. Deshalb nannte Nathaniel Branden das Selbstwertgefühl „Immunsystem des Bewusstseins“ und beschrieb sechs Säulen, auf denen es fußt:

1. bewusst leben
2. sich selbst annehmen
3. eigenverantwortlich leben
4. sich selbstsicher behaupten
5. zielgerichtet leben
6. persönliche Integrität besitzen.

Logisch einleuchtend zwar, aber sicher alles andere als einfach zu leben. Menschen, die diese Säulen mangelhaft entwickelt haben, kompensieren diesen innerlichen Mangel auf vielfache Weise. Dominanz kann förderlich oder hinderlich sein. Wird Dominanz zum Zwang, spielt sicher Minderwert mit. Das gilt auch für Aktivität (Aktionismus), Passivität (Vermeidungsverhalten) oder überzogenen Ehrgeiz. Wer das Misslingen anderer genießt, fühlt sich kurzzeitig größer als die Gescheiterten. Jetzt kennen Sie den Grund. Er kompensiert seinen gefühlten Minderwert.

Spätestens jetzt wird klar, dass wir alle gelegentlich in diese Selbstwertfalle tappen. Also fragen Sie sich in ruhigen Stunden immer mal wieder: Wann kompensiere ich mit welchem Verhalten? Und was kompensiere ich? Wie kann ich mich daraus befreien? Anschließend genießen Sie Ihren steigenden Selbstwert und die zunehmend positivere Wirkung auf andere. Was für ein befreiendes Geschenk.

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



Einfach,
online und
mobil mit
lexoffice

Alles Wichtige mach' ich selbst!

LEXWARE

Einfach machen

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

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



” Zu Angela Merkel und Recep Tayyip Erdogan fällt mir ein:
Macht hat in einer Beziehung immer derjenige, der vom anderen
mehr gebraucht wird, als er ihn braucht. “

Prof. Dr. Fritz B. Simon, Pionier der systemischen Organisationsberatung, Berlin, in seinem Blog „systemische Kehrwoche“ am 23. April 2016

„Halten Sie sich an die Regel, aber nicht an die Konvention!“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementberater, fordert den Führungsnachwuchs dazu auf, nicht auf Lob zu spekulieren – in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 14 vom 1. April 2016

„Wer denkt, er habe den Zug verpasst, sollte sich fragen, seit wie vielen Jahren er das denkt.“

Horst von Buttlar, Chefredakteur „Capital“, hält Deutsche für Zauderer – in seinem Editorial in „Capital“ Nr. 5/2016

„Platon hat schon die Erfindung der Schrift kritisiert, weil sie unser Gedächtnis schwäche und nicht zur Vermittlung von Weisheit taugt.“

Prof. Dr. Thomas Metzinger, Philosoph, im „Spiegel“ Nr. 19 vom 7. Mai 2016. Metzinger kritisiert die Angst vor dem Internet.

„Das Internet kann vielleicht nicht direkt umfassend bilden, aber es kann die aktive Bildung beschleunigen: Wenn sich bei der Lektüre (eines Buchs) eine gute Frage ergibt, dann hilft mir das Internet so schnell wie nie zuvor, eine gute Antwort zu finden.“

Christian Heinrich, Journalist, über seinen „Selbstversuch“, sich online zu bilden – beschrieben in der Beilage „Forschung + Bildung“ von „Brand eins“ Heft 4, April 2016

„Industrie 4.0 bedeutet auch Kriminalität 4.0, Blauäugigkeit 4.0 und Dummheit 4.0 und es ist zu hoffen, dass sich alle der Gefahr bewusst sind.“

Daniel Schauber, Journalist, in einem Kommentar in der „Börsenzeitung“ vom 27. April 2016

„Es lohnt sich, wahnwitzige Selbstüberschätzung und kollektiven Selbstbetrug in der Wagenburg Wolfsburg anzuprangern. Die Zentralen anderer Konzerne können davon nur profitieren.“

Thomas Sattelberger, Ex-Personalvorstand der Telekom, im „Managermagazin“ 5/2016

„Wenn Sie heiraten und ich bin die Heiratsagentur, dann wollen Sie auch nicht, dass ich in die Welt hinausposaune: Dank unserer Hilfe ist er nicht mehr allein.“

Klaus Schwab, Chef des World Economic Forums, über die Bedeutung der Verschwiegenheit in seinem Job – in „Capital online“ vom 20. Januar 2016

„Wir bilden keine Anthroposophen aus, Punkt.“

Andreas Pinkwart, Rektor der Leipziger Wirtschaftshochschule HHL, im „Handelsblatt“ vom 29. April 2016

„Ich zitiere mich gerne selbst, das gibt meiner Konversation Würze.“

George Bernard Shaw, irischer Schriftsteller



Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, den komplexen Anforderungen im **Personalmanagement** professionell und sicher zu begegnen.

