Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

06_17

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5148

Fritz B. Simon_Was der „Papst“ unter systemisch versteht S. 14

Vorbilder_Deutscher Bildungspreis 2017 vergeben S. 24

Telekom_Duke hilft bei der Entwicklung von Führungskräften S. 38

Erfahrungen nutzen

Wie lernfähig sind agile Organisationen? S. 16

Dr. Stefan Kühl, Professor für Organisationssoziologie, über die Vor- und Nachteile des Erfahrungslernens

HAUFE.

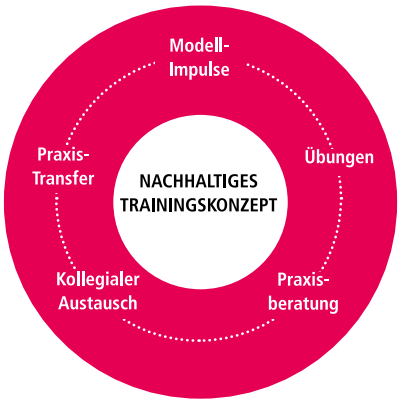
Institut für Management-Entwicklung ®

www.ime-seminare.de

- hr consulting
- inhouse training
- offene seminare
- development center
- development programs
- business coaching
- workshopmoderation

Führung kompakt

Das Erfolgsseminar für Ihre „Führungs-Kraft“



Instrumente und Lösungen für die Führungspraxis. Stärkung der Führungsidentität.
Für Anfänger und „alte Hasen“. In naturnahen Seminarhotels. 5 Tage am Stück.

ime . Institut für Management-Entwicklung . Sunderweg 4 . 33649 Bielefeld
phone 0521 94206-0 . fax 0521 94206-20 . mail info@ime-seminare.de

Als Theoretiker Nutzen bieten

Mitte Mai gab es in Berlin einen Kongress (ab Seite 16), der den amerikanischen Management-Vordenker James G. March (89) ehrte. Er war der Erste, der daran zweifelte, dass Unternehmen von der Spitze her „zweckrational“ durchorganisiert werden könnten. Die anwesenden Experten betonten, weite Teile der Organisationstheorie Niklas Luhmanns gehe auf March zurück. Gleichzeitig fragten sich diese Fachleute, wie es kommen könne, dass March so unbekannt sei, obwohl er dem berühmten Peter Drucker („Führen durch Zielvereinbarung“, „Wissensarbeiter“, „Kernkompetenz“) ebenbürtig sei.

Der Grund ist meiner Meinung nach offensichtlich: Drucker war durch und durch Praktiker, der sich in einer klaren Sprache verständlich machen konnte. March dagegen ist ein sehr kluger Theoretiker, der sich an der Schönheit und Vollkommenheit von Theoriegebäuden erfreut. In seinen Büchern, die bahnbrechend innovative Denkanstöße enthalten, aber schwer verständlich sind, benutzt March zu allem Überfluss auch noch Begriffe, die auf Manager nur abschreckend wirken können. Wer will schon hören, dass Businessprobleme und deren Lösungen in einem „Mülleimer“ zueinander fänden („Garbage Can Model“) oder dass in Unternehmen „organisierte Anarchie“ herrsche, sobald alles etwas komplexer werde.

March, der auch als Nobelpreis-Anwärter gehandelt wurde, ist mit seinem Leben wahrscheinlich sehr zufrieden. Für andere, die kluge Ideen populär machen wollen, gilt: Nur wenn die Botschaft eines Buchs praxisnah und so verständlich einfach wie gerade noch vertretbar ist, kann sie bei den Lesern jene Energien freisetzen, die dazu führen, dass nach der Lektüre auch etwas verändert wird. Die Ideen von March hätten – knackig aufbereitet – durchaus dieses mobilisierende Potenzial. Wenn Führungskräfte ahnten, welchen Wettbewerbsvorteil schnelles Lernen (aus Fehlern) hat, würden sie sich freiwillig zu Arbeitsgruppen verabreden und sich frei nach March zum Beispiel diese Frage stellen: „Lernt unser Unternehmen eigentlich aus Erfahrungen?“.

Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN TRAINING

Sprachentraining
für Fach- und Führungskräfte

- Seminare und Coaching
- Business- und Kommunikationstraining
- Mit Interkulturellem Training zum internationalen Erfolg

TÜV PROFI CERT ISO 9001 © TÜV Hessen
73 100 2802

KERN AG Training
Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.
(069) 75 60 73 - 90
info@kerntraining.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
Kaiserslautern · 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 · Dornbirn · Graz · Innsbruck · Linz · Lyon
Salzburg · Warschau · Wien

www.kerntraining.com

inhalt 06_2017

Stefan Kühl. Der Bielefelder Soziologieprofessor und bekannte Fachbuchautor („Wenn die Affen den Zoo regieren") ist Teil unserer Titelgeschichte zum Thema „Erfahrungslernen". Kühl fragt: „Wie lernfähig sind agile Organisationen?"

Beweglich. Die Richtung ist klar, jetzt geht es um den Weg: Welche Struktur und Kultur neue Orgaformen brauchen.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

13 **Rechts-Kolumne**
Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

menschen

14 **„Theorien sind systemisch, nicht Tools"**
Professor Fritz B. Simon, der „Papst" der systemischen Organisationsberatung, weiß, dass der Begriff „systemisch" zu einer Leerformel geworden ist. Im Interview redet er Klartext

titelthema

16 **Erfahrungen nutzen**
Eine Reihe von Vordenkern hat sich seit einiger Zeit auf die Suche nach neuen Formen intelligenter Entscheidungsprozesse gemacht. Dabei stellte sich heraus, dass Erfahrungen manchmal sehr hilfreich sein können, aber manchmal auch in die Irre leiten. So kommt es darauf an, beim Erfahrungslernen auf vielfältige Probleme zu achten, bevor man im Entscheidungsprozess alte und junge Erfahrungen zurate zieht

personal- und organisationsentwicklung

24 **Innovatives aus Aus- und Weiterbildung**
Neue Chancen für Ältere, Ausbildung für benachteiligte Jugendliche: Beim „Deutschen Bildungspreis" sind wieder bemerkenswerte Konzepte ausgezeichnet worden. Wir stellen die Gewinner vor

30 **Führungskräfte stehen dem BGM im Weg**
Welche zentrale Rolle Chefs im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) spielen und wo sie besser werden müssen und können, zeigt die groß angelegte Studie „#Whatsnext BGM"

34 **Wie Organisationen beweglich werden**
Bei Führungskräften besteht heute weitgehend Einigkeit: Unsere Organisationen müssen flexibler und agiler werden, um erfolgreich zu sein. Unklar ist oft, welche strukturellen und kulturellen Veränderungen nötig sind

38 **Telekom: selbstgesteuertes Lernen**
Mit „Levelup", einem neuen Entwicklungsprogramm für Führungskräfte, geht die Telekom neue Wege. Erstmals konnten sich Manager selbst für das zehnmonatige Programm anmelden. Gelernt wird allerdings „nur" digital

training und coaching

40 **Trainerberuf im digitalen Zeitalter**
Der digitale Transformationsprozess stellt nicht nur die Unternehmen und ihre Mitarbeiter vor neue Herausforderungen; auch der Trainerberuf verändert sich. Denn die Digitalisierung macht vor der betrieblichen Weiterbildung nicht Halt

Schmerzfrei. Ergonomieprofi Petra Stehle zeigt, wie Büromitarbeiter gesünder am Computer arbeiten.

Heilsam. Beim Basler Humorkongress geht es darum, wie Humor positiv auf die Gesundheit und das soziale Miteinander wirkt.

44 Coaching im digitalen Zeitalter
Wie sinnvoll ist es, die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie für unsere Coachings zu nutzen? Das fragen sich zurzeit viele Coachs – unter anderem, weil sich neben den Lebens- und Arbeitsbedingungen ihrer Klienten deren Kommunikationsgewohnheiten verändert haben

Messe und Kongresse

48 Personaler-Messen in Hamburg und Stuttgart
Die Messe „Personal Nord“, Hamburg, meldete in diesem Jahr 4.022 Besucher (plus 0,6 Prozent im Vergleich zu 2016) und die Messe „Personal Süd“ in Stuttgart kam im Mai mit der „Corporate Health Convention“ auf 7.473 Besucher (plus 3,6 Prozent)

50 Rückenschmerzen ade: „Ergonomie wirkt“
Ergonomie-Spezialistin Petra Stehle stellte auf der Messe „Corporate Health Convention 2017“ (parallel zur „Personal Süd“) den Leitfaden „Gute Ergonomie – Gesünder Arbeiten am PC“ vor

57 Wie Humor als Ressource genutzt werden kann
Der Baseler „Humorkongress“ will mit dem gebotenen Ernst auf die Wohltaten des Humors im Beruf hinweisen

58 Das wird ein schöner Monat für ...
Unser personalisierter Veranstaltungskalender

60 Weiterbildungs-Start-up
Diesmal in unserer Serie: Das Start-up „Mobile Learning Labs“, das mit „Quizzer“ eine App zum spielebasierten mobilen Lernen entwickelt hat

Rubriken

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

WER Dietmar Dahmen (ganz links hinter dem Rednerpult) ist Chief Innovation Officer bei „Ecxio“, einer Digitalagentur und IBM-Tochter in Düsseldorf, die sich auf digitales Marketing spezialisiert hat.

WAS Dahmen hielt auf der „Personal Nord“ einen der vielen Vorträge zum Thema „Digitalisierung“ und glänzte dabei mit sehr bildgewaltigen, emotionalen Präsentationsfolien.

WAS NOCH Das Foto wurde am 26. April 2017 auf der „Personal Nord“ in den Hamburger Messehallen am Ende des Vortrags von Dietmar Dahmen von Martin Pichler aufgenommen.

Der Wandel als Sturmangriff. Der Keynote Speaker Dietmar Dahmen hat sich sehr viel Mühe gegeben, seinen Vortrag mit attraktiven Präsentationsfolien zu untermalen. Der Höhepunkt war eine Folie, die den Schrecken des digitalen Wandels klarmachen sollte. Das von Dahmen zur Illustration genutzte Bild ist ein Szenenfoto aus dem Endzeitfilm „Mad Max: Fury Road“, der im Jahr 2012 in der Wüste von Namibia gedreht wurde. Eine Armee von bizarr motorisierten Kriegern jagt entflohenen Sklaven hinterher.
Die Botschaft: Der anstehende Change, dessen Bestandteile auf den Fahnen der Kämpfer stehen, kommt als hemmungsloser Angriff. Die einzige Chance der Betroffenen heißt laut Dahmen: „Rennen Sie los“ – aber nicht, um sich zu verstecken, sondern um sein Business an den Wandel anzupassen und einfachere, individuellere und vernetztere Produkte und Dienste jenseits bisheriger Standards anzubieten.

Erfolgreiches BGM: So gelingt es

Bundesweite Seminare vermitteln Praxiswissen

Geschäftsführer, Human Ressource Manager, Betriebliche Gesundheitsmanager oder externe BGM-Dienstleister: Die Auftaktveranstaltung der Kurz-Seminare „Praxiswissen BGM“ Anfang Mai in Köln bot allen Personengruppen umfangreiche Praxistipps für die erfolgreiche Gestaltung eines nachhaltigen BGM im Unternehmen. Eine Anmeldung für die Folgetermine ist noch möglich.

Strategien und Praxisbeispiele, wie Sie mit den vorhandenen Ressourcen ein effektives BGM gestalten und sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte von diesem Angebot überzeugen können, Informationen darüber, ob digitale Lösungen für Ihr BGM wirklich nutzbringend sind und wie Kennzahlensysteme zur Erfolgsmessung eines BGM aufgebaut werden können – Diese und weitere nützliche Anregungen bieten Ihnen die Kurz-Seminare „Praxiswissen BGM“. Die Seminare werden von den renommierten BGM-Bildungsinstituten Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und BSA-Akademie angeboten und richten sich sowohl an KMU als auch größere Unternehmen.

Folgende Seminare stehen zur Auswahl:

- **Kurz-Seminar 1 (09.30 Uhr - 12.45 Uhr):**
  „Erfolgskriterien für eine nachhaltige BGM-Gestaltung“
- **Kurz-Seminar 2 (13.00 Uhr - 16.15 Uhr):**
  „Trends erkennen und Erfolge im BGM messen“

Melden Sie sich zu einem der beiden Kurz-Seminare zum Preis von 49,- EUR (+ MwSt.) an und nehmen Sie am zweiten Kurz-Seminar kostenfrei teil.

Jetzt noch schnell für die Juni-Termine anmelden

Nutzen Sie noch die Chance, im Juni an einem der vier angebotenen Termine teilzunehmen und sich fundiertes Praxiswissen für die erfolgreiche Umsetzung eines BGM in Ihrem Unternehmen zu sichern:

Frankfurt	Hamburg	München	Stuttgart
Juni 13	Juni 20	Juni 27	Juni 28
Dienstag	Dienstag	Dienstag	Mittwoch

Diese Referenten erwarten Sie

Die Referenten der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und der BSA-Akademie Oliver Walle, Kristin Hunsicker und Anke Mächler verfügen über viele Jahre praktische Erfahrung aus erfolgreich umgesetzten BGM-Projekten in Unternehmen unterschiedlicher Größe.

Kurz-Seminar: Praxiswissen BGM

Ihre Referenten

Oliver Walle

Kristin Hunsicker

Anke Mächler

Anmeldung noch möglich:
www.dhfpg.de/bgm-seminar

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
- Gesundheitsexperte für KMU

Bachelor-/Master-Studiengänge

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement mit über 7.200 Studierenden bietet dazu die passenden Studiengänge, z. B.

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

Tel. +49 681 6855 143 • dhfpg.de/personal

Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences

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

IW Köln. Das Beratungsunternehmen des IW, IW Consult, hat weltweit CEOs befragt.

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG & CO.

IW-Studie: Das sind die größten Sorgen der CEOs

Was sind die größten Sorgen deutscher CEOs? Dieser Frage ist eine Studie von IW Consult, dem Beratungsunternehmen des Instituts der Deutschen Wirtschaft IW Köln, und dem Wirtschaftsnetzwerk „The Conference Board“ nachgegangen, an der mehr als 500 CEOs aus 35 Ländern teilgenommen haben. Sorge Nummer eins unter deutschen CEOs ist laut der Studie die unsichere politische Lage rund um den Globus. Daneben treibt deutsche Entscheider aber auch die Sorge über die künftige Personalsituation in ihren Unternehmen um: Die Suche nach Führungskräften und deren Entwicklung spielt dabei eine besonders große Rolle. Auf den weiteren Rängen folgen die europäische Finanzstabilität, Terrorismus, Cybersicherheit und Gewalt.

Im Vergleich mit den Ergebnissen aus anderen Nationen zeigt sich: Die Sorgen deutscher Manager heben sich von jenen in anderen Ländern ab – etwa hinsichtlich des Risikos einer globalen Rezession, die deutsche Manager wenig fürchten. Weltweit steht diese Sorge bei CEOs dagegen an erster Stelle.

„Die Ergebnisse der Befragung machen deutlich, dass Gewalt, Terrorismus und die zunehmende politische Unsicherheit auf der Welt nicht spurlos an deutschen Unternehmen vorbeigehen“, sagt IW-Direktor Michael Hüther. „Gleichzeitig zeigt sich, dass die deutsche Wirtschaft stabil ist und keine übertriebene Angst vor einer erneuten Wirtschaftskrise besteht.“

Fotos: IW Köln

Michael Hüther ist Direktor des IW Köln.

MESSEN UND KONGRESSE

„Women and Work“ ruft zur Wahl

Am 17. Juni findet in Bonn die „Women and Work“ statt, eine Messe mit Kongress, deren Thema die Förderung von Frauen-Karrieren ist. Mit dabei ist auch ein Weiterbildungsforum. Schon jetzt können sich Interessentinnen an der Gestaltung eines Programmpunkts beteiligen: Auf der Webseite www.wahl2017.womenandwork.de finden sie einen virtuellen „Stimmzettel“, in den sie ihren persönlichen „Wunsch an die Politik“ eintragen können. Alle Einträge, die bis zum 15. Juni eingereicht werden, werden ausgedruckt und gebündelt an die Vertreter der Politik überreicht, die am 17. Juni zu Messe und Kongress kommen.

VERBÄNDE

BPM lädt Personaler nach Berlin

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) öffnet zum achten Mal die Pforten zu seinem Personalmanagementkongress in Berlin, der in diesem Jahr am 29. und 30. Juni stattfindet. Thema des Kongresses: die „HR-Evolution“ mit der Frage, wie sich Personaler in einem disruptiven Umfeld weiterentwickeln können. Impulse zur Diskussion über diese Frage geben hochkarätige Speaker: Angekündigt haben sich unter anderem Außenminister Sigmar Gabriel, der Autor Gunter Dueck, die Theologin Margot Käßmann und McDonald‘s-HR-Chefin Gabriele Fanta. Weitere Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung finden sich hier: www.personalmanagementkongress.de.

Foto: BCC

Alexanderplatz. Der Personalmanagementkongress findet im Kongresszentrum BCC in Berlin-Mitte statt.

IAB-FORSCHER ZUR DIGITALISIERUNG

„Panikmache ist nicht angebracht“

Das „IAB-Betriebspanel 2017“ zeigt: Unternehmen, die die Digitalisierung spüren, bilden Mitarbeiter mehr weiter als andere. Aber betrifft die Digitalisierung nicht alle?

Joachim Möller: Zwar ist es tatsächlich so, dass die Digitalisierung manche Branchen komplett umkrempelt. Aber ich denke nicht, dass das für die Masse der deutschen Unternehmen gilt, es gibt es auch Bereiche, in denen sie insgesamt weniger zuschlägt. Zudem gibt es auch Unternehmen, für die die Digitalisierung noch nicht relevant ist. Meine Prognose lautet daher: Für die Mehrheit der Unternehmen wird die Digitalisierung eine Rolle spielen, dort werden sich Tätigkeiten aber überwiegend evolutionär verändern – sie wird dort meistens nicht zu einer kompletten Disruption führen.

Heißt das also, die Digitalisierung ist gar nicht so dramatisch?

Möller: Sicher, die Digitalisierung wird den Markt aufmischen. Es wird einige Verschiebungen geben. Aber auf Grundlage unserer Forschung kann ich sagen: Panikmache ist nicht angebracht. Wir haben Informationen dazu, inwieweit die Digitalisierung Tätigkeiten verändern kann. Wir können das sogenannte Substitutionspotenzial errechnen, also wie hoch der Anteil der Tätigkeiten ist, bei denen der Mensch in diesem Beruf schon derzeit von einer Maschine ersetzt werden könnte.

Reicht das aktuelle Bildungsengagement aus, um die Digitalisierung zu wuppen?

Ute Leber: Unsere Daten zeigen zwar: Die Anzahl der Betriebe, die weiterbilden, stagniert. Aber zum einen ist in den Betrieben, die von sich sagen, dass die Digitalisierung bei ihnen stattfindet, der Anteil an Weiterbildungen deutlich höher – und das ist die Mehrheit der deutschen Unternehmen. Und zum anderen wird die Weiterbildung dort, wo sie stattfindet, immer intensiver. Wir denken, dieser Trend wird sich noch verstärken, wenn weitere Bereiche und damit Unternehmen in den Sog der Digitalisierung gezogen werden.

Bildungsforscher. Dr. Ute Leber, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), und IAB-Chef Prof. Dr. Joachim Möller

BILDUNGSSTUDIE

Weiterbildung profitiert doppelt von Zuwanderung

Die Zuwanderung von Migranten stellt das deutsche Weiterbildungssystem vor Herausforderungen: So müssen die neu Zugezogenen etwa fit in der deutschen Sprache gemacht werden. Gleichzeitig profitiert die Weiterbildung aber auch von den Neuankömmlingen: So hat etwa knapp die Hälfte der Weiterbildungsanbieter (46 Prozent) spezielle Weiterbildungsangebote für Personen mit Migrationshintergrund durchgeführt. Das hat der aktuelle „WB-Monitor“ ergeben, für den das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE) und das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 1.878 Weiterbildungseinrichtungen befragt haben. Die Teilnehmer profitieren demnach jedoch nicht nur direkt – also durch Kurse, die die Migranten selbst besuchen – von der Zuwanderung: Denn auch jene Deutsche, die beruflich oder ehrenamtlich mit Migranten zu tun haben, professionalisieren sich nun vermehrt durch Weiterbildung: Jede zweite befragte Einrichtung (52 Prozent) hat Beschäftigte in verschiedenen Arbeitsfeldern im Zeitraum zwischen 2015 und 2016 zu den Themen „Interkulturalität“, „Migration“ und „Zuwanderung“ weitergebildet.

Kurz und Knapp

Roadshow. Nach ihrem Start im vergangenen Jahr wird die „HR Innovation Roadshow“ auch 2017 wieder quer durch Deutschland unterwegs sein, um HR-Start-ups und Personaler zusammenzubringen. Im Juli sind Stationen in Düsseldorf, Hamburg und Stuttgart geplant. Diese und weitere Termine und Informationen finden sich unter www.hr-roadshow.de.

Expedition. Am 17. und 18. Juli startet in München wieder die „HR Expedition“, die die Münchner Start-ups HR Instruments und HR Forecast gemeinsam mit der IHK für München und Oberbayern initiiert haben. Halt gemacht wird bei Microsoft, Netcentrik und Telefónica Germany. Dort haben die Teilnehmer die Möglichkeit, neue Perspektiven auf das Thema Digitalisierung zu gewinnen. Details gibt‘s unter www.hr-expedition.de.

Coachingtag. Für interessierte Trainer, Coachs und Berater veranstaltet der DVCT am 23. Juni seinen „DVCT Mehr-Wert-Tag 2017“. Die Teilnehmer sind eingeladen, die Frage zu diskutieren, wie sich Coaching und Training im virtuellen Raum weiterentwickeln können. Weitere Informationen zum Programm und zur Anmeldung stehen unter www.dvct.de bereit.

Auch das noch. Männer verdienen nach wie vor mehr Geld als Frauen. Warum das so ist, hat nun eine Ökonomin analysiert – mit einem erstaunlichen Ergebnis, wie www.faz.net berichtet: Demnach halten Männer öfter Präsentationen und arbeiten mehr mit Tabellenkalkulationen als Frauen – was offenbar bei ihren Vorgesetzten ankommt und sich so auszahlt. Frauen sollten also öfter mal zu Powerpoint oder Excel greifen, lautet das Resümee der FAZ.

INQA-PUBLIKATION

Tipps: Umgang mit Traumata

Woran können Personalverantwortliche traumatisierte Mitarbeiter erkennen, und wie können sie ihnen helfen? Ein neuer Leitfaden des Projekts Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (Psyga) und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Inqa) gibt Antworten auf diese Fragen: In einem Online-Dossier stellen die beiden Partner Wissenswertes rund um das Thema „Trauma“ und praktische Anregungen zum Umgang mit Traumatisierten vor. Unter anderem erfahren Führungskräfte und Personaler dort, wie sie das Thema gegenüber Mitarbeitern richtig ansprechen und wo sie professionelle Hilfe finden. Den kompletten Schwerpunkt gibt es hier: www.psyga.info/betroffene-unterstuetzen/schwerpunkt-trauma/

VIER THESEN

Transparenz ja, aber in Maßen: So ticken die Führungskräfte der Zukunft

Die Führungskräfte der Zukunft setzen auf Transparenz – aber in Maßen. Das zeigt eine Studie, für die der GFK Verein und das St. Gallen Symposium 1.000 Top-Talente aus mehr als 80 Ländern befragt haben. Sie haben daraus vier Thesen abgeleitet.

These eins: Junge Top-Talente setzen auf kontrollierte Transparenz.

Die Studie zeigt, dass die Führungskräfte der Zukunft sorgsam mit ihren Daten umgehen: Zwar teilen fast alle persönliche Informationen online – doch sie überlegen gut, welche Details sie veröffentlichen.

These zwei: Junge Top-Talente verschieben die Macht von Arbeitgebern zu -nehmern.

Auch die Bewertung von Arbeitgebern und die Beschaffung von Informationen über sie verändern sich. So würden Unternehmen teilweise die Kontrolle über ihr Arbeitgeberimage verlieren, warnen die Autoren.

These drei: Junge Talente schätzen Transparenz als Basis für Unternehmenserfolg.

Transparenz wünschen die Befragten auch am Arbeitsplatz, mit freiem Zugang zu Informationen, die im Team geteilt werden.

These vier: Junge Top-Talente finden sich nicht mit Missständen im Unternehmen ab. Ein Großteil der jungen Top-Talente würde unethisches Verhalten im Unternehmen intern zur Sprache bringen. Und mehr als die Hälfte würde sogar extern als Whistleblower aktiv werden.

STUDIE ÜBER MOBILES ARBEITEN

„Mobile Minds“ & Co.: Vier Typen mobiler Arbeiter identifiziert

„Mobile Mind“ oder „Mobile Naïf“? Welche verschiedenen Typen Mobil-Arbeiter es in Deutschland zurzeit gibt, haben die Autoren der Studie „Mobile Work 2017“ analysiert. Sie basiert auf einem Forschungsprojekt von Spring Messe Management, der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und dem Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie, an der bislang rund 1.000 Berufstätige teilgenommen haben. Nun haben die Autoren erste Ergebnisse veröffentlicht. Demnach lassen sich die Beschäftigten in vier Mobile-Work-Typen unterteilen: Ein gutes Drittel (33,7 Prozent) sieht sich unter den „Mobile Minds“, die mobiler IT gegenüber sehr aufgeschlossen sind, hervorragend damit umgehen können und sich im Umgang absolut wohlfühlen. Ein zweiter Typ: die „Mobile Naïfs“, die auch eine aufgeschlossene Haltung gegenüber mobilem Arbeiten mitbringen, aber trotz hohem Wohlfühlfaktor noch nicht sehr gut damit umgehen können (8,5 Prozent). Aufgeschlossen sind auch die „Mobile Dreamer, die jedoch sowohl beim Umgang mit mobiler IT als auch beim Wohlfühlen noch nicht am oberen Ende der Skala angekommen sind (21,1 Prozent). Ein vierter Mobile-Work-Typ hat bei Aufgeschlossenheit, Kompetenzen und Wohlfühlfaktor noch Entwicklungsmöglichkeiten. Zu diesen „Mobile Potentials“ gehören 28,3 Prozent.

SYSTEMISCHE GRUPPENDYNAMIK

Von der Gruppe zum Team

Auf die grundlegende Bedeutung der Gruppendynamik für Menschen, die Teambuilding-Prozesse verstehen wollen, hat Fritz B. Simon von Simon, Weber and Friends hingewiesen. In seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ veröffentlichte er Anfang Mai einen Grundsatzartikel, der herausstellt, dass man nirgends mehr über die Entwicklung, Erhaltung und Veränderung sozialer Strukturen lernen könne. Auch könne man nirgends mehr erleben, welche Wirkungen die eigenen Aktionen auf ein überschaubares, gut beobachtbares System hätten. Simon: „Man sollte auch nicht vergessen, dass man nirgends mehr über sich selbst und seine eigenen psychischen Muster erfahren kann.“ Simon veranstaltet regelmäßig einwöchige „systemische“ Gruppendynamikseminare, in deren Mittelpunkt Gruppen- und Teamprozesse stehen. Solche Trainings sind laut Simon keine reinen Selbsterfahrungsgruppen, auch wenn sich die Selbsterfahrung nicht vermeiden lasse. Niemand werde „geknackt“, jeder könne selbst bestimmen, wie weit er sich auf den Prozess einlasse.

FEIER ALS TEAMTRAINING

Weihnachtsfeier jetzt planen

Betriebliche Weihnachtsfeiern sollten nach Möglichkeit schon im Sommer geplant und gebucht werden – insbesondere, wenn die Feiern zum Team-Building genutzt werden. Darauf machen große Tagungshotels und Internetplattformen wie „www.zusammenspiel-teamevent.de“ aufmerksam. Musik und Locations müssten genauso langfristig gebucht werden wie professionelle Moderatoren. Immer mehr Unternehmen würden die Weihnachtsfeier mit Elementen aus dem Teamtraining kombinieren. Der Klassiker sei eine gemeinsame Weihnachtsbäckerei mit Team-Backen oder Team-Kochen oder eine Orientierungswanderung durch die (hoffentlich weihnachtliche) Natur.

Organisation. Eventprofis machen aus Weihnachtsfeiern Teamtrainings.

Kompaktausbildung zum Mediator & Konfliktmanagement-Trainer

Sie wollen nicht nur Ihre eigene Konfliktkompetenz erweitern, sondern auch selbst als Mediator und/oder Konfliktmanagement-Trainer tätig sein? Diese auf 15 Tage konzentrierte Kompaktausbildung bietet Ihnen eine professionelle und renommierte Ausbildung bei gleichzeitig überschaubarer zeitlicher und finanzieller Investition.
Die Inhalte der Kompaktausbildung orientieren sich an den Empfehlungen für die Ausbildungsinhalte im Hinblick auf das neue Mediationsgesetz.

Profitieren auch Sie von unserem langjährigen Know How und Erfolg und fordern Sie weitere Informationen an!

1) 11.08.-13.08.2017
2) 15.09.-17.09.2017
3) 13.10.-15.10.2017
4) 10.11.-12.11.2017
5) 08.12.-10.12.2017

Informationen zu den Terminen, auch wenn Sie mal an einem der Termine verhindert sein sollten, finden Sie auf unserer Homepage. Gerne ruft Sie auch einer unserer Trainer zurück, falls Sie Beratung benötigen.

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als **DER** bundesweite Anbieter im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement. Auf unserer Kundenliste finden sich rund zwei Drittel von Dax-30 Unternehmen (Allianz, Daimler, Deutsche Bank, E.ON, Fresenius, RWE, SAP,...) wie auch zahlreiche kleine und mittelständische Betriebe.

CCC Creative Communication Consult
DIE SPEZIALISTEN FÜR KOMMUNIKATION & KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart
Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Personal Training gibt es auch fürs Sprachenlernen!

Fit in Fremdsprachen!

Berlitz Einzelunterricht mit persönlichem Sprachtrainer
- Intensiv und effektiv zum Lernziel
- Flexibler und praxisnaher Unterricht mit individuellen Inhalten
- Aktion für 5 Sprachen buchbar

20 % Sommer-Rabatt*

Berlitz®

Jetzt Sprachkompetenz stärken:
www.berlitz.de/aktion

*Angebotsbedingungen unter www.berlitz.de/aktion © Berlitz Deutschland GmbH 2017

FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT

Was erfolgreiche Führungskräfte gemeinsam haben

Was haben erfolgreiche Führungskräfte gemeinsam? Das haben die norwegischen Wissenschaftler Øyvind Martinsen und Lars Glasø von der BI Norwegian Business School untersucht. Sie wollten im Einzelnen wissen, welche Persönlichkeitsmerkmale bei erfolgreichen Führungskräften besonders ausgeprägt sind, wie sie auf der Website ihrer Schule berichten. „Bei Führungskräften spielt die Persönlichkeit eine noch größere Rolle als bei vielen anderen Funktionen“, begründen die beiden dies. Martinsen und Glasø stützen sich dabei auf Daten aus einer Studie aus dem Jahr 2011, die das Administrative Research Institute (AFF) der Norwegian School of Economics durchgeführt hat. Daran haben 2.900 norwegische Führungskräfte teilgenommen, darunter 900 Frauen, 900 leitende Manager und knapp 900 Führungskräfte aus dem Öffentlichen Dienst. Die Auswertung der Daten zeigt, dass erfolgreiche Führungskräfte durchweg hohe Werte bei den sogenannten „Big Five“ der Persönlichkeitsmerkmale – Stabilität, Extroversion, Offenheit gegenüber Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit – aufweisen.

Im Einzelnen zeichnen sich gute Führungspersönlichkeiten den Studienergebnissen zufolge durch folgende Merkmale aus:

- Führungskräfte halten Druck und Stress bei der Arbeit stand (hoher Grad an emotionaler Stabilität).
- Sie ergreifen die Initiative, kommunizieren klar und sind sehr kontaktfreudig (hoher Grad an Extroversion).
- Sie sind innovationsfähig, neugierig und haben ambitionierte Visionen (hoher Grad an Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen).
- Sie unterstützen Mitarbeiter, kommen ihnen entgegen und beziehen sie mit ein (hoher Grad an Verträglichkeit).
- Sie können gute Ziele setzen, arbeiten sorgfältig, halten Ergebnisse nach und sind sehr methodisch (hohes Maß an Gewissenhaftigkeit).

DIVERSITY-STUDIE

Gemischte Teams? Oft gar nicht erwünscht

Gut ein Viertel der Berufstätigen in Deutschland findet, dass das eigene Team nicht vielfältig ist. Das ist ein Ergebnis der Umfragereihe „So arbeitet Deutschland“ der Personalberatung S-Three, bei der rund 1.000 Festangestellte und Freelancer nach verschiedenen Aspekten der aktuellen Arbeitswelt sowie ihren Wünschen befragt wurden. Die Antworten zeigen, dass Vielfalt in Unternehmen nicht nur zu wenig gelebt wird – gemischte Teams sind oft auch gar nicht erwünscht. Besonders selten sind bislang Mitarbeiter verschiedener Religionen (22 Prozent) und Menschen mit körperlichen Einschränkungen (zwölf Prozent) in deutschen Firmen vertreten.

Foto: S-Three

Kaum Vielfalt. Ganze 42 Prozent der deutschen Firmen setzen bislang gar nicht auf Diversity-Maßnahmen, zeigt eine Befragung zum Thema „Diversity“.

BERUFSWAHL JUGENDLICHER

Ausbildung suchen, Mama fragen

Wer sich für eine Ausbildung interessiert, kann sich an offizielle Stellen wenden, etwa die Ausbildungsberatung der Industrie- und Handelskammern. Doch wessen Rat holen Jugendliche am liebsten ein, wenn sie vor der Qual der Ausbildungswahl stehen? Das hat das Stellenportal Meinestadt.de rund 500 Nutzer seiner Azubi-App Talent Hero gefragt – mit einer klaren Tendenz: Karriereberaterin Nummer eins ist demnach die eigene Mutter. Zwei Drittel der Befragten stufen ihren Rat als wichtig oder sehr wichtig für ihre Berufswahl ein. Papas Karrieretipps wollen mit 50 Prozent etwas weniger Jugendliche hören.

Dr. Achim Zimmermann

Foto: Mark Mühlhaus

Kolumne Recht

„Weltbester Trainer“: Vorsicht bei Awards

„Bester Trainer der Welt 2017“ – über diese Auszeichnung würde sich bestimmt jeder freuen, zeigt sie doch (potenziellen) Kunden, dass es niemanden Besseres geben kann. Problematisch wird es aber dann, wenn dieser Preis nur deshalb vergeben wurde, weil der Trainer oder Coach dafür tief in die Tasche gegriffen hat. Denn so schön solche Bezahlmodelle für manche sind: Im Zweifelsfall dürften sie rechtlich zumindest problematisch sein.

„Es geht darum, wer einen Preis verdient – und wer daran verdient.“

Soll ein Preis verliehen werden, so ist sicherzustellen, dass eine neutrale Einrichtung dafür zuständig ist. In erster Linie ist da an Verbände zu denken, die sich im Bildungsbereich etabliert haben. Daneben können auch staatliche Einrichtungen, wie beispielsweise Ministerien oder Universitäten, solche Ehrungen vornehmen. Anders sieht es dann schon aus, wenn private Institute ebenso mitmischen wollen: Denn gerade bei ihnen besteht oft der Verdacht, dass sie lediglich gegen Zahlung eines bestimmten Betrags den Preis versprechen. Somit geht es nicht mehr um die Frage, ob der Trainer den Preis verdient, sondern darum, was die Einrichtung damit verdient. Zwar kann es durchaus legitim sein, von den einzelnen Trainern eine Art Bearbeitungsgebühr für ihre Bewerbung zu verlangen. Allerdings wird das ein Ende haben müssen, wenn die Beträge vierstellig werden. Denn damit ist die Verleihung von Preisen, die nur gegen Zahlung eines Entgelts durchgeführt wird, aus rechtlicher Sicht mehr als problematisch einzustufen.

Ein weiteres Problem: Bei solchen Bezahlmodellen fehlen oft objektive Bewertungskriterien, anhand derer die Leistung beurteilt und der Preis vergeben wird. „Bezahlung der Gebühr“ reicht natürlich nicht als einziges Kriterium aus. Stattdessen muss vorher festgelegt sein, welche konkreten Voraussetzungen die Bewerber erfüllen müssen, damit sie in den Genuss des Preises kommen. Zusätzlich müssen diese Punkte nachgewiesen und dokumentiert werden. Für all das ist eine Jury notwendig, die über die notwendige Kompetenz verfügt, die Bewerbungen objektiv zu beurteilen. Sollten all diese Aspekte bei der Vergabe eines Preises berücksichtigt worden sein, so kann der Trainer oder Coach mit ruhigem Gewissen damit werben.

Nichts anderes gilt für Zertifizierungen: Auch bei ihnen reicht es nicht aus, dass lediglich eine Gebühr an den Anbieter entrichtet wird. Hier ist es ebenso erforderlich, dass vor der Vergabe ein Kriterienkatalog erstellt wird, den der Bewerber zu erfüllen hat. Denkbar ist zum Beispiel, dass gewisse Ausbildungen erfolgreich abgeschlossen werden müssen oder dass eine Art Prüfung den Wissensstand des Bewerbers testet. Daneben kann erforderlich sein, dass der Inhaber des Zertifikats eine gewisse Praxiserfahrung nachweisen muss.

Wirbt jemand mit einem Preis oder einer Zertifizierung aus einem Bezahlmodell, so kann das gegen das Wettbewerbsrecht verstoßen. Er setzt sich damit der Gefahr aus, von Konkurrenten abgemahnt zu werden. Schlimmstenfalls wird er dann neben nutzlos ausgegebenen Zigtausend Euro für den Preis oder die Zertifizierung auch noch erhebliche Prozesskosten los.

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

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

Professionalisierung. Fritz B. Simon begrüßt rund 150 Absolventen seiner Beraterausbildungen zum jährlichen Alumnikongress, einem Ort systemtheoretischer Reflexion.

Fotos: Pichler

„Systemisch ist die Theorie, nicht das Werkzeug“

FRITZ. B. SIMON. Der Begriff systemisch, eine Eindeutschung des englischen „systemic“, ist zur Leerformel geworden. Professor Fritz B. Simon (68), ein Pionier der systemischen Familientherapie (Heidelberger Schule) und „Papst“ der systemischen Organisationsberatung, erklärt in diesem Interview, was hinter dem Begriff systemisch steckt und warum es keine systemischen Methoden und Werkzeuge gibt.

Was ist systemisch?

Prof. Dr. Fritz B. Simon: Systemisch heißt für mich, dass ich die Systemtheorie nutze, um Hypothesen über die Entstehung beobachtbarer Phänomene zu konstruieren. Wer systemisch über Organisationen nachdenkt, trifft andere Entscheidungen und handelt anders, als Menschen, die andere Theorien verwenden. Das Wesen des Systemischen ist die für viele neue Art zu denken. Hier hat der verstorbene Bielefelder Soziologe Niklas Luhmann mit seiner Systemtheorie – vor allem auch mit seiner Organisationstheorie – die Basis gelegt.

Neuerdings sprechen einige von agiler oder lösungsorientierter Organisationsberatung statt von systemischer ...

Simon: Das Wort systemisch kennzeichnet die Theorie. Mit agil und lösungsorientiert werden dagegen Methoden beschrieben. Den Begriff systemisch für ein Methodenrepertoire zu verwenden, ist zwar populär, aber unsinnig. Methoden sind Methoden und als solche weder systemisch, noch katholisch, grün oder kalt. Die Eigenschaft systemisch kann sich meiner Meinung nach immer nur auf das (den Methoden zugrundeliegende) Erklärungsmodell beziehen.

Wenn die „Art des Denkens“ im Mittelpunkt steht, braucht man dann überhaupt originäre systemische Tools?

Simon: Alle Methoden und alle Werkzeuge, die zum Ziel führen, sind salopp gesagt, „systemisch“. Systemiker werden nur anders erklären, wie sie wirksam werden. Natürlich gibt es auch Werkzeuge, die von ihnen erfunden wurden – allen voran das berühmte „Zirkuläre Fragen“ – aber im Grunde bräuchte der Systemiker keine eigenen Werkzeuge. Er kann ganz pragmatisch aus allen Beratungsrichtungen Tools wählen, solange deren Einsatz nicht zu widersprüchlichen Botschaften an seine Kunden und inkonsistenten Interventionen führen.

Zwangsläufig stellt sich die Frage, was sich hinter dem Begriff Systemtheorie verbirgt.

Simon: Wir reden hier von der neueren soziologischen Systemtheorie, die soziale Systeme - wie zum Beispiel ein Maschinenbauunternehmen - als Kommunikationssysteme betrachtet. Dass dieses Unternehmen Mitarbeiter beschäftigt, ist Voraussetzung dafür, dass Maschinen produziert und verkauft werden können. Wenn man aber wissen will, wie sich das Unternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet, muss man auf die Spielregeln schauen, nach denen in diesem speziellen Unternehmen kommuniziert wird und Entscheidungen getroffen werden: Wer darf mit wem in wichtigen Meetings sitzen? Welche Prozesse werden genau geplant und welche passieren selbstorganisiert? Wer ist an welchen Entscheidungen beteiligt und wie werden die Entscheidungen der gesamte Belegschaft mitgeteilt? Wie werden in der Folge ganz konkret Produktion und Vertrieb organisiert ... Fest steht: Es ist die Kommunikation, die für die funktionelle oder dysfunkionelle Koordination

Fritz B. Simon.
Der Professor hat 21 Bücher geschrieben – darunter zwei kompakte Einführungen in die Systemtheorie.

des Verhaltens der Akteure sorgt. Ich muss als Berater also die Kommunikationsmuster analysieren, um zu verstehen, wie eine Organisation tickt und welches die Prämissen der Entscheidungen der Mitarbeiter sind. Organisationale Veränderung besteht immer in der Veränderung von beidem.

Warum bekämpfen Sie die Amateure, bei denen der systemische Ansatz („alles hängt mit allem zusammen") beliebig und unverbindlich bleibt, nicht öffentlich?

Simon: Für den Begriff systemisch gibt es kein geschütztes Copyright. Jeder kann ihn mehr oder weniger beliebig verwenden. Natürlich mache ich aus meinem Herzen keine Mördergrube, wenn ich die Arbeit von „Kollegen" für problematisch halte. Aber wer bin ich denn, mir anzumaßen, den Begriff systemisch für alle verbindlich definieren zu wollen. Wer zu „Simon, Weber and Friends" kommt, dem bieten wir in unseren Ausbildungen theoretisch konsistent und pragmatisch nützlich Orientierung, aber wir missionieren nicht.

Um es aber noch einmal hervorzuheben: Es gibt viele Formen von Systemtheorien – in der Biologie, der Psychologie, der IT, der Technik, der Soziologie … Für mich persönlich ist Luhmanns Theorie sozialer Systeme der konsistenteste und plausibelste Ansatz, um Organisationen zu verstehen und Handlungsanleitungen zu gewinnen. Hilfreich finde ich dabei, dass Luhmanns Ansätze kompatibel sind mit dem Konstruktivismus Paul Watzlawicks, einem Kommunikationswissenschaftler und Psychotherapeuten, dem und dessen Konzepten ich persönlich viel verdanke. Luhmanns Ansatz ist wahrscheinlich der radikalste und abstrakteste, der auf dem Markt ist, aber das ist (auch wenn das widersprüchlich erscheinen mag) gerade die Grundlage dafür, dass sich fast alle praktischen Methoden integrieren lassen. Was er aber über die Nutzung dessen, was sich bewährt, hinaus ermöglicht, ist die Entwicklung vollkommen neuer, bislang nie erprobter und womöglich auch noch nie gedachter Methoden. Denn die Nutzung der Systemtheorie mit ihren vom Alltagsdenken abweichenden Erklärungsmustern, fördert die Bildung innovativer Ideen, weil sie alte Probleme in neue Kontexte stellt.

Den umstrittenen (systemischen) Familienaufsteller Bert Hellinger haben Sie aber einmal heftig kritisiert …

Simon: Ich verurteilte Hellingers Art zu arbeiten, weil er Dinge tat, die allem widersprachen, was stillschweigender Konsens in der systemischen Szene war. Er trat nicht nur extrem autoritär auf, sondern verkündete vermeintliche Wahrheiten und sagte seinen Klienten, was sie – einer „gottgewollt" erscheinenden Norm folgend – tun müssten. Bei meiner Kritik ging es um Grundwerte von Konstruktivismus und Systemtheorie, die gerade nicht normativ sind und keinem zubilligen, willkürlich Wahrheiten zu verkünden, statt sich über sie in einem mühsamen interpersonellen Prozess zu einigen.

Interview: Martin Pichler

WISSENSCHAFT. Wie können Organisationen aus Erfahrungen lernen und Entscheidungen treffen? James G. March, ein einflussreicher, aber recht unbekannter Organisationstheoretiker, fügte dem Fundament der klassischen BWL tiefe Risse zu – zum Beispiel in dem er bezweifelte, Entscheidungen würden rational getroffen werden. Ein aktueller Kongress würdigte jetzt Marschs Denkleistungen.

PANNEN IM LERNPROZESS VON ...

Organisationen (James March):

Foto: alphaspirit / AdobeStock

Erfahrungen nutzen – **besser entscheiden**

01.

Grundsätzlich lernen Organisationen aus den gemachten **Erfahrungen, aber ...**

02.

... es gibt **Kompetenzfallen.** Es wird nur vorhandes Wissen vertieft statt neues erworben.

03.

... es gibt Misserfolgsfallen. Neues wird verworfen, sobald nur **einmal** etwas schiefläuft.

Foto: Pichler

Alfred Kieser. Der Professor Emeritus der Universität Manheim und Gastprofessor der Universität Witten/Herdecke verehrt James G. March als brillanten Kritiker der Mainstream-Betriebswirtschaftslehre.

→ „Es ist besser, einen Menschen zum Nachdenken zu bringen, als ihm Ratschläge zu geben." Diese Einsicht verdanken wir James G. March (89), einem ehemaligen Management-Professor in Stanford. Er gilt als Pionier der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie („behavioral theory of the firm") und wurde vor allem dadurch berühmt, dass er mit Nachdruck bestritt, dass in Unternehmen überwiegend „rationale" Entscheidungen getroffen würden.

Gerade wurde sein aus dem Jahr 2010 stammendes Buch „The ambiguities of Experience" bei Carl Auer auf Deutsch veröffentlicht („Zwei Seiten der Erfahrung – wie Organisationen intelligenter werden können"). Aus diesem Anlass wurde auch ein Kongress veranstaltet, der mit den Keynote Speakern Prof. Dr. Alfred Kieser, Organisationsforscher und Professor Emeritus der Universität Mannheim, und Prof. Dr. Stefan Kühl, Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld, aufwartete.

Während Kieser Marchs Lerntheorie erklärte, fasste Kühl dessen Entscheidungstheorie zusammen. Kieser stellte zu Beginn einen „Lernzirkel" vor, der aus vier Elementen besteht und zeigte, wie March sich individuelles und organisatorisches Lernen vorstellt:

1. Beobachtung. In einem Unternehmen werden Ereignisse beobachtet (Ergebnisse von früher eingeleiteten Maßnahmen). Zum Beispiel wird anhand der Außendienstberichte erfasst, dass die Anzahl der Besuchstermine bei potenziellen Neukunden abnimmt.

2. Interpretation. Die Beobachtung wird interpretiert – wobei es in der Regel an Eindeutigkeit mangelt. Der Außendienst kann seine Motivation verloren haben, die Konkurrenz kann billiger geworden sein oder die potenziellen Kunden halten sich mit Investitionen zurück, weil eine Konjunkturkrise droht.

3. Individuelles Handeln. Einzelne Organisationsmitglieder verändern ihr Handeln. In unserem Beispiel könnten Außendienstler versuchen, durch intensiveres Klinkenputzen an die gewünschte Zahl von Terminen zu kommen.

4. Organisationales Handeln. Die Außendienstler erfahren beim Kunden, warum das Interesse an den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens erlahmt ist. Sie machen Verbesserungsvorschläge und sagen zum Beispiel der Abteilung Produktentwicklung oder der Buchhaltung, was sie aus Sicht der Kunden falsch machen. Das gesamte Unternehmen unternimmt Schritte, um seine Kultur in Richtung einer verbesserten Kundenorientierung zu entwickeln. Die Ergebnisse werden beobachtet und nach einer Weile beginnt dann der Lernprozess von vorn.

March nutzt dieses einfache Modell auch, um zu zeigen, was beim Lernen in einem Unternehmen oder einer Organisation schiefgehen kann.

Lernen unter Mehrdeutigkeit. Der erste Fallstrick lauert beim Übergang von der Beobachtung zur Interpretation der Beobachtung. Was man sieht, ist mehrdeutig. Oft bleibt unklar, warum etwas geschehen ist und ob das Geschehene gut oder schlecht ist. Je positiver Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber eingestellt sind, desto größer ist laut March ihre Neigung, das Beobachtete positiv zu interpretieren. Menschen, die grundsätzlich unzufrieden mit ihrem Arbeitgeber sind, behalten oft ihre Interpretationen für sich oder äußern eher Missfallen. Und viele werden sich der Ansicht firmeninterner Meinungsführer blind anschließen.

Individuen lernen nicht. Wenn ein Einzelner aus den Interpretationen etwas lernen soll, dann ist es nicht ungewöhnlich, dass überhaupt kein Lernen stattfindet, weil der Betroffene so in seiner Rolle fixiert ist,

04.

... es gibt **Aberglauben.** Ursachen einer Wirkung werden willkürlich behauptet.

05.

... es gibt ein **Lernen aus zweiter Hand.** Angepriesenen Vorbildern wir blind gefolgt.

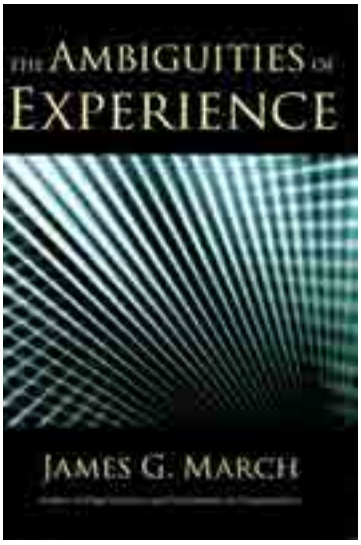
06.

... es gibt ein zu teures Lernen. Keiner berücksichtigt, was **Herumexperiemtieren kostet.**

Foto: Stanford University

James Gardner March. Zu Ehren des 1928 geborenen US-amerikanischen Organisationstheoretikers erschien 2016 sein wichtigstes Buch „Ambiguities of Experience“ bei Carl Auer auf Deutsch.

Übersetzung. Der Carl-Auer-Titel verspricht intelligentere Organisationen.



Original. Im Jahr 2010 veröffentlichte March seine Gedanken zum Erfahrungslernen in den USA.

dass er keine Veränderungsspielräume sieht. Oft neigen Menschen dazu, Erfolge ihrem „Genie“ zuzuschreiben, dann findet auch kein Lernen statt. Außerdem glauben die Menschen tendenziell, dass ein positives Ereignis sich ohnehin wiederholen wird, während die Wiedereintrittswahrscheinlichkeit eines negativen Ereignisses unterschätzt wird.

Organisationen lernen nicht. Individuen lernen zwar, können aber andere in ihrer Organisation nicht davon überzeugen, sich ihre Einsichten zu Herzen zu nehmen und sich (ebenfalls) besser an die Umwelt anzupassen. Mitarbeiter schlagen zum Beispiel etwas vor, was die Kollegen oder andere Abteilungen besser machen sollten. Dass die gut gemeinten Impulse von „Abteilungsfremden“ in der „kritisierten“ Abteilung keine Resonanz finden, leuchtet ein. Marchs Rat: Eine firmeninterne Vereinbarung darüber, in welcher Form man sich gegenseitig auf Fehler aufmerksam machen darf, erhöht organisationale Lernerfolge.

Organisationen und Individuen lernen das Falsche. Letztlich beobachtete March auch noch, dass Unternehmen etwas völlig Nebensächliches ändern und dabei behaupten, sie hätten gelernt, wie man ein Problem beseitigt. Oft zu beobachten ist in diesem Zusammenhang, dass zwei zufällig zum gleichen Zeitpunkt stattfindende Ereignisse in einen ursächlichen Zusammenhang gebracht werden. Das Fixum der Verkäufer wird erhöht und zeitgleich steigt der Umsatz. An einen Zusammenhang zu glauben, ist laut March reiner Aberglaube („superstitious learning“). Der steigende Umsatz könnte auch etwas mit einem Anstieg des allgemeinen Gehaltsniveaus, mit sinkenden Zinsen oder mit dem Wegfall eines Konkurrenten zu tun haben.

Wenn sich Märkte verändern, haben Unternehmen nach March zwei Möglichkeiten, um wettbewerbsfähig zu bleiben: Sie können ihre Stärken ausbauen und das Bestehende verfeinern („exploitation“). Die Gefahr dabei ist, dass vielversprechende neue Gelegenheiten verpasst werden und man den Anschluss an den technischen Fortschritt verliert. Die zweite Möglichkeit besteht darin, gezielt Neues zu erproben und viel ins Blaue hinein zu experimentieren („exploration“). Man läuft dabei Gefahr, viel Geld zu verpulvern und wenig Nutzen zu ernten.

Altes verbessern oder auf Neues umschwenken?

Beide Optionen bieten unterschiedliche Arten von Erfolgschancen. Verfeinern verspricht in der Regel schnelle und sichere Erfolge. Deshalb wird laut Kieser das Dilemma „Exploration versus Exploitation“ in den Unternehmen tendenziell eher zugunsten der Exploitation gelöst. Der Professor plädiert aber mit Bezug auf March für ein Ausbalancieren der beiden Prinzipien. Ohne jedes Experimentieren werde die Chance vertan, Potenziale in anderen Bereichen zu erkennen, die für das Überleben in der Zukunft wichtig sein könnten.

Nur durch die Suche nach Neuem könne man lernen, wo künftig die Erfolgspotenziale lägen. Diese Suche müsse begleitet werden von der systematischen Ermittlung der kausalen Gründe, warum ein Experiment gelang oder warum es nicht gelang.

Wie man das Experimentieren zu gestalten habe, darüber hat sich March viele Gedanken gemacht. So rät er, man solle Versuchsballons eher selten starten, dafür aber richtig große Ballons in die Luft lassen. Viele kleine Veränderungen, die auch noch gleichzeitig angestoßen würden, führten dazu, dass hinterher keiner mehr sagen könne, was welche Wirkung erzeugt habe. Unklare Kausalbeziehungen endeten nur in einer Sackgasse. Nur bei einer großen Änderung könne man auch ganz deutlich sehen, welche Wirkung sie habe.

Eine Abkürzung zum Erfolg (ohne mühsames Optimieren der eigenen Stärken und ohne teures Experimentieren mit Neuem) hatte March auch schon im Blickfeld. Es ist das „Lernen aus zweiter Hand“. Er hat schon früh darauf hingewiesen, dass es keinen Sinn macht, die Erfolgsstrategien anderer Unternehmen zu kopieren – selbst wenn sie von Bestsellerautoren zu praxisnahen Kochrezepten zusammengefasst worden sein sollten. Viele Vorzeigeunternehmen hätten phasenweise sehr riskant gehandelt, um schnelle Erfolge herbeizuzwingen. Dass das gut gegangen ist, hat viel mit Glück und weniger mit einer brauchbaren Strategie zu tun. Außerdem würde in Er- →

→ folgsbüchern regelmäßig verschwiegen, wie sehr günstige Umstände nachgeholfen hätten. Wer erfolgreiche Unternehmen imitiere, der übernähme auch deren riskante Praktiken und unterschätze das damit verbundene. Erfolgreiche Unternehmen, die dazu neigten, mit konventionellen Praktiken relativ verlässlich durchschnittliche Ergebnisse zu erzielen, würden nie als Vorbilder herausgestellt. Im Endeffekt sei aber ihr Überleben gesicherter. Riskante Praktiken hätten im Gegensatz dazu viel weniger Erfolgschancen als immer propagiert werde. Kieser betonte zum Abschlus seines Beitrags: „Viele Unternehmen fahren auch heute noch zu schnell auf Erfolgsgeschichten ab, ohne sich Alternativen zu überlegen und ohne die Risiken zu kennen, die mit den empfohlenen Patentlösungen verbunden sind."

Den Glauben an die Zweckrationalität verloren

Während Kieser die Art des Lernens (aus Erfahrung) in Marchs Theoriengebäude beleuchtete, erklärte Prof. Dr. Stefan Kühl die Entscheidungstheorie Marchs und beschrieb, wie March die Zweckrationalität von Unternehmen kritisierte. Managern und Beratern unterstellen laut March ganz selbstverständlich, dass Unternehmen einen Zweck hätten. Der übergeordnete Zweck könne bestimmt werden und dann würden einfach die Mittel zu dessen Erreichung abgeleitet. Die entsprechenden Mittel würden operationalisiert und es gäbe quantitative Vorgaben. Meilensteine würden definiert und Aktionspläne aufgestellt, deren Erreichung durch das Management regelmäßig kontrolliert würde.

„Das zweckrationale Organisationsmodell befriedigt in einem Höchstmaß die Planungsphantasien in der modernen Gesellschaft", so Kühl. Wenn man nur genug „fundiertes Wissen über Markttrends und globale Entwicklungen" hätte, ein Verständnis für die Geschäftsprozesse und „Wissen über Optimierungsmöglichkeiten" mitbrächte, über „Kenntnis der Branche, ihrer Schwierigkeiten und Best-Practice-Modelle zu ihrer Lösung verfügte", „erprobte Tools zur Erarbeitung strukturierter Lösungen" zur Hand hätte und „hoch qualifizierte Berater" mit „ausgeprägten analytischen Fähigkeiten" engagieren würde, dann – so die Vorstellung - könne der Organisation nichts passieren.

Für March ist die Vorstellung, dass der Zweck einer Organisation dadurch erreicht werde, dass Unterzwecke abgeleitet werden, eine reine Phantasievorstellung des Topmanagements. Die Annahme, dass Organisationen aus eindeutigen Zweck-Mittel-Relationen bestünden, sei schon deshalb falsch, weil die verschiedenen organisatorischen Einheiten (zum Beispiel Abteilungen) ihre eigenen Ziele und Zwecke ausbildeten. Rhetorisch rechtfertige jede Organisationseinheit ihre lokalen Zwecke mit dem Oberzweck der Organisation, aber durch die Verabsolutierung der jeweils eigenen lokalen Perspektive in den organisatorischen Einheiten sei es nicht möglich, die verschiedenen lokalen Rationalitäten zu einem harmonisch aufeinander abgestimmten Konzept zusammenzuziehen. Zwecke bildeten sich in der Regel in einem Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Gruppen heraus, die aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen oder Regionalbereiche bestünden. Das Ergebnis des Aushandlungsprozesses zwischen den Gruppen sei dabei nicht ein Zweck, der „am besten" für die Organisation sei, sondern ein Kompromiss, mit dem alle sich in einer „Koalition" befindlichen Akteure mehr oder minder gut leben könnten.

Organisationen verfügen laut March über widersprüchliche Zwecke und favorisieren je nach Situation entweder den einen oder den anderen. „Manchmal wird der Zweck einfach gewechselt. In Organisationen wird permanent entschieden, ohne dass immer klar ist, warum und auf welcher Grundlage. Sind durch eine Entscheidung erst einmal Effekte produziert worden, sucht man mögliche Zwecke, die sich zur Rechtfertigung der Entscheidung eignen." Das Entscheidungsverhalten ist, so March, häufig nicht ein an Zwecken orientiertes Handeln von Organisationsmitgliedern, sondern eher ein permanenter Prozess zur Findung von Zwecken, die bereits erfolgte Handlungen legitimieren können. Kurz: Die „Tat geht häufig dem Ziel voran".

In der Praxis wird das zweckrationale Organisationsmodell, so Kühl, häufig hektisch repariert: Ziele werden in einem Strategieprozess priorisiert, in Strategieklausuren wird die „Besinnung" auf die ursprünglichen Zwecke der Organisation verlangt, widersprüchliche Zwecke werden mit einer stromlinienförmigen Durchrationalisierung von Prozessen bekämpft oder das Unternehmen wird in zwei unterschiedliche Organisationen aufgespalten, die jeweils einem klaren Zweck folgen.

Kühl kritisierte auch die systemische Beraterszene, die auch immer noch den Glauben an Zweckrationalität am Leben erhalte. Er meinte damit die unter Systemikern beliebte „Strategieschleife", die aus einer chronologischen Abfolge von „Analysieren", „Zukunft erfinden", „Entscheiden", „Zukunftsbild zeichnen", „Organisation umbauen", „Strategisch controllen" und „Implementieren" besteht. Es klinge verlockend, wenn proklamiert werde, dass ein Unternehmen so „von seiner Zukunft her führbar" sei, aber letztlich handele es sich lediglich um eine mit partizipativen Elementen angereicherte Variante zweckrationalen Denkens.

Dieses Verharren im zweckrationalen Denken veranlasste Kühl zu folgendem Fazit: „Als Beobachter fühlt man sich an Sisyphos erinnert, der den Stein in immer neuen Change-Management-Projekten auf den Hügel der Zweckrationalität zu rollen versucht, obwohl der Stein ihm immer, immer wieder entgleitet. Aber gerade dieses ewige Scheitern an den eigenen Zweckrationalitätsansprüchen, so könnte man ketzerisch anmerken, hält Sisyphos in Bewegung – und die Strategen unter den Managern und Beratern beschäftigt."

Für optimale Lösungen reicht oft die Energie nicht

March beobachtete, dass in Organisationen häufig nicht nach „optimalen", sondern lediglich nach „befriedigenden" Lösungen gesucht werde. Die Suche nach optimalen Entscheidungen setze voraus, dass möglichst alle Betroffenen am Entscheidungsprozess beteiligt, möglichst alle denkbaren Entscheidungsalternativen

Denkanstöße, um mit Komplexität klar zu kommen

James G. March. Der Stanford-Professor empfiehlt, die Orientierung an der Zweckrationalität bis auf wenige Ausnahmen aufzugeben und Raum für Experimente, Erprobungen und Explorationen zu schaffen. Diese „Verspieltheit“ (March) widerspricht allen Vorstellungen von rationalem Verhalten, aber sie kann zu Innovationen führen, die sich sonst nie hätten planen lassen.

Foto: Pichler

Stefan Kühl. Der Organisationssoziologe sucht nach Wegen, March für Unternehmen nutzbar zu machen.

Da die Welt komplex und unberechenbar geworden ist, können die „Entscheider“ im Business nicht mehr von einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgehen. Es gibt keinen Algorithmus, der die beste Entscheidung vorgibt. Alternativen zur Zweckrationalität sehen für James G. March so aus:

- Man sucht in bestimmten Situationen nicht nach optimalen Lösungen, sondern nur nach befriedigenden Lösungen. Faktisch wird die erstbeste Lösung genommen. Oft fehlen genügend entscheidungsrelevante Kausalbeziehungen.
- Man legt sich nicht mehr auf einen bestimmten Zweck fest. Ein konkretes Ziel, das einer Organisation vorgegeben wird, verhindert einen wachen Rundumblick. Die Alternative heißt Zweck-Opportunismus: Der bessere Zweck ist der Feind des guten Zwecks.
- Man legt sich als Organisation Fettpolster zu (zum Beispiel Redundanzen in den Prozessen). Dies geschieht in der Hoffnung, dass man dadurch Reserven für den Fall hat, dass plötzlich neue Anforderungen an die Organisation herangetragen werden. Anders ausgedrückt: Organisationen riskieren bewusst eine „verschwenderische“ Gestaltung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen, um so über Möglichkeiten zu verfügen, mit zukünftigen Problemen flexibler zurechtzukommen.

Wie sich Problem und Lösung finden

- Man findet sich damit ab, dass der Zufall eine große Rolle spielt, wenn in der VUCA-Welt entschieden werden muss. Das „Mülleimer-Modell“ von March geht davon aus, dass Leute, die ein Problem plagt, und Leute, die Lösungen haben, sich in den Meetings wie auf einem Basar begegnen und aushandeln, welche Lösung zu welchem Problem passt. Dabei kann man beobachten, dass oft zuerst die Lösung (Kompetenz) da ist und erst später ein geeignetes Problem auftaucht. Man sucht keine Ressourcen, um ein Problem zu lösen, sondern die Ressourcen „lagern sich an die Probleme an“.

Martin Pichler

erwogen und die positiven und negativen Effekte aller Alternativen ausführlich geprüft würden. Dafür reiche aber die Energie in Organisationen in den seltensten Fällen aus. Stattdessen werde in einem Prozess des „Satisficing“ die erste beste Entscheidungsalternative ausgewählt. Statt im Heuhaufen nach der spitzesten Nadel zu suchen, werde die genommen, die ausreichend für das Nähen sei. March hat herausgearbeitet, dass es sehr wohl funktional sei, dass sich Organisationsmitglieder nie völlig auf eindeutige Zielsetzungen, präzise Ideologien und Zwecke festlegen ließen. Ein klar definiertes Ziel helfe zwar, die Mitarbeiter auf eine gemeinsame Marschrichtung festzulegen, schränke aber den Horizont der Mitarbeiter ein. Sie mache die Menschen enger und dümmer und erschwere kurzfristige Umorientierungen im Veränderungsprozess. In der Praxis sei es deswegen sehr wohl sinnvoll, dass Zweckopportunismus herrsche.

Entscheidungen in Organisationen werden laut March üblicherweise nach dem „Mülleimer-Prinzip“ getroffen. Man könne nicht davon ausgehen, dass beim Auftreten eines Problems die zuständigen Akteure die Probleme genau identifizierten und dafür geeignete Lösungen suchten. March hat zusammen mit seinen Co-Autoren Michael Cohen und Johan Olsen herausgearbeitet, dass man sich Entscheidungsprozesse als „Mülleimer“ denken müsse. So wie sich in einem Mülleimer der Müll rein zufällig aneinander anlagere, so fänden in einem Unternehmen Probleme, Lösungen und Ak- →

teure mehr oder minder zufällig zueinander. Oft stünde in einem Unternehmen Technik herum und einige Mitarbeiter seien unterbeschäftigt. Diese Bestandteile würden dann zufällig zur Lösung des Problems eingesetzt.

In größeren Unternehmen gäbe es regelmäßig auch Personal, für das „neue Verwendungen“ gesucht würden. Auch Beratungsprozesse sind nicht selten durch solche „Mülleimer-Prozesse“ der Entscheidungsfindung gekennzeichnet. Ein Beraterteam wird zur Moderation einer Klausur auf oberster Führungsebene angefragt. Weil sich die Klausur zerschlägt, überlegt man, ob die Berater nicht stattdessen ein „kontinuierliches Verbesserungsprogramm“ im operativen Bereich durchführen können. Die Personalentwicklung propagiert ein Konfliktmoderationstraining, das aber von den Teilnehmern wegen dringender Probleme in der Abstimmung zwischen Abteilungen zu einem Strategie-Workshop umgewandelt wird.

March plädiert laut Kühl mit ironischem Unterton für eine „Technologie der Torheit“ im Management. Sie laufe darauf hinaus, punktuell „Unvernunft“ walten zu lassen. Die Empfehlung sei, die Orientierung an der Zweckrationalität aufzugeben und mitten in einem Unternehmen Raum für Experimente zu schaffen. „Diese Playfulness genannte Verspieltheit widerspricht allen Vorstellungen von Zweckrationalität, aber sie kann zu Innovationen führen, die sich von einem Management gar nicht planen lassen“, machte Kühl den Praktikern Mut. Am deutlichsten werde dieses Konzept im Gedanken des „Slacks“. Organisationen nähmen eine gewisse organisatorische „Achtlosigkeit“ in Kauf, hoffend, dass sie dadurch eine Reserve für den Fall hätten, dass plötzlich neue Anforderungen an sie herangetragen würden. „Organisationen legen sich Fettpolster zu, lassen Redundanzen in ihren Prozessen zu, alles in der Hoffnung, dass die Mitarbeiter diese Ressourcen für Innovationen, Flexibilität und Wandel nutzen.“ Anders ausgedrückt: „Organisationen riskieren bewusst eine schlampige Gestaltung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen, um dadurch über Möglichkeiten zu verfügen, mit zukünftigen Problemen zurechtzukommen“, schrieb March bereits 1963.

Zum Abschluss seines Vortrags ging Kühl noch auf die aktuelle Diskussion über „agile Organisationen“ ein. Sie sei geprägt durch die Vorstellung, dass Organisationen nur erfolgreich sein könnten, wenn sich die Grenzen zwischen den Abteilungen auflösten, die Hierarchien stark abgebaut würden und die Formalisierung von Prozessen reduziert würde. „Die Prinzipien lassen sich in Kleinstorganisationen wegen der geringen Komplexität vergleichsweise leicht umsetzen. Aber die maßgeblich von Kleinstorganisationen getragene Euphorie für die agile Organisationsform hat auch Großorganisationen angesteckt, obwohl wir aus der Forschung wissen können, dass die Auflösung von Abteilungsgrenzen, der Abbau von Hierarchien und der Verzicht auf Formalisierung zu einer Explosion von Komplexität und einer Verschärfung von Machtkämpfen führt“, warnte Kühl mit Nachdruck.

„Start-up-Prinzipien taugen nichts für große Organisationen, aber Marchs Ideen schon.“ Stefan Kühl

Die Impulse, die von March kommen, sollten laut Kühl genutzt werden, um ein „ganz anderes Verständnis von agilen Organisationsform zu entwickeln“. Statt monoton die Auflösung von Abteilungen, den Abbau von Hierarchien und die Entformalisierung von Prozessen zu fordern, sollte man für „realitätsnähere Formen der Entscheidungsfindungen“ werben. Kühl: „Organisationen könnten sich so selbst von dem Nutzen von Verschwendungen, von punktueller Torheit und von Entscheidungsprozessen in Form von Mülleimern überzeugen.“ Für Großorganisationen sei es leichter, mit Entscheidungsfindungsprozessen zu experimentieren, statt die Mode mit der Auflösung von Abteilungen mitzumachen. „Es gibt ermutigende Anzeichen, dass im Management und in der Beratung etwas ändern könnte“, gibt sich der Bielefelder Soziologe optimistisch. „Man braucht sich nur anzuschauen, wie das Treibhausmodell der Strategieformulierung in einigen Organisationen durch ein Graswurzelmodell abgelöst wird.“ Das „Treibhausmodell“ geht davon aus, dass – bevor ein Treibhaus geplant und gebaut wird – Planer überlegen, welche Gemüsearten man anbauen möchte. Dann wird nach den besten Mitteln gesucht, um den Zweck zu erreichen. Das Treibhaus wird dann nach Plan umgesetzt, und am Ende wird überprüft, ob auch jeden Tag die geplante Anzahl von Gemüse geerntet werden kann.

Im „Graswurzelmodell“ wird diese Logik grundlegend umgedreht. Strategien würden wie Unkraut in einem Garten wuchern und auch an ungewöhnlichen Stellen Wurzeln schlagen. Manchmal sei ein Unkraut so erfolgreich, dass es sich im ganzen Garten ausbreite. Manchmal werde das Unkraut wieder entfernt, in einigen Fällen unterstütze man die Ausbreitung vielleicht auch. In den meisten Fällen vergehe das Unkraut aber von allein. Diese Vorgehensweise eigne sich, wenn die Ziele nicht ohne weiteres fixierbar seien, weil man sich selbst noch nicht klar sei, wie sich ein Feld entwickeln könne oder weil die Ziele mit anderen Akteuren noch verhandelt und vereinbart werden müssten.

In der Diskussion, die sich an Kühls Vortrag anschloss, waren sich die Zuhörer einig: Inkonsequentes Handeln kann ein Erfolgsrezept sein. Das kann man von March lernen. Kühl rief Manager und ihre Berater dazu auf, bei der Umsetzung von March aber ruhig ein bisschen konsequenter zu sein. „Es macht wenig Sinn, wenn einerseits agile Entscheidungsprozesse gepriesen werden, aber andererseits das Denken in der Organisation durch Zweckrationalität geprägt ist. Es passt nicht zusammen, wenn man einerseits die Idee des Slacks sinnvoll findet, aber gleichzeitig alle Prozesse der Organisation stromlinienförmig durchrationalisieren möchte. Es ist erklärungsbedürftig, wenn man theoretisch Sympathien für das Mülleimer-Prinzip zeigt, aber praktisch Projektpläne erstellt, die von Meilensteinen nur so strotzen.“

Martin Pichler

ZUKUNFT PERSONAL®

Europas innovativste Fachmesse für Personalmanagement

19.-21. Sept. 2017

Koelnmesse | Eingang Süd

Gold Sponsor SAP

Gold Sponsor StepStone

Bronze Sponsor workday. Built for the future.

work:olution

moving minds

Von Evolution bis Revolution: Denken Sie die Arbeitswelt neu!

Highlights 2017:

Arbeitswelten.HR • HR Innovation Award • Start-up Village • Top Keynote Speaker u.a. mit Ranga Yogeshwar und Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin

Das ultimative Event der HR-Branche!

HR:motion

the riverboat edition

Jetzt Ticket sichern unter:
www.zukunft-personal.de

Hauptmedienpartner:

AuA Arbeit und Arbeitsrecht · COMPUTERWOCHE · DATAKONTEXT · GABAL · PERSONAL · personalmagazin

Innovatives aus Aus- und Weiterbildung

AWARDS. Vorbildliches und Innovatives aus Ausbildung, Bildungs- und Talent Management hat die Tüv Süd Akademie mit dem „Deutschen Bildungspreis 2017“ ausgezeichnet. Neben den regulären Kategorien gab es in diesem Jahr zwei Sonderpreise für besondere Leistungen bei Ausbildung und Innovation. Wir stellen die Gewinner mit ihren prämierten Konzepten vor.

Foto: Tüv Süd Akademie/CHLietzmann

Die Tüv Süd Akademie hat bereits zum fünften Mal vorbildliche Konzepte im Bildungs- und Talent Management mit dem „Deutschen Bildungspreis“ ausgezeichnet. Wie in den Vorjahren auch vergab der Initiator den Award bei einer Preisverleihung im Humboldt Carré in Berlin. Im Laufe des Tages konnten Bildungs- und Talent Manager auf dem vorher stattfindenden „Forum Bildungsmanagement“ an Workshops und Vorträgen teilnehmen und sich beim anschließenden Networking-Dinner mit ihren Kollegen austauschen. Neu in diesem Jahr war, dass der Bildungspreis nicht mehr in zwei verschiedenen Größenkategorien und Branchen vergeben wurde, sondern in drei Größen- und zwei thematischen Kategorien. Aufs Treppchen schafften es in diesem Jahr schließlich die Evomotiv GmbH in der Kategorie „Dienstleistung kleine Unternehmen“, die Convista Consulting AG in der Kategorie „Dienstleistung mittlere Unternehmen“, die Bundesagentur für Arbeit in der Kategorie „Dienstleistung Großunternehmen“, die Liebherr-Hausgeräte GmbH gemeinsam mit Develop P in der Kategorie „Ausbildung“ und die Trumpf GmbH & Co. KG in der Kategorie „Innovation“. Zusätzlich vergab Tüv Süd in diesem Jahr zwei Sonderpreise: Der Sonderpreis „Innovation“ ging an die Polizei Hannover für das Frauenförderprojekt „Horizonte“, und mit dem Sonderpreis „Ausbildung“ wurde die St. Gereon Seniorendienste GmbH ausgezeichnet. Das sind die Gewinner und ihre Konzepte.

„Dienstleistung kleine Unternehmen“: Evomotiv GmbH

Die Evomotiv GmbH wurde vor zehn Jahren als Start-up gegründet – von drei Ingenieuren, die als Unternehmer aktiv wurden. Unternehmerisches Denken wird bei Evomotiv nach wie vor großgeschrieben – nicht nur bei den Geschäftsführern. Das belegt das innovative Bildungskonzept des Unternehmens: Jeder der aktuell 180 Beschäftigten fungiert als „Unternehmer“ seines eigenen Wissens; der Antrieb für Weiterbildung soll vom Mitarbeiter selbst kommen. Der Wissensentwicklung eines jeden Mitarbeiters liegt eine „Karrierematrix“ zugrunde. Um die Weiterbildung unternehmerisch zu gestalten, bekommt jeder Mitarbeiter sein eigenes Qualifizierungsbudget – das sogenannte „Nockenbudget“. Der Begriff leitet sich vom Firmenlogo, einer Nocke, ab. Für welche Weiterbildungsmaßnahmen und -formate die Mitarbeiter ihr „Nockenbudget“ ausgeben, bleibt ihnen selbst überlassen. Wer sein Wissen mit seinen Kollegen als interner Trainer in der hauseigenen Akademie teilt, kann sein Budget erhöhen und sich gleichzeitig als Trainer ausprobieren und Feedback von Kollegen erhalten. Das Konzept des „Nockenbudgets“ hebt die Bildungspreis-Jury in ihrer Begründung besonders hervor. Neben dem transparenten Kompetenzmanagement bei Evomotiv lobt die Bildungspreis-Jury außerdem das starke interne Recruiting des Unternehmens und seine passenden Kennzahlen. „Viele Tools der bedarfsgerechten Infrastruktur wurden vom Unternehmen selbst entwickelt“, betont die Jury in ihrer Begründung.

Die Mitarbeiter, berichtet Evomotiv, schätzen, dass sie ihre Weiterentwicklung selbstbestimmt planen und beeinflussen können. „Davon profitieren wir als Arbeitgeber natürlich. Selbstvertrauen

Ausgezeichnet. Die Gewinner des „Deutschen Bildungspreises 2017“ hat die Tüv Süd Akademie Ende April im Humboldt Carré in Berlin gekürt – im Anschluss an das diesjährige „Forum Bildungsmanagement“.

und Selbstbewusstsein werden gesteigert und die Kollegen können sich der Herausforderung stellen, ihr Wissen an andere Kollegen zu verteilen.“ Künftig plant das Unternehmen, auch externe Teilnehmer zu seinen Inhouse-Schulungen zuzulassen. Mit den neuen Kooperationen und Impulsen soll ein größeres Netzwerk geschaffen werden.

„Dienstleistung mittlere Unternehmen“: Convista Consulting AG

Das IT- und Businessberatungsunternehmen Convista wurde beim diesjährigen Bildungspreis für sein umfassendes Bildungsmanagement ausgezeichnet, die es „auf kreative Weise mit dem Innovationsmanagement verzahnt“, wie die Bildungspreis-Jury lobt. „Alle Bildungsinitiativen sind hierfür in ein Gesamtkonzept eingebettet“, heißt es in der Jury-Bergündung. Bei seinen Bildungsmaßnahmen orientiert sich die Convista-Personalentwicklung am Employee Life Cycle: Teil davon sind ein strukturierter Onboarding-Prozess, ein umfassendes Schulungsportfolio und Talent-Management-Konzept.

Das Besondere am Schulungsportfolio der Convista ist seine Vielseitigkeit – das Unternehmen bietet aktuell rund 120 verschiedene Trainings an – und vor allem auch die Tatsache, dass Convista voll auf seine eigenen Mitarbeiter als Trainer setzt: Die meisten Schulungen in der hauseigenen Convista Academy führen nämlich interne Trainer durch. Welche Personalentwicklungsmaßnahmen die zu schulenden Mitarbeiter benötigen, wird regelmäßig durch Bedarfsabfragen bei den Mitarbeitern ermittelt.

„Die Mitarbeiter selbst sind unsere besten Trainer – wir bieten ihnen also eine Plattform und bringen das entsprechende Vertrauen entgegen“, so das Motto von Convista. Dafür gibt es kein festes Trainingsbudget je Mitarbeiter, geschult wird vielmehr nach individuellem Bedarf.

Die Basis für die Weiterbildungen in der hauseigenen Akademie bildet ein Kompetenzmodells: Jedem Mitarbeiter wird so vermittelt, welche Kompetenzen wie entwickelt werden, um sich weiterzuentwickeln. Die Bildungspreis-Jury lobt auch die Außenwirkung dieses Konzepts: Das systematische Kompetenzmanagement und die exzellenten Fachkarrieren würden aktiv zum Employer Branding beitragen, heißt es in der Begründung. Das bestätigt auch Convista: Auch bei Bewerbern könne man mit den vorgestellten Bildungsmaßnahmen einen nachhaltigen Eindruck schaffen.

Ein besonderes Lob erhielt Convista für die Führungskräfteentwicklung aus dem eigenen Haus, die das Unternehmen individuell an die Unternehmensphilosophie anpasst. Und Convista selbst sieht neben der Förderung eines einheitlichen Führungsverständnisses noch einen weiteren positiven Effekt seiner Führungskräfteentwicklung: die noch engere Verzahnung zwischen HR und dem Management. Diese positiven Effekte möchte das Unternehmen nun auch auf seine internationalen Niederlassungen übertragen: Geplant ist ein internationales Roll-out des Leadership-Trainings, um die Führungskultur auch global zu stärken. Außerdem will Convista als nächstes aus ihrem Innovations-Konzept eine „Innovationskultur“ schaffen. Ihr vorbildliches ganzheitliches Bildungsmanagement betreibt Convista übrigens nicht erst seit gestern: Schon beim „Deutschen Bildungspreis →

Evomotiv. Bei dem kleinen Unternehmen sind die Mitarbeiter „Unternehmer“ ihres eigenen Wissens – mit eigenem Weiterbildungsbudget.

Convista. Das Beratungsunternehmen setzt auf die eigenen Mitarbeiter als interne Trainer in der hauseigenen Akademie.

→ 2013“ schaffte es das Unternehmen unter die Gewinner.

„Dienstleistung Großunternehmen“:
Bundesagentur für Arbeit

Auch die Bundesagentur für Arbeit (BA) wurde für ihr umfassendes Bildungsmanagement ausgezeichnet. Dabei stellte die Bildungspreis-Jury vor allem den Einsatz von Lernbegleitern heraus, die die BA seit einigen Jahren mit einem externen Institut aus dem eigenen Mitarbeiter-Pool ausbildet. Inzwischen sind 600 BA-Mitarbeiter als Lernbegleiter qualifiziert. Sie unterstützen Mitarbeiter aus anderen Teams beim Lernen am Arbeitsplatz. Das Rollenverständnis der Lernbegleiter sieht vor, dass sie nicht als fachliche Experten, sondern als Experten für Lernen auftreten, die nur für den Lernprozess, aber nicht für die Inhalte verantwortlich sind. Die Lernbegleiter werden konkret beim Onboarding neuer Mitarbeiter aktiv, außerdem helfen sie bei der Transfersicherung nach Weiterbildungsmaßnahmen und auch dann, wenn – etwa im Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – besonderer Lernbedarf beim Mitarbeiter identifiziert wird. Der BA ist es wichtig, dass die Lernbegleitung auf Vertraulichkeit beruht, Inhalte werden nach Auskunft der Agentur nur nach Vereinbarung weitergegeben.

„Das Besondere ist, dass durch die Lernbegleitung und das Lernen/Ausprobieren in der täglichen Arbeit echtes Kompetenzlernen stattfindet und nicht nur Wissen angeeignet wird“, berichtet die BA. Lernen werde so effektiver, da nicht nach vorgegebenen Lernzielen gelernt wird, sondern der Mitarbeiter seinen konkreten Lernbedarf selbst definiert. Die Trennung zwischen Arbeit und Lernen werde aufgehoben und dadurch auch die Lernkultur verändert: Lernen werde so zum normalen Bestandteil der täglichen Arbeit. Das lobt auch die Bildungspreis-Jury: Die Lernbegleiter würden das Lernen als individuellen, arbeitsintegrierten Prozess unterstützen, heißt es in der Begründung. „Die Rückmeldungen der Lernenden sowie die Ergebnisse einer ersten wissenschaftlichen Begleitevaluation sind sehr positiv“, resümiert die BA. „Die Lernenden berichten von höherer Arbeitszufriedenheit und mehr Lernkompetenz.“

Ein weiteres Lob sprach die Jury der BA für ihr Projekt „Integration durch Ausbildung“ aus: Dabei bildet die Agentur 70 junge Geflüchtete aus. Auch die Umorientierung von Mitarbeitern infolge der Automatisierung hob die Jury hervor.

„Ausbildung“:
Liebherr-Hausgeräte GmbH/Develop P

Ein Novum bei der diesjährigen Verleihung des „Deutschen Bildungspreises“ war die Auszeichnung in der Kategorie „Ausbildung“. Aus 46 Bewerbern in dieser Kategorie ging die Liebherr-Hausgeräte Ochsenhausen GmbH als Sieger hervor: Sie gewann den Preis zusammen mit Develop P für ihr Pilotprojekt „Ziel-Lernsystem“ – einem Konzept für selbstverantwortetes, selbstständiges und zielorientiertes Lernen von Auszubildenden. Die Bildungspreis-Jury lobt den Ansatz als innovatives Mittel, um dem demografischen Wandel entgegenzuwirken und begehrte Nachwuchskräfte zu binden.

Hinter „Ziel-Lernsystem“ steht eine neue Ausbildungsphilosophie: Die Jugendlichen sollen selbst die Verantwortung für ihre Ausbildung übernehmen. Dazu formulieren sie ihre eigenen Lernziele, die entweder aus persönlichen Lern- oder Verhaltensschwierigkeiten entstehen oder in Hinblick auf kommende Aufgaben formuliert werden. Dabei unterstützen sie die Ausbilder ausschließlich als Coachs – das heißt, sie geben keine inhaltlichen Ratschläge, sondern fragen die Azubis stattdessen konsequent nach Schwierigkeiten und Erfolgserlebnissen und helfen ihnen, daraus ein bis zwei „smarte“ Ziele für einen Zeitraum von drei bis vier Wochen zu formulieren. Im nächsten „Ziel“-Lerngespräch überprüft der Azubi selbstkritisch seine Zielerreichung. Bei Bedarf unterstützt ihn der Ausbilder dabei mit Coachingfragen. Um in ihrer Entwicklung voranzukommen, durchlaufen die jungen Leute zudem regelmäßig sozialpädagogisch begleitete Seminare. Die individuelle Förderung, die sie beim „Ziel-Lernsystem“ erhalten, komme gerade auch leistungsschwächeren Azubis entgegen, die so noch einmal zusätzlich gefördert werden, berichtet Liebherr.

Mit dem „Ziel“-Konzept, lobt die Bildungspreis-Jury, beschreite die Liebherr

Bundesagentur für Arbeit. Die Jury hob ihren Einsatz von Lernbegleitern hervor, die aus dem eigenen Mitarbeiter-Pool qualifiziert werden.

Liebherr. Der Hausgerätehersteller setzt darauf, dass seine Auszubildenden selbst die Verantwortung für ihr Lernen übernehmen.

Hausgeräte Ochsenhausen GmbH in der Ausbildung neue Wege. „Der besonderen Herausforderung einer generellen Haltungsveränderung bei den Ausbildern – weg vom allwissenden Anleiter, hin zum Lernbegleiter und -coach – wird das Projekt gerade in seiner behutsamen Vorgehensweise gerecht“, heißt es in der Begründung. Die Tatsache, dass bei Liebherr sowohl die Unternehmensführung als auch die Personalleitung, die Ausbildungsleitung und die Personalentwicklung involviert ist, zeige zudem, dass hier ein strategisch gewollter Paradigmenwechsel bezüglich der Ausbildung im Unternehmen stattfindet, so die Jury weiter.

„Innovation“:
Trumpf GmbH & Co. KG

Der Werkzeugmaschinenhersteller Trumpf mit Hauptsitz im schwäbischen Ditzingen wurde in diesem Jahr für seine Initiative „Fit for Service“ mit dem „Deutschen Bildungspreis“ ausgezeichnet. Ziel dieser Initiative ist es, ältere Servicemitarbeiter, die körperlich nicht mehr fit genug sind, ihre ursprüngliche Tätigkeit auszuüben, im Unternehmen in einer anderen Rolle weiterzubeschäftigen, anstatt sie früher in Rente zu schicken. Die Servicemitarbeiter bei Trumpf müssen oft zu Kunden reisen und dort tonnenschwere Maschinen warten. Dabei ist Bücken, Überkopfarbeit und schweres Heben an der Tagesordnung – ein Job, den kaum einer bis ins Rentenalter durchhält. Die Idee zu „Fit for Service“ entstand 2013. Angeregt hatte sie ein älterer Mitarbeiter, der nach einer Alternative zu seiner anstrengenden Tätigkeit suchte, für die er weder seinen Job im Außendienst aufgeben noch umziehen musste. Die Personalentwicklung überlegte sich andere Möglichkeiten und entwickelte „Fit for Service“. Nun stehen älteren Servicemitarbeitern, die an ihre körperlichen Grenzen stoßen, bei Trumpf vier verschiedene Rollen zur Verfügung, auf die sie zurückgreifen können: Produktions- und Applikationsberater, Trainer beim Kunden, Praxisausbilder für neue Servicetechniker und Installationsberater. Die Mitarbeiter in diesen Rollen sollen sicherstellen, dass die Kunden die immer komplexeren Maschinen so schnell wie möglich richtig einsetzen können. Ältere Servicemitarbeiter mit ihrem langjährigen Erfahrungswissen können das besonders gut leisten. Die Bildungspreis-Jury lobt den „hochwertigen Umstieg“, den Trumpf seinen älteren Mitarbeitern damit ermöglicht, der „sowohl Anerkennung als auch Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit für den Mitarbeiter“ bedeute, und ebenso die „attraktiven neuen Kundenleistungen, die im Zuge des Projekts entwickelt wurden“. Mitarbeiter, die wechseln wollen, durchlaufen zunächst eine Kompetenzanalyse, deren Ergebnisse mit den Präferenzen der Mitarbeiters abgeglichen werden. Ist eine passende Rolle für einen Mitarbeiter gefunden, wird er dafür geschult und arbeitet anschließend bis zu 50 Prozent in der neuen Position, während er den Rest seiner Arbeitszeit in seiner alten Rolle bleibt. Die Aufgaben in den neuen Rollen ähneln den ursprünglichen Tätigkeiten der Mitarbeiter: So schult der Trainer beim Kunden etwa die Nutzer jener Maschinen, die er früher selbst gewartet hat.

Mit dem Programm „Fit for Service“ haben die Personalentwickler bei Trumpf ihr Engagement für ältere leistungsgewandelte Mitarbeiter aber noch lange nicht abgeschlossen: Auch in anderen Bereichen sollen ähnliche Initiativen folgen – aktuell etwa „Fit for Kitchen“ für ältere Küchenmitarbeiter.

Sonderpreis „Innovation“:
Polizei Hannover

Einer der beiden Sonderpreise des „Deutschen Bildungspreises“, der Sonderpreis „Innovation“, ging an die Polizei Hannover – für ihr Frauenförderprogramm „Horizonte“. Das Programm richtet sich an erfahrene Führungsfrauen, die das Potenzial besitzen, sich in den kommenden zwei Jahren erfolgreich auf Spitzenpositionen zu bewerben. Die Teilnehmerinnen kommen sowohl aus dem öffentlichen Dienst als auch aus der Wirtschaft. Die Bildungspreis-Jury lobt, dass dieses dieses Konzept strukturübergreifenden Austausch und Netzwerken ermögliche.

Konkret soll „Horizonte“ den Teilnehmerinnen zeigen, wie die – oft von Männern aufgestellten – Spielregeln in größeren Organisationen funktionieren. Zudem soll das Programm ein Bewusstsein dafür schaffen, wie sehr sich das Führen in →

→ verschiedenen Bereichen unterscheidet: Dafür differenziert die Polizei Hannover die drei Bereiche Leitung, Management und Personalführung. Auch die entscheidende Rolle der Organisationskultur soll den Teilnehmerinnen vermittelt werden; sie setzen sich dafür mit hierarchischem Verhalten und statusbezogener Kommunikation auseinander. Außerdem auf dem Programm: die relevanten Sozialkompetenzen für den Aufstieg in eine Spitzenposition, wie Durchsetzungsfähigkeit, mikropolitisches Handeln und Netzwerken, sowie die Kompetenz gute Gelegenheiten zu erkennen und zu nutzen.

„Horizonte“ basiert auf fünf Säulen: erstens einem individuellen Kompetenzgutachten, für das die Teilnehmerinnen zu Anfang ein webbasiertes Kompetenz-Messverfahren durchlaufen; zweitens ein Seminarprogramm, das in der ersten Hälfte des zwölf- bis vierzehnmonatigen Programms durchgeführt wird; drittens Transferaufgaben, die zwischen den Seminaren auf das nächste Modul vorbereiten; viertens strategische Berater aus dem höheren Management aus Polizei oder Wirtschaft, die aus je einem anderen Arbeitsbereich als die Teilnehmerinnen stammen und fünftens eine strategische Aufgabenstellung, mit der die Teilnehmerinnen das Erlernte als „Action Learning“ in ein eigenes Vorhaben umsetzen. Die Bildungspreis-Jury hebt dabei besonders die gute empirische Untermauerung und sorgfältige Evaluation des Programms hervor, die die Universität Leipzig durchgeführt hat. Die Ergebnisse, so berichtet die Polizei Hannover, würden belegen, dass die Teilnehmerinnen ihre analytischen, strategischen, organisatorischen und mikropolitischen Kompetenzen sowie ihr professionelles Netzwerken und ihren Umgang mit Macht erheblich verbessern konnten. Inzwischen hat das Niedersächsische Innenministerium beschlossen, „Horizonte“ flächendeckend für ganz Niedersachsen einzuführen.

Trumpf. Ältere Mitarbeiter können sich neu qualifizieren, wenn sie ihren ursprünglichen Job körperlich nicht mehr bewältigen können.

Sonderpreis „Ausbildung“:
St. Gereon Seniorendienste GmbH

Einen besonders innovativen Ansatz fährt auch der Gewinner des Sonderpreises „Ausbildung“, die St. Gereon Seniorendienste GmbH. Bei den Altenpflegern hat sich die Überzeugung durchgesetzt: Es bringt nichts über den Fachkräftemangel in der Pflege zu jammern; es hilft nur, selbst auszubilden. Und das tut St. Gereon nun: Rund 100 Auszubildende starten dort gleichzeitig ins Ausbildungsjahr – und das, obwohl die Einrichtung selbst kaum Bedarf an neuen Mitarbeitern hat. Nach der Ausbildung stehen die jungen Leute also als gut ausgebildete Pflegekräfte dem hart umkämpften Arbeitsmarkt für Altenpfleger zur Verfügung. Ungewöhnlich ist bei der Ausbildung bei St. Gereon nicht nur die Menge der Azubis, sondern auch deren Auswahl: Denn Auswahlkriterien gibt es dort so gut wie keine. Interessierte Bewerber müssen nur dreierlei vorweisen: ein Alter von mindestens 16 Jahren, einen Hauptschulabschluss und den Nachweis, dass sie nicht vorbestraft sind. Wer diesen Kriterien entspricht und wer sich zudem zuerst meldet, den stellt die kirchliche Einrichtung ein – selbst, wenn der Bewerber nicht religiös ist oder den Moralvorstellungen der

Träger des Exzellenzsiegels

Auszeichnung. Neben den Unternehmen, die in den fünf Kategorien und mit den beiden Sonderpreisen gekürt wurden, vergab die Tüv Süd Akademie auch wieder das „Exzellenzsiegel Bildungs- und Talent Management“. Die damit ausgezeichneten Unternehmen haben das Audit Bildungs- und Talent Management erfolgreich absolviert, es aber nicht aufs Treppchen geschafft.

Das „Exzellenzsiegel Bildungs- und Talent Management“ haben in diesem Jahr die folgenden Unternehmen erhalten:

- BKK Firmus
- Consol Consulting & Solutions Software GmbH
- Johannes-Diakonie Mosbach
- Pricewaterhouse Coopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Thyssenkrupp Steel Europe AG
- Albert Berner Deutschland GmbH
- Berliner Stadtreinigung / SOS Kinderdörfer.

Polizei Hannover. Beim Frauenförderprogramm „Horizonte“ werden weibliche Führungskräfte fit für Spitzenpositionen gemacht.

St. Gereon. Die Altenpflegeeinrichtung bildet hunderte Azubis aus – obwohl sie selbst kaum Bedarf an neuen Mitarbeitern hat.

Kirche nicht entspricht. Die Abbrecherquote liegt nach Angaben der Seniorendienste bei circa 20 Prozent, meist trennen sich die Altenpfleger während der Probezeit von ihren Azubis. Alle anderen schaffen es laut Auskunft von St. Gereon dank der intensiven pädagogischen Betreuung der Ausbilder, sich in die Rolle des Altenpflegers hineinzuentwickeln. Dafür nutzt die Pflegeeinrichtung Maßnahmen der Assistierten Ausbildung und ausbildungsbegleitende Hilfen. Sie arbeitet zudem eng zusammen mit dem Fachseminar, gibt Unterrichtseinheiten im Haus und bietet etwa auch einen Computerraum, in dem die Azubis immer eine Fachkraft als Ansprechpartner finden.

Als besonders wichtig bei der Ausbildung der Jugendlichen, die oft aus einem schwierigen sozialen Umfeld kommen es, erachtet St. Gereon, die Azubis in ihren – vor allem sozialen – Fähigkeiten zu bestärken und ihnen ein Gefühl für die eigene Verantwortung gegenüber den Senioren zu geben. So würden aus den Jugendlichen verantwortungsvolle Arbeitskräfte, resümieren die Altenpfleger. Den sozialen Ansatz lobt auch die Bildungspreis-Jury: „Den St. Gereon Seniorendiensten gelingt es, eine hochwertige Ausbildung zu gewährleisten mit einer exzellenten Betreuung der Auszubildenden und einem ganzheitlichen Fokus auf Pflege und Persönlichkeit“, heißt es in der Begründung.

Andrea Sattler

Über den „Deutschen Bildungspreis“

Hintergrund. Zum fünften Mal hat die Tüv Süd Akademie in diesem Jahr den „Deutschen Bildungspreis“ verliehen. Die Auswahl der Sieger stützt sich auf ein Audit auf Basis eines Qualitätsmodells für Bildungs- und Talent Management.

Den „Deutschen Bildungspreis“ verleiht die Tüv Süd Akademie seit 2013 einmal jährlich im Frühjahr unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, bis zum Jahr 2015 gemeinsam mit der EuPD Research Sustainable Management.

Für den „Deutschen Bildungspreis 2017“ hatten sich 150 Unternehmen beworben. Die Konzepte der Bewerber werden auf Grundlage eines Qualitätsmodells für betriebliches Bildungs- und Talent Management bewertet, das in Zusammenarbeit mit Personal- und Bildungsexperten aus Unternehmen verschiedener Branchen und Größen sowie Wissenschaftlern unterschiedlichster Fachrichtungen entwickelt wurde. Wer beim Audit überzeugt, kann darauf hoffen, in einer fünf Kategorien prämiert zu werden oder einen Sonderpreis zu erhalten. Erstmals hat die Tüv Süd Akademie in diesem Jahr den Preis für das beste Ausbildungskonzept vergeben. Daneben werden auch Unternehmen geehrt, die es zwar nicht aufs Siegertreppchen schaffen, aber die Jury dennoch beim Audit mit ihrem Bildungs- und Talent Management überzeugen können. Diese Unternehmen dürfen das „Exzellenzsiegel Bildungs- und Talent Management“ (siehe Kasten links) tragen.

Chefs stehen gutem Gesundheitsmanagement im Weg

STUDIE. Das größte Hindernis im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) sind aktuell die Führungskräfte. Das hat die groß angelegte Studie „#Whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ ergeben, an der sich rund 800 Organisationen in Deutschland beteiligt haben. Die Studie zeigt auch, an welchen Stellen Chefs und Personalentwickler ansetzen können, um die Mitarbeitergesundheit in Zukunft zu verbessern.

Hier ein ergonomischer Stuhl, dort ein Obstkorb und hin und wieder ein Yogakurs: Werden Unternehmensvertreter nach dem gefragt, was sie ihren Mitarbeitern im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) bieten, können heute die meisten über vereinzelte Maßnahmen berichten. Doch sind die Maßnahmen auch strukturiert, und können deutsche Unternehmen mit ihrem aktuellen Einsatz im BGM auch in der Arbeitswelt der Zukunft bestehen? Antworten auf diese Fragen gibt die gerade erschienene, groß angelegte Studie „#Whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“. Für die Studie haben das Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG), die Techniker Krankenkasse (TK) und die Haufe Gruppe mehr als 800 Geschäftsführer, Personaler und BGM-Verantwortliche im Februar und März 2017 nach den größten Herausforderungen für Mitarbeitergesundheit heute und in Zukunft befragt. (Mehr über Teilnehmer und Befragungszeitraum lesen Sie auf Seite 33.)

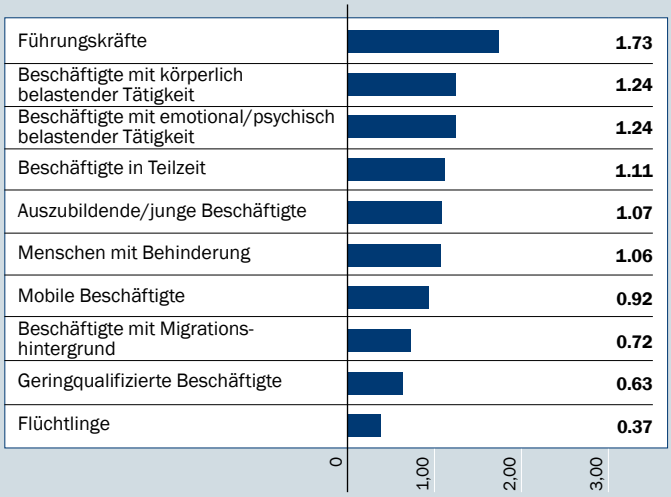
Rückentag und Raucherentwöhnung reichen nicht

Die Studie zeigt zunächst Defizite im bisherigen BGM-Angebot deutscher Unternehmen: In jedem elften Unternehmen gibt es laut der Studie bislang überhaupt keine BGM-Maßnahmen. Knapp drei von zehn Betrieben bieten zwar vereinzelte Angebote, vor allem in den Bereichen Ergonomie und Entspannung, aber kein umfassendes BGM. Nur etwas mehr als ein Drittel (37 Prozent) der Befragten gibt an, dass es in ihrer Organisation ein ganzheitliches BGM gibt, das sich gesunden Strukturen und Prozessen widmet.

TK-Vorstandsvorsitzender Jens Baas mahnte bei der Vorstellung der Studie Anfang Mai in Berlin, dass es im BGM mit einem Rückentag oder einem Raucherentwöhnungskurs nicht getan sei. „Bei einem modernen Gesundheitsma-

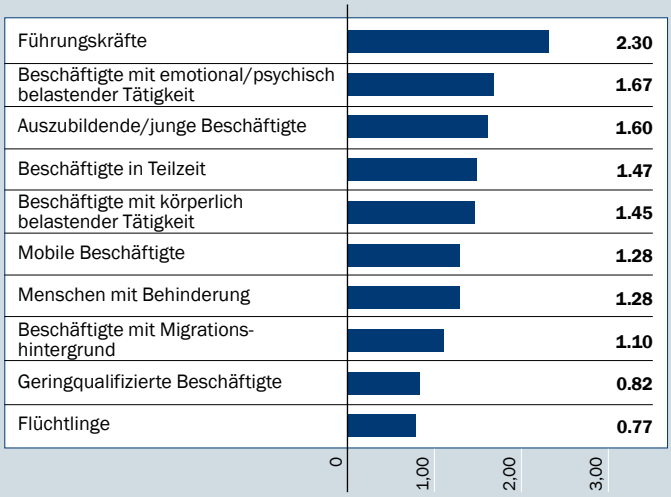
Personen im BGM: aktuell

Heute. Die Studienautoren wollten von den Geschäftsführern, Personalern und BGM-Verantwortlichen wissen, welche Bedeutung verschiedene Personengruppen für das BGM in ihrem Unternehmen haben. Eindeutig vorn liegen die Führungskräfte.



Personen im BGM: in fünf Jahren

Morgen. Im Vergleich mit der Einschätzung, welche Bedeutung die Personen in den nächsten fünf Jahren einnehmen werden, zeigt sich: Die Rolle der Führungskräfte wird noch wichtiger werden – ihre Bedeutung wächst von allen Personen am meisten.



Quelle: ISBG / Haufe

nagement geht es nicht um Einzelmaßnahmen, sondern darum, Strukturen und Prozesse nachhaltig gesund zu gestalten“, sagte Baas. Der TK-Chef machte in diesem Zusammenhang auch auf Zukunftsthemen wie Digital Leadership und lebenslanges Lernen aufmerksam: Diese gehörten auf die Agenda von Arbeit 4.0.

Führung wichtiger als Budget und Manpower

Geht es in der Studie darum, wie sich das BGM verbessern ließe, sind sich die Befragten einig: Neun von zehn Befragten (mehr als 88 Prozent) sehen das Engagement der Führungskräfte als wichtigsten Faktor für die Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter an. Damit ist das Verhalten der Führungskräfte für die erfolgreiche Einführung oder Weiterentwicklung eines BGM sogar viel bedeutsamer als ein höheres Budget oder größere personelle Ressourcen.

In fünf Jahren wird der Studie zufolge die Rolle der Führungskräfte im BGM sogar noch wichtiger werden: Das glauben sowohl 90 Prozent der befragten Gesundheitsverantwortlichen als auch 84 Prozent der Personalverantwortlichen. Geschäftsführer selbst sehen sich oder von ihnen eingesetzte Führungskräfte etwas weniger in der Pflicht – sie stimmen der Aussage nur zu 71 Prozent zu. „Unsere Studie zeigt deutlich: Nicht die verbilligte Mitgliedschaft im Fitnesscenter oder das gesunde Mittagessen in der Kantine haben den entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, sondern die Führung“, kommentiert Reiner Straub, Herausgeber der Haufe-Fachzeitschrift „Personalmagazin“ und Mitinitiator der Studie, dieses Ergebnis.

Dass Führungskräfte im BGM künftig deutlich mehr mitmischen sollten, zeigen auch die Antworten auf die Frage, welche Themen zurzeit für die Führungskultur die wichtigste Rolle spielen und welche Rolle diese Themen in fünf Jahren spielen werden. Aktuell liegen aus Sicht der Befragten Themen wie „Maßnahmen zur Schaffung einer guten Unternehmenskultur“, „Maßnahmen zur Schaffung einer Feedbackkultur“, „Prozessbegleitung/Change Management“ und „Maßnahmen des Konfliktmanagements“ vorne. Das Thema „gesunde Führung“ findet sich heute nur auf Platz fünf. In fünf Jahren hingegen, glauben die Befragten, wird gesundes Führen jedoch das Top-Thema im Bereich Führungskultur sein.

Interessengruppen. Für die „#Whatsnext-BGM“-Studie wurden Geschäftsführer, Personaler und BGM-Verantwortliche zur Zukunft des BGM befragt.

Foto: Macvector / Shutterstock.com

Ob das Thema „gesundes Führen“ in den an der Studie teilnehmenden Organisationen schon heute eine große Bedeutung hat, hängt den Erkenntnissen der Studienautoren zufolge von deren Reifegrad in BGM und betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) ab: In den Organisationen, in denen es keine BGF gibt, ist auch das Thema „gesundes Führen“ bislang nicht sonderlich wichtig. In den Organisationen, in denen einzelne BGF-Maßnahmen umgesetzt werden beziehungsweise ein BGM im Aufbau ist, wird die Bedeutung schon deutlich höher eingeschätzt. Den mit Abstand höchsten Stellenwert hat das Thema „gesundes Führen“ jedoch bei Organisationen, die über ein ganzheitliches BGM verfügen.

Bei der Analyse der wichtigsten Themen in der Führungskultur fanden die Autoren einen weiteren Beleg für die wichtige und immer wichtiger werdende Rolle von Führungskräften: Ihnen fiel auf, dass die Mittelwerte bei den Themen der Führungskultur sowohl aktuell als auch in fünf Jahren im Vergleich zu den anderen Bereichen der Befragung recht hoch sind. „Dies unterstreicht einmal mehr die hohe Bedeutung der Führung für die erfolgreiche Arbeit in den Organisationen insgesamt“, schlussfolgern die Autoren.

Auffällig angesichts der anhaltenden Diskussion um die digitale Transformation: „Digital Leadership“ – also das Wissen und die Fähigkeiten, Unternehmen in der digitalen Arbeitswelt richtig zu führen – spielt bei den Befragten derzeit die geringste Rolle. Das Thema wird der Studie zufolge zwar in den kommenden fünf Jahren an Bedeutung zulegen. Der prognostizierte Bedeutungszuwachs kann →

→ aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Thema auch dann noch auf den hinteren Plätzen rangieren wird – hinter Dauerbrennerthemen wie „Prozessbegleitung/Change Management“ und „Konfliktmanagement“. Die Demokratisierung – also der Entwicklungsprozess einer Organisation, Beschäftigte in immer höherem Maße in die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung einzubeziehen – verzeichnet von allen Themen den geringsten Bedeutungszuwachs und bleibt auf den hinteren Rängen.

Lebenslanges Lernen wird wichtigstes BGM-Thema

Trotz des bislang geringen Interesses an Digital Leadership: Gerade die Herausforderungen rund um die Digitalisierung werden die Gesundheit der Beschäftigten laut Studie künftig stark beeinflussen. „Deshalb muss sich auch das Angebotsspektrum des BGM neu aufstellen“, fordert Fabian Krapf, wissenschaftlicher Berater des IFBG. „Big Data sorgt dafür, dass Arbeit 4.0 vor allem immer komplexer wird, uns immer größere Mengen von Informationen zur Verfügung stehen. Beschäftigte brauchen künftig eine noch höhere Stresstoleranz.“ BGM müsse sich deshalb künftig noch mehr der Stressprävention und Resilienz widmen.

Die Digitalisierung, so ein weiteres Ergebnis der Studie, werde auch dazu führen, dass „lebenslanges Lernen“ – aktuell das Top-Thema im BGM – weiter das wichtigste BGM-Thema bleiben wird. „Heute beschränkt sich BGM oft darauf, Mitarbeiter körperlich fit zu machen. Neue Technologien und moderne Arbeitsmethoden erfordern aber vor allem kognitive Fitness“, erläutert Katharina Schmitt, Redakteurin des „Personalmagazins“. Ein zukunftsfähiges BGM müsse die Mitarbeiter deshalb befähigen, bis ins hohe Alter mit dem technischen Fortschritt mithalten zu können, so Schmitt.

Nicht nur mit dem technischen Fortschritt, auch mit den damit verbundenen psychischen und körperlichen Belastungen der Arbeitswelt müssen Mitarbeiter künftig besser umgehen lernen. Gerade in der neuen Arbeitswelt, in der Teams von allen Orten der Welt aus zusammenarbeiten und ein Großteil der Arbeit digital erledigt werde, sei die Gefahr groß, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer weiter aufweichen, warnen die Studienautoren. „Zukunftsfähiges BGM muss Strukturen schaffen, damit Mitarbeiter sich eigenverantwortlich um ihre Gesundheit kümmern“, kommentiert Straub. „Führungskräfte müssen die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken.“ Das gehe von der technischen Infrastruktur über das Schnüren der Arbeitspakete bis zur Einschätzung der Selbstkompetenz der Mitarbeiter. Denn wer sich nicht gut organisieren könne, für den führe mobile Arbeit häufig zu mehr Stress, so Straub.

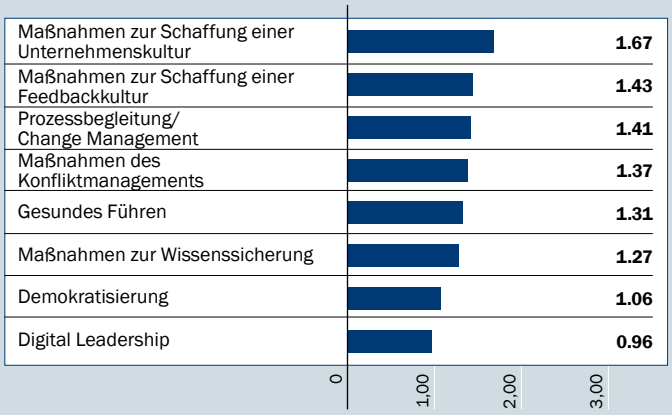
Führungskräfte sind also in der Pflicht, ihren Mitarbeitern die nötige Kompetenz und Resilienz im Umgang mit den selbstverantwortlichen Arbeitsformen zu vermitteln. Diese Anforderungen an die eigene Funktion scheinen viele Studienteilnehmer indes schon erkannt zu haben: Denn das Phänomen „Burn-out/Überforderung durch Arbeit“ steht sowohl heute als auch in fünf Jahren ganz oben auf der Liste der BGM-Themen, die die befragten Geschäftsführer, Personaler und BGM-Verantwortlichen umtreiben.

Führungskompetenz führt Kompetenzen-Ranking an

In welchen Bereichen Führungskräfte genauso wie Personalentwickler ihre Mitarbeiter künftig stärker unterstützen sollten, verraten auch die Ergebnisse rund um die zur Arbeitsbewältigung nötigen Kompetenzen. Auch hier stellen die Studienautoren durchweg hohe Mittelwerte fest – das heißt, die damit verbundenen Themen haben für die Befragten schon heute eine hohe Bedeutung. Aktuell bewerten die Befragten die arbeitsplatzbezogene Fachkompetenz als die Kompetenz, die ihre Mitarbeiter zur Arbeitsbewältigung am meisten benötigen. Die geringste Bedeutung hat zurzeit die kollektive Intelligenz – also die Fähigkeit, Herausforderungen

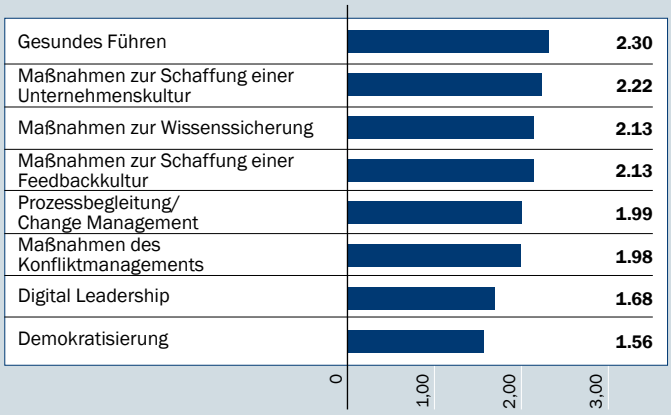
BGM-Themen: aktuell

Heute. Bei der Frage nach den wichtigen Themen der Führungskultur zeigt sich: Bislang gehört gesundes Führen noch nicht zu den wichtigsten Aufgaben der befragten Geschäftsführer, Personaler und BGM-Verantwortlichen.



BGM-Themen: in fünf Jahren

Morgen. Die Bedeutung von gesundem Führen schätzen die Befragten in fünf Jahren bedeutend höher ein als heute. Auch die Bedeutung von Digital Leadership nimmt zu – doch das Thema rangiert weiterhin auf den unteren Plätzen.



Quelle: ISBG / Haufe

durch das Zusammenführen von individuell verarbeiteten Informationen zu bewältigen.
Außerdem fiel den Studienautoren in diesem Zusammenhang auf, dass aktuell in kleinen und mittleren Organisationen mit weniger als 250 Beschäftigten die Agilität – also die Eigenschaft einer Organisation, in kurzen Planungs- und Umsetzungszyklen schnelle Entscheidungen treffen zu können – eine signifikant größere Rolle als in Großorganisationen spielt. Gleiches beobachteten sie beim Thema „Flexibilität“, das die kleinen und mittleren Organisationen ebenfalls signifikant bedeutsamer einschätzen.
Im Vergleich zur Prognose für die kommenden fünf Jahre zeigt sich, dass die richtigen Kompetenzen künftig voraussichtlich noch weiter an Bedeutung gewinnen werden – und wiederum auch, wie sehr gute Führungskräfte heute und morgen gefragt sind: Um nämlich die Herausforderungen einer komplexer werdenden Arbeitswelt zu bewältigen, wird laut Einschätzung der Befragten künftig vor allem Führungskompetenz entscheidend sein. Ebenfalls als wichtig bewerten sie Digital-/IT-Kompetenz.
Vor allem Großorganisationen erachten den Stellenwert von Führungskompetenz in den kommenden fünf Jahren als sehr hoch. Für Organisationen mit weniger als 250 Beschäftigten hingegen spielt laut den Erkenntnissen der Studie die arbeitsplatzbezogene Fachkompetenz in fünf Jahren eine signifikant größere Rolle als für Großorganisationen.

BGM-Themen aktiv an die Mitarbeiter herantragen

Die Studie zeigt: Führungskräfte spielen auf verschiedenen Ebenen eine wichtige Rolle beim Thema „Gesundheit“ und haben dank ihrer Funktion die Chance, das BGM in ihrem Unternehmen entscheidend voranzutreiben. Noch tun sie allerdings zu wenig, denn die wenigsten Unternehmensvertreter können bislang von einem strukturierten BGM berichten. Wo können Führungskräfte aber konkret anpacken, um BGM und BGF in ihrem Unternehmen zu fördern? Auch hierzu gibt die Studie von TK, IFBG und Haufe Gruppe Aufschluss – denn die Studienautoren wollten von den teilnehmenden Geschäftsführern, Personalern und BGM-Verantwortlichen auch wissen, welche BGM-Formate jetzt und in Zukunft von Bedeutung sind. Hier zeigte sich zunächst: Aktuell gibt es großen Nachholbedarf bei den BGM-Formaten. Das Interesse daran ist bislang gering, wie die geringen Mittelwerte über alle Antwortkategorien hinweg belegen. Wer sein BGM aktiv an seine Mitarbeiter herantragen will, setzt dabei heute meist auf eine klassische Gesundheitskommunikation, etwa per Newsletter oder Flyer.
Neuartige Formate der Gesundheitskommunikation, wie etwa Gesundheits-Flashmobs oder Gesundheits-Theater, spielen aktuell nahezu keine Rolle. Und auch spielerische Ansätze der BGF, wie etwa virtuelle Team Challenges, werden bislang eher selten genutzt.
In fünf Jahren hingegen wird laut der Studie ein ganz anderes BGM-Format die Hauptrolle spielen, nämlich aufsuchende Maßnahmen – also Gesundheitsangebote direkt am Arbeitsplatz. Gleichzeitig wird die klassische Gesundheitskommunikation nach wie vor relevant bleiben. An neuartige Formate der Gesundheitskommunikation werden sich Geschäftsführer, Personalentwickler und BGM-Verantwortliche demnach auch in den kommenden fünf Jahren nicht heranwagen.
Gesundes Führen, Kompetenzentwicklung, aufsuchende BGF: Laut der Studie warten künftig rund ums Thema „BGM“ viele Anforderungen auf Führungskräfte. Wie können sie diesen genügen? Die Studienautoren fordern, dass Führungskräften dazu künftig ihre herausragende Rolle bei der Mitarbeitergesundheit besser verdeutlicht werden sollte. Dazu könne das Thema „Gesundheit“ etwa in Zielvereinbarungen von Führungskräften aufgenommen werden. Um die Gesundheitskompetenzen zu fördern, könnten Vorträge, Schulungen und Workshops von großem Wert sein. „Auf struktureller Ebene sollte ebenfalls angesetzt werden“, raten die Studienautoren in ihrem Fazit. Dazu empfehlen sie die Verankerung von Gesundheit als zentrales Element der Organisationsentwicklung.

Andrea Sattler

Über die Studie

Hintergrund. Die Studie „#Whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ haben das Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG), die Techniker Krankenkasse (TK) und die Haufe Gruppe zusammen durchgeführt. Dafür haben sie im Februar und März dieses Jahres 825 Geschäftsführer, Personaler und Verantwortliche für betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) nach den größten Herausforderungen für Mitarbeitergesundheit heute und in Zukunft befragt. Die „#Whatsnext“-Studie ist damit eine der größten Studien, die es in Deutschland je zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) gegeben hat. Die Stichprobe setzt sich etwa zu zwei Dritteln aus Wirtschaftsunternehmen und zu einem Drittel aus Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes zusammen. Nur acht Organisationen ordneten sich nicht diesen beiden Hauptgruppen zu. Von den befragten Wirtschaftsunternehmen gehört die größte Gruppe dem verarbeitenden Gewerbe an (19 Prozent). Im öffentlichen Dienst sind es die öffentlichen Verwaltungen, die sich mit 9,5 Prozent am stärksten an der Studie beteiligten. Sowohl bei den Wirtschaftsunternehmen als auch bei den Einrichtungen des öffentlichen Dienstes wurden die Branchen beziehungsweise Bereiche, die von weniger als 20 Befragten genannt wurden, unter „Weitere“ zusammengefasst.

Wie Organisationen beweglicher werden

FÜHRUNG. Bei Führungskräften und ihren Beratern besteht weitgehend Einigkeit: Unsere Organisationen müssen flexibler und agiler werden, um in der heutigen Welt erfolgreich zu sein. Unklar ist jedoch oft noch, welche strukturellen und kulturellen Veränderungen im Einzelfall hierfür nötig sind.

Im Oktober 2016 verkündete Dieter Zetsche, der Vorstandsvorsitzende des Stuttgarter Daimler-Konzerns, das Leitbild einer neuen Organisation für sein Unternehmen. Trotz Rekordabsatzzahlen forderte Zetsche ein radikales Umdenken seiner Mitarbeiter. Statt die derzeit durchaus erfreulich hohen Umsätze zu feiern, sollten sich alle an einer Revolution beteiligen – auch wenn der Ausgang solcher Veränderungen offen sei.

„Bisher stand Mercedes offenbar auf der Bremse“, schrieben anschließend die Tageszeitungen. „Was Zetsche jetzt verkündet, ist eine Revolution von oben.“ Und diese Einschätzung ist nicht übertrieben, denn Zetsche will nicht nur die Verwandlung der Daimler-Produkte vorantreiben, sondern auch die Verwandlung seines Unternehmens signifikant beschleunigen. Bisher standen die Stuttgarter nicht nur bei alternativen Antrieben auf der Bremse. Kurz nach einer Welttournee mit Wasserstofffahrzeugen wurde 2013 die angekündigte Serienproduktion abgesagt. Im selben Jahr überließ man BMW die Vorfahrt bei komplett neuen Elektroautos. Die ersten E-Smarts mit Hochtemperaturzellen hatten 2007 bloß Forschungscharakter.

Spätestens seit Zetsches Auftritt im Oktober 2016 ist klar: Agilität ist ein Mega-Trend, der alle Branchen erfasst. Und zunehmend wächst in den Unternehmen die Erkenntnis: Unsere noch durch eine pyramidenartige Hierarchie geprägten Strukturen sind zu starr, um die Herausforderungen der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zu meistern. Und: Unsere Kommunikations- und Entscheidungswege sind zu träge und langsam, um mit der nötigen Flexibilität auf die zahllosen Veränderungen zu reagieren und die erforderliche Innovationskraft und -geschwindigkeit zu entfalten.

Neue Arbeitsformen kollidieren mit alten Strukturen

Ein großer Teil der Mitarbeiter vieler Unternehmen spürt dies bei seiner Arbeit schon Tag für Tag. Denn faktisch werden heute bereits die Kernleistungen in den meisten Unternehmen in bereichsübergreifender, oft sogar standort-, zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Und die Innen-Außen-Grenzen der Unternehmen? Sie werden immer durchlässiger und fließend – auch weil für die Unternehmen mehr „Mitarbeiter auf Zeit“ wie Berater, Interim-Manager sowie Dienstleister, die Teilaufgaben erfüllen, arbeiten.

Die Unternehmen und ihre Mitarbeiter agieren also zunehmend in netzwerkartigen Strukturen, und diese kollidieren immer häufiger mit den starren Kommunikations- und Entscheidungswegen und der von der tradierten Hierarchie geprägten Kultur. Eine Ursache hierfür ist: Nicht selten versucht das Management, die neuen Herausforderungen mit den alten Management-Methoden zu meistern – teils aus Unkenntnis alternativer Methoden, teils aus Gewohnheit, teils aus Angst, die Kontrolle zu verlieren. Dies führt bei den engagierten, zur Veränderung bereiten Mitarbeitern nicht selten zu Demotivation und bei der Belegschaft insgesamt zu einer Orientierungslosigkeit, weil sie spürt: Irgendwie passt das alles nicht mehr zusammen.

Hierfür ein Beispiel: Nicht selten führen Unternehmen agile Methoden ein, ohne die Ablauforganisation zu ändern. Konkret heißt dies unter anderem: Das tradierte Berichts- und Kontrollwesen in den Organisationen bleibt weiter bestehen. Und: Die Entscheidungsgewalt und somit Gestaltungsmacht verbleibt bei den Führungskräften, statt auf die Mitarbeiter überzugehen, obwohl die Unternehmensleitung propagiert: Die Verantwortung muss sich immer stärker auf die operative Ebene, also auf die Shopfloor-Ebene verlagern.

Das heißt: Die mittleren und oberen Führungskräfte wünschen sich zwar mehr Flexibilität und Innovation an der Basis. Sie sind aber noch nicht gewillt, ihre

AUTOR

Klaus Kissel ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM-Instituts für Sales- und Managementberatung, das Unternehmen unter anderem in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt. Er ist Autor des Buchs „Das Prinzip der minimalen Führung“ (Windmühle Verlag, 2011).

IFSM-Institut für Sales- und Managementberatung
Uwe Reusche, Klaus Kissel
Klostergut Besselich, 56182 Urbar
Tel. 0261 9623641
www.ifsm-online.de

Macht beziehungsweise Teile ihrer Macht abzugeben – beispielsweise

- aufgrund der Angst, Pfründe und Privilegien zu verlieren, oder
- aufgrund eines mangelnden Vertrauens in die Kompetenz und Loyalität der Mitarbeiter – gemäß dem verinnerlichten Credo: „Dass die Mitarbeiter mit mehr Autonomie nicht verantwortlich umgehen können, das hat die Vergangenheit gezeigt."

Solange dieses Denken das Führungshandeln bestimmt, findet keine wahre und nachhaltige Veränderung statt. Denn wer eine neue fluide Organisation mit flexiblen Strukturen aufbauen möchte, muss auch gewillt sein, „alte Zöpfe" abzuschneiden.

Jetzt eine agile Struktur und Kultur entwickeln

Beim Entwickeln einer agilen Unternehmensstruktur und -kultur stellen sich folgende Fragen, die teilweise einen Paradigmenwechsel erfordern:

Agilität. Führungskräfte und Mitarbeiter ruhen sich nicht auf ihren Lorbeeren aus, sondern entwickeln sich mit den Anforderungen der Kunden.

Frage 1: Welchen Werten entspringt unser neuer Führungsgedanke? Was heißt das für unsere Rituale und unser Handeln?
Damit eine neue Kultur entstehen kann, braucht es einen neuen Wertekodex, der hierarchieübergreifend entwickelt werden sollte. Diesen Kodex gilt es dann in gemeinsamen Ritualen mit Leben zu füllen.

Frage 2: Welche Daseinsberechtigung hat künftig das mittlere Management?
In einer fluiden Organisation werden die Kernleistungen weitgehend von Teams erbracht. Diese benötigen eine projekthafte Führung, die das kurzfristige Entstehen, aber auch Auflösen von Teams fördert. Hieraus erwächst die Frage: Welche Funktion haben dann noch die Team-, Abteilungs- und Bereichsleiter? Inwieweit sind sie überhaupt noch nötig?

Frage 3: Wie messen und entlohnen wir künftig die (individuelle) Leistung?
Wenn die Leistung in Teams beziehungsweise Beziehungsnetzwerken erbracht wird, erhebt sich die Frage, wie die individuelle Leistung erfasst und gerecht entlohnt wird. Auch in einer fluiden Organisation muss sichergestellt sein, dass jeder Mitarbeiter ein bestimmtes Leistungspotenzial abruft – und sich zum Beispiel nicht Einzelne auf Kosten des Teams „ausruhen". Diesbezüglich gilt es Transparenz zu schaffen. Im digitalen Zeitalter ist diese Kontrolle aber nicht mehr durch die Führungskraft nötig. Sie kann auch mittels einer digitalen Messlatte erfolgen, die ähnlich wie im privaten Bereich der Konto-Auszug einer Bank anzeigt: Wie groß ist mein „Haben", und wie weit ist mein Überziehungskredit ausgereizt? Es braucht dann jedoch auch ein daran gekoppeltes wirksames Konsequenzen-Management.

Frage 4: Welche Funktion hat Führung in den agilen Strukturen?
Klar ist: Führungskräfte müssen in vernetzten Strukturen mehr Beziehungs- als Schnittstellenmanager sein; außerdem müssen sie sich, wenn sich die fachliche (Entscheidungs-)Kompetenz weitgehend auf die operative Ebene verlagert, vom fachlichen Mentor zum Coach beziehungsweise Agilitäts-Coach entwickeln. →

→ **Frage 5: Wie sehen die Arbeitsplätze künftig aus? Wie erzeugen wir ein Feel-Good-Klima?**
Die Arbeitsumgebung und das Arbeitsequipment müssen den neuen Anforderungen angepasst werden. Nötig sind unter anderem Meetingräume und flexible Arbeitsplätze, die jederzeit auf- und abbaubar sind. Da die Fachkräfte beziehungsweise Spezialisten eine immer wichtigere Ressource werden, gilt es im Betriebsalltag folgenden Spagat zu schaffen: Die Mitarbeiter leben die volle Kundenverantwortung. Und: Die oberen Führungskräfte kümmern sich um die Mitarbeiter (Feel-Good-Management).

Richard Branson, Gründer der Virgin-Group, sagte einmal: „Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.“ Dieses Denken müssen Führungskräfte künftig verstärkt verinnerlicht haben.

Klaus Kissel ●

Agile Personaler nötiger denn je

Kongressbericht. Bereits zum sechsten Mal fand eine „Agile HR Conference“ statt. Zur Fachtagung mit dem Schwerpunkt „Agilität in der HR-Praxis“ hatte auch in diesem Jahr wieder Ende April die Unternehmensberatung „HR Pioneers“ nach Köln geladen.

Agile HR Conference. Mehr experimentieren, um neue Unternehmensstrategien schneller umzusetzen.

Die Auseinandersetzung mit agilen Arbeitsformen scheint auch für die Personaler immer wichtiger zu werden. Darauf deuten jedenfalls die Besucherzahlen der Agile HR Conference hin. So diskutierten in diesem Jahr mehr als 300 Unternehmensvertreter in Köln über den Stand der agilen Personal- und Organisationsentwicklung. Im Jahr zuvor waren es noch 200 Teilnehmer.

HR-Pioneers-Geschäftsführer André Häusling wies die Teilnehmer darauf hin, dass Agilität weniger eine Methodenfrage als vielmehr eine Einstellungssache sei. Die Botschaft des Kongresses lautete daher: Es müsse mehr „in Menschen und gleichermaßen auch in Prozesse“ investiert werden, um die sich ständig ändernden Kundenbedürfnisse besser verstehen und erfüllen zu können. Dies sei jedoch ein Entwicklungsprozess, für den es keine Patentlösungen gebe – deshalb sei es wichtig, neue Lösungen einfach auszuprobieren.

An Experimentierfreude mangelt es in den Unternehmen offenbar nicht. Die DB Vertrieb GmbH lässt Mitarbeiter sogar über das Schicksal ihre Führungskräfte abstimmen und viele Unternehmen führen derzeit ausführliche Mitarbeiterbefragungen zur künftigen Rolle der HR-Abteilung durch. Im agilen Trend liegt es auch, den Mitarbeiter bessere Weiterbildungsangebote zu machen. Vielerorts werden die bestehenden Lernplattformen anhand eines Nutzerfeedbacks kontinuierlich weiterentwickelt. Dazu gehört auch, dass eine moderne Lernplattform das Vorwissen des Lerners besser analysiert und ihm entsprechend seines Wissensstands individuelle Kursangebote unterbreitet. Dass nicht alle agilen Projekte auch den gewünschten Erfolg haben, ist ein Umstand, mit dem auf der Agile HR Conference recht offen umgegangen wurde.

Ein neuer, interaktiver Baustein der Konferenz war das sogenannte „Spieleland“, in dem sich die Konferenzteilnehmer mit agilen Tools wie etwa den „Pioneer Cards“ vertraut machen konnten. Die „Pioneer Cards“ sind ein spielerisches Mitarbeiterentwicklungsinstrument. Menschen begeben sich mithilfe der Karten in intensiven Austausch über Werte und Kompetenzen mit dem Ziel, diese weiterzuentwickeln. So soll eine Feedback-Kultur aufgebaut werden, die eine gemeinsame Ausrichtung von Teams ermöglicht und es wird so eine Basis für Entscheidungen geschaffen. Eine weitere agile Methode, die für mehr Verständnis für „den Kunden“ sorgen soll, ist die „Customer Empathy Map“. Eine Gruppe von Mitarbeitern konzentriert sich auf den idealtypischen Kunden. Man sammelt schriftlich, was der Kunde (vermutlich) denkt und fühlt, was der Kunde hört, sieht und was er sagt. Bewaffnet mit Post-its sammelt das Team nun gemeinsam Ideen für eine bessere Beziehung zum Kunden. Zusätzlich werden die Dinge festgehalten, die beim Kunden – bezogen auf das Produkt – im übertragenen Sinne „Schmerzen“, oder aber im Gegenteil einen Mehrwert generieren.

Und auch für einen kommunikativen Ausklang des Events war gesorgt, denn den Abend konnten die Teilnehmer gemeinsam bei Kölsch und Partymusik verbringen – ein viel genutztes Netzwerk-Angebot.

www.hr-pioneers.com

HAUFE.

PRAXISORIENTIERT.
PRÄGNANT.
VERSTÄNDLICH.

PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS

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

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

Telekom-Manager lernen digital und selbstgesteuert

FALLBEISPIEL. Mit „Levelup“, einem neuen Entwicklungsprogramm für Führungskräfte, geht die Deutsche Telekom neue Wege. Erstmals konnten sich Manager selbst für das zehnmonatige Programm anmelden. Gelernt wird bis auf wenige Ausnahmen allerdings „nur“ digital.

Die Resonanz war enorm. Kaum hatte die Deutsche Telekom im März ihr neues Führungskräfteprogramm freigeschaltet, waren die 700 Plätze auch schon ausgebucht. Darüber freut sich besonders Christina Schulte-Kutsch, Vice President Führungskräfteentwicklung und Kultur bei der Telekom und verantwortlich für das neue Programm. Mit „Levelup“ soll „Digital Leadership“ mit konkreten Inhalten gefüllt werden. Schwerpunkt des zehnmonatigen Programms ist das Managen von Unternehmensstrukturen. Dabei sollen Manager durch kluges Führen das bestehende Kerngeschäft ausweiten und gleichzeitig für Innovationen sorgen.

„Selten zuvor standen Führungskräfte unter so radikalem Änderungsdruck wie heute“, erläutert Telekom Personalvorstand Christian P. Illek. Die Geschwindigkeit der Digitalisierung führe zu agileren Organisationen und Führungsmethoden sowie Führungsverhalten würden daher neu vermessen. Dabei ständen Großunternehmen vor einer besonderen Herausforderung. Die Kunst bestehe darin, das Kerngeschäft effizient zu managen und neue digitale Geschäftsfelder, wie zum Beispiel die Cloud, erfolgreich zu entwickeln. Dafür brauche man Führungskräfte, die mit den Herausforderungen und Veränderungen der digitalen Welt vertraut seien.

Duke University of Durham. Die private Uni ist für ihren schönen Campus und den neogotischen Baustil der Duke Chapel (Foto) bekannt.

Foto: Duke / Julie Schoonmaker

Man habe viele Interviews mit den Führungskräften geführt und gefragt, wie sie heute lernen wollen, erklärt Personalmanagerin Schulte-Kutsch. Zwar würden die klassischen Managementkurse an den führenden Business Schools auch weiterhin gern besucht, aber viele hätten geklagt, dass sie keine Zeit mehr hätten. Was bei den Präsenzkursen als besonders wertvoll empfunden werde, sei vor allem der persönliche Austausch. Daher gebe es bei „Levelup“ wahlweise auch verschiedene Präsenzangebote zur freien Auswahl. Dazu gehören zum Beispiel Diskussionen zwischen dem Personalvorstand und einem Experten. Doch zu 80 bis 90 Prozent ist „Levelup“ ein digitales Programm. Das Programm besteht aus den drei „Streams“ namens „Educate, Inspire, Transfer“.

„Educate“ ist ausschließlich digital und basiert auf einer fiktiven, sich über Wochen entwickelnden Fallstudie über die Veränderungen in der Branche. Die Teilnehmer bekommen verschiedene Inputs wie Videos oder Zeitungsartikel und müssen gemeinsam mit einem zugeordneten Lernpartner Aufgaben bearbeiten. Nach Abschluss des Streams bekommen sie ein Zertifikat, wenn sie die Aufgaben absolviert haben. Neu ist, dass keine Prüfung absolviert wird, sondern der je-

weilige Lernpartner den Lernfortschritt bestätigt. „Educate“ wurde in Kooperation mit der Duke Corporate Education entwickelt, dem Anbieter von Executive Education der Duke University in North Carolina. Duke sei für die inhaltliche Gestaltung von „Educate“ zuständig und habe den theoretischen Input eingebracht, die Telekom habe den firmenspezifischen „Touch“ ergänzt, so Schulte-Kutsch. „Wir wollten das Programm mit einer Topschule machen“, erklärt die HR-Managerin. Duke CE habe ein großes Professoren-Netzwerk und könne so vielfältige Themen abdecken. Bei „Educate“ gibt es 64 Subgruppen, denen Duke die Teilnehmer zugewiesen hat. Vorgabe war es, die Gruppen so divers wie möglich zusammenzustellen, was die Managementebene, die Bereiche und Nationalitäten angeht. Das Zertifikat wird von Duke verliehen.

Während „Educate“ komplett digital und verpflichtend ist, können sich die Teilnehmer ihr Programm bei „Inspire“ und „Transfer“ selbst zusammenstellen. Dafür gibt es auch Lernpfade und Empfehlungen. Die Streams „Inspire“ und „Transfer“ werden nicht personenbezogen getrackt. „Wir möchten das nicht bewerten, wer was macht“, erklärt Schulte-Kutsch. Der Aufwand für das Absolvieren der Lerneinheiten entspricht im Durchschnitt sechs Arbeitstagen. „Man muss dafür auch Zeit einplanen, sonst geht das schnell im Alltag unter“, sagt Schulte-Kutsch. „Wir sind gespannt, wie das letztlich funktioniert.“ Nicht nur Manager, auch die Mitarbeiter sollen bei der Telekom künftig mehr digital lernen.

Kooperation mit der Duke Business School

Derzeit seien etwa 30 Prozent der Lernformate digital, aber das solle sukzessive ausgebaut werden, erklärt Gregor Schmitter, Vice President Experts Development bei der Telekom. Zwar werde es auch weiter Präsenzseminare geben, sie würden jedoch deutlich zurückgefahren. HR ist derzeit dabei, die Inhalte noch stärker als bisher auszuwählen – statt einen riesigen Blumenstrauß anzubieten. Zweimal hat die Telekom bereits einen eigenen MOOC (Massive Open Online Course) angeboten. Das Feedback sei sehr gut gewesen und derzeit überlege man, ob und wie man damit weitermache. “Wir haben gelernt, dass digitales Lernen akzeptiert wird, wenn das Angebot attraktiv ist und es gut begleitet wird”, so Schmitter. Daher wolle man weiter verschiedene Dinge ausprobieren.

„Levelup“ ist erst einmal ein Test. Neu ist dabei nicht nur die Art des Lernens, sondern auch, dass sich die 2.800 Telekom-Manager der drei obereren Managementebenen selbst für das Programm anmelden konnten. „Das ist ein radikaler Wandel“, erklärt Schulte-Kutsch. Statt Führungskräfte für einen Kurs zu nominieren, stelle man ihnen ein Angebot zur Verfügung und jeder entscheide selbst, ob er teilnehmen will. „Wir wollen künftig stark in Richtung selbstgesteuertes Lernen gehen“, so die HR-Managerin. Oder wie es Telekom-Vorstand Illek ausdrückt: „Unsere Führungskräfte sollen die CEOs ihrer eigenen Karriere werden.“

Bärbel Schwertfeger

Deutsche Unternehmen im Visier

Duke. Mit der Duke Corporate Education (Duke CE), einer Tochter der Duke University of Durham in North Carolina (USA), hat sich die Telekom für einen international renommierten Bildungsanbieter entschieden.

Aktuelles Ranking. Im Mai veröffentlichte die „Financial Times“ ihr „Executive Education Ranking 2017“.

Der US-Anbieter landete im aktuellen Ranking (15. Mai 2017) der Financial Times zur firmeninternen Managementweiterbildung (customized Executive Education) auf Platz drei weltweit. Besser schnitten nur das IMD in Lausanne und die IESE Business School in Barcelona ab. Maßgeschneiderte Firmenprogramme, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens eingehen, aber dennoch einen hohen akademischen Standard haben, gelten als die Königsdisziplin im Angebot der Business Schools.

Duke CE (www.dukece.com) gehört zu den weltweit größten Anbietern von firmeninternen Programmen und hat Büros in den USA, London, Ahmedabad (Indien), Singapur und Johannesburg. Mehr als 1500 „Global Educators“, darunter Professoren, Trainer und Coachs, arbeiten weltweit für Duke CE, 200 bis 300 davon in Europa. Derzeit macht das Unternehmen rund 30 Prozent seines Geschäfts in Europa, davon wiederum 20 Prozent in Deutschland. Dabei sehen die Amerikaner Deutschland als strategischen Markt mit großem Potenzial. Zu den Kunden gehören unter anderem Bosch, Daimler Financial Service oder Boehringer-Ingelheim. Dabei beobachtet Cheryl Stokes, Regional Managing Director in Europa, auch eine zunehmende Nachfrage von mittelständischen Unternehmen. Neben maßgeschneiderten Programmen bietet Duke CE Firmen auch die Möglichkeit, einzelne Module aus dem Leadership-Programm auszuwählen (900 bis 1.400 Dollar pro Teilnehmer und Tag).

Trainerberuf im digitalen Zeitalter

Foto: Denis Putilov / Alamy / mauritius images

PROFESSION. Der digitale Transformationsprozess der Wirtschaft stellt nicht nur mittlere und große Unternehmen und deren Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Auch der Trainerberuf verändert sich. Denn die Digitalisierung macht vor der betrieblichen Weiterbildung ganz bestimmt nicht Halt.

Die digitale Transformation der Unternehmen beschert einigen selbstständigen Trainern zurzeit lukrative Aufträge. Deshalb haben die meisten Trainer noch nicht erkannt, was die digitale Transformation mittel- und langfristig für ihren Beruf bedeutet. Denn diese macht vor der Weiterbildung und Personalentwicklung in den Unternehmen nicht Halt – auch weil in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt der Change- und Lernbedarf in den Unternehmen kontinuierlich steigt. Deshalb müssen sie im Bereich Weiterbildung und Personalentwicklung teils neue Wege beschreiten.

Noch ist leider vielen Trainern nicht bewusst, dass die fortschreitende Digitalisierung auch sie selbst vor neue Herausforderungen stellt. Denn mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie sind die potenziellen Lerner zu jeder Zeit an jedem Ort der Welt erreichbar. Heute sind Online-Kurse, Webinare und Webkonferenzen, wenn es um das Befriedigen eines Qualifizierungsbedarfs geht, oft kosteneffizienter und einfacher zu realisieren als Präsenzseminare und -trainings. Zumindest sind sie häufig eine hervorragende Ergänzung, wie der Blended-Learning-Ansatz, also die Kombination von Präsenzveranstaltungen mit computer- oder netzgestützten Lern-Elementen, beweist. Er hat sich in den letzten Jahren in den Unternehmen zunehmend etabliert. Denn er vereint die Vorzüge der verschiedenen Lernwege und führt in der Praxis oft zu einem größeren Praxistransfer und somit einer höheren Wirksamkeit des Gelernten. Auch deshalb wird der Siegeszug des E- und Online-Lernens fortschreiten. Also sollte, nein muss dieses Thema auch in der Aus- und Weiterbildung von Trainern eine größere Rolle spielen – zumindest wenn die Angehörigen dieser Berufsgruppe nicht ihre „Employability“, sprich Beschäftigungsfähigkeit verlieren möchten, weil ihre Kompetenz zum Gestalten zeitgemäßer Lernmedien und -architekturen nicht mit der technischen Entwicklung Schritt hält.

Trainer brauchen neue Kompetenzen

In der Trainerweiterbildung wird es künftig verstärkt darum gehen, den Trainern die psychologischen Theorien und Befunde hinsichtlich der Verwendung der neuen Medien zum optimalen Gestalten von Lehr- und Lernprozessen zu vermitteln. Denn für die junge Generation von Mitarbeitern (und Seminarteilnehmern)

ist der Umgang mit den Neuen Medien gelebter Alltag. Schon in der Schule nutzten sie zum Beispiel Tablets als Informationsquelle und Lernmedium. Deshalb sind sie oft eher negativ überrascht, wenn in der betrieblichen Weiterbildung die moderne Informations- und Kommunikationstechnik noch nicht zum Einsatz kommt. Für deren gezielten Einsatz benötigen Trainer ein gewisses technisches Know-how und Verständnis.

Für viele berufserfahrene Trainer gilt: Sie müssen sich in den kommenden Jahren mit den neuen Lerntechnologien und -methoden befassen; außerdem Praxis-Erfahrung mit den verschiedenen Lernplattformen sowie mit der synchronen und asynchronen Web-Kommunikation (zum Beispiel in Chats, Foren, Blogs) sammeln. Denn im Gegensatz zur jungen Trainergeneration sind sie hiermit oft noch nicht vertraut. Was der jungen Trainergeneration jedoch meist auch noch fehlt, ist eine Kompetenz im Entwickeln moderner Lernmaterialien und -medien (wie Lernvideos, Apps und E-Books). Diese müssen basierend auf den lern- und gedächtnispsychologischen Grundlagen entwickelt werden. Hierfür bedarf es auch einer präzisen und unmissverständlichen schriftlichen und mündlichen Ausdrucksfähigkeit. Generell gilt: Trainer müssen künftig eine höhere Flexibilität beim Gestalten von Lernumgebungen und -medien entwickeln, denn aufgrund des Fortschritts im Bereich der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie steigen die didaktischen Möglichkeiten.

Mehr Zeit in die eigene Weiterbildung investieren

(Fach-)Wissen veraltet heute schnell. Ein lebenslanges Lernen ist deshalb wichtiger denn je, um im Berufsleben langfristig konkurrenzfähig zu sein. Das gilt auch für Trainer. Denn auch das in ihren Trainings vermittelte berufsrelevante Wissen veraltet. Dieser Tatsache tragen Trainer oft noch nicht ausreichend Rechnung. Nicht ungewöhnlich ist es heute noch, dass berufserfahrene Trainer ihr vor zehn, 15 oder gar 20 Jahren gesammeltes (Praxis-)Wissen beispielsweise im Bereich Führung in ihren Seminaren an die Teilnehmer weitergeben – ohne zu reflektieren, dass sich die Rahmenbedingungen von Führung in den Unternehmen zwischenzeitlich stark verändert haben. Dasselbe gilt für den Vertriebs- und Projektmanagement-Bereich. Deshalb sind ihre Tipps und Empfehlungen oft nicht mehr „passgenau“. Das spüren die Teilnehmer, weshalb besagte Trainer zunehmend Akzeptanzprobleme haben. Die Fähigkeit und Bereitschaft zum selbstgesteuerten Lernen wird künftig eine Schlüsselkompetenz sein – insbesondere für selbstständige Trainer, die häufig Einzelkämpfer sind. Denn ohne diese Kompetenz werden sie auf Dauer im Bildungs- und Beratungsmarkt nicht konkurrenzfähig sein.

Aus Trainern werden jetzt Lernprozessbegleiter

Mit Hilfe der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie können Menschen 24 Stunden am Tag und 365 Tage im Jahr auf Lern-Ressourcen zugreifen. Sie sind nicht mehr an Seminartermine und Öffnungszeiten gebunden, denn Online-Kurse sind jederzeit verfügbar. Hierdurch verändert sich auch die Trainerrolle. Beim E-Learning und Online-Lernen sind die Lernenden primär selbst aktiv. Der Trainer hingegen bleibt eher im Hintergrund und hilft bei Bedarf. Er bereitet die Lernumgebung vor und erleichtert durch ein didaktisches Konzept (wie zum Beispiel Blended Learning) den selbstgesteuerten Wissenserwerb. In diesem Kontext ist der Trainer primär ein Lernprozessbegleiter. Zu seinen Aufgaben gehören die Konzeption der Angebote und die Beratung bei der Auswahl der Werkzeuge, Methoden und Inhalte. Im Lernprozess selbst übernimmt er unter anderem folgende Funktionen:

- **Coaching:** Er unterstützt als Lernbegleiter die Lernenden beim selbstgesteuerten Lernen und hilft ihnen, den Lernprozess weiterzuführen.
- **Modeling:** Er zeigt den Lernenden als Experte exemplarisch prototypische Aufgaben und Lösungen und erklärt ihnen das Vorgehen sowie die relevanten Schritte.
- **Reflexion:** Er leitet eine Selbstreflexion bei den Lernenden ein, die auch darauf abzielt, dass diese die Kompetenz erwerben, künftig ihr Verhalten und Vorgehen selbst zu korrigieren.
- **Beratung:** Er gibt den Lernenden als Experte Hilfestellungen und Empfehlungen, wenn sie Aufgaben nicht alleine lösen können.

Statt um einen reinen Wissenserwerb geht es künftig primär um einen Kompetenzerwerb. Die zentrale Bildungsfrage lautet nicht mehr (nur) „Was muss ich wissen?“, sondern „Was möchte ich können?“. Bisher wurde auch in der betrieblichen Weiterbildung sehr häufig das Lernergebnis mit dem Lerninput gleichgesetzt, gemäß der Maxime: „Lerne die Inhalte dieses Buchs und danach musst du sie wiedergeben können.“ Künftig wird es in der betrieblichen Weiterbildung primär darum gehen, Menschen die Kompetenzen zu vermitteln, die sie in der modernen, von Veränderung und Komplexität geprägten Arbeitswelt zum Bewältigen neuer Aufgaben oder Herausforderungen brauchen. Kompetenzen können jedoch nicht im klassischen Sinn vermittelt werden: Menschen können sie nur selbst erwerben – und zwar nicht durch ein schulisches Lernen.

Das Lernen muss vielmehr am Arbeitsplatz, im Rahmen von Projekten beziehungsweise eines konkreten Tuns erfolgen. Das sogenannte informelle Lernen beim (gemeinsamen) Tun muss mit der klassischen Qualifizierung verknüpft werden. Selbstorganisierte Lernprozesse →

AUTORIN

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska in Wien, das unter anderem Trainer ausbildet. Im März 2016 erschien im Junfermann Verlag ein Buch von Sabine Prohaska mit dem Titel: „Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihren Zielen näher kommen – Schritt für Schritt“.

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

→ erfolgen in der Kommunikation mit Lernpartnern: Experten und Kollegen, Coachs und Beratern, aber auch Kunden und Geschäftspartnern. Das Lernen findet zunehmend in Netzwerken statt. Dabei stimuliert die Selbstorganisation die Lernenden, eigene Beiträge zu leisten und selbst ihr Lernen zu steuern. Dies fördert das Erleben von Selbstwirksamkeit und ist so auch die Basis für ein echtes Lernengagement.
In der Praxis gibt es sehr viele Möglichkeiten und Methoden, um durch eine Kombination von Präsenz- und Online-Lernen, abhängig von den Lernzielen und -inhalten, effektive und attraktive Lernumgebungen und -designs zu schmieden. Bei deren Gestaltung sollten Trainer jedoch beachten:

Lernen ist ein sozialer Prozess.
Im digitalen Zeitalter gibt es mehr Möglichkeiten, sich auszutauschen. Die Menschen interagieren heute mehr denn je – jedoch oft nicht persönlich, sondern über die „sozialen Netzwerke". Noch ist unklar, inwieweit die Sozialen Medien das Lernen und das Lernverhalten eigentlich verändern.
Fakt ist aber: Die sozialen Bindungen innerhalb einer Gruppe sind und bleiben wichtige Bestandteile beim Lernen. Sind die sozialen Beziehungen gestört, führt dies (natürlich auch beim Online-Lernen) höchstwahrscheinlich zu schlechteren Lernleistungen beziehungsweise zum Scheitern einzelner Personen oder sogar einer ganzen Gruppe.

Lernen erfordert Feedback.
Menschen wünschen sich nicht nur ein Feedback darüber, wie gut sie etwas können; sie benötigen ein solches Feedback auch zum Erweitern ihrer Kompetenz. Deshalb ist und bleibt es eine zentrale Frage beim Konzipieren von Lernmedien und Gestalten von Lernarchitekturen: Welche Feedbackprozesse sind in sie integriert?

Lernen setzt Interesse und Motivation voraus.
Smarte Lerndesigns zielen stets auch darauf ab, das Interesse und die aktive Beteiligung der Adressaten zu wecken und zu bewahren. Dies gilt es insbesondere beim Planen und Gestalten von E-Learning-Konzepten zu beachten – unter anderem aufgrund der räumlichen Trennung von Trainer und Lernenden. Zudem gilt es zu berücksichtigen, inwieweit die Lerner auch tatsächlich über die nötige Selbstlernkompetenz verfügen. Diese kann beim Einsatz neuer Lernmedien häufig (noch) nicht selbstverständlich vorausgesetzt werden.
Insbesondere das Schaffen und Bewahren der Motivation zum Initiieren und Aufrechterhalten des Lernprozesses ist für den Erfolg von E-Learning-Konzepten von zentraler Bedeutung. Bei netzbasierten Aus- und Weiterbildungen ist die Abbrecherquote etwa doppelt so hoch wie bei Face-to-Face-Aus- und Weiterbildungen. Abhängig vom Lernumfeld und von der Lernmotivation der Teilnehmer steigt die Quote teils über 90 Prozent – so zum Beispiel bei vielen Fernlehrgängen. Eine entsprechende Bedeutung sollte beim Konzipieren von E-Learning-Konzepten der Motivation der Teilnehmer beigemessen werden.
„Leben bedeutet Veränderung und wer nicht bereit ist zu lernen und sein Verhalten zu überdenken und gegebenenfalls zu verändern, dessen Arbeitskraft ist irgendwann nicht mehr gefragt", dieses Denken versuchen Trainer ihren Teilnehmern zu vermitteln – zum Beispiel im Rahmen von Changeprojekten. Dass dies auch für ihre eigene Arbeitskraft gilt, das sollten Trainer stärker reflektieren und daraus die nötigen Schlüsse ziehen.

Sabine Prohaska ●

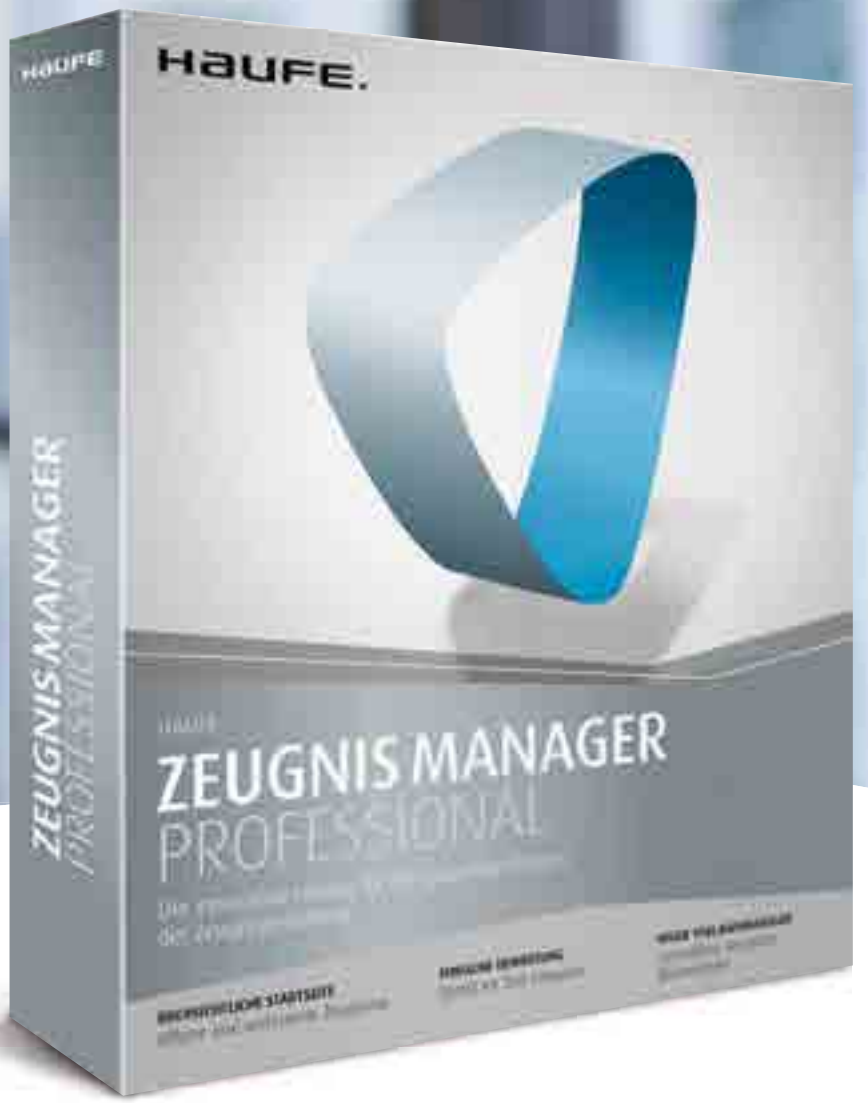
„Selbstlernkompetenz kann bei den neuen Medien selten vorausgesetzt werden." Sabine Prohaska

E-Trainer-Kongress 2017

Internet. Der „E-Trainer-Kongress 2017" überzeugte, obwohl er nur virtuell im Internet abgehalten wurde: über 60 Prozent der Teilnehmenden sagten sofort nach Abschluss zu, am 19. und 20. April 2018 beim nächsten Kongress wieder mit dabei zu sein.
Im Rahmen von Keynotes, Workshops und Diskussionsrunden konnten Teilnehmer an zwei Tagen lernen, wie reibungslos in Zukunft Seminare und Coachings ins Internet verlagert werden können. Dass im Rahmen des Kongresses die virtuellen Lernräume von „Digital Samba SL" und von der „TriCat GmbH" vorgestellt und erlebbar gemacht wurden, überraschte Personaler wie Trainer und Coachs. „Wir freuen uns, dass der Kongress bereits Teilnehmer aus dem gesamten deutschsprachigen Raum gewinnen konnte", so Anja Röck, Althengstett, die Gastgeberin des E-Trainer-Kongresses. Sie bildet E-Trainer aus und ist seit über zehn Jahren als Personalentwicklerin, Coach und E-Trainerin tätig. Das nächste Mal sind laut Röck Workshops im 3D-Raum geplant.
Interessierte haben noch in diesem Jahr die Möglichkeit, mehr über den Kongress (www.e-trainer-kongress.de) zu erfahren. Am 23. November 2017 findet ein kostenfreier „Tag-der-offenen-Online-Tür" statt.

HAUFE.

PROFESSIONELLE ZEUGNISSE IN KÜRZESTER ZEIT



ERSTELLEN SIE ARBEITSZEUGNISSE SO SCHNELL WIE NIE ZUVOR!

Meistern Sie die tägliche Herausforderung jeder Personalabteilung: Mit dem Haufe Zeugnis Manager Professional erstellen Sie rechtssichere Arbeitszeugnisse so einfach und schnell wie nie zuvor.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/zeugnis-generator

Coaching im digitalen Zeitalter

PROFESSIONALISIERUNG II. Wie sinnvoll ist es, die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie für unsere Coachings zu nutzen? Das fragen sich zurzeit viele Coachs – unter anderem, weil sich neben den Lebens- und Arbeitsbedingungen ihrer Klienten deren Kommunikationsgewohnheiten verändert haben.

„Digitale Transformation" – so lautet aktuell ein Buzz-Wort in der Management-Diskussion. Damit verbunden ist die Erwartung, dass der technische Fortschritt im Bereich der modernen Kommunikations- und Informationstechnologie die Prozesse in den Unternehmen radikal verändern wird – auch im Bereich der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung.

Fakt ist bereits heute: Die zwischenmenschliche Kommunikation hat sich in den zurückliegenden ein, zwei Jahrzehnten stark verändert. Sie erfolgt zunehmend im virtuellen Raum. Deshalb stellt sich auch für Coachs die Frage: Sollen wir die moderne Kommunikations- und Informationstechnik stärker für unsere Arbeit nutzen und diese (partiell) vielleicht sogar in den virtuellen Raum verlagern?

Setzt Coaching persönliche Treffen voraus?

Für die meisten berufserfahrenen Coachs gilt: Sie haben ihr Coaching-Handwerk in vielen Präsenztrainings und in zahlreichen Coaching-Sitzungen erlernt, in denen ihnen der Coachee – also die Person, die gecoacht wurde – gegenübersaß. Hieraus erwuchs ihre innere Überzeugung: Zum Coachen bedarf es eines persönlichen Treffens und Kontakts. Und diese Sichtweise wurde im Verlauf der Jahre immer wieder als „richtig" bestätigt.

Trotzdem stellt sich die Frage: Sollten Coachs diese Grundeinstellung überdenken, weil heute ihre Klienten und die Rahmenbedingungen zunehmend etwas anderes (er-)fordern? Um hierauf eine adäquate Antwort zu finden, lohnt es sich, sich zunächst noch einmal zu fragen: Was ist Coaching?

Laut Wikipedia ist das Wort Coaching ein Sammelbegriff, der die unterschiedlichen Beratungsmethoden zusammenfasst. Gemeinsam ist ihnen, dass sie darauf abzielen, die Lösungskompetenz des Coachees zu steigern und dessen individuelle Ressourcen zu aktivieren. Im Verlauf dieses Prozesses führt der Coach den Coachee durch unterschiedliche Settings von einer problemorientierten zu einer handlungsorientierten Denkweise mit verschiedenen Handlungsoptionen. Diese Coaching-Definition setzt nicht explizit ein persönliches Treffen von Coach und Coachee voraus. Erfahrene Coachs wissen jedoch: Ein persönliches Sich-Begegnen und Miteinander-Sprechen ist sehr hilfreich beim Coachen, denn es ermöglicht ein intensiveres Wahrnehmen und somit oft auch angemesseneres Reagieren auf die gecoachte Person als zum Beispiel ein Kontakt per Mail oder Telefon. Zudem erleichtert es den Beziehungs- sowie Vertrauensaufbau und den gesamten Ausbau der bestehenden Beziehung.

Coaching-Sitzungen lösen bei Menschen oft intensive innere Prozesse aus: Es wird etwas „bewegt". Diese innere Bewegung artikuliert sich außer durch verbale Äußerungen unter anderem in einer veränderten Stimmlage, Sprechgeschwindigkeit und Lautstärke. Und noch deutlicher zeigt sie sich oft in der Körpersprache – zum Beispiel in einer veränderten Sitzposition oder einer nicht stimmigen Körperhaltung, nervösen Arm- oder Beinbewegungen und für den Coachee ganz und gar außergewöhnlichen Muskelanspannungen.

Nachteile des klassischen Coachings

Solche Beobachtungen signalisieren dem Coach, welche Prozesse im Coachee ablaufen. Sie helfen ihm, den Coachee beim Finden der Lösung zu begleiten. Sie ermöglichen es ihm zudem, festzustellen, ob der Coachee sich noch in einem Problemzustand befindet oder schon in einer Lösungsphysiologie. Seine Wahr-

Bald könnte der Roboter coachen

Trend. „Standard-Coachings werden absehbar durch künstliche Intelligenzen durchgeführt", warnte der Coaching-Experte Christopher Rauen, Osnabrück, in einem Beitrag für die Mai-Ausgabe des „Coaching-Newsletters" (www.coaching-newsletter.de). Aber eine anspruchsvolle, eine von Bewusstsein beseelte Kommunikation werde nach wie vor eine Kernkompetenz eines menschlichen Coachs bleiben. Coachs sollten sich darin üben, individuellere Erkenntnisprozesse zu gestalten und mehr Selbstreflexion zu ermöglichen. Noch hätten „echte" Coachs einen Vorsprung in Bereichen wie soziale Intelligenz, Humor, Provokation.

nehmungen und hieraus resultierenden Vermutungen kann der Coach dem Coachee spiegeln und so neue Impulse in das „System“ des Gegenübers geben. Dies alles sind Gründe, die für eine persönliche Begegnung von Coach und Coachee sprechen.

Das klassische Coaching hat jedoch auch Nachteile. So vergeht zum Beispiel nach einer Coachingsitzung stets eine mehr oder minder lange Zeit, bis sich der Coach und der Coachee erneut treffen. Treten in dieser Zeit Fragen auf, die der Coachee gerne schnell besprechen möchte, steht der Coach oft nicht zeitnah zur Verfügung. Das heißt, der Coachee muss häufig bis zum nächsten Termin warten, bis er seine Frage stellen kann – sofern er sie bis dahin nicht vergessen hat. Deshalb ist es sinnvoll, über Alternativen beziehungsweise Ergänzungen zum klassischen Coaching nachzudenken.

Hinzu kommt: Die Coaching-Rahmenbedingungen haben sich verändert. Heute ist der Faktor Zeit oft der zentrale Engpassfaktor beim Coachen – nicht nur auf Seiten des Coachees, der häufig einen sehr engen Terminkalender hat und sich eine schnelle Lösung seines „Problems“ wünscht. Ähnlich verhält es sich beim Coach. Auch bei ihm ist der Terminkalender meist der zentrale Engpass, wenn es darum geht, wie viele Coachees er begleiten und wie intensiv er diese unterstützen kann.

Moderne Medien für das Coaching nutzen

Zudem hat sich die Lebens- und Arbeitswelt der Coachees verändert: Die Bereiche „Arbeit“ und „Freizeit“, die früher durch die Begriffe „Feierabend“ und „Wochenende“ getrennt waren, verschmelzen gerade bei beruflich sehr stark engagierten Personen immer mehr. Und der zunehmende Zeitdruck macht es für die Coachs und Coachees immer schwieriger, einen Termin zu finden. Außerdem haben die Coachees zwischen den Coaching-Sitzungen seltener die erforderliche Muße und Zeit, um das beim Coaching Besprochene nochmals zu reflektieren, um dem „Neuen“ auch innerlich Raum zu geben. Die Folge: Das in den Sitzungen besprochene „verpufft“ häufig – sofern zwischenzeitlich keine Begleitung erfolgt. Und weil sich viele Menschen und somit auch Coachees zunehmend „ausgelaugt“ fühlen, erfahren sie die Coaching-Termine oft eher als Zusatz-Belastung denn als hilfreiche Unterstützung.

Deshalb stellen sich die Fragen: Sind heute teils andere Coaching-Settings sinnvoll als in der Vergangenheit? Und: Empfiehlt es sich, verstärkt auf Coaching-Designs zu setzen, die Präsenz-Coachings, bei denen sich der Coach und Coachee treffen, mit Coachingformaten verknüpfen, bei denen der Coach und der Coachee mithilfe der elektronischen Medien miteinander kommunizieren – ähnlich wie dies im Bereich Weiterbildung bei Blended-Learning-Konzepten bereits geschieht? Für solche Designs stellt die moderne Kommunikationstechnologie Coachs viele Tools bereit. Zum Beispiel:

Mail-Coaching

Diese Form der Kommunikation praktizieren bereits viele Coachs. Das heißt, sie stellen den Coachees zwischen den →

Zukunft. Wenn Menschen überall unter Zeitdruck arbeiten, wird es für sie bald normal sein, auf Zuruf sofort und überall gecoacht zu werden.

→ Coachingsitzungen zum Beispiel per Mail transfersichernde Aufgaben und beantworten Fragen, die beim Coachee in der Regel in großer Zahl auftauchen.

Vorteile:
- ermöglicht einen persönlichen Kontakt zwischen den Coaching-Treffen
- sorgt dafür, dass das Coaching-Anliegen zwischen den Treffen nicht in Vergessenheit gerät
- Fragen können zeitnah beantwortet werden

Nachteile:
- Coach und Coachee sehen und hören sich hierbei nicht
- rein schriftliche Kommunikation erschwert Wahrnehmung inner-persönlicher Prozesse beim Coachee; Fehlinterpretationen sind deshalb leicht möglich
- ein echter Dialog findet trotz aller Bemühungen anders als beim persönlichen Coaching nicht statt

Whatsapp-Coaching

Letztlich eine spezielle Form des E-Mail-Coachings, bei der über Smartphones jedoch auch kurze Sprach- und Video-Nachrichten versendet werden können.

Vorteile:
- Coachee hört zwischenzeitlich auch mal die Stimme des Coachs und sieht ihn – sowie umgekehrt; das stärkt die persönliche Beziehung
- Sprach- und Videonachrichten transportieren auch Signale über das „Befinden“ des Coachees

Nachteile:
- eher für Kurznachrichten geeignet; ungeeignet zum Bearbeiten komplexer Probleme, Fragestellungen; auch weil kein echter Dialog erfolgt.

Video-Coaching

Coaching mithilfe visueller Medien wie Skype oder Facetime.

Vorteile:
- ermöglicht ein Coachen von Einzelpersonen und Teams auf Distanz, bei dem das Gegenüber und seine Reaktionen auch akustisch und visuell wahrgenommen werden
- Reisezeiten entfallen
- kurzfristig planbar
- echter Dialog, bei dem ein spontanes Reagieren auf das Gesagte und Wahrgenommene möglich ist.

AUTOR

Uwe Reusche ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM Institut für Sales & Managementberatung. Dieses Institut hat sich auf Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert und bildet unter anderem zertifizierte Sales Coachs aus.

IFSM Institut für Sales & Managementberatung
Uwe Reusche, Klaus Kissel
Klostergut Besserlich
56182 Urbar bei Koblenz
Tel. 0261 9623641
www.ifsm-online.com

Nachteile:
- Wahrnehmung des Gegenübers ist auf das von der Kamera Aufgezeichnete beschränkt

Telefon-Coaching

Auch diese Form des Coachings wird von vielen Coachs schon selbstverständlich zum Coachen von Einzelpersonen und Teams genutzt.

Vorteile:
- ähnlich wie beim Video-Coaching, nur dass die visuelle Wahrnehmung entfällt
- Medium Telefon steht (fast) jederzeit zur Verfügung
- niedrige Hemmschwelle; Coachees sind den Umgang mit dem Telefon gewohnt

Nachteile:
- Wahrnehmung der körperlicher Reaktionen des Gegenübers entfällt weitgehend, sofern diese sich nicht über die Stimme artikulieren
- höheres Risiko von Fehleinschätzungen als bei Video-Coaching

Neben den genannten Medien spielen Apps heute in unserem Leben eine immer bedeutendere Rolle. Viele Menschen nutzen sie bereits ganz selbstverständlich zum Sprachenlernen oder als Selbst-Coaching-Instrumente – zum Beispiel, wenn es darum, regelmäßig Sport zu treiben oder das Gewicht zu reduzieren. Auch klassische Coachingprozesse lassen sich mit Apps zeitgemäßer und dynamischer gestalten. So können zum Beispiel mithilfe einer App dem Coachee alle relevanten Infos über den Coachingverlauf und die getroffenen Vereinbarungen zur Verfügung gestellt werden. Zudem kann der Coach dem Coachee zwischen den Sitzungen Aufgaben stellen, die dieser, wenn er hierfür Zeit und Muße hat, bearbeiten kann. Außerdem können sich via App mehrere Coachees zu einer Gruppe zusammenschließen und sich in einem Chat-Raum über Erfahrungen und mögliche Problemlösungen austauschen. Und der Coach kann diesen Prozess, sofern gewünscht, moderierend und Input gebend begleiten.

Einfach mit der Zeit gehen

Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet Coachs viele Möglichkeiten, Coaching-Designs zu entwerfen, die Präsenz-Coachings mit Coachingformen, die die elektrischen Kommunikationsmedien nutzen, verknüpfen – ähnlich wie dies im Bereich Weiterbildung in den Blended-Learning-Konzepten bereits geschieht. Welche Verknüpfungen zielführend sind, gilt es ziel-, bedarfs- und themenabhängig sowie abhängig davon, wer die zu coachenden Personen sind, zu entscheiden.

Zum Teil macht die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie ein Coachen jedoch erst möglich – so zum Beispiel, wenn der Coach und der Coachee weit voneinander entfernt wohnen. Entsprechendes gilt bei Team- und Gruppen-Coachings, bei denen die Teilnehmer an unterschiedlichen Orten leben, sodass ein persönliches Treffen mit sehr hohen Reisekosten und langen Reisezeiten verbunden wäre. Hier macht das Nutzen der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie ein Coaching oft erst ökonomisch vertretbar. Deshalb sollten sich Coachs intensiv mit den Coachingmöglichkeiten befassen, die ihnen die moderne Technik bietet. Sie sollten also, soweit pädagogisch sinnvoll, mit der Zeit gehen, damit sie nicht vom Markt verschwinden – weil ihr Coachingangebot nicht mehr dem Bedarf ihrer Zielkunden entspricht.

Uwe Reusche ●

HAUFE.

smARt Haufe
MEHR ALS NUR EIN BUCH

Digitale Zusatzinhalte per Augmented Reality direkt auf das Smartphone laden!

ISBN 978-3-648-09611-6 | Bestell-Nr.: E10216
€ 19,95 [D]

GLEICH TESTEN
Scannen Sie das Cover mit der App »smARt Haufe«!

Das Powerbuch für Kommunikations-Skills:
Mit der App »smARt Haufe« wird Ihr Fachbuch interaktiv!

- Augmented-Reality-App »smARt Haufe« für Smartphones und Tablets (iOS und Android)
- Zusatzinhalte, z.B. Videos zu rhetorischen Stilmitteln, Hörbeispiele zu Gesprächssituationen und Bildergalerien zu Körpersprache
- Mehr erfahren auf: **www.haufe.de/smart**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Digitalisierung bedeutet mehr als besseres Recruiting

PERSONAL NORD/SÜD. Die Messe „Personal Nord“, die im April in Hamburg stattfand, meldete in diesem Jahr 4.022 Besucher (plus 0,6 Prozent im Vergleich zu 2016) und die Messe „Personal Süd“ in Stuttgart kam im Mai zusammen mit der integrierten „Corporate Health Convention“ auf 7.473 Besucher (plus 3,6 Prozent im Vergleich zu 2016).

Auf beiden Personaler-Events gab es parallel zum Messetrubel eine Vielzahl von Vorträgen und Diskussionsforen. In diesem Jahr entstand der Eindruck, dass Recruiting-Themen die Überhand hatten. Insbesondere auf den großen, zentralen Foren ging es mehr um Arbeitgeberattraktivität, Personalmarketing und die Kennzahlen von erfolgreichen Recruiting-Prozessen und weniger um moderne Formen der Führungskräfteentwicklung und der gezielten Förderung der vorhandenen Belegschaft.

In den USA ist es offenbar ganz selbstverständlich, dass Talentmanagement Recruiting bedeutet und nicht Weiterbildung. Carolin Desirée Töpfer, Keynote Speakerin zum Thema „Digitalisierung“, schilderte eines ihrer irritierenden Erlebnisse aus dem Silicon Valley so: Sie habe den Personalchef eines Start-ups gefragt, wie die Mitarbeiter geschult würden, wenn sie wegen des starken Wachstums plötzlich neues Wissen benötigten. Der Personalchef habe trocken entgegnet, wenn er Mitarbeiter mit bestimmten Kompetenzen benötige, würde er sie einstellen (nachdem er die überflüssig gewordenen Teile der Belegschaft gefeuert habe).

Digitalisierung nicht gegen die Belegschaft

Jedes Unternehmen werde geprägt durch die Menschen, die in ihm arbeiteten, empörte sich Töpfer über dieses Vorgehen und warnte davor, dass so nie eine tragfähige Unternehmenskultur entstehen könne. „Jeder Mensch benötigt Angebote vonseiten seines Arbeitgebers, damit er sich mit dem Neuen auseinandersetzen könne“, so Töpfer, die sich für eine möglichst schnelle Digitalisierung der Deutschen Wirtschaft aussprach, aber gleichzeitig auch die Chefs dazu aufrief, ihren Mitarbeitern nach Möglichkeit etwas Zeit einzuräumen, um digitale Fähigkeiten zu entwickeln.

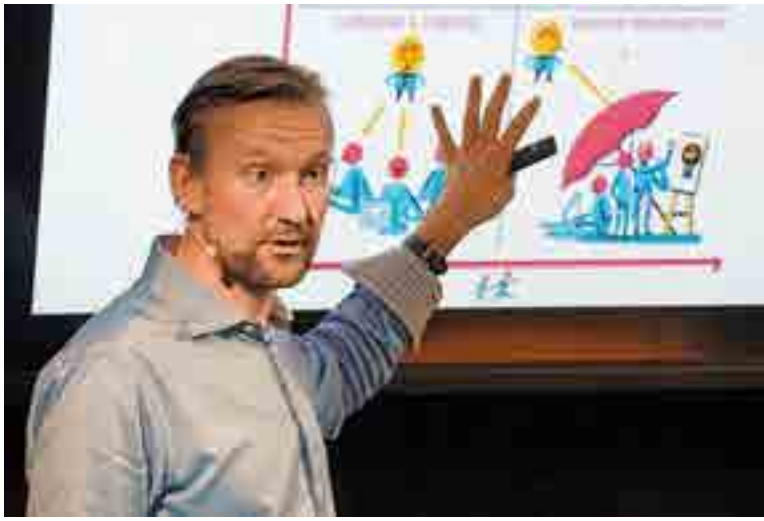
Dass man unter solchen Bedingungen aber nicht so lange warten kann, bis Workshops in einem Seminarhotel organisiert sind, hätte auf der Messe noch in großem Rahmen vertieft werden müssen. Es blieb aber in diesem Jahr noch ein Insider-Thema auf der kleinen E-Learning-Bühne, die offiziell den Titel „Forum Corporate Learning and Working“ trug. Immerhin war hier Dr. Christoph Meier vom Swiss Center for Innovations in Learning zu Gast, der die digitale Transformation des Lernens und der Personalentwicklung skizzierte.

Immerhin gab es eine gewisse Anzahl von Vorträgen, die sich mit moderner Organisationsentwicklung befassten. Dr. Uwe Schirmer, Leitender Direktor, und Ruth Schulze, Senior Expert Beschäftigungsbedingungen, beide von der Robert Bosch GmbH, berichteten über Wege zum selbstorganisierten Team. Schirmer ist überzeugt, dass Selbstorganisation insbesondere in den Bereichen sinnvoll ist, in denen gestaltet wird – im Gegensatz zu ausführenden Bereichen. Diese Unterscheidung sei für ein Unternehmen wie Bosch wichtig, denn der größte Teil der Mitarbeiter arbeite in der Produktion. Aber auch innerhalb eines gestaltenden Bereichs gäbe es Unterschiede. Manche Bereiche hätten klare langfristige Ziele und benötigten tiefer gehendes Fachwissen und eine stabile Personalbesetzung. In solchen Bereichen sei eine klassische Organisationsform nach wie vor von Vorteil. „Nur weil es Bereiche gibt, wo eine vernetzte Organisationsstruktur nicht sinnvoll ist, heißt es nicht, dass alles beim Alten bleibt. Die Führungskraft muss ihr Verständnis verändern hin zu partizipativer Führung“, berichtete Schirmer. Selbstorganisation verlange Mut sowohl von der Führungskraft als auch vom Team. „Im Zentrum steht, dass wir unsere Regeln selbst gestalten. Selbstorganisation kann schnell missverstanden werden“, ergänzte Ruth Schulze. „Es bedeutet sehr viel Disziplin und Klarheit von Regeln und nicht, jeder macht nur das, was er will.“

Wichtiges Organisationsprinzip heißt „Vertrauen“

„Je virtueller unsere Welt wird, desto mehr wird Vertrauen zum Organisationsprinzip der Stunde“, betonte Managementexperte Dr. Reinhard K. Sprenger in seiner Keynote. Er forderte das Topmanagement dazu auf, Freiräume zu schaffen und Kontrollsysteme zu beseitigen. Vertrauen verpflichte in einem viel höheren Maße als andere Anreizsysteme wie etwa Macht oder Geld. „Wenn sie mit jemandem zusammenarbeiten, dann sollten sie ihm vertrauen. Wenn sie ihm nicht vertrauen wollen, arbeiten sie besser nicht mit ihm zusammen. Es gibt keinen dritten Weg“, betonte Sprenger. Für Mitarbeiter realisiere sich das Prinzip Vertrauen in der Reaktion der Führungskraft auf einen Fehler. „Die Diskussion um Fehler-machen-dürfen ist eine Retro-Diskussion“, so Sprenger. Er rät statt von

Fotos: Pichler



Personal Süd 2017. Die Fotos zeigen Eindrücke aus der Halle 1 der Messe Stuttgart. Außerdem sind folgende Events abgebildet (von oben): Diskussionsrunde zum Thema „Machen Matching-Technologien Jobbörsen überflüssig?“ / Vortrag von Hermann Arnold zur Fage „Wer führt wen in Zukunft?“ / Keynote Speaker Reinhard K. Sprenger nach seinem Vortrag im Gespräch mit Zuhörern.

Fehlern von gescheiterten Experimenten zu reden.

„Wir leben heute in einer Share-Economy. Das Einzige, was unteilbar scheint, ist Führung“, wunderte sich Hermann Arnold, Präsident des Verwaltungsrats der Haufe-Umantis AG, in seinem Vortrag. Erstaunlich sei, dass sich aufgrund der Digitalisierung außerhalb von Unternehmen grundlegende Dinge änderten, innerhalb aber die immer gleichen Organisationsstrukturen aufzufinden seien. Arnold gab sich überzeugt, dass sich in Zukunft „verteilte Führung“ durchsetzen werde. „Jeder muss führen und jeder muss folgen“, betonte der Vordenker. Dabei sei wichtig, dass der Einzelne für sich entscheide, zu welcher Zeit, in welchem Projekt und mit welchem Stil er führe und wann er in die Rolle eines Geführten gehe. Dann bestünde seine Aufgabe darin, die jeweils aktuelle Führungskraft in ihrem Projekt erfolgreich zu machen.

Martin Pichler ●

Rückenschmerzen ade: Ergonomie wirkt

INTERVIEW. Es gibt etwa 20 Millionen Computerarbeitsplätze in Deutschland. Rund 30 Milliarden Stunden im Jahr verbringen Arbeitnehmer sitzend am PC. Das summiert sich im Laufe eines Arbeitslebens. Ergonomie-Spezialistin Petra Stehle stellte auf der Messe „Corporate Health Convention 2017“, die parallel zur „Personal Süd“ in Stuttgart stattfand, den Leitfaden „Gute Ergonomie – Gesünder Arbeiten am PC“ vor.

So schwer kann das richtige Sitzen am Schreibtisch doch nicht sein. Oder?

Petra Stehle: Es ist tatsächlich nicht so schwer, wenn man bestimmte biomechanische Grundregeln und nicht Glaubenssätze berücksichtigt. Eine Hauptursache ist, dass sich Arbeitnehmer grundsätzlich zu wenig mit ihrem Bürostuhl befassen. Ein weiterer Grund ist, dass das Thema „Sitzsysteme“ bei den in Unternehmen mit gesundheitsfördernden Aufgaben betrauten Menschen, sprich Arbeitsmedizinern, Sicherheitsfachkräften oder Ingenieuren eher weniger ein Ausbildungsbestandteil darstellt. Selten besteht ausreichende Kenntnis über Individualisierbarkeitsfaktoren von Sitzmöbeln, deren unterschiedliche Mechaniken und ihre Auswirkungen auf die Biomechanik und Physiologie.

„Aus dem Bestand an Büromöbeln lässt sich oft schon sehr viel an ergonomischer Verbesserung herausholen. Man muss das Alte nur vernünftig nutzen.“

Welche Fehler bemerken Sie bei sitzenden Arbeitstätigkeiten am häufigsten?

Stehle: Meistens ist die Sitzhöhe nicht richtig eingestellt. Es kursiert immer noch die 90/90-Regel, also dass der Oberkörper im 90-Grad-Winkel zum Oberschenkel aufgerichtet sein muss. In dieser Position kann man das Becken ohne erhöhte Kraftanstrengung nicht aufrichten. Außerdem muss man bei der Frage auch den Zeitfaktor ins Spiel bringen: Längerfristige Probleme kommen meist von Dauersitzpositionen: Das heißt also provokant gesagt: Ich kann so krumm sitzen wie ich will, so lange ich alle fünf Minuten anders sitze, ist es nicht wirklich schädlich. Einmal abgesehen davon, dass Sitzen auf Dauer generell nicht empfehlenswert ist: Im Büroalltag sollte es regelmäßige Bewegungspausen geben.

Welche Probleme können sich denn durch solche Fehlhaltungen ergeben?

Stehle: Die Schwierigkeiten betreffen sowohl den aktiven als auch den passiven Bewegungsapparat insgesamt. Der Klassiker: Eigentlich die komplette Wirbelsäule rauf und runter, allen voran die Bandscheiben. Die Schulter- und Nackenregion wird bei PC-Arbeit ebenfalls massiv strapaziert. Bewegungsmangel und zu wenig Zirkulation führen zu Beeinträchtigungen des Stoffwechsels im Sinne von Unterversorgung, also zu schlecht ernährten Zellen und Geweben.

Was kann ein Arbeitnehmer persönlich dagegen tun?

Stehle: Arbeitnehmer können sich erst einmal mit ihrem Bürostuhl auseinandersetzen und erforschen, was dieser an Funktionen und Einstellmöglichkeiten bietet, um sie bestmöglich beim Büromarathon zu unterstützen. Sie sollten sich bewusst machen, dass der Körper unterhalb des Kopfes bei PC-Arbeit nichts weiter ist als ein Stativ. Sitzen ist ein nicht bewusster Vorgang, ähnlich der Atmung. Umso mehr müssen die Grundflächen individuell auf die Personen abgestimmt sein: vom Fußboden angefangen, über die Sitzfläche, Rückenlehne, Armstützen bis hin zur Tischfläche. Dann erst kann das Feintuning auf dem Schreibtisch vorgenommen werden. Ziel sollte sein, den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass die Möbel Aufrichtung und Entlastung evozieren und nicht von vornherein zu einseitigen Belastungen und Fehlhaltungen einladen. Unter guter Ergonomie verstehe ich, dass Grundbedingungen so geschaffen werden, dass sich der Mensch auch ohne bewusste Kontrolle immer wieder aufrichten und in aufrechter Haltung bewegen kann.

Wie können Unternehmen körperlichen Beschwerden durch Fehlhaltungen auch ohne großes Büromöbel-Budget entgegenwirken?

Stehle: Ergonomie ist ein Prozess, der begleitet werden muss, wenn man ihn ernsthaft im Unternehmen implementieren möchte. Dazu ist zunächst einmal Information für alle Beteiligten nötig. Erforderlich ist außerdem eine nachvollziehbare Anleitung zur ergonomisch sinnvollen Aufbauweise eines Arbeitsplatzes. Mitarbeiter und Unternehmensleitung müssen konkret wissen, was sie von einer verbesserten Ergonomie haben und sollten dann im Feld der Verhaltensprävention und dem der Verhältnisprävention klare, konsequente Entscheidungen treffen. Transparenz ist dabei unerlässlich, ist

Foto: Personal Süd

Petra Stehle. Die staatlich anerkannte Physiotherapeutin setzt sich für ein gesünderes Arbeiten am PC ein.

aber zunächst nur der zweite Schritt. Der erste Schritt liegt auf der Unternehmensseite, nämlich darin, das Thema Ergonomie ernst zu nehmen. Das passiert im Betrieblichen Gesundheitsmanagement beziehungsweise der Gesundheitsförderung oft noch zu niederschwellig.

Mit welchen Argumenten lassen sich Arbeitgeber denn überzeugen, die ergonomischen Bedingungen im Unternehmen zu verbessern?

Stehle: Meist ist dem Arbeitgeber schon selbst bewusst, dass eine ergonomische Optimierung notwendig ist. Das Argument Nummer eins ist: Eine Veränderung muss nicht einmal unbedingt etwas kosten. Denn aus dem Bestandsmobiliar lässt sich in den allermeisten Fällen schon sehr viel zur ergonomischen Verbesserung herausholen – wenn man das Vorhandene vernünftig nutzt. Das ist leider allzu oft nicht der Fall.

Wenn ein Arbeitgeber schließlich überzeugt ist, wie geht es dann weiter?

Stehle: Dann kommt es darauf an, in welchem Umfang und in welcher Tiefe eine ergonomische Neuausrichtung gewünscht ist. Das kann beim Aussortieren kaputter Möbel anfangen und bei der individuellen Einstellung von Arbeitsplätzen aufhören. Es kann genauso gut in die Erarbeitung von neuen ergonomischen Standards mit intern definierten Schnittstellen und externen Partnern führen oder zu Schulungen von Multiplikatoren im Haus, zu Ergonomie-Workshops für Auszubildende, Hausmeister, Einkäufer oder zu einer bunten Mischung aus all dem.

Wie schnell kann ein ergonomisch eingerichteter Arbeitsplatz positive Ergebnisse bewirken? Ist eine Umstellung nicht zunächst schmerzhaft?

Stehle: So eine ergonomische Anpassung ist immer auch eine massive Manipulation der Gelenk- und Muskelstrukturen. Muskelkater ist da am Anfang nicht ungewöhnlich. Diese Manipulation kann bei dem einen sofort angenehm und entlastend wirken. In anderen Fällen muss diese ergonomische Veränderung erst einmal langsam eingestellt werden, sodass der Körper sich daran gewöhnen kann. Es gibt da keine verallgemeinernde Regel. Ergonomie wirkt prinzipiell immer sofort und auch langfristig. Der Wirkung von Ergonomie kann sich keiner entziehen, die Frage ist nur, ob im positiven oder negativen Sinne. Je mehr ich mir bewusst machen kann, was mir guttut, desto besser kann ich natürlich die negativen Faktoren ausschalten.

Welches sind die wichtigsten Eckpunkte beim Aufbau eines Arbeitsplatzes?

Stehle: Ergonomie ist keine Zauberei, die irgendwelcher Tricks bedarf. Sie ist nachvollziehbar und logisch erklärbar. Unser Leitfaden „Gute Ergonomie – Gesünder Arbeiten am PC“ beinhaltet viele Beispiele und ist eine Anleitung, wie ich schrittweise vorgehe, meinen Arbeitsplatz bestmöglich an meine Körperproportionen anzupassen. Kein Bereich am Arbeitsplatz darf vernachlässigt werden, die Segmente hängen eng zusammen. In der Regel sind es drei Bereiche, die ergonomisch angegangen werden: Die Sitzpositionen, die Tischhöhe und die Arbeitsmittel auf dem Tisch.

Was müssen PC-Arbeiter beachten, um korrekt zu sitzen?

Stehle: Der Bürostuhl muss der Ausgangspunkt für alle ergonomischen Maßnahmen sein. Die Sitzhöhe sollte individuell an die entsprechende Person angepasst sein - mit einem Sitzwinkel größer 90 Grad. Außerdem sollte die gesamte Sitzfläche besetzt werden. Mit Sicherheit gibt es nicht einen Stuhl für alle. Nutzer täten gut daran, verschiedene Stühle auszuprobieren und sie nicht nur nach Bequemlichkeit zu bewerten.

Interview: Charlotte Lisador ●

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

Als Abonnent der Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zum „Besten Tagung

Beachten Sie auch die folgenden Seiten!

Die Ausgabe 2017/2018 ist soeben erschienen!
Jetzt für 29,90 € bestellen!
Telefon: 09 31 / 4 60 78 60
E-Mail: info@top250tagungshotels.de

TOP 250 Germany
Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet

Diese Häuser aus der Ausgabe 2017/2018

0517-028

2017

shotel in Deutschland“.

TOP 250 GERMANY
DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND

www.top250tagungshotels.de

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 Feedback 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!

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

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

BADEN-WÜRTTEMBERG

Best Western Plus Palatin Kongresshotel & Tagungszentrum	69168	Wiesloch
Hotel Vorfelder	69190	Walldorf
Waldhotel Stuttgart	70597	Stuttgart
Mövenpick Hotel Stuttgart Airport & Messe	70629	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
DEKRA Congresshotel Wart	72213	Altensteig/Wart
Waldknechtshof	72270	Baiersbron
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
Best Western Plus Aalener Römerhotel	73433	Aalen
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532	Ilshofen
Hotel Schloss Döttingen	74542	Braunsbach-Döttingen
Vital-Hotel Meiser	74579	Fichtenau-Neustädtlein
Landhotel Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg
Hotel Württemberger Hof	74613	Öhringen
Landhotel Beck	74635	Kupferzell-Beltersrot
NaturKulturHotel Stumpf	74867	Neunkirchen
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim
Hohenwart Forum	75181	Pforzheim
Hotel Ochsen	75339	Höfen an der Enz
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 Hohenkarpfen	78595	Hausen ob Verena
Caritas Tagungszentrum	79104	Freiburg
Vier Jahreszeiten am Schluchsee	79859	Schluchsee
Ringhotel Krone Schnetzenhausen****(S)	88045	Friedrichshafen
BEST WESTERN PLUS BierKulturHotel Schwanen	89584	Ehingen
Hotel St. Michael	97941	Tauberbischofsheim

BAYERN

Tagungszentrum Schmerlenbach	63768	Hösbach
Zeller -Hotel+Restaurant-	63796	Kahl am Main
Seehotel Niedernberg – Das Dorf am See	63843	Niedernberg
SeminarZentrum Rückersbach	63867	Johannesberg
Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal
Châteauform' Schloss Löwenstein	63924	Kleinheubach
Langwieder See	81249	München
Ambiance Rivoli Hotel	81369	München
Hotel Schiller	82140	Olching
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg bei München
Hotel Schillingshof	82433	Bad Kohlgrub
Hotel Alpenblick	82441	Ohlstadt
Riessersee 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 Achental	83224	Grassau
Kloster Seeon	83370	Seeon
Hotel Der Alpenhof	83735	Bayrischzell
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn
Schloss Hohenkammer	85411	Hohenkammer
Hotel Henry	85433	Erding
Hotel Schreiberhof	85609	Aschheim
Gut Sonnenhausen	85625	Glonn
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen
bigBOX HOTEL Kempten	87435	Kempten
Königshof Hotel Resort **** Superior	87534	Oberstaufen
Hotel am Hopfensee	87629	Füssen
Schloss Lautrach	87763	Lautrach
Hotel Bad Schachen	88131	Lindau
Landhotel Allgäuer Hof	88364	Wolfegg/Alttann
Hotel Zettler	89312	Günzburg
Hotel der Akademie CPH	90402	Nürnberg
Hotel Sonne	91564	Neuendettelsau
Resort Die Wutzschleife	92444	Rötz-Hillstett
Atrium im Park Hotel by Libertas	93059	Regensburg
MARC AUREL Spa & Golf Resort	93333	Bad Gögging
Hotel St. Wolfgang	94086	Bad Griesbach
Quellness- und Golfhotel Maximilian	94086	Bad Griesbach
Hotel ASAM	94315	Straubing
Siebenquell GesundZeitResort	95163	Weißenstadt
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 Ullrich	97725	Elfershausen
Romantik Hotel Neumühle	97797	Wartmannsroth
Hotel & Weinhaus Anker	97828	Marktheidenfeld

BERLIN

Grünau Hotel	12526	Berlin
Derag Livinghotel Weißensee	13086	Berlin
Seminaris CampusHotel Berlin	14195	Berlin

BRANDENBURG

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
Van der Valk Hotel Berlin Brandenburg	15827	Blankenfelde-Mahlow
Ringhotel Schorfheide, Tagungszentrum der Wirtschaft	16247	Joachimsthal
Schloss & Gut Liebenberg	16775	Löwenberger Land, OT Liebenberg

HAMBURG

Gastwerk Hotel Hamburg	22761	Hamburg

HESSEN

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
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
Best Western Plus Konrad Zuse Hotel	36088	Hünfeld
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
hôtel schloss romrod	36329	Romrod
InterCityHotel Frankfurt Airport	60549	Frankfurt/Main
CONPARC Hotel & Conference Centre Bad Nauheim	61231	Bad Nauheim
Landhotel Zum Hessenpark	61267	Neu-Anspach
Best Western Premier Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau
Hotel Gut Hühnerhof	63584	Gründau
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
Commundo Tagungshotel Darmstadt	64295	Darmstadt
Lufthansa Seeheim	64342	Seeheim-Jugenheim

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.

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 17. September 2017 im Parkhotel Pforzheim statt. Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter: info@top250tagungshotels.de.

Der letzte Online-Abstimmungstag ist Montag, der 31. Juli 2017.

2017

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

Alleehotel EUROPA	64625	Bensheim
Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689	Grasellenbach
Hotel Hofgut Georgenthal	65329	Hohenstein
Châteauform' Schloss Reinhartshausen	65346	Eltville am Rhein
Hotel Kronenschlösschen	65347	Eltville-Hattenheim
Waldhotel Rheingau	65366	Geisenheim
Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim
Vital Hotel Frankfurt	65719	Hofheim am Taunus
MECKLENBURG-VORPOMMERN		
Hotel Bornmühle	17094	Groß Nemerow
Schloss & Gut Ulrichshusen	17194	Ulrichshusen
Hotel SCHLOSS Fleesensee	17213	Göhren-Lebbin
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie	17235	Neustrelitz
TRIHOTEL am Schweizer Wald	18055	Rostock
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119	Rostock-Warnemünde
Greenline Hotel am Schlosspark	18273	Güstrow
Gut Gremmelin	18279	Gremmelin
Hotel Hanseatic Rügen & Villen	18586	Ostseebad Göhren
Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin	19055	Schwerin
Hotel Schloss Basthorst	19089	Crivitz OT Basthorst
Seehotel Plau am See	19395	Plau am See
NIEDERSACHSEN		
TAGUNGSHOTEL Jesteburg	21266	Jesteburg
Seminaris Hotel Lüneburg	21335	Lüneburg
Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	21388	Soderstorf
Romantik Hotel Jagdhaus Eiden am See	26160	Bad Zwischenahn
Forsthaus & Klostermühle Heiligenberg	27305	Bruchhausen-Vilsen
Hotel Landhaus Wachtelhof	27356	Rotenburg (Wümme)
Hotel Park Soltau	29614	Soltau
Hotel Camp Reinsehlen	29640	Schneverdingen
ANDERS Hotel Walsrode	29664	Walsrode
Hotel Amadeus	30451	Hannover
Designhotel + Congress-Centrum WIENECKE XI.	30519	Hannover
MEDIAN-Hotel Hannover-Lehrte	31275	Lehrte
Parkhotel Bilm im Glück am Stadtrand Hannovers	31319	Sehnde-Bilm
Hotel Altes Zollhaus	31737	Rinteln
Flux – Biohotel im Werratal	34346	Hann. Münden
Landhotel Am Rothenberg	37170	Uslar
revita Tagungs- & Eventhotel	37431	Bad Lauterberg
Romantischer Winkel – SPA & Wellness Resort	37441	Bad Sachsa
DER ACHTERMANN – Hotel und Tagungszentrum	38640	Goslar
Lindenhof Hotel Tepe	49401	Damme
NORDRHEIN-WESTFALEN		
Hotel-Residence Klosterpforte	33428	Marienfeld
Landhotel Jäckel	33790	Halle (Westf.)
FreiRaum stattHotel	41239	Mönchengladbach
Hotel Elisenhof	41239	Mönchengladbach
Châteauform' Schloss Krickenbeck	41334	Nettetal
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460	Neuss
Best Western Plus Parkhotel Velbert	42549	Velbert
Waldhotel Heiligenhaus	42579	Heiligenhaus
Hotel Esplanade	44135	Dortmund
Radisson Blu Hotel, Dortmund	44139	Dortmund
Ringhotel Drees	44139	Dortmund
Ringhotel Am Stadtpark	44532	Lünen
Mintrops Stadt Hotel Margarethenhöhe	45149	Essen
Mintrops Land Hotel Burgaltendorf	45289	Essen
Golfhotel Vesper	45549	Sprockhövel
Hotel SportSchloss Velen	46342	Velen
Landhotel Voshövel	46514	Schermbeck
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445	Moers
Wellings Parkhotel	47475	Kamp-Lintfort
Mercure Tagungs- & Landhotel Krefeld	47802	Krefeld-Traar
Stadthotel Münster	48143	Münster
Hotel Weissenburg	48727	Billerbeck
Hotel Falderhof	50999	Köln
Geno Hotel	51503	Rösrath
Park-Hotel Nümbrecht	51588	Nümbrecht
Commundo Tagungshotel Bad Honnef	53604	Bad Honnef
Seminaris Kongresspark Bad Honnef	53604	Bad Honnef
Gut Heckenhof Hotel & Golfresort an der Sieg	53783	Eitorf
Tagungshotel Eifelkern	53937	Schleiden
ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093	Hagen
Ringhotel Zweibrücker Hof	58313	Herdecke
RHEINLAND-PFALZ		
Châteauform' Schloss Ahrenthal	53489	Sinzig
Atrium Hotel Mainz	55126	Mainz
Hotel Weinberg-Schlösschen	55413	Oberheimbach
Land & Golf Hotel Stromberg	55442	Stromberg
hotel friends Mittelrhein	56170	Bendorf
Romantik Hotel Schloss Rheinfels	56329	St. Goar
Seehotel Maria Laach	56653	Maria Laach
Sport- & Seminarhotel Glockenspitze	57610	Altenkirchen
Kloster Hornbach	66500	Hornbach
Hotel Rosenhof	66877	Ramstein
Pfalzhotel Asselheim	67269	Grünstadt-Asselheim
Parkhotel Schillerhain	67292	Kirchheimbolanden
Hotel-Restaurant Klostermühle	67728	Münchweiler (an der Alsenz)
Parkhotel Landau	76829	Landau
SAARLAND		
Angel's – das hotel am fruchtmarkt	66606	St. Wendel
Angel's – das hotel am golfpark	66606	St. Wendel
Parkhotel Weiskirchen	66709	Weiskirchen
Romantik Hotel Linslerhof	66802	Überherrn
SACHSEN		
Hotel Elbflorenz Dresden	01067	Dresden
Schloss Eckberg	01099	Dresden
Commundo Tagungshotel Leipzig	04229	Leipzig
Atlanta Hotel International Leipzig	04416	Leipzig (Wachau)
GLOBANA Airport Hotel	04435	Schkeuditz
HEIDE SPA Hotel & Resort	04849	Bad Düben
Hotel Forsthaus Grüna	09224	Chemnitz/Grüna
Hotel Röhrsdorfer Hof	09247	Chemnitz, OT Röhrsdorf
SACHSEN-ANHALT		
BEST WESTERN Hotel Schlossmühle	06484	Quedlinburg
Naturresort Schindelbruch	06536	Südharz OT Stolberg
Country Park-Hotel Leipzig/Brehna	06796	Sandersdorf-Brehna
Travel Charme Gothisches Haus	38855	Wernigerode
Berghotel Ilsenburg	38871	Ilsenburg
Landhaus Zu den Rothen Forellen	38871	Ilsenburg
Historisches Herrenkrug Parkhotel	39114	Magdeburg
SCHLESWIG-HOLSTEIN		
Hotel Schloß Tremsbüttel	22967	Tremsbüttel
Romantik Hotel Fuchsbau	23669	Timmendorfer Strand
Hotel Hohe Wacht KG	24321	Hohwacht
Altes Stahlwerk Business & Lifestyle Hotel	24537	Neumünster
Dreiklang Business & Spa Resort	24568	Kaltenkirchen
Tannenfelde – Bildungs- und Tagungszentrum	24613	Aukrug
Seehotel Töpferhaus	24791	Alt Duvenstedt
Peterhof – Landsitzhotel und Seminarium	25569	Hodorf
THÜRINGEN		
Bio-Seehotel Zeulenroda	07937	Zeulenroda-Triebes
Best Western Plus Hotel am Vitalpark	37308	Heilbad Heiligenstadt
Ringberg Hotel Suhl	98527	Suhl
Berghotel Oberhof	98559	Oberhof
AKZENT Aktiv & Vital Hotel Thüringen	98574	Schmalkalden
Romantik Hotel Dorotheenhof Weimar	99427	Weimar
Göbels Sophien Hotel	99817	Eisenach
Hotel am Schlosspark	99867	Gotha

Unter allen Einsendern verlosen wir

hochwertige Preise:

1. und 2. Preis:
Hotel-Gutschein für zwei Personen.
Genießen Sie zwei schöne Tage in einem Top-Wellness-Hotel in Bayern.

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

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2017

TOP 250 GERMANY
DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND

Unter www.top250tagungshotels.de/wettbewerb können Sie einfach und bequem Ihre Stimme abgeben.

www.top250tagungshotels.de

Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!

Alles weitere zum Wettbewerb finden Sie auf den vorhergehenden Seiten.

Dieses Haus aus der Ausgabe 2017/2018 empfiehlt sich!

SCHWARZWALD PANORAMA
Hotel Campus Seminar
BAD HERRENALB

FRISCHE IM KOPF

Tagungen beschäftigen in erster Linie unseren Kopf. Langes Sitzen strengt den Körper an, verspannt ihn und macht müde. Damit Ihre Teilnehmer mit freiem Kopf zu neuen Erkenntnissen und frischen Ideen gelangen, bieten wir Ihnen verschiedene Grundbausteine für effektives Lernen. Denn nur in einem flexiblen Körper wohnt auch ein roger Geist.

WWW.SCHWARZWALD-PANORAMA.COM/FRISCHE-IM-KOPF

Rehteichweg 22 . 76332 Bad Herrenalb . Reservierungstelefon: (07083) 927-0

Wie Humor als Ressource genutzt werden kann

HUMORKONGRESS. Nach einjähriger Pause bietet der Schweizer Verein Humorcare in diesem Jahr wieder seinen „Humorkongress“ (www.humorkongress.ch) an. Mit dem gebotenen Ernst will man sich am 16. und 17. September in Basel mit den Wirkungen und Wohltaten des Humors im beruflichen Alltag auseinandersetzen.

Der Schwerpunkt des Kongresses dreht sich in diesem Jahr um das Thema „Gesundheit“, aber auch zum „Lachen im Business“ sowie zum „humorvollen Auftreten“ werden Vorträge und Workshops abgehalten. Selbstverständlich ist dieser Kongress auch ein Forum des Erfahrungsaustauschs für alle, die den Humor nicht nur dem Zufall überlassen, sondern ihn privat und beruflich als gezielte Maßnahme zur Förderung guter Beziehungen einsetzen. Der Humorkongress versteht sich daher als Ort der Interaktion und neuer Impulse und nicht als akademische Veranstaltung.

Lachen im Business

Unter den Referenten des Humorkongresses sind Persönlichkeiten, die sich seit Jahren in der Humorforschung und in der praktischen Anwendung des Humors hervortun. Dazu gehört zum Beispiel Christoph Emmelmann, ein Trainer für Stressmanagement, Buchautor und EMDR-Therapeut (www.emdr-emmelmann.info). Er gehört in der Lachbewegung zu den populärsten Persönlichkeiten und überzeugt mit seinen Büchern und Seminaren seit Jahren Menschen von der positiven Wirkung des Lachens.

Beim Humorkongress setzt er seinen Schwerpunkt auf „Lachen im Business“. Er will die Vorteile des gemeinsamen Lachens für Betriebsklima, Motivation und letztendlich unternehmerischen Erfolg herausstellen. Dass bei seinem Vortrag auch gelacht wird, ist nicht zu vermeiden. Emmelmann bietet darüber hinaus einen Einblick in das Lachyoga und ähnliche Techniken.

Ein weiterer Referent ist Dr. Dietmar Max Burger, der als Gesundheitsclown Massimo praktiziert (www.humorundfreude.ch). Auf diese Weise trägt er nach eigenen Beobachtungen sehr zur Gesundheitsförderung und Stressbewältigung durch „humor- und freudevolle Gemütspflege“ bei. Zudem ist er als Psychotherapeut nach der Logotherapie von Viktor E. Frankl tätig, einem „Pionier des therapeutischen Humors“.

Der Diplom-Psychologe Dr. phil. Franz Dumbs arbeitet als Psychotherapeut in einer Praxis in Bayern. Auch er gehört zu den Pionieren der Humorbewegung. Bereits 1998 schloss er seine Doktorarbeit zum Thema „Humor in der Psychotherapie“ ab. Seither hat ihn der Humor nicht mehr losgelassen. Einer seiner Schwerpunkte ist humorvoll-provokatives Vorgehen. Bei seinem Vortrag wird er zunächst auf die Haltung eingehen, die für einen erfolgreichen Humoreinsatz in der Therapie notwendig ist. Er wird thematisieren, wie sinnvoll es ist, Humor gezielt einzusetzen, ohne strategisch vorzugehen. Auch wird er immer wieder Übungen und Beispiele aus der Praxis einstreuen.

Der Kongress startet wissenschaftlich: Dr. Jenny Hofmann vom Psychologischen Institut der Uni Zürich gibt in ihrem Vortrag zum Thema „Wie Humor als Ressource genutzt werden kann“ einen Einblick in aktuelle Forschungsergebnisse. Die Universität Zürich (www.psychologie.uzh.ch) hat in letzter Zeit mehrere Praxisprojekte in den Bereichen Gesundheit, Pflege und Therapie wissenschaftlich begleitet. Nun liegen erste Ergebnisse vor. So viel kann schon jetzt verraten werden: Ob Humor wirkt, liegt überwiegend an bestimmten Aspekten der Persönlichkeit des Bespaßten.

Verena Scholpp

Das wird ein schöner Monat für ...

... Rebecca Stromeyer,

Chefin des renommierten Berliner E-Learning-Kongresses „Online Educa“ (OEB). Ihr neustes Event findet nicht etwa im Silicon Valley statt, sondern auf Island, nach dem Vereinigten Königreich der flächenmäßig zweitgrößte und sehr internetaffine Inselstaat Europas. Kurz vor Mittsommer (bedeutet taghelle Nächte) findet dort zum ersten Mal der OEB Mid-Summit statt. Laut Stromeyer wird hier die State-of-the-Art-technology“ der Weiterbildung zur Diskussion gestellt werden. Dazu hat sich der Veranstalter neben den klassischen Vortragsformaten auch neue, informelle Diskussionssettings ausgedacht.

8. und 9. Juni in Reykjavik
www.oebmidsummit.com

... Richard David Precht,

den prominenten Philosophen und Bestsellerautoren. Er darf den „Digital Leadership Summit“, der zum zweiten Mal stattfindet, eröffnen und die rund 300 teilnehmenden Manager darauf hinweisen, dass die Digitalisierung kein technisches Problem, sondern nur eine große Herausforderung für das Personalwesen ist. Was „Arbeiten 4.0“ bedeutet, schildern Praktiker aus Unternehmen wie zum Beispiel Zalando, Haufe-Umantis, Burdaforward und IBM.

21. Juni in Köln
www.digital-leadership-summit.de

... Jay Tuck,

einen Fernsehjournalisten, der den neuen „Mehr-Wert-Tag“ des DVCT mit einem kritischen Keynote-Vortrag bereichern darf. Darin wird er vor den Gefahren der künstlichen Intelligenz warnen – schließlich werden Roboter schon bald simple Zielklärungscoachings ganz alleine führen können. Der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) hat außerdem zehn Praxisworkshops vorbereitet, auf denen Trainer und Coachs alles über den Einsatz moderner Online-Tools erfahren sollen und diese Werkzeuge auch ganz praktisch testen können. Motto: Jeder soll seinen Weg durch den E-Learning-Dschungel finden ...

22. und 23. Juni in Hamburg
www.dvct.de

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

... Guido Betz,

den Vorstand der Lead1ng AG, Andernach, der „sein“ internationales Management-Forum in diesem Jahr mit der Keynote „Mit Learning Analytics PE/OE-Maßnahmen gezielt optimieren“ eröffnen wird. Die zweite Keynote trägt die Überschrift „Big Data im Personalmanagement: Algorithmen in Führung – und Personaler auf verlorenem Posten?“ und kommt von Prof. Dr. Stephan Kaiser, der zeigen will, welche radikalen Auswirkungen People-Analytics-Anwendungen haben. Darüber hinaus erwarten die Teilnehmer zwölf Workshops zu aktuellen PE/OE-Konzepten von Unternehmen wie Aesculap, Festo, SGL und Schüco.

28. bis 29. Juni in Andernach
www.kkag.com

... Prof. Dr. Rudi Wimmer,

den Vizepräsidenten der Universität Witten/Herdecke. Er lädt ein zum „2. Symposium zur Praxis systemischer Konfliktbearbeitung in Organisationen“. Zu diesem Event kommen fast alle systemischen Vordenker (zum Beispiel Dirk Baecker, Matthias Varga von Kiebéd, Jürgen Kriz, Barbara Heitger, Luc Ciompi, Gunther Schmidt, Bernd Schmid, Friedrich Glasl, Arist von Schlippe) und stellen ihre Methoden vor. Außerdem demonstrieren diese Experten anhand von Fallbeispielen, wie sie Konflikte bearbeiten würden. So werden unterschiedliche Perspektiven deutlich - das Trennende wie das Gemeinsame wird besser sichtbar.

28. bis 30. Juni in Witten
www.bit.ly/2ngverk

... Prof. Dr. Gunter Dueck,

den ehemaligen IBM-Manager, der jetzt als Rentner die Ehre hat, den diesjährigen „Personalmanagementkongress“ des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) zu eröffnen. Der Internet-Philosoph und Bestsellerautor wird den Anwesenden klarmachen, dass es demnächst nur noch darauf ankommt, dass ein Mitarbeiter den permanenten Wandel bewältigen kann (Motto: „Shift Happens“). Im letzten Jahr kamen 1.600 HR-Profis zu dieser Veranstaltung, die mit rund 100 Vorträgen als der wichtigste Branchentreff gilt.

29. und 30. Juni in Berlin
www.personalmanagementkongress.de

17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

Juni 2017

Wer hat's gegründet?

Die Mobile Learning Labs GmbH wurde im Februar 2015 in Berlin gegründet. Christian Kiefer ist geschäftsführender Gesellschafter und verantwortet die App-Entwicklung. Er ist bereits seit 15 Jahren mit verschiedenen Tätigkeiten im Spiele- und E-Learning-Sektor unterwegs. Stefan Havenstein ist für die Administrationsoberfläche und das Produktmanagement zuständig. Er blickt auf 17-jährige Erfahrung im IT-Bereich zurück, unter anderem als IT-Leiter bei Hypoport. Michael Schmitt verantwortet die Backend-Entwicklung und ist seit 20 Jahren in der IT-Branche. Er war zuvor unter anderem Leiter der IT in der Banken- und Games-Branche.

Was ist die Idee dahinter?

Quizzer ist ein System zum spielebasierten mobilen Lernen über alle gängigen Endgeräte hinweg. Es wird bereits in Unternehmen wie der Spar Österreichische Warenhandels AG und der Beiersdorf AG eingesetzt. Über das System können Unternehmen eigene Quizfragen für die Mitarbeiter zusammenstellen. Die einzelnen Fragen können dabei durch ausführliche Erklärungen ergänzt werden, um Wissenslücken zu schließen – etwa über erläuternde Texte, Bilder oder Videos. Neben Ranglisten und Abzeichen, die sich die Mitarbeiter erspielen können, gibt es bei Quizzer individuell gestaltbare Avatare. Außerdem können die Mitarbeiter in Quizduellen gegen ihre Kollegen antreten. Das funktioniert in Echtzeit oder auch zeitversetzt. Die Idee zu Quizzer entwickelte Christian Kiefer bereits in seiner Diplomarbeit. Er gewann damit den Deutschen E-Learning Innovations- und Nachwuchs-Award 2008.

Foto: Mobile Learning Labs-

Ausgeknobelt. Mit Quizzer sollen die Mitarbeiter betriebsrelevantes Wissen spielerisch erlernen, indem sie Quizfragen beantworten.

START UP

In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem Bereich Weiterbildung mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe das Unternehmen **MOBILE LEARNING LABS.**

Wie war die Entwicklungszeit?

In enger Zusammenarbeit mit Kunden wie Kärcher haben wir unsere App Quizzer nach neun Monaten Entwicklungszeit in einem ersten Piloten getestet. Seither haben wir das System in kurzen Entwicklungszyklen immer weiter verbessert.
Seit September 2016 ist Quizzer bei verschiedenen Unternehmen im Einsatz.

Was soll noch geändert werden?

Das System wird ständig erweitert. Zuletzt haben wir eine Chat-Funktion eingeführt, die viele Kunden zuvor nachgefragt hatten. In Kürze soll nun mit den sogenannten „Flashcards" ein digitales Karteikartensystem folgen, mit dem unsere Kunden auch sehr komplexe Fragestellungen trainieren können.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Die enge Zusammenarbeit und der rege Austausch mit den Kunden ist uns wichtig, damit wir die Features so effektiv bauen können, dass sie unserem Kunden bestmöglich nutzen. Das gewährleistet, dass die Mitarbeiter eine spannende und effektive Lernmethode erhalten und Spaß am Lernen finden. Damit die Technik dabei nicht zum Spielverderber wird, stellen wir mit Zero-Bug-Policy sicher, das alles richtig funktioniert.

Rakete: Frank Peters / Thinkstockphotos.de

Themen im Juli/August

DIE AUSGABE 07-08/2017 ERSCHEINT AM 30. JUNI 2017

NEUE FACHBÜCHER

Bücher für Weiterbildungsprofis

Traditionell veröffentlichen wir im Sommer ausführliche Buchempfehlungen für Trainer, Berater, Coachs und Personalentwickler. Wir wollen auf Neuerscheinungen hinweisen, die qualitativ so hochwertig sind, dass es sich lohnt, sie zwecks Fortbildung in die Sommerferien mitzunehmen.

Foto: John Warburton-Lee / mauritius images

COACHING-SPECIAL

Karrierecoaching

In unserem nächsten Coaching-Special geht es unter anderem auch um Karrierecoaching. Wir zeigen die Vielfalt der Methoden, die helfen, Menschen eine Vorstellung von ihrem Traumberuf zu vermitteln – immer aufbauend auf der persönlichen Biografie.

Foto: Duncan Andison / Shutterstock.com

PORTRÄT

Wandern zu sich selbst

Eine Trainerin hat sich ihren Traum erfüllt, die Alpen zu überqueren. Sie ging in 22 Tagen von Lenggries nach Italien. Allein und nur mit dem Nötigsten im Rucksack. Ihr Reisebericht sorgte für Aufsehen und für ein neuen Coaching-Ansatz.

wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 30. 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

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

Autoren dieser Ausgabe
Boris Grundl, Klaus Kissel, Charlotte Lisador, Gudrun Porath, Sabine Prohaska, Uwe Reusche, Verena Scholpp, Bärbel Schwertfeger, 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 Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, 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 Services 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)

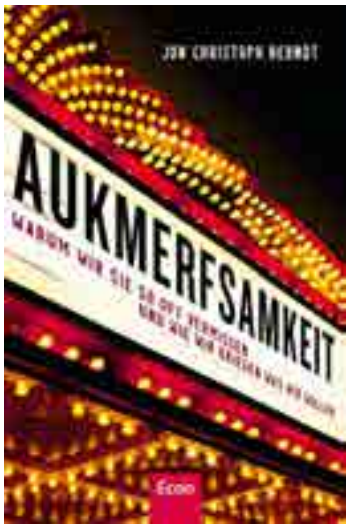
Abonnentenservice
Haufe Service Center GmbH, Postfach, 79091 Freiburg
Tel. 0800 7234253 (kostenlos), Fax 0800 5050446
zeitschriften@haufe.de

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 Mitgliedsbeitrag enthalten.

HAUFE.

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

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



Jon Christoph Berndt
Aufmerksamkeit: Warum wir sie so oft vermissen und wie wir kriegen, was wir wollen, Econ, Berlin 2017, 224 Seiten, 16,99 Euro

KRITIK AM AUFMERKSAMKEITSGERANGEL

Stichwortgrapscher: Was tun?

„Die Rede ist das älteste und mächtigste Mittel, um auf sich aufmerksam zu machen – aber Zuhören ist die Schlüsselkompetenz der Zukunft“: Dies ist die These von Jon Christoph Berndts Buch „Aufmerksamkeit“ mit dem etwas missverständlichen Untertitel „Warum wir sie so oft vermissen und wie wir kriegen, was wir wollen“. Denn in Berndts Buch geht es nicht darum, die Leser zu rücksichtslosen Aufmerksamkeitsheischern zu erziehen. Im Gegenteil: Bernd kritisiert solche Zeitgenossen gleich zu Anfang in einer humorvollen Typologie von „Nicht-Zuhörern“: Von „Stichwortgrapschern“ ist da die Rede, die jede Gelegenheit ergreifen, um ein Gespräch an sich zu reißen, oder von „Polypen“, die sich „saugnapfartig“ an ihrem Gesprächspartner „festsaugen“.

Was zunächst humoristisch anmutet, steuert der Autor schnell in Richtung eines ernsten Kerns: Er kritisiert die Kommunikationskultur der digitalen Welt, in der Internet-Trolle ihre Meinung jederzeit ungefiltert und anonym kundtun können – der Querdenker Gunter Dueck hat dieses Phänomen kürzlich in seinem Buch „Flachsinn: Ich habe Hirn, ich will hier raus“ als „Aufmerksamkeitsgerangel“ bezeichnet.

Berndt schlägt einen Weg aus der Aufmerksamkeitsfalle vor: das Zuhören als „die gelebte, entgegengebrachte Aufmerksamkeit“ und damit „die härteste Währung, die es gibt – und gleichzeitig die Voraussetzung dafür, Aufmerksamkeit geschenkt zu bekommen“. Anhand verschiedener Beispiele zeigt er, wie auch Unternehmen und Führungskräfte diese Beachtung gewinnen können: mit einem echten Verständnis für die Anliegen anderer und einem darauf abgestimmten sinnstiftenden Handeln. Weiterhin gibt Berndt Tipps, wie eine einfühlsame, kollaborierende Gesprächsführung funktionieren kann und dazu, was sich gegen die „Stichwortgrapscher“, „Polypen“ & Co. unternehmen lässt: etwa aktiv Fragen zu stellen, humorvoll zu kritisieren und zu provozieren. Ein letztes Kapitel dreht sich schließlich um authentisches Selbstmarketing auf der Grundlage echter Aufmerksamkeit. Zuletzt gibt es einen Selbsttest, mit dem der Leser herausfinden kann, ob er ein guter Zuhörer ist. Berndt beackert sein ernstes Thema mit ebenso viel rhetorischer Feinfühligkeit und Humor, wie er sie auch seinen Lesern empfiehlt. So kommt seine Botschaft ebenso elegant und unmissverständlich beim Leser an wie hoffentlich dessen Botschaft an den nächsten Stichwortgrapscher.

Foto: Philipp Wulk

AUTOR

Jon Christoph Berndt
berät Unternehmen und Individuen bei der Münchner Managementberatung „Brandamazing“. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Themen „Executive Coaching“, „Human Branding“ und „Entwicklung von Unternehmens- und Produktmarken“. Berndt ist zudem als Vortragsredner aktiv und hat bereits mehrere Bücher geschrieben. Daneben ist er Dozent an der Universität St. Gallen.

Unterhalten statt langweilen

„Hört auf, uns zu Tode zu langweilen“: So appellieren die beiden Autoren Florian Mück und John Zimmer im Buch „Der Ted-Effekt“ an Vortragsredner, die langweilig ihre Folien herunterbeten, anstatt ihr Publikum mit ihrem Vortrag zu fesseln. Als Gegenmaßnahme empfehlen sie das inspirierende, kurze Rede-Format des „Ted Talk“, der von den USA aus die Welt erobert hat und nun weltweit auf Konferenzen genutzt wird. Ihr Motto: Redner sollten gleichzeitig unterhalten und informieren. Wie dies im „Ted“-Format gelingen kann, zeigen die beiden Autoren anhand mehrerer Punkte: die Vorbereitung auf den „Ted Talk“, visuelle Hilfsmittel, Tipps für die Bühne und für Video-Talks und Formate der Zukunft. Im Anhang erläutern Mück und Zimmer die Struktur eigener „Ted-Talks“. Aufbau und Ton des Buchs folgen selbst den Idealen eines guten Ted Talks: knapp, fokussiert, inspirierend, mit vielen verständlichen Beispielen. Das amerikanische „Du“ und der informelle Ton der Talks findet sich ebenfalls in dem Ratgeber – alles in allem ein stimmiger, unterhaltsamer Überblick über die Prinzipien von „Ted“.

Florian Mück, John Zimmer
Der Ted-Effekt: Wie man perfekt visuell präsentiert, Redline, München 2017, 224 Seiten, 17,99 Euro

Mitarbeiter als Partner der Führungskraft

Anfang der 1990er-Jahre hat der Berater Edgar Geffroy das „Clienting“-Konzept entwickelt: Demnach soll der Kunde als Partner des Unternehmens agieren. Dieses Konzept hat er nun aufs Personalmanagement übertragen. In seinem neuen Buch „Die neue Macht der Mitarbeiter“ erläutern Geffroy und seine Mitautorin und Frau Barbara Geffroy, wie das sogenannte „Employer-Clienting-Konzept“ funktionieren soll: Statt der klassischen Mitarbeiterbindung soll dabei eine auf Gegenseitigkeit beruhende Partnerschaft von Mitarbeitern und Führungskräften im Vordergrund stehen. Wie diese neue Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft in den einzelnen Bereichen des Personalmanagements konkret ausgestaltet werden soll, deklinieren die Autoren in ihrem Buch durch. Trotz des neuen Konzepts: Viele der Forderungen (etwa: „Unternehmen müssen sich bei Mitarbeitern bewerben“, „Führung braucht Empathie“) waren schon an anderer Stelle zu hören.

Barbara Geffroy, Edgar Geffroy
Die neue Macht der Mitarbeiter: Wie man Mitarbeiter gewinnt, begeistert und hält, Gabal, Offenbach 2017, 232 Seiten, 24,90 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm

Leadership Development: Woher kommt es, und wohin geht es? Diese existenziellen Fragen will das Buch „Reinventing Leadership Development“ der Autoren Joana Krizanits, Martina Eissing und Kurt Stettler umfassend beantworten: Das Buch gliedert sich in drei Teile und startet mit einem Rückblick auf die Historie des Leaderships bis dato, vom Industriezeitalter über das Konsumzeitalter hin zum Führen im sogenannten „Change-Zeitalter“. Im zweiten Teil geht es um die Grundlagen des „Leadership Development“, um aktuelle Herausforderungen und Trends. In einem dritten Teil stellen die Autoren ein eigenes Modell vor, um das Leadership Development neu aufzustellen: Das sogenannte „Fünf-Wetten-Modell“, das Eissing und Stettler beim Neudesign der Swisscom AG Leadership Academy in enger Zusammenarbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Rollen und Professionen entwickelt haben.

Joana Krizanits, Martina Eissing, Kurt Stettler
Reinventing Leadership Development: Führungstheorien – Leitkonzepte – radikal neue Praxis, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2017, 342 Seiten, 49,95 Euro

Paragraf 56

Boris Grundl

Von Digitalisierung nicht versklaven lassen

Inzwischen ist jedem klar, dass die Digitalisierung unser Leben tief greifend verändert. Die einen hassen den Siegeszug der Nullen und Einsen und verurteilen die autistischen Smartphone-Tipper als moderne Zombies. Die anderen huldigen der digitalen Transformation wie einer Sekte. Lassen Sie uns der Sache auf den Grund gehen.

Gestern und heute besteht das Web aus einer Vernetzung von Rechnern, die binär kommunizieren. Mit deren Zahl stiegen Tempo, Datenmenge und Verknüpfungen ebenso rasant. Um mehr Bedürfnisse für besseren Absatz gezielt zu bedienen, wurde immer zielgruppenspezifischer produziert. Komplexität und Veränderungstempo nahmen exponentiell zu. Heute drängen sich die Datenautobahnen als Lösungshighways für alle großen und kleinen Herausforderungen auf.

Das Problem: Alles musste in Nullen und Einsen verpackt werden – die Digitalisierung war geboren. Was heute mit Fotos, Musik und Kommunikation passiert, ist längst kalter Kaffee. Die Digitalisierung macht ungeahnte Dienste, Produkte, Informationen und Mobilität möglich. Ob autonomes Fahren, vergessener Parkplatz oder niedriger Blutzuckerspiegel: Die Möglichkeiten sind schwindelerregend. Viele machen Sinn, andere nicht. Doch die Wucht dieser Ideen trifft jeden von uns. Ob gewollt oder nicht. Wie beim „Mensch ärgere dich nicht“. Sie können sich am Spiel erfreuen und seine Spielregeln nutzen oder sich über sie beschweren. Welche Sichtweise klüger ist, entscheiden Sie. Ich möchte noch eine weitere Sichtweise ins Spiel bringen.

> **„Zählen wir nicht unsere Atemzüge, sondern die Zahl atemberaubender Momente in unserem Leben.“**

Denn auch die Digitalisierung schafft am Ende nur Produkte, die ein Mensch kaufen möchte – egal ob vernünftig oder nicht. Fast immer geht es dabei um Emotionen, die unser Leben ausmachen. Es geht also nicht um die Menge der Atemzüge, die wir tun, sondern um die Zahl atemberaubender Momente in unserem Leben. Welch wunderbare Orientierungshilfe. Immer wieder läuft sie auf die Frage nach „Herr oder Sklave“ hinaus.

Sind wir Herr oder Sklave unseres Smartphones und des Zwangs zur ständigen Erreichbarkeit? Herr oder Sklave unserer Ziele? Unseres Perfektionismus? Der Digitalisierung? Ja, Herr oder Sklave unseres Lebens? Selbstverantwortung ist bei diesen FRagen der Schlüssel. Wie viel Einfluss gewähre ich den Umständen, die an mir zerren und wie begegne ich ihnen? Kurz: Wie clever nutze ich die Digitalisierung für mein Leben? Ein Beispiel aus dem Führungsalltag: Heute leiten Führungskräfte immer mehr über Distanz. Daher rührt der überall wachsende Wunsch nach autonom agierenden, hoch selbstverantwortlichen Menschen.

Doch wir wissen alle ganz genau, wie schwer sie zu finden sind. Weil aber Führen ein emotionaler Akt ist, sollten wir unsere Kommunikationsmedien entsprechend wählen. Das persönliche Gespräch im selben Raum bringt die größte emotionale Bindung. Skype reduziert diese Emotionen, Telefon und Schriftverkehr noch mehr. Ein Eins-zu-eins wirkt intensiver als in der Gruppe. Wenn Sie der Wirkung dieser Kanäle sensibel Rechnung tragen, nutzen Sie die digitalen Werkzeuge clever.

Bitte beobachten Sie, in welchen Momenten Sie Herr oder Sklave sind. Werden Sie sich über die Auslöser klar. Je bewusster Sie „Herr“ werden, desto stärker werden Sie. Je stärker Sie auf diese Weise werden, desto mehr können Sie andere stärken.

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

Weiterbildung für Entscheider, Macher ... Persönlichkeiten, die nach vorne wollen –

Drei Gründe, warum sich rund 800 Mitglieder für GABAL entschieden haben und weshalb auch Sie dabei sein sollten:

1. Sie bekommen neue Impulse, Ideen und Strategien, auf regionalen und nationalen Veranstaltungen, mit White Papers, Webinaren, Newsletter und Printmagazinen.
2. Sie treffen sowohl Trainer, Berater und Coaches als auch Führungskräfte und Entscheider. So lernen Sie leicht Kollegen wie auch Multiplikatoren kennen.
3. Als GABAL Mitglied bekommen Sie viele wertvolle Vorteile, z.B. das Fachmagazin „Wirtschaft+Weiterbildung“ (Wert 112 €), den GABAL Buchgutschein über 40 €, Sonderkonditionen auf Veranstaltungen, Seminarequipment, Mentoring-Programm, Zertifizierungen u.v.m.

Sie möchten GABAL einfach mal kennenlernen? Das geht – GRATIS:
Werden Sie für sechs Monate Test-Mitglied!

Mehr erfahren auf www.gabal.de/mitglied-werden/schnuppermitgliedschaft

GABAL e.V. | Budenheimer Weg 67 | D-55262 Heidesheim | Fon: 0 61 32 / 509 - 50 90, Fax - 50 99 | info@gabal.de

„Der römische Philosoph Seneca sagte: Viele haben anderen das Betrügen beigebracht, weil sie fürchteten, betrogen zu werden.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementberater, in einem Vortrag auf der „Personal Süd 2017“ am 10. Mai 2017. Laut Sprenger führt Misstrauen langfristig zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung: Je enger die Kontrolle, desto wahrscheinlicher wird die Regelverletzung.

„Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen ist eine Fehlbesetzung, weil ihr die Bundeswehr misstraut. Das macht gute Führung unmöglich.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementberater, in seiner Kolumne in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 20 vom 12. Mai 2017

„Die Steinzeit ist nicht wegen eines Mangels an Steinen zu Ende gegangen.“

Dietmar Dahmen, Chief Innovation Officer bei Ecxio, über von Innovationen ausgelöste Change-Prozesse, auf der „Personal Nord“ am 26.4.2017

„Gute Ideen sind schüchtern. Zu ihrem Wesen gehört, das sie sich erst später als solche zu erkennen geben.“

Gabor Steingart, Verleger, in dem Buch „Innovation“, das gerade in der Turi2-Edition erschien

„Wer glaubt, per Du gehe es in einem Unternehmen automatisch legerer zu, irrt gewaltig. Die sprachlichen Fettnäpfchen stehen einfach nur woanders.“

Leo Kretzenbacher, Linguistikdozent, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 20 vom 12. Mai 2017

„Es ist besser, ein einziges kleines Licht anzuzünden, als die Dunkelheit zu verfluchen.“

Konfuzius, chinesischer Philosoph, der vermutlich von 551 v. Chr. bis 479 v. Chr. lebte

„Der Schlüssel zum Erfolg der Personalarbeit ist der Paradox-Navigator. Der Personaler fragt: Soll ich mich kurzfristig oder langfristig orientieren? Beides! Bin ich für Top-down- oder Bottom-up-Prozesse? Beides! Soll ich die Vergangenheit oder die Zukunft in den Vordergrund stellen? Beides! Wenn eine Firma alles am Kunden ausrichtet, muss der HR-Verantwortliche sagen: Das ist falsch. Wir müsen auch die Mitarbeiter berücksichtigen.“

Dave Ulrich, Professor an der Ross School of Business der Universität Michigan, im „Harvard Business Manager“ (Sonderausgabe „Edition 2/2017“)

„Je grüner das Umfeld, desto eher geht unser Gehirn auf geistige Wanderschaft und kommt auf neue Ideen. Zum Glück funktioniert das auch mit Plastikgewächsen – unser Gehirn lässt sich nämlich leicht austricksen.“

Henning Beck, Neurobiologe, über ein inspirierendes Arbeitsumfeld in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 9 vom 24. Februar 2017

„Ich weiß es nicht. Die Zukunft ist offen und das ist auch gut so.“

Philip Kovce, Philosoph und Befürworter des bedingungslosen Grundeinkommens, auf die Frage, wie unsere Gesellschaft nach zehn Jahren Grundeinkommen aussehen würde – Interview mit „Psychologie Heute“ Heft 6/Juni 2017

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

Plötzlich Personaler – Schritt für Schritt fit fürs Tagesgeschäft

Mit unserem **Qualifizierungsprogramm „HR-Professional“** machen wir Sie als neuer Beschäftigter, Quereinsteiger oder Fachkraft fit für Ihre Arbeit als Personaler. Wir begleiten Sie bei Ihren ersten Schritten in die spannende Welt des Personalmanagements.

Schritt für Schritt begleiten wir Sie über 6 Monate:

- Sie erhalten einen praxisnahen, kompakten Überblick über moderne Personalarbeit.
- Sie gewinnen Sicherheit in Ihrer täglichen Arbeit.
- Einfach, verständlich und praxisnah erlernen Sie die wichtigsten arbeitsrechtlichen Themen.
- Bringen Sie Ihre aktuellen Themen und Fragen ein, tauschen Sie sich aus, nehmen Sie Fachwissen und wichtige Impulse für Ihr tägliches Doing mit.
- Bringen Sie Ihre Fragen, Anmerkungen oder Probleme ins Forum oder das nächste Modul mit ein.

Informieren Sie sich gleich ausführlich über diese Veranstaltung:
www.haufe-akademie.de/26.46

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. **www.haufe-akademie.de**

Organisationen krisensicher machen

In welchen Kontexten ist der bewusste Umgang mit Sicherheit und Risiko unumgänglich? Welche Methoden haben sich beim Umgang mit dem Unerwarteten bewährt? Wie werden sie angewendet? Wie kann eine Kultur der organisationalen Achtsamkeit entwickelt werden? Das Buch liefert Konzepte und Instrumente für den Aufbau zuverlässiger, krisenfester und resilienter Organisationen. Inklusive Fallbeispielen zu verschiedenen Veränderungskonzepten.

- Das Workbook zum Klassiker der Organisationsforschung »*Das Unerwartete managen*«
- Konkrete Interventionsstrategien und umfangreiche Toolbox
- Mit zahlreichen Fallbeispielen und Erfahrungen aus der Praxis

Gebauer
Kollektive Achtsamkeit organisieren
Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur
Systemisches Management
2017. 264 S. Geb. € 49,95
ISBN 978-3-7910-3165-1
Lieferbar ab 22.06.2017

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

SCHÄFFER POESCHEL