Wir unterstützen Sie dabei mit

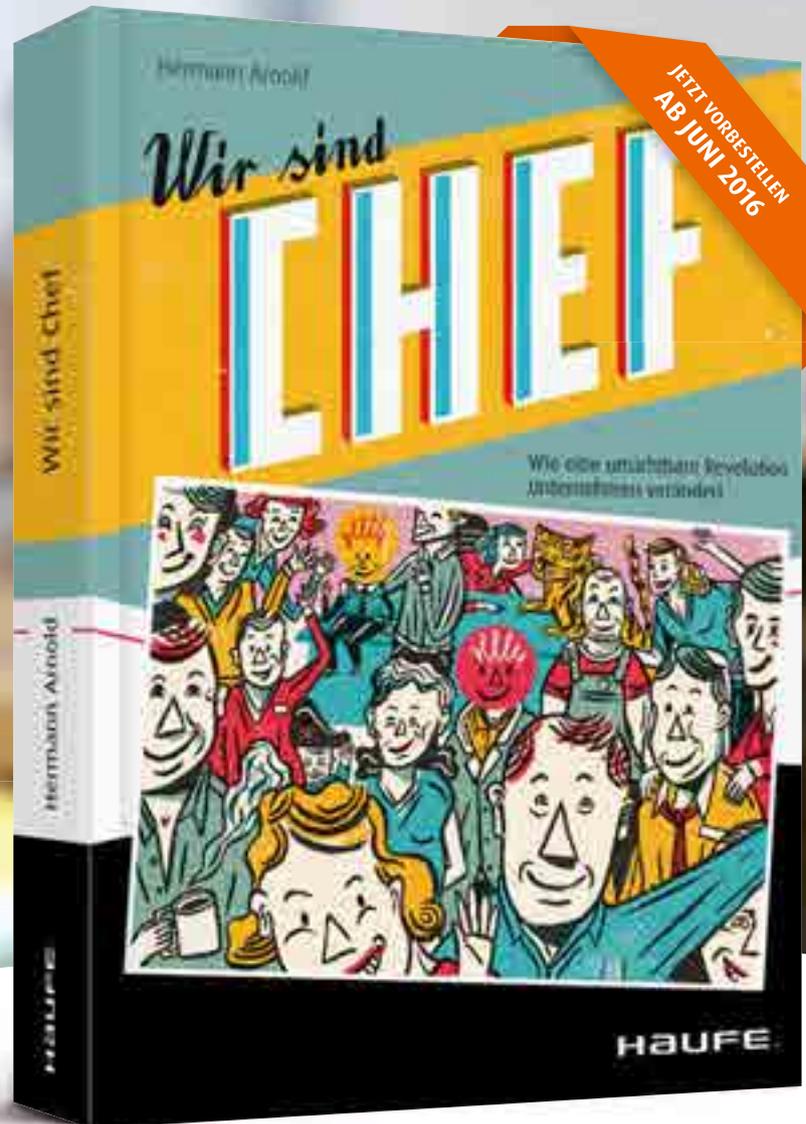
- aktuellen Seminaren, Trainings und Workshops,
- intensiven Qualifizierungsprogrammen und
- zertifizierten Lehrgangskonzepten.

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten!

Informieren Sie sich gleich ausführlich über unsere Veranstaltungen und finden Sie die für Sie passende Weiterbildungsmöglichkeit:
www.haufe-akademie.de/personalmanagement

Brandaktuell:
**Erfolgsfaktoren Mitarbeiterbindung
und Arbeitgeberattraktivität**
www.haufe-akademie.de/52.58

ERFOLGSFAKTOREN AGILITÄT UND INNOVATION



ISBN 978-3-648-08205-8
Bestell-Nr. E10159
Buch: ca. € 24,95 [D]

ZUKUNFTSFÄHIGE PERSPEKTIVEN FÜR ERFOLGREICHE LEADERSHIP

Der wirtschaftliche Umbruch stellt Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Kein Mensch kann diese alleine meistern – auch kein Chef. Neue Perspektiven der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Organisationsdesign schaffen wieder Raum für Kreativität, Innovation und Begeisterung für die Sache!

- ✓ Unternehmen und Mitarbeiter – Hand in Hand für Agilität und Innovationskraft
- ✓ Managementtools, Erfolgskriterien, Herausforderungen
- ✓ Mit zahlreichen Praxisbeispielen und Handlungsempfehlungen

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch

0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung