



# **+** wirtschaft weiterbildung

06\_19

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

**Uwe Göthert**\_Wie Dale Carnegie Deutschland sich neu erfand s. 16

**Klaus Kissel**\_Zukunftsorientiertes Wissensmanagement s. 30

**L&D pro**\_Endlich eine Messe nur für Personalentwickler s. 48

## **Innovativ denken lernen**

Leonardo da Vinci als Business Coach s. 18



# Für mich hat sich's gelohnt!

Profitieren Sie von der 40-jährigen Kompetenz der IHK Akademie.

Besuchen Sie eines der Westerhamer Top-Trainings oder viele weitere Seminare für Führungskräfte und Unternehmer!

## UNTERNEHMENSFÜHRUNG | MITARBEITERFÜHRUNG:

- **Westerhamer Leadership Training IHK**  
Beginn: 18. Juli 2019
- **Digital Transformation Manager/-in IHK**  
Beginn: 16. Sept. 2019

## COACHES | MEDIATOREN | TRAINER:

- **12. Westerhamer Business Coach IHK**  
Beginn: 17. Okt. 2019
- **Wirtschaftsmediator/-in IHK**  
Beginn: 17. Okt. 2019
- **Professional Trainer IHK – Die Westerhamer Trainerausbildung**  
Beginn: 21. Okt. 2019

## CSR | NACHHALTIGKEIT:

- **Westerhamer CSR-Manager/-in IHK**  
Beginn: 07. Mai 2020

Jetzt online  
informieren!

Alle Infos auf:  
[www.ihk-akademie-muenchen.de](http://www.ihk-akademie-muenchen.de)



- Sprachentraining
- Business- und Kommunikationstraining
- Interkulturelles Training

Wir bieten neben klassischem Training auch moderne Lernmethoden:

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

**KERN AG Training & Co. KG**

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

**(0 69) 75 60 73 - 90**

info@kerntesting.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in

Amsterdam · Berlin · Bremen · Dortmund · Dresden · Düsseldorf · Eindhoven · Essen  
Frankfurt/M. · Graz · Hamburg · Hongkong · Innsbruck · Kaiserslautern · Köln · Leipzig  
Linz · London · Lyon · Marseille · München · New York · Nürnberg · Paris · Rotterdam  
Salzburg · San Francisco · Stuttgart · Utrecht · Warschau · Wien

## Leonardo, der Unsterbliche

Das Universalgenie Leonardo da Vinci, das vor genau 500 Jahren starb, hat bis heute nichts von seiner Faszination verloren. In unserer Titelgeschichte (ab Seite 18) befassen wir uns (unter anderem) mit Leonardo da Vincis Schaffenskraft und fragen uns, was der moderne Berufstätige, der sein kreatives Potenzial entwickeln will, von ihm lernen könnte.

Einige werden jetzt einwenden, dass es eigentlich nur selten vorkommt, dass einem Unternehmen neue Ideen fehlen. In jeder Kaffeeküche und durch jede Beschwerde, die eingeht, entstehen praktisch am laufenden Band neue Ideen, die im Einzelfall auch das Zeug haben, echte Innovationen zu werden. Aber oft wehrt sich so gut wie jedes System gegen etwas Neues. Denn das Neue stört zuerst einmal das Alte, das sich in der Regel bislang bewährt hat.

Leonardo da Vinci kannte dieses Problem. Auch ihm war klar, dass das Neue in erster Linie das Bestehende hinterfragt und anzweifelt und dass man ganz schön mutig (gegenüber den Herrschenden) sein muss, wenn man vertraute Pfade verlassen will oder andere dazu auffordert, sich auf unbekanntes Terrain vorzuwagen.

Wer sich Leonardo da Vinci zum Vorbild nimmt, wird auch daran arbeiten, dass gute Ideen in Organisationen nicht mehr so häufig abgewürgt werden. Unternehmen sterben nicht an zu wenigen Ideen, wohl aber an zu viel Angst vor dem Neuen. „Seien wir realistisch und versuchen wir einfach das Unmögliche“, dachten sich im Zeitalter der Renaissance die Zeitgenossen Leonardos.



Viele Inspirationen mit  
unserem neuen Heft  
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



18

**Vorbild Leonardo da Vinci.** Am 2. Mai 2019 war der 500. Todestag des Universalgenies Leonardo da Vinci. Wer war er und was können wir heute von ihm in Sachen Kreativität und Innovationskraft lernen?



30

**Wissensmanagement.** Wie sich das Erfahrungswissen der Mitarbeiter dokumentieren und weitergeben lässt.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

### menschen

## 14 „Digitalisierung braucht neue Beratung“

Seit April 2019 sind Tanja und Frank Ninnemann gleichberechtigte Gesellschafter und Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI).

## 16 Dale Carnegie Deutschland erfand sich neu

Seit 2004 ist Uwe Göthert Geschäftsführer von „Dale Carnegie Deutschland“. Zum 15. Jubiläum berichtete Göthert ganz persönlich von Höhen und Tiefen.

### titelthema

## 18 Da Vinci: Innovativ denken lernen

Der Renaissancekünstler Leonardo da Vinci studierte den menschlichen Körper, konstruierte Flugmaschinen und schuf Gemälde wie die Mona Lisa. Worin liegt der faszinierende Erfolg des Universalgenies begründet? Mit dieser Frage befassen sich deutsche Managementtrainer wie amerikanische Bestsellerautoren und Journalisten von „Spiegel“ bis „Focus“. Alle suchen das Geheimnis von da Vincis Innovationskraft.

## personal- und organisationsentwicklung

## 24 Organisationen agilisieren?

Agilität lässt sich grundsätzlich jeder Organisation einhauchen, wenn auch nicht immer im gleichen Maße. In diesem Artikel geht es um Unternehmen, die keine Technologiefirmen sind. Gilt auch für sie das Konzept des agilen Arbeitens?

## 30 Wissensmanagement in der digitalen Zeit

Wie sorgen Chefs dafür, dass das (Erfahrungs-) Wissen von Mitarbeitern bereichsübergreifend auch wirklich weitergegeben wird? Schnelligkeit ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

## 34 Denkende Maschinen in der Beratung

Viele Unternehmen werden künftig auf künstliche Intelligenz setzen. Damit einher geht zwangsläufig ein großer Change-Management-Bedarf, der jetzt nur erahnt werden kann. Auch die Beraterbranche wird sich umstellen müssen.

## training und coaching

## 38 Soft-Skill-Trainings am wichtigsten

Eine Metastudie des Instituts für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zeigt: Die Anforderungen an Führungskräfte werden im digitalen Zeitalter komplexer, doch weiterhin bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch der entscheidende Faktor.

## 42 Training: Wohin mit den Stäbchen?

Will ein Unternehmen geschäftlichen Erfolg im Ausland, sind gute zwischenmenschliche Beziehungen trotz unterschiedlicher kultureller Sozialisierung unabdingbar. Das kann man trainieren.



42

**Wohin mit den Stäbchen?**  
Asien ist nicht gleich Asien. Interkulturelle Trainings helfen weiter.



48

**L&D pro.** Die neue Messe „Learning & Development professional“ überzeugte auch durch ein aktuelles Vortragsprogramm.

## messen und kongresse

- 48 Eine Messe nur für Personalentwickler**  
Die Messe „L&D pro“, die jetzt zum ersten Mal stattfand, ließ nur Personalentwickler als Besucher zu. Die Aussteller wollten nur mit Menschen sprechen, die echte „Business-Entscheider“ sind.
- 55 „New Work ist kein Selbstläufer“**  
Auf der Konferenz „Republica“ trafen sich rund 25.000 digitalbegeisterte Menschen. Unter ihnen waren auch Personalierer, die sich über Disziplinergrenzen hinweg mit „New Work“ beschäftigten.
- 56 Das wird ein schöner Monat für ...**  
Unser personalisierter Veranstaltungskalender
- 58 „Personaler sind Schlüssel zur Transformation“**  
Die Messe „Zukunft Personal Süd 2019“ in Stuttgart meldete 5.112 Besucher. Die Hamburger „Zukunft Personal Nord“ berichtete von 4.298 Besuchern.

### Rubriken

- |              |                  |
|--------------|------------------|
| 03 editorial | 60 fachliteratur |
| 59 vorschau  | 64 kolumne       |
| 59 impressum | 66 zitate        |

# WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

Events und Digitalisierung – der persönliche Kontakt bleibt, die Technik unterstützt

**KOSTENLOSES PDF**



Nutzen Sie unser kostenloses PDF.  
Download unter:  
[www.haufe.de/tagen](http://www.haufe.de/tagen)



**WAS** Die neue Messe „Learning & Development Professionals“ (L&D pro) wurde als „Expofestival“ aufgezogen und in das eventerprobte Straßenbahnmuseum der Münchner Verkehrsgesellschaft integriert.

**WAS NOCH** Als alle Sitzplätze vor der großen Bühne besetzt waren, machte es sich ein sympathischer und offenbar lösungsorientierter Bartträger in der Schaufel eines Schneepflugs bequem.

**WAS NOCH** Die Aufnahme wurde am 9. Mai 2019 im Auftrag der Boerding Messe, Mannheim, von dem Münchener Fotografen Klaus D. Wolf ([www.wolf-bild.com](http://www.wolf-bild.com)) „geschossen“.

**Der Einzelne und die Masse.** Seit der dänische Philosoph Sören Kierkegaard, der Vater der Existenzphilosophie, mit seinem Buch „Der Einzelne und die Massengesellschaft“ an die Öffentlichkeit trat, ließ dieses Leitthema der Moderne viele künstlerisch veranlagte Fotografen nicht in Ruhe. Sie drückten auf den Auslöser, um jenen Individuen ein Denkmal zu setzen, die es schafften, sich durch ihr Verhalten von der Masse um sie herum abzuheben.

Einen weiteren Beitrag zu Reihe „Der Einzelne und die Masse“ gelang nun dem Münchener Fotografen Klaus D. Wolf, der sich auf Messe- und Eventfotografie spezialisiert hat. Kongress- und Messeveranstalter sollten aus diesem Beispiel lernen, dass es sich lohnt, mit Profis zusammenzuarbeiten, um ein Event effektiv und emotional anrührend zu dokumentieren (Messebericht ab Seite 48).

## DIE NEUE DIGITALE REVOLUTION



ISBN 978-3-648-12473-4  
Buch: **49,95 €** [D]



ISBN 978-3-648-10931-1  
Buch: **24,95 €** [D]  
eBook: **21,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-10598-6  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]

### DIGITALE ZUKUNFT GESTALTEN!

Erfahren Sie, was das innovative Potenzial der Cloud ausmacht, wie sie Wertschöpfung und Arbeit verändert und welche Konzepte sich daraus für die Gestaltung der digitalen Zukunft ableiten lassen.

- + **Aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung**
- + **Interviews zu Strategien internationaler Vorreiterunternehmen**
- + **Cloud und Crowd und der Wandel von Arbeit**

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

ZEW-STUDIE

# Hidden Champions setzen auf Weiterbildung



CLAAS. Der Landmaschinenhersteller ist einer der bekannteren Hidden Champions.

Foto: Claas

Forscher des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim haben die sogenannten „Hidden Champions“, wenige Hundert deutsche Mittelständler, die auf ihrem Spezialgebiet Weltmarktführer sind, genauer unter die Lupe genommen.

Diese Unternehmen sind laut ZEW „deutlich produktiver“ und „wesentlich profitabler“ als andere Mittelständler. Ausschlaggebend für diesen Erfolg sei, dass die Hidden Champions eine sehr enge Kundenbindung pflegten und neue Technologien sehr stark auf die spezifischen Kundenbedürfnisse zuschneiden könnten. Die noch unveröffentlichte ZEW-Studie wurde vorab in Auszügen von der Tageszeitung „Die Welt“

verbreitet. Die eigentliche Überraschung besteht darin, dass die erfolgreichen Mittelständler offenbar viel Wert auf eine intensive und professionelle Personalentwicklung legen. So investiere man nicht nur viel in Forschung und Entwicklung, sondern auch in die Weiterbildung. Bei den Hidden Champions arbeiteten nicht nur signifikant mehr Beschäftigte mit einem Hochschulabschluss (im Schnitt ist der Anteil fünf Prozentpunkte höher) – die Hidden Champions tun auch mehr für die Qualifizierung. Pro Mitarbeiter und Jahr geben sie im Schnitt 610 Euro für Weiterbildung aus. Das sind 140 Euro mehr als die „normalen“ mittelständischen Firmen, die als Vergleichsgruppe dienen.

## MOTIVATION

### Geld oder Lob?

Intrinsisch motivierte Mitarbeiter kann ein Chef besser mit einem Lob statt mit Geld zu kreativeren Leistungen anstacheln. Das hat Carmen Fischer und ihr Psychologenteam an der International School of Management in Dortmund herausgefunden. Ein Dankschreiben könne bei diesem Mitarbeiterkreis mehr bringen als finanzielle Anreize. Anerkennung fördert nach Sicht

der Arbeitspsychologie grundsätzlich die Kreativität der Mitarbeiter. Doch ein Lob kann auch das Gegenteil bewirken. Introvertierte Menschen schämen sich in Grund und Boden, wenn sie öffentlich gelobt werden. Außerdem reagiere die gesamte Belegschaft verschnupft, wenn Einzelne besonders gelobt werden und das Team, zu dem sie gehören, nicht.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT

## Kompetenztest bringt mehr Klarheit

Menschen mit Berufserfahrung, die aber keinen formalen Berufsabschluss vorweisen können, wird jetzt geholfen. Sie können sich ihre Kompetenzen von einem Computer bescheinigen lassen. Ein von der Bundesagentur für Arbeit und der Bertelsmann-Stiftung entwickelter computergestützter, videobasierter Kompetenztest soll jetzt berufliches Können deutlich werden lassen.

Dazu müssen die betroffenen Menschen nur zur Arbeitsagentur oder einem Jobcenter gehen und 120 Fragen beantworten. Der Test ([www.myskills.de](http://www.myskills.de)) dauert vier Stunden. Die Fragen sind so ausgerichtet, dass sie auf typische berufliche Situationen abzielen und das branchenspezifische Handlungswissen des Teilnehmers testen. Anschließend fällt es den Arbeitsvermittlern leichter, passende Stellenangebote herauszufiltern. Die Unternehmen können die Eignung von Kandidaten für offene Stellen besser erkennen und die Teilnehmer lernen, sich selbst besser einzuschätzen. Zu den 26 Berufen, für die ein Test entwickelt wurde, gehören zum Beispiel der Mechatroniker, Koch und Verkäufer. Die Fragen sind in Englisch, Arabisch, Farsi, Russisch und Türkisch übersetzt worden, sodass der Test auch für Flüchtlinge geeignet ist.



Foto: Michael Bamberger

## Eine Art „Netflix“ für die Weiterbildung

Stefan Peukert und Daniel Schütt wollen, dass ihr Start-up „Masterplan“ zur weltweit führenden Videoplattform für digitale Weiterbildung wird. Alle Berufstätigen, die sich fit machen wollen in Sachen „digitaler Wandel“, können bei Masterplan Videos mit echten Experten anschauen.

Mit dabei sind zum Beispiel der Berater Christoph Keese (Digitalisierung), Trivago-Gründer Rolf Schrömgens (digitale Unternehmenskultur), Pascal Finette von der Singularity University aus dem Silicon Valley (exponentielle Technologien). Masterplan will eine digitale Grundausbildung vermitteln und weniger auf Spezialthemen setzen. Alle Videos sollen so spannend gestaltet werden, dass man freiwillig bis

zu Ende schaut, weshalb sich die Gründer auch Netflix zum Vorbild genommen haben. Alle Inhalte werden ausgesprochen hochwertig selbst produziert. In Bochum wird gerade ein eigenes Filmstudio gebaut. Peukert und Schütt haben mit Masterplan derzeit etwa 20.000 Nutzer im Monat, Ende des Jahres will man bei mehr als 100.000 liegen. Zu den Kunden gehören schon jetzt Firmen wie Siemens, die Deutsche Bahn oder die Otto-Gruppe. „Um in der digitalen Welt relevant zu bleiben, müssen Unternehmen ihre bisherigen Geschäftsprozesse und alte Muster im Denken und Handeln hinterfragen“, erklärte Sandra Widmaier-Gebauer, Direktorin des Personalbereichs der Otto Group.

Foto: Masterplan



**TV-Studio.** Das Start-up „Masterplan“ hat sich in Bochum ein neues TV-Studio gebaut, um Lernvideos und MOOCs zu produzieren.

### HR-REPORT VON HAYS

## Personal halten und weiterqualifizieren

Die Mitarbeiterbindung ist für HR-Manager derzeit das wichtigste Thema, gefolgt von der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie der Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen.

Das hat der aktuelle „HR-Report 2019“ des Personaldienstleisters Hays und des Instituts für Employability ans Licht gebracht. Befragt wurden für den Report mehr als 800 Füh-

rungskräfte aus Unternehmen unterschiedlicher Größe. Beim Thema „Beschäftigungsfähigkeit“ setzen die befragten Entscheider vor allem auf eine lebenslange Fort- und Weiterbildung sowie auf Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung. Aber es hapert bei der Realisierung. So setzen gerade einmal 38 Prozent der Unternehmen den Punkt „Weiterbildung“ konkret um. Schaut man

auf die künftig benötigten Kompetenzen, erwarten die meisten Befragten in den kommenden fünf Jahren einige Veränderungen: Künftig werden wohl IT-Grundkenntnisse und Medienkompetenz besonders wichtig sein. Unter den sogenannten Soft Skills dominieren Lernbereitschaft, Lern- und Teamfähigkeit. Bei Neueinstellungen suchen die Personaler verstärkt Generalisten.

## Kurz und Knapp

**Stipendien.** Die Bertelsmann AG nimmt rund eine Million Euro in die Hand und verschenkt 50.000 normalerweise kostenpflichtige Onlinekurse zu den Technologiethemen Cloud, Data und künstliche Intelligenz, die auf der Lernplattform Udacity angeboten werden. Deutschlands Arbeitnehmer sollen so zukunftsweisende Digitalkenntnisse erlangen. Bertelsmann ist einer der größten Anteilseigner von Udacity.

**Senior-Azubis.** Im Jahr 2016 waren 1.350 Auszubildende über 40 Jahre alt – Tendenz stark steigend. Es handelt sich um Menschen, die aus unterschiedlichen Gründen beruflich komplett neu starten wollen. Der Neuanfang hat aber einen entscheidenden Nachteil: Man muss in der Regel mit einem geringen Ausbildungsgehalt zurechtkommen.

**Location.** Das Konferenzzentrum „Lufthansa Seeheim“ im Odenwald südlich von Frankfurt nimmt mit dem „Think Terminal“ eine neue, zusätzliche Location für bis zu 100 Personen in Betrieb. Geschäftsführer Dirk Schwarze freute sich über „eine lichtdurchflutete Tagungswelt, die durch ihren besonderen Rahmen Veranstaltungen auf ein neues Level hebt.“

**Auch das noch.** Der Satireautor Lorenz Meyer hat in seiner Kolumne „Berufs-Phrasomat“ in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ) die seiner Meinung nach typischsten Sätze von Psychotherapeuten aufgelistet: „Was macht das jetzt mit Ihnen?“, „Die Antwort haben Sie sich eben gerade selbst gegeben“, „Die eigentliche Arbeit passiert zwischen den Sitzungen“, „Es geht um die Annahme der Welt in ihrem Sosein“.

SPRACHKURSE FÜR FLÜCHTLINGE

## Jeder Zweite fällt in der „B1-Prüfung“ durch

Nur jeder zweite Zuwanderer mit guter Bleibeperspektive erreicht am Ende eines etwa sechsmontatigen Integrationskurses (1.200 Unterrichtseinheiten à 45 Minuten) laut Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) im Fach „Deutsch“ das Sprachniveau B1, das als Voraussetzung für einfache Arbeiten etwa als Reinigungskraft oder als Küchenhilfe gilt.

Die entsprechenden Daten wurden im ersten Halbjahr 2018 erhoben. Im Jahr zuvor sah es nicht viel besser aus. Jetzt haben sich Sprachlehrer an die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ (2. Mai 2019) gewandt, um sich mit ihren Verbesserungsvorschlägen Gehör zu verschaffen („Es wird viel über uns geredet, aber nicht mit uns“). Gefordert wird, die Flüchtlinge besser in die für sie richtigen Kurse einzuordnen und diese Kurse besser auf Zielgruppen zurechtzuschneiden. Ein Arzt aus Syrien bräuchte andere Voraussetzungen mit als ein junger

Mann ohne Ausbildung aus Somalia. Wenn auf individuelle Leistungsniveaus mehr Rücksicht genommen würde, wäre schon viel gewonnen. Das Bamf teilte auf Anfrage der FAZ dagegen mit, es Sorge schon jetzt für ein ausdifferenziertes Kurssystem mit Angeboten speziell für Frauen, Jugendliche oder Analphabeten. Die Sprachlehrer kritisierten, dass bei den Einstufungstests

nicht konsequent genug vorgegangen werde und dass einige Bildungsträger auch nicht groß genug seien, um viele unterschiedliche Kurse anbieten zu können. Die Sprachlehrer beklagen auch, dass es manchen Flüchtlingen an der nötigen Disziplin zum Lernen fehle und dass Sanktionsmöglichkeiten fehlten. Hinzu kommt, dass die Lehrkräfte sich schlecht bezahlt fühlen.

**Deutsch lernen.** Ein Sprachlehrer verdient etwa 35 Euro pro 45 Minuten.



Foto: Frank Gärtner / AdobeStock

„VERANTWORTUNGSINDEX 2018“

## Verantwortungsbewusstsein steigern

Das Verantwortungsbewusstsein eines Mitarbeiters verbessert sich nicht automatisch mit einer Beförderung. Das belegen die Zahlen zum „Verantwortungsindex 2018“ ([www.verantwortungsindex.de](http://www.verantwortungsindex.de)) des Grundl Leadership Instituts. Zwischen der Höhe des Gehalts und Qualität der Verantwortung einer Person gibt es keinen Zusammenhang.

Aber: Verantwortungsbewusstsein wächst mit den Lebensjahren. Je älter, desto höher der Wert. Was neben dem Alter die Verantwortungsqualität messbar steigert, ist der Glaube an die eigene Selbstwirksamkeit, die deshalb trainiert werden sollte! Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte unterscheiden sich jedoch kaum in

ihrer Verantwortungsqualität.

„Der Index deckt auf, dass Unternehmen ihren Fokus auf Verantwortung stärken müssen“, erklärt Boris Grundl, Chef des Grundl Leadership Instituts.



Foto: Pichler

**Boris Grundl.** Konferenzen buchen Grundl als Experten für Selbstverantwortung.

DELOITTE-UMFRAGE

## Die aktuellen Human Capital Trends

84 Prozent der von der Unternehmensberatung Deloitte befragten Unternehmen gaben an, ihre Investitionen in Weiterbildung zu erhöhen. 77 Prozent der Unternehmen wollen neue Stellen für Personalentwickler schaffen. Was die Schnelligkeit und Qualität der vorhandenen Weiterbildungsprogramme angeht, sehen die Chefs allerdings Nachholbedarf. 14 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass sich ihre Weiterbildungsabteilungen nicht schnell genug weiterentwickeln und zum Beispiel keine Fortschritte in Sachen Lernkultur machen. Auch sei es notwendig, Lernen und Wissensmanagement in den Workflow zu integrieren. Dem Performance Support und dem Workplace Learning könnten demnach endgültig der Durchbruch gelingen. Die Verantwortung für den Erfolg von Weiterbildung sehen die Befragten nicht nur bei HR. Vielmehr sei es notwendig, die Verantwortung gemeinsam zu tragen.

## Wo bleiben die weiblichen Bewerber?

Die Bemühungen der Wirtschaft, das Interesse junger Menschen an einer dualen Berufsausbildung zu steigern, hatten bei jungen Männern mehr Erfolg als bei Frauen.

384.900 junge Männer fragten einen Ausbildungsplatz nach (ein neuer Spitzenwert seit 2009). Völlig gegensätzlich verlief allerdings die Entwicklung bei den jungen Frauen: Lediglich 225.100 wurden gezählt, die eine duale Berufsausbildung nachfragten – ein historischer Tiefstand. Dies geht aus einer Analyse des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zur Entwicklung des Ausbildungsmarkts im Jahr 2018



hervor. Bei den Männern ist es offenbar deutlich stärker als bei den Frauen gelungen, neue Interessentengruppen außerhalb der aktuellen Schulabgängerjahrgänge für die Berufsausbildung zu gewinnen. Hierzu zählen:

- männliche Abiturienten, die im Schnitt nicht so gute Abiturnoten erzielten wie junge Frauen und deshalb verstärkt

eine Berufsausbildung in Betracht ziehen

- männliche Studierende, die im Schnitt häufiger als Frauen ihr Studium abbrechen und anschließend eine duale Berufsausbildung aufnehmen
- männliche Migranten, die weitaus häufiger unter den jungen Geflüchteten zu finden sind als Migrantinnen

und in den letzten drei Jahren zunehmend für eine Berufsausbildung gewonnen werden konnten.

Aufgrund dieser Entwicklungen war es möglich, die Zahl der mit Männern fest abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Jahr 2018 auf 335.500 zu steigern. Die Zahl der mit jungen Frauen abgeschlossenen Verträge lag bei 195.900.

### UMFRAGE

## Stress raubt Schlaf

82 Prozent der deutschen Arbeitnehmer leiden unter den Folgen von Stress am Arbeitsplatz. Die häufigsten Auswirkungen sind Anspannung (57 Prozent), Unruhe (44 Prozent) und Schlafstörungen (40 Prozent). Obwohl sich diese Faktoren aus dem Arbeitsumfeld signifikant auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter auswirken können, berichten viele der Befragten einen Mangel an Präventionsmaßnahmen: 40 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Arbeitgeber keinerlei Präventionsmaßnahmen bieten. Oftmals wird das Thema sogar tabuisiert. Die Umfrage wurde von YouGov im Auftrag von LinkedIn durchgeführt.

### RANKING

## Keine Deutschen unter Top-Influencern

Das indische Beratungsunternehmen „E-Learning Carnival“ hat eine Rangliste von Personen erstellt, die derzeit weltweit den größten Einfluss auf die Corporate-Learning/Social-Media-Szene haben ([www.elearningcarnival.com](http://www.elearningcarnival.com)). Gemessen wurden die Aktivitäten bei LinkedIn und Twitter, die Anzahl der gehaltenen Webinare und Seminare sowie die Anzahl der publizierten Bücher und E-Books. Die US-Amerikanerin Jeanne Meister, Partnerin der Organisation „Future Workplace“ und Kolumnistin der Zeitschrift „Forbes“ steht mit Abstand an der Spitze des Rankings. Die Britin Jane Hart, die unter anderem im Kongressbeirat der Karlsruher Learntec mitarbeitet, landete auf Platz 2. Hart ist Gründerin des „Centre for Modern Workplace Learning“ und wurde durch eine jährliche Umfrage, mit der sie die „Top Tools for Learning“ ermittelt, bekannt. Auf Platz 3 folgt Harold Jarcho, ein ehemaliger Ausbilder bei der kanadischen Armee und Partner der



Foto: Pichler

**Jane Hart.** Die Britin mischte auf der Learntec 2019 kräftig mit.

„Internet Time Alliance“, einer internationalen Denkfabrik zum Thema Lernen in Organisationen. Die wichtigsten Personen aus Deutschland sind Rebecca Stromeyer auf Platz 57 (ehemals Online Educa in Berlin) und Armin Hopp auf Rang 61. Hopp ist Gründer und Chef des global agierenden Onlinesprachtraining-Anbieters Speex.

JOSCHKA FISCHER IM INTERVIEW

## „Mein Coaching war die Realität“

Joschka Fischer (71), der ehemalige deutsche Außenminister und Grünen-Politiker, hat der Zeitschrift „Capital“ (5/2019) ein großes Interview gegeben, in dem er auf sein Leben zurückblickt. Er wurde 1983 in den Bundestag gewählt und nur zwei Jahre später mit 37 Jahren war er schon Minister in Hessen.

„Ich hatte kein Coaching. Mein Coaching war die Realität“, erklärte Fischer. „Ich musste mir alles mit Fleiß erarbeiten. Ich hatte zu Beginn zwei dicke Aktenordner, die habe ich mir nach alter Methode reingezo-

gen.“ Fischer gab zu, trotz seines Fleißes alles falsch gemacht zu haben, was man falsch machen könne, wenn man zum ersten Mal regieren solle.

Es sei für ihn schwer gewesen, sein Protestiererverhalten zu ändern: „Regieren ist nicht mehr opponieren. Du sitzt nicht im Parlament und sagst: Das ist alles Mist, was ihr hier vorschlagt, weg damit!“ Regieren finde im Rahmen der Gesetze und der Verfassung statt. Eine Idee müsse durch das Nadelöhr der Umsetzung, mit Gesetzen, mit Verordnungen begleitet werden. Das habe er

erst lernen müssen. Als Politiker habe Fischer außerdem gelernt, wie zentral Personalentscheidungen seien.

„Oft helfen dir andere, dass du in eine Position kommst. Du bist jemandem dankbar ... und gibst ihm einen Job.“ Wenn der Geförderte aber versage, habe dessen Chef ein sehr großes Problem. „Als Minister in einer

Regierung, das war meine wichtigste Erfahrung, geht es immer um deinen Kopf. Die Konsequenz ist, wenn es schon um meinen Kopf geht, geht es auch nach meiner Pfeife.“ Nach 16 Monaten habe er gewusst, was regieren heiße. Es seien die lehrreichsten Monate gewesen. „Mein Haar wurde damals grau.“



Foto: mauritius images / 360b / Alamy

**Joschka Fischer.** Gerade meldet sich der ehemalige Politiker mit einem sehr persönlichen Interview zu Wort.

WB-MONITOR 2018 VON BIBB/DIE

## Gute Stimmung in Weiterbildungsbranche

Das Klima in der Weiterbildungsbranche war auch im Jahr 2018 deutlich positiv. Insbesondere Weiterbildungsanbieter, die für Unternehmen tätig sind, berichten von einer hervorragenden wirtschaftlichen Stimmung. Dagegen hat sich bei Einrichtungen, die vor allem für die Arbeitsagenturen beziehungsweise Jobcenter tätig sind, das Wirtschaftsklima stark eingetrübt. Das sind Ergebnisse der WB-Monitor-Umfrage 2018 des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE).

Offensichtlich setzen Deutschlands Unternehmen bei den neuen Arbeitsanforderungen durch den technologischen Wandel und auch im Zuge zunehmender Fachkräftengpässe verstärkt auf Weiterbildung. Jene Weiterbildungsanbieter, die sich mehrheitlich durch individuelle Teilnahmeentgelte (Selbstzahler) finanzieren, wiesen ebenfalls ein überdurchschnittliches Ergebnis auf.

Dagegen ist der Klimawert der Weiterbildungseinrichtungen, die überwiegend für

die Arbeitsagenturen beziehungsweise Jobcenter tätig sind, regelrecht abgestürzt. Dieser Rückgang steht allem Anschein nach in Zusammenhang mit der deutlichen Abnahme der Förderfälle arbeitsmarktpolitischer Instrumente – bei insgesamt positiver Entwicklung des Arbeitsmarktes. Die wirtschaftliche Stimmung der Weiterbildungseinrichtungen, die ihre Einnahmen mehrheitlich von Kommune, Land, Bund und/oder Europäischer Union (EU) beziehen, lag unter dem Durchschnitt aller Anbieter.

Der WB-Monitor ist ein Kooperationsprojekt von BIBB und DIE, das mit einer jährlichen Umfrage bei Anbietern allgemeiner und beruflicher Weiterbildung zu mehr Transparenz über die Weiterbildungslandschaft und Anbieterstrukturen beitragen will und aktuelle Veränderungen aufzeigt. An der Umfrage 2018 beteiligten sich 1.267 Einrichtungen. Erfragt werden überwiegend „Klimawert“ – das sind Einschätzungen der wirtschaftlichen Situation durch die Weiterbildungsanbieter.

MOOC

## Coursera erhält frische 92 Millionen

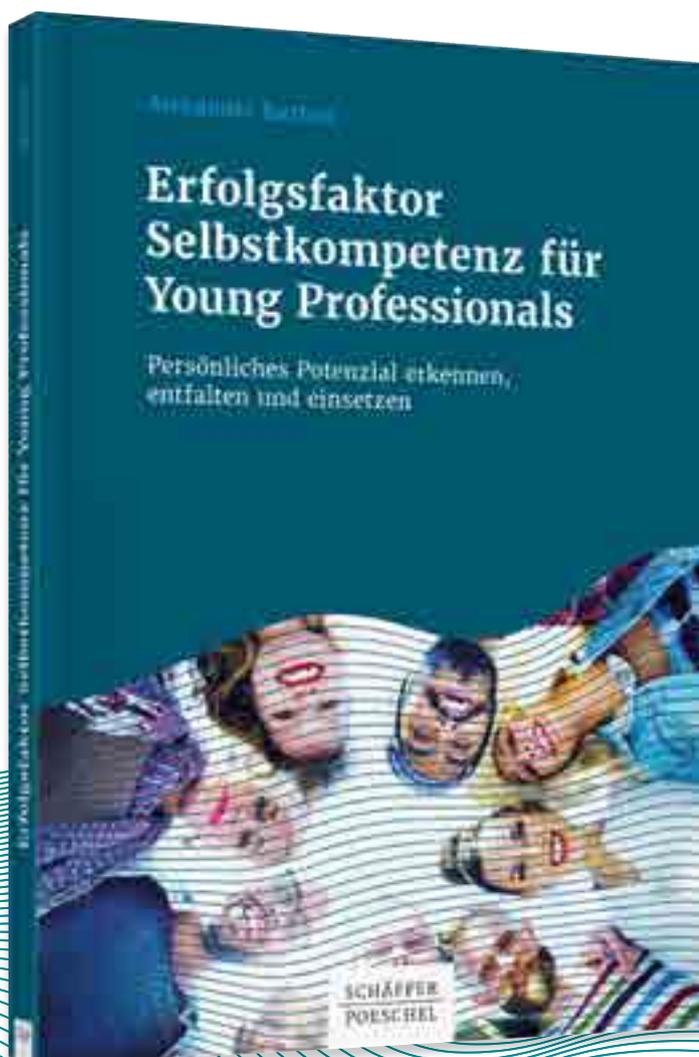
Die amerikanische MOOC-Plattform „Coursera“ (universitäre Onlinebildung für wenig Geld) feierte gerade ihr siebenjähriges Bestehen. Ein besonderes „Geschenk“ gab es von neuen und alten Investoren, die weitere 92 Millionen Euro zur Verfügung stellten.

Ein Drittel des Geldes stammt von der australischen Seek-Gruppe. Mit den zusätzlichen finanziellen Mitteln will Coursera seine Lernplattform aufrüsten. Aktuell sind 40 Millionen Lernende bei Coursera eingeschrieben. 1.800 Unternehmen sind Partner der MOOC-Plattform, auf der über 150 Topuniversitäten Kurse anbieten. Coursera ist damit aktuell die weltweit größte Lernplattform für akademisches Lernen.

# Der Begleiter für den Berufsstart

Von der Uni in den Job: Dafür benötigen Studierende neben weitreichendem Fachwissen auch die viel zitierten „Soft skills“. Der Autor begleitet Young Professionals in dieser Phase mit fundierten Infos, vielen praktischen Beispielen und spielerischen Aufgaben, damit sie den richtigen Weg einschlagen.

- ✓ Was sind meine Potenziale und was möchte ich im Beruf erreichen?
- ✓ Welche Fähigkeiten brauche ich, um Probleme zu lösen?
- ✓ Wie kann ich meine Talente weiterentwickeln und im Job professionell einsetzen?



- Eigene Persönlichkeit und Potenziale kennen
- Soft skills weiterentwickeln und professionell einsetzen
- Mit Anleitungen, Übungen und Tipps

Bazhin

## **Erfolgsfaktor Selbstkompetenz für Young Professionals**

Persönliches Potenzial erkennen, entfalten und einsetzen

2018. 219 S. Kart. € 19,95

ISBN 978-3-7910-4318-0

Bequem online bestellen:

[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)

**SCHÄFFER  
POESCHEL**

# Digitalisierung braucht neue Beratungsansätze

**MACHWÜRTH.** Seit April 2019 sind Tanja und Frank Ninnemann gleichberechtigte Gesellschafter und Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI). Wir sprachen mit ihnen über ihre Pläne und Vorhaben.

Foto: MTI



**Seit einigen Wochen gehören Sie neben den Firmengründern Sabine und Hans-Peter Machwüth der Geschäftsführung von MTI an. Was sind Ihre Aufgaben?**

**Frank Ninnemann:** Eine meiner Kernaufgaben sehe ich darin, die Marktposition von MTI auf der Grundlage der digitalen Transformation auszubauen – unter anderem durch die Entwicklung und Umsetzung neuer Beratungsansätze und zukunftsfähiger Tools, sowohl im Trainingsbereich als auch in der Begleitung von Changeprojekten. Und natürlich werde ich zusammen mit Hans-Peter Machwüth in den kommenden Monaten schwerpunktmäßig unsere Kunden und ihre Bedarfe vor diesem Hintergrund kennenlernen.

**Tanja Ninnemann:** Ich werde mich aufgrund meiner 20-jährigen Erfahrung in Marketing und Sales vorrangig darum kümmern, den nationalen und internationalen Vertrieb von MTI so aufzustellen, dass er den Anforderungen im digitalen Zeitalter Rechnung trägt. Außerdem werde ich mit Sabine Machwüth die Shared Services im Headquarter von MTI steuern, da eine hohe Qualität und entsprechende Standards in der Projektumsetzung für unsere Kunden eine immense Rolle spielen.

**Das klingt so, als würde das Thema Digitalisierung bei Ihrer Arbeit eine zentrale Rolle spielen ...**

**Frank Ninnemann:** Ja selbstverständlich! Es wäre fatal anzunehmen, dass die digitale Transformation vor der Personal- und Organisationsentwicklung haltmacht. Sie wird diese

ebenso nachhaltig verändern, wie wir es im Recruiting schon erlebt haben. Diese Entwicklung begann bereits vor 20 Jahren, als ich noch Bereichsleiter Management Development bei der Philips Akademie war. Schon damals setzten die größeren Unternehmen zunehmend auf Blended-Learning-Konzepte und darauf, einen großen Teil ihrer fachlichen Weiterbildung über elektronische Lernplattformen abzuwickeln. Diese Entwicklung gewann in den letzten fünf, sechs Jahren massiv an Dynamik – auch weil die Leistungsträger in den Unternehmen heute zumeist bereits Digital Natives sind.

**Tanja Ninnemann:** Ähnlich verhält es sich mit den Themen Agilität und Arbeiten in der VUCA-Welt. Auch sie bewirken ein radikales Umdenken in den Unternehmen. Nicht nur, dass sich die Verantwortung für die Personalentwicklung zunehmend auf die operative Ebene verlagert; die Unternehmen müssen auch sicherstellen, dass Lernen ein selbstverständlicher Teil des Alltags wird. Dafür müssen die Profis im Bereich der Personalentwicklung die erforderlichen modernen Tools und Methoden bereitstellen – zum Beispiel in Form von Learning Nuggets.

**Erachten Sie das Machwüth Team für diesen Paradigmenwechsel in der Personal- und Organisationsentwicklung als gut gerüstet?**

**Frank Ninnemann:** Ja, sonst wären wir in die Geschäftsführung von MTI nicht eingestiegen. MTI war, so meine Wahrnehmung, eines der ersten größeren Trainings- und Beratungsunterneh-



**Erweiterte MTI-Geschäftsführung (v. l.):**  
Hans-Peter Machwüth und Sabine Machwüth sowie Tanja Ninnemann und Frank Ninnemann.

men im deutschsprachigen Raum, das sich sehr intensiv mit dem Thema Digitalisierung der Personalentwicklung befasste und die Unternehmen zum Beispiel beim Aufbau elektronischer Lernplattformen unterstützte. Außerdem integrierte es in einem größeren Umfang bereits früh beispielsweise Webinare. Entsprechend groß ist heute schon die MTI-Expertise in diesem Bereich und diese gilt es weiter auszubauen. Auch deswegen haben Sabine und Hans-Peter Machwüth entschieden, die Aufgaben auf mehr Schultern zu verteilen und sich hierfür mit uns Verstärkung geholt.

**Tanja Ninnemann:** Dies auch vor dem Hintergrund, dass die bei größeren Change- oder Transformationsprojekten erforderlichen großflächigen Roll-outs, oft in viele Länder, ohne eine entsprechende digitale Infrastruktur heute gar nicht mehr möglich sind – aus Kostengründen und aufgrund der zeitlichen Dauer. Hierfür ist der Veränderungsdruck, unter dem viele Unternehmen stehen, viel zu groß.

**Müssen also die über 400 Trainer und Berater, die weltweit für MTI arbeiten, befürchten, dass sie mittelfristig arbeitslos werden, weil sie durch KI-Systeme ersetzt werden?**

**Frank Ninnemann:** Nein, diese Befürchtung ist unbegründet, selbst wenn sich ihr Profil teilweise ändern muss und sie zum Beispiel eine noch höhere Digikalkompetenz brauchen. Doch insbesondere wenn es um das Ändern des Mindsets, also der Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter geht, was bei fast

allen größeren Change- und Transformationsprojekten der Fall ist, wird auch künftig die Face-to-Face-Kommunikation beispielsweise in Präsenzworkshops, -trainings und -coachings unverzichtbar sein.

**Was dürfen Ihre Kunden kurzfristig erwarten?**

**Frank Ninnemann:** Gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Teambizz arbeiten wir zum Beispiel mit Hochdruck an der Weiterentwicklung unserer Tools für die digitale Moderation, um sie noch projekt- und kundenindividueller einsetzen zu können. Damit können wir den spezifischen Anforderungen des Marktes gezielter und schneller Rechnung tragen. Und bereits ab Mai gehen wir einen nächsten Schritt mit einem unserer international aufgestellten Kunden.

**Welchen?**

**Frank Ninnemann:** Wir werden dort in Kooperation mit einem französischen Anbieter für digitales Lernen ein komplett neu designtes Trainingsprogramm unter Nutzung sämtlicher zur Verfügung stehender digitaler Möglichkeiten konzipieren und für den internationalen Roll-out vorbereiten. Darüber hinaus werde ich ab Mai ein Projekt für die Transformation 4.0. aufsetzen, in dem wir uns sehr gezielt mit ganzheitlichen Fragestellungen zur Personal- und Organisationsentwicklung in der VUCA-Welt befassen.

**Andrej Winter ●**

**Uwe Göthert.** Der Chef von Dale Carnegie Deutschland hat mit seinem Team im Jahr 2017 einen Umsatz von 6,2 Millionen Euro erwirtschaftet. Geholfen hat eine Spezialisierungsstrategie.

# Wie sich Dale Carnegie Deutschland neu erfand

**PORTRÄT.** Seit dem Jahr 2004 ist Uwe Göthert Geschäftsführer des Trainingsanbieters „Dale Carnegie Deutschland“. Aus Anlass des 15. Jubiläums gibt Göthert einen persönlichen Einblick in die Entwicklung seines Unternehmens. Dale Carnegie Deutschland wurde 1953 gegründet und beschäftigt rund 25 Mitarbeiter sowie 25 freie Trainer, die pro Jahr rund 2.000 Trainingstage durchführen.

Foto: DC Deutschland



Das Jahr 2009 war für Dale Carnegie Deutschland, ein rechtlich selbstständiger Lizenznehmer der weltweiten Dale Carnegie Trainingsorganisation, ein Krisenjahr. Aufgeschreckt durch die seit 2008 herrschende Finanzkrise wollte seine Hausbank plötzlich wissen, ob Göthert seine unter der krisenbedingten Nachfrageschwäche leidende Firma überhaupt noch weiterführen wolle und wo künftig die Gewinne herkommen sollten. „Nach einer furchtbar schlaflosen Nacht“, so Göthert, habe er sich zu einer Spezialisierungsstrategie entschlossen und seine Bank damit überzeugt. Die Strategieänderung zwang ihn zu einem konsequenten Personalabbau. „Diese eine Woche im Jahr 2009 war der Wendepunkt in meiner unternehmerischen Laufbahn. Seit diesem Zeitpunkt macht Dale Carnegie Deutschland Gewinne“, berichtet der Chef stolz.

## Nie wieder Alleskönner

An zu geringen Gewinnen und gelegentlichen Verlusten war aber nicht nur die Finanzkrise Schuld. „Blicke ich zurück auf die Zeit vor dem Turnaround, sehe ich viele verschiedene Trainings- und Coaching-Aktivitäten: Dale Carnegie engagiert sich für Einzelteilnehmer, Jugendliche, Auszubildende, Paare, Frauennetzwerke, Medienpartner, kleine, mittlere und große Unternehmen“, fasst Göthert die Lage zusammen. „Wir tanzten auf allen Hochzeiten, waren ständig unterwegs, hatten viel zu tun – nur unternehmerisch kamen wir nicht wirklich voran.“

Um den Turnaround 2009 zu schaffen, mussten folgende strategische Fragen beantwortet werden: Wer ist unser Zielkunde? Wem können wir tatsächlich professionelle Unterstützung und echten Mehrwert bieten? Auf dem deutschen Markt gibt es sehr viele kleine Trainingsanbieter und Solotrainer. Jeder behauptet von sich, ein gutes Training zu machen und die Teilnehmer emotional zu erreichen. Wie schaffen wir es, uns als Unternehmen abzuheben von den anderen, ohne uns auf einen Preiskampf einzulassen?

In dieser Orientierungsphase hat sich Göthert sehr von dem Buch „Blue Ocean Strategy“ von W. Chan Kim und Renée Mauborgne beeinflussen lassen. Am Strand des „Red Ocean“ liegt Handtuch an Handtuch. Es herrscht Ballermannstimmung mit aufdringlichen, sich gegenseitig unterbietenden Bierverkäufern. Der „Blue Ocean“ ist der wesentlich attraktivere Ort: Hier gibt es attraktive Angebote. Der Wettbewerb um die Ressourcen ist geringer, das Miteinander entspannter. Die Anzahl der Menschen am Strand der blauen Lagune ist überschaubar. Und die ausgesuchten Gäste in dieser traumhaften Umgebung sind bereit, sich etwas zu gönnen – einen leckeren Cocktail zum Beispiel. Damit war der Weg für Göthert klar beschrieben: raus aus der Wettbewerbsschlacht. Dale Carnegie wollte also der perfekt passende Anbieter für eine klar umrissene Zielgruppe werden. Man wollte einen Expertenstatus. Auf dem Weg zum Experten ließ sich Göthert auch durch ein großes Vorbild inspirieren: den US-Amerikaner und Feuerwehrexperthen Red Adair.



**Besondere Orte.** Dale Carnegie organisierte für Tankstellenmitarbeiter Servicetrainings direkt vor Ort. Der Bus ist auf der „Zukunft Personal 2019“ zu sehen.

Der Allgemeinheit ist dieser Feuerwehrmann weitgehend unbekannt. Sie ruft bei einem Brand einfach die 112. Doch bei brennenden Gas- und Ölquellen weltweit – ob in Kuwait während des Golfkriegs, in Algerien oder auf einer Nordsee-Plattform – wurde letztlich Red Adair gerufen, der Spezialist für die Bekämpfung von Großbränden. Ohne Zögern. Expertenstatus wurde bei den komplizierten Aufgaben der Feuerbekämpfung nie infrage gestellt: Er kann das, ist glaubwürdig und erfolgreich. „If you think it’s expensive to hire a professional to do the job, wait until you hire an amateur“, scherzte Red Adair einmal.

## **Weltweit gleich gute Trainingsqualität bieten**

Wie machte sich Dale Carnegie auf, zum „Red Adair“ der Trainingsbranche zu werden? Göthert sagte sich: „Jede Firma, die exportiert und im Bereich Vertrieb und Führung einen weltweit einheitlichen Ansatz verfolgt, sollte unsere Nummer im Telefonbuch gespeichert haben – für den Fall, dass sie einen Experten in diesem Bereich benötigt.“ Die weltweite Dale-Carnegie-Organisation kann in erster Linie mit ihrer Internationalität punkten: In 90 Ländern bietet sie gleiche Trainings, gleiche Didaktik und gleiche Methodik an. Überall kann der Kunde das gleiche Ergebnis erzielen. Dieses Alleinstellungsmerkmal war für Göthert der Zugang zum „Blue Ocean“. Dabei konnte er sich auf folgende Stärken berufen:

- globale Reichweite, lokale Expertise
- weltweit einheitliche Trainingsqualität
- professionelle Spezialisierung auf Verkaufs- und Führungstrainings und langjährige Trainingserfahrungen.

Nachdem er seine Positionierung herausgearbeitet hatte, begann die Phase der Kundensuche. Welche Unternehmen könnten am meisten von diesen Stärken profitieren? Für wen ist Dale Carnegie „der“ Experte, nach dem er sucht? „Wir beschreiben unseren Zielkunden so“, sagt Göthert: „Ein Unternehmen, das seine Sales- und Leadership-Kompetenzen ausbauen möchte und seinen Hauptsitz in Deutschland hat, mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt, Niederlassungen in mehr als fünf Ländern aufweist, zu den Marktführern seiner Branche gehört und auf eine lange Firmentradition zurückblickt.“ Neben international agierenden Firmen sind folglich Deutschlands „Hidden Champions“ ideale Wunschpartner für Göthert. Diese Unternehmen investieren das Drei- bis Fünffache in die Aus- und Weiterbildung ihres Personals. Die Branchenführer investieren kontinuierlich in Trainings und Coaching, um ihre Position zu halten. Ihre Verfolger sind bereit, immer mehr zu investieren, weil sie die Nummer eins des Markts einholen wollen. Mit einer so definierten Zielgruppe und einer eindeutigen Positionierung als Grundlagen wurden die Weichen neu gestellt. Alle Aktivitäten, die zwar spannend waren, aber nicht zur strategischen Ausrichtung passen, wurden gestrichen.

**Martin Pichler ●**



Foto: ToheyVector / AdobeStock

## ERFOLGSFAKTOREN,

die sich aus Leonardo da Vincis Wirken ableiten lassen:



# Innovativ denken lernen

**KREATIVITÄT.** Vor 500 Jahren starb das Universalgenie Leonardo da Vinci. Er studierte den menschlichen Körper, konstruierte Maschinen und schuf Gemälde wie die Mona Lisa. Seine Werke und Erfindungen beeindruckten uns noch heute. Was waren die Quellen seiner Schaffenskraft? Wir fassen die Antworten, die Leonardos Biografen auf diese Frage geben, prägnant zusammen. →

## 01.

**Neugier:** Suchende sollten unstillbar neugierig sein, bohrende Fragen stellen können

## 02.

**Networking:** Kontakt mit großen Vorbildern gilt als Treibhaus für neue Ideen

## 03.

**Ganzheitlich Denken:** Unbedingt logisches Vorgehen mit intuitivem Denken verbinden



## titelthema

→ Kaum zu glauben: Das Universalgenie Leonardo da Vinci hatte Probleme mit der Mathematik! Wie der Biograf Stefan Klein („Da Vincis Vermächtnis“) schreibt, hatte er sein Leben lang seine liebe Not mit dem Dividieren. Andere Quellen sprechen zusätzlich davon, dass Leonardo auch kein „höheres Latein“ gelernt habe und nach unseren heutigen Maßstäben maximal die mittlere Reife erreicht habe.



### Ein guter Mentor lehrt Begeisterung

Die „Schulferne“ des jungen Leonardo hängt damit zusammen, dass er als uneheliches Kind zur Welt kam und auf dem Land bei seiner Mutter, einer jungen Bauerntochter, aufwuchs. Immerhin wurde das Kind vom Vater, einem Notar, von Geburt an anerkannt. Obwohl Vater und Mutter aus Standesgründen bald andere Partner heirateten, wuchs Leonardo zuerst bei seiner Mutter und dann bei seinem Vater in einer fürsorglichen „Patchworkumgebung“ auf, die ihm ein liebevolles Umfeld und „emotionale Akzeptanz“ bot. Mit etwa 13 Jahren zog Leonardo ins Haus seines Vaters nach Florenz. Der Vater war ein erfolgreicher Notar, der es trotz allen Einflusses akzeptieren musste, dass seinem Sohn wegen der unehelichen Geburt der Besuch einer Universität verwehrt wurde. Da

das Zeichentalent des kleinen Leonardo niemandem verborgen blieb, schaffte es der Vater immerhin, seinem Sohn eine Lehrstelle bei einem angesehenen Kunstmaler zu vermitteln. Dort verbrachte Leonardo bis zu seinem 20. Lebensjahr spannende Lehrjahre.

Leonardos Lehrherr war der Künstler Andrea del Verrocchio („das wahre Auge“). Das war laut Biograf Stefan Klein ein großer Glücksfall. Der Meister hatte schon einige Jugendliche zu erfolgreichen Künstlern ausgebildet und unterrichtete nun Leonardo in einem intensiven „1:1-Setting“, das dem Lehrling die Chance bot, unter Aufsicht praktische Erfahrungen zu sammeln und aus Fehlern durch ein unverzügliches Feedback zu lernen.

In den Künstlerwerkstätten war es damals zum Beispiel üblich, dass der Meister die Anfertigung eines Werks nicht allein vornahm, sondern Teile der Ausführung einem Schüler übertrug und dabei dessen Entwicklungsstand beobachtete. Verrocchio war ein bedeutender Maler, Bildhauer, Goldschmied, Metallurg und Maschinenbauer im Florenz der Renaissance, der noch dazu Leichen seziierte, um die menschliche Anatomie zu studieren. „Dieser Mann legte den Grundstein für Leonardos Könnerschaft auf so vielen Gebieten“, ist sich der Wissenschaftsautor Klein sicher. Dass Leonardo später mit einer bewundernswerten Hingabe

arbeitete und den Dingen als Forscher eigenständig auf den Grund ging, hängt für Klein direkt mit der „überragenden Rolle“ seines Mentors zusammen. „Das Wichtigste, was ein Lehrer seinem Schüler mitgeben kann, ist weder Erfahrung noch Wissen, sondern Begeisterung. Genau dies scheint Verrocchio gelungen zu sein.“

Unabhängig davon, was Leonardo seinen Eltern oder seinem Mentor zu verdanken hat, seine Biografen haben auch noch eine Reihe von ganz individuellen Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen herausgefiltert, die das Genie geformt haben. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind demnach:

#### 1 Neugier

„Sei neugierig, unaufhörlich neugierig“, diesen Rat gibt der US-Amerikaner Walter Isaacson jedem, der Leonardo nacheifern will. In seinem ins Deutsche übersetzten Buch „Leonardo da Vinci: Die Biografie“ (Propyläen Verlag, 2018) behauptet er, dass Leonardos Genialität auf Fähigkeiten basiere, die „jeder in sich trägt und stärken kann“. An erster Stelle stehe die „leidenschaftliche Neugier“, gepaart mit einer Fähigkeit zu aufmerksamer Beobachtung. „Vor allem Leonardos unstillbare Neugier und seine Experimentierfreude sollten uns daran erinnern, wie wichtig es ist, uns selbst klarzumachen, dass man nicht blind auf allgemein anerkanntes Wissen vertrauen darf, sondern dazu bereit sein muss, es infrage zu stellen. So wie die begabten Außenseiter in allen Zeiten müssen auch wir unsere Vorstellungskraft einsetzen und Querdenker sein“, betont Isaacson, der bereits durch eine Biografie über den Apple-Gründer

# 04.

**Mentoring:** Mentoren können Spielregeln lehren, im Idealfall auch noch Begeisterung

# 05.

**Notizbücher:** Möglichkeiten suchen, um Geistesblitze mühelos festzuhalten

# 06.

**Mut:** Manchmal muss man mutig sein und mit alten Regeln brechen



## „Er war viel mutiger und freier, als wir es sind“

**Medienecho I.** Das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ widmete Leonardo da Vinci die Titelgeschichte (Nr. 18/2019) und schrieb über ihn: „Er vereinte alle Eigenschaften in sich, die einen heutigen Menschen ausmachen.“

Für den „Spiegel“ war Leonardo da Vinci „innovativ, ökologisch, individualistisch – und viel mutiger und freier, als wir es sind“. Die Eigenschaften, die er in sich vereinte, seien auch heutzutage wichtig, wenn vom Fortschritt die Rede sei. „Leonardo war innovativ wie kaum ein anderer, grenzenlos neugierig und kreativ sowieso. Er war ökologisch und auch einen Hauch Größenwahnsinnig.“ Vor allem aber sei er immer auf der Suche nach der Wahrheit gewesen. All das mache ihn zu jemandem, für den der Begriff Jahrtausendfigur „gerade so eben“ reiche.

Allerdings: Je mehr man über Leonardo erfahre, desto größer würden die Ungewissheiten. Das sei nicht ohne Ironie, denn es gehöre zum Kern dieses Mannes, Unwissenheit überwinden zu wollen. Der „Spiegel“ betont: Leonardo sei kein Universalgelehrter gewesen, sondern ein Universal-lernender, der letztlich auf vorbildliche Art über sich selbst hinausgewachsen sei.

Genau genommen habe er mit seinen Erfindungen das Phänomen der Disruption in die Welt gebracht, bevor es das

**Der Spiegel.** In der Titelgeschichte in Heft 18 vom 27. April 2019 wurde Leonardo als „Erfinder der Moderne“ gefeiert.



Silicon Valley gab. „Leonardo war, wenn man so will, Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Elon Musk und Larry Page in einer Person – nein, fasch, sie wären gern so, wie er war“, ist sich der „Spiegel“ sicher.

Wichtig sei auch, dass man zur Kenntnis nehme, dass der Renaissance-Mensch Leonardo in einer Zeit des Umbruchs gelebt habe. Er erlebte das Ende des Mittelalters und den Beginn der Neuzeit. Doch der Umbruch, für den das Universalgenie stehe, gehe weit darüber hinaus.

Steve Jobs eine gewisse Bekanntheit erlangt hat.

Leonardo scheint die Erfinderweisheit gekannt zu haben: „Wo kein altes Wissen ist, findet das Gehirn auch keine neuen Lösungen.“ Deshalb las er viel, experimentierte mit großer Ausdauer und holte sich bei ausgewiesenen Experten Rat. Wissensdurst stand bei Leonardo in unmittelbarem Zusammenhang mit einer intrinsischen Motivation. Er wollte unbedingt Neues entwickeln und hatte einfach Lust auf Ideen, so Isaacson.

Seine Hingabe war dabei außergewöhnlich. Biograf Stefan Klein stellt erstaunt fest: „Er vermochte sich über Jahrzehnte wieder und wieder mit einem Problem zu befassen, auch wenn es aussichtslos erschien.“ Leonardo selbst beobachtete bei sich im Zusammenhang mit seiner Neugier eine „Willenshärte“. Interessant ist aber auch, dass Leonardo sich selbst beibrachte, „hart“ zu fragen – und zwar

sich selbst und auch andere, die er für Experten hielt und von denen er genau Auskunft einforderte. Die Tatsache, dass Leonardo nur aus der Lust heraus arbeitete, die Welt zu verstehen, bringt Klein dazu, die These aufzustellen, dass das Forschen ohne Ziel einen Menschen sehr weit bringen könne – ganz im Gegensatz zu einer vordergründigen Zielorientierung. Gerade durch seine „Absichtslosigkeit“ und die Freiheit von Zwängen sei Leonardo zu so vielen Horizonten vorgestoßen wie nie zuvor ein Mensch.

## 2 Netzwerk

„Leonardo war ein leidenschaftlicher Netzwerker, und das noch lange, bevor der Begriff Networking populär wurde“, sagt Jens Möller, Innovationsexperte und Autor des Buchs „Die Da-Vinci-Formel“ (Redline Verlag, 2018). „Leonardo suchte gezielt nach Kollegen, die seine Wissens-

lücken füllen konnten.“ Wie wichtig der persönliche Austausch unter Profis ist, hat er wohl bei seinem Lehrherrn in Florenz gelernt. In dessen Werkstatt gingen die unterschiedlichsten Künstler sowie die Vertreter aller Zünfte und Gilden ein und aus und suchten gemeinsam nach Lösungen für schwierige Kundenaufträge. Die Werkstatt war laut Möller nicht nur ein Ort für die üblichen Stadtgespräche, sondern auch ein „Treibhaus für Ideen“ – vergleichbar mit einem heutigen Coworking Space, wenn er von lebendigen Menschen bevölkert wird.

Seinen Lesern rät Möller: „Suchen Sie gezielt nach Netzwerken, die Sie inspirieren. Recherchieren Sie im Internet, wo sich regelmäßig Menschen treffen, die Ihre Interessen, Wünsche oder Ziele teilen. Das können regionale Stammtische, Verbände, Arbeitsgruppen oder Fachveranstaltungen sein.“ Wichtig dabei ist es, mit möglichst unterschiedlichen Teilnehmern →

## titelthema

→ mern ins Gespräch zu kommen. „Wenn Sie das Gefühl haben, das richtige Netzwerk gefunden zu haben, werden Sie mit der Zeit immer mehr inspirierende Menschen kennenlernen, die Ihnen frische Impulse für Ihre kreative Arbeit geben“, so Möller.

Heute würde sich Leonardo wahrscheinlich über Twitter mit wichtigen Malern verbinden, glaubt Corporate-Learning-Experte Karlheinz Pape. Er würde klugen Vorbildern auf Twitter folgen, um mitzubekommen, welche Themen aktuell sind. Er würde eigene Ideen über Twitter verbreiten, um sie von anderen bewerten zu lassen. Er würde die Inhalte von Veranstaltungen, die er besucht, twittern und davon profitieren, dass andere über ihre Veranstaltungen via Twitter berichten.

### 3 Notizbuch

Was nützt die beste Idee, wenn man sie vergisst? Leonardo trug immer ein No-

tizbuch bei sich, um Einfälle zu notieren. Gedankengänge werden durch das Aufschreiben einfach klarer, das wusste schon Leonardo. Am Ende seines Lebens hinterließ er 24.000 Notizbuchseiten und circa 100.000 Zeichnungen. Bei den Künstlern der Renaissance waren Skizzenbücher weit verbreitet. Meister gaben ihren Schülern Skizzenhefte als Arbeits-, Inspirations- und Lernhilfe und empfahlen ihnen, sich selbst solche Bücher anzulegen.

Innovationstrainer und Buchautor Jens Möller glaubt: „Für Leonardo waren seine Notizbücher wie ein zweites Gehirn. Dabei praktizierte er etwas, das sich am besten als ‚Denken mit dem Stift‘ beschreiben lässt.“ Durch das schriftliche Festhalten verankere man Informationen in Form von Texten, Bildern und Konzepten fest im Unbewussten. Dort würden Informationen zu Lösungen verarbeitet. Möller rät seinen Workshopteilnehmern: „Sammeln Sie in ihrem Notizbuch mit

dem Stift in der Hand all Ihre täglichen Wahrnehmungen, Ideen und Informationen zu Themengebieten, die Sie stark interessieren. Besonders wichtig ist es hierbei, Geduld zu haben und am Ball zu bleiben.“

Die handschriftlich notierten Gedanken sollten unbedingt mit selbst gezeichneten Bildern und Skizzen verziert werden. Beim Visualisieren gehe es nicht darum, die Wirklichkeit so exakt wie möglich abzubilden, sondern bestimmte Zusammenhänge für sich sichtbar zu machen. Dafür reichten meist schon simple Skizzen oder Strichmännchen. „Das Zeichnen mit der Hand hilft, komplexe Zusammenhänge und Prozesse zu erfassen und zu veranschaulichen“, sagt auch die Architektin Dr. Agnes Förster. „Zeichnen erleichtert es zudem, sich selbst und das Gegenüber besser wahrzunehmen und zu verstehen – eine wichtige Voraussetzung, um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen.“ Anschauliche Visualisierungen seien

## „Leonardo wäre heute ein erfolgreicher Influencer“

**Medienecho II.** Würde Leonardo da Vinci heute leben, wäre er mit hoher Wahrscheinlichkeit ein erfolgreicher Influencer in den sozialen Medien, schreibt das Magazin „Focus“ in seiner Titelgeschichte vom 27. April 2019.

Das italienische Universalgenie Leonardo da Vinci war für den „Focus“ Nr. 18 vom 27. April 2019 auch ein Vordenker des technischen Fortschritts: „Sein Blick auf die Welt lehrt uns noch heute, innovativ zu denken.“ Dass er heute zum Influencer taugen würde, sagt kein Kunsthistoriker, son-

dern der Ingenieurwissenschaftler Thorsten Jungmann. „Vielleicht trifft er damit das Wesen des Visionärs aus der Renaissance“, spekuliert das Nachrichtenmagazin. Jungmann stellt sich den Universalgelehrten in der Gegenwart als jemanden vor, der viele Menschen in seinen Bann ziehe, weil es bei ihm stets neue und vor allem gewagte Ideen zu entdecken gebe.

Als Leserservice listet der „Focus“ 15 Strategien für mehr Kreativität auf und warnt gleichzeitig, dass Kreativitätstechniken alleine nicht kreativ machen. Sie helfen aber, Ideen zu formulieren, zu sortieren und zusammenzusetzen sowie neu zu nutzen. Empfohlen wird zum Beispiel die 635-Methode, weil sie die Schüchternen nicht benachteiligt: Sechs Teilnehmer schreiben jeweils ihre drei besten Ideen auf ein Blatt Papier. Dann reichen sie das Blatt weiter und der Nächste ergänzt die Ideen mit eigenen Gedanken. Das Papier wird fünfmal weitergereicht, sodass am Ende jeder jedes Papier ergänzen konnte. Ebenfalls empfohlen werden die Methode „Das Problem auf den Kopf stellen“ und die „Walt-Disney-Strategie“.



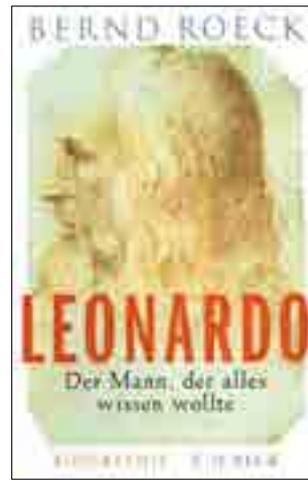
„Focus“. Das Magazin nimmt Leonardos 500. Todestag zum Anlass, über das Wesen von Innovationen nachzudenken.



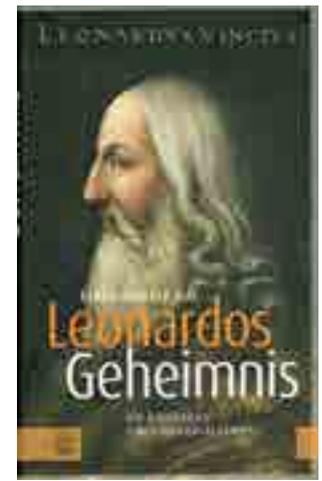
**Buchtipp.** Annette Alsleben: Da Vinci Management – Herausfordernd handeln in der digitalen Welt, Orell Füssli, Zürich 2017, 256 Seiten, 19,95 Euro



**Buchtipp.** Jens Möller: Die Da-Vinci-Formel: Die sieben Erfolgsgesetze für innovatives Denken, Redline Verlag, München 2018, 160 Seiten, 17,99 Euro



**Buchtipp.** Bernd Roeck: Leonardo – Der Mann, der alles wissen wollte, Verlag C.H.Beck, München 2019, 429 Seiten, 28 Euro



**Buchtipp.** Klaus-Rüdiger Mai: Leonardos Geheimnis – Biografie eines Universalgenies, Evangelische Verlagsanstalt, Leipzig 2019, 432 S., 25 Euro

schon immer ein Schlüssel, um Veränderungsprozesse zu verstehen, zu gestalten und zu steuern. Nicht zuletzt deshalb hat Agnes Förster mit Thomas Thiede die Denk- und Handlungsmethode „Denkende Hand“ entwickelt.

#### 4 Interdisziplinarität

Die Genialität seiner Arbeit liegt vor allem in der Art, wie Leonardo unterschiedlichste Themengebiete miteinander verknüpfte, die auf den ersten Blick keine Gemeinsamkeiten haben. „Nur so gelang es ihm beispielsweise, die Ausbreitung des Schalls mit Wellen im Wasser und die Funktion der Herzklappen mithilfe von Schleusentoren zu erklären“, betont Jens Möller.

Wer seine Innovationskraft steigern möchte, sollte also immer wieder über den eigenen Tellerrand hinausschauen und sich Hintergrundwissen aus vielen verschiedenen Wissensgebieten aneignen. „Je mehr man liest, beobachtet und erlebt, desto mehr Material steht dem eigenen Gehirn zur Verfügung, wenn es nach neuen, ungewöhnlichen Kombinationen sucht.“

Damals wie heute ist es für einen Einzelnen aber sehr schwer, in mehreren Fachgebieten zu Hause zu sein. Deshalb sollten Unternehmen darauf achten, möglichst viele Experten unterschiedlichster Fachgebiete zusammenzubringen. Diese Art, „diverse“ Projektgruppen einzusetzen, gilt als sehr erfolgreich und wurde durch den Begriff „Medici-Effekt“ be-

kannt. Dieser „Effekt“ leitet sich von der Familie der Medici ab, welche zur Zeit Leonardo da Vincis in Florenz herrschte und ganz gezielt für ein Zusammenarbeiten von Experten aus verschiedenen Bereichen der Kunst und Wissenschaft sorgte. Der ökonomische Erfolg von Florenz in der damaligen Zeit wird stark auf eine ganz besondere Innovationskultur, diesen „Medici Effekt“, zurückgeführt. Die Strategie, unterschiedliche Menschen sich oft an Schnittstellen treffen zu lassen, um Innovationen aus ihnen herauszukitzeln, wurde erstmals von Frans Johansson in seinem Buch „Der Medici-Effekt: Wie Innovation entsteht“ beschrieben. Er legt im Einzelnen dar, wie bahnbrechende Ideen durch Interdisziplinarität entstehen. Ein Beispiel aus der Liste der „15 besten Strategien für neue Ideen“ aus dem „Focus“ (18/2019), die zum Gedenken an Leonardo veröffentlicht wurde: Die Internetsuchmaschine Google wollte wissen, wie man die Popularität einer Website messen könne. Ein interdisziplinäres Team stieß darauf, dass in der Wissenschaft ein Aufsatz dann als wertvoll gilt, wenn er häufig zitiert wird. Daraus leitete man die These ab, dass der Wert einer Website mit der Zahl der Links steigt, die auf sie führen.

#### 5 Analogien

„Leonardos eigentliche Stärke war seine Vorstellungskraft“, schreibt der Wissenschaftsjournalist Stefan Klein. Leonardo verglich zum Beispiel die Verzweigungen

von Ästen mit dem Netz von Adern im menschlichen Körper und entdeckte ähnliche Muster zwischen beidem, indem er seine Zeichnungen nebeneinander legte. Der große Künstler dachte nicht in Theorien, sondern in Mustern. Durch Analogien hoffe er, die Prinzipien des Universums zu ergründen. Seinen Schülern riet er, zufällige Muster, die sie auf einem gesprenkelten Stein finden würden, so lange zu betrachten, bis sie neue Formen erkennen würden. So regte Leonardo seinen Geist und den seiner Schüler an. Um ein Fluggerät konstruieren zu können, analysierte Leonardo sowohl die Fortbewegung der Fische wie auch der Vögel und entdeckte Parallelen, die Jahrhunderte später von der Strömungslehre der Physik bestätigt wurden. Kunstexperten sind sich sicher, dass die zeitraubenden, interdisziplinären Forschungen kein Zufall waren, sondern Sinn machten: Leonardo wollte zu den besten Malern gehören und war überzeugt, dass er dazu zuerst einmal ein guter Anatom und ein guter Botaniker sein müsse.

Im Florenz des 15. Jahrhunderts startete Leonardo sein Leben als Außenseiter. Er war ein uneheliches Kind, brauchte aber andererseits keiner Familientradition zu folgen. Er hatte nur eine geringe Schulbildung, bekam dafür seine Kreativität und seinen Entdeckerdrang auch nicht ausgetrieben. Biograf Stefan Klein fragt: „Welcher Lehrer hätte ihm zeigen können, dass sich Anstrengung lohnt, auch wenn sie gar nicht verlangt ist?“

Martin Pichler ●

# Organisationen „agilisieren“ – geht das?

**KONZEPT.** Agilität lässt sich grundsätzlich jeder Organisation einhauchen, wenn auch nicht immer im gleichen Maße. In diesem Artikel geht es um Unternehmen, die keine Technologiefirmen sind und erst recht nicht aus dem Silicon Valley stammen. Gilt auch für diese Unternehmen das Konzept des agilen Arbeitens?

Noch vor ein paar Jahren zweifelten namhafte Stimmen, dass das Konzept des agilen Arbeitens überhaupt jenseits der IT-Abteilung auf größere Organisationen übertragbar sei. Heute sehen wir an vielen Beispielen, dass es durchaus möglich ist.

Aber schauen wir auf die Automobilbranche! Bei BMW beispielsweise, bisher zumindest in der BMW Group IT, hat agiles Arbeiten Einzug gehalten. Als sichtbare Veränderung hat sich die BMW Group IT auch die Arbeitsplätze vorgenommen. Diese befanden sich zwar schon zuvor

in Großraumbüros, aber jeder Mitarbeiter hatte seinen eigenen Platz. Seit Neuestem setzt man auf mobile Arbeitsplätze. Die Mitarbeiter haben keinen fest zugeordneten Schreibtisch mehr.

Dies soll die Zusammenarbeit in flexiblen Teams fördern, indem schnelle Kommunikationswege ermöglicht werden. Die Teams selbst sind gemischt – IT und Fachbereiche arbeiten zusammen. Die BMW Group IT erlebt also zurzeit, wie sich agiles Arbeiten, schnelles Denken und Arbeiten in Sprints (zwei Wochen dauert ein solcher Sprint beim Auto-

bilkonzern BMW) fast schon von alleine ausbreitet. Überall sieht man bunte Post-it-Zettel an Scrum Boards und eine höhere Motivation (durch das Gefühl von Teams, an wichtigen Entscheidungen beteiligt zu sein) ist deutlich spürbar.

Es finden sich in der Automobilbranche auch Unternehmen, die sich sogar unternehmensweit einer agilen Transformation unterziehen. Einer der größten Anbieter von Premium-Pkw machte es vor. Wie dies gelingen konnte, berichtet ein an der Transformation des Unternehmens zentral beteiligter Vice President.



Als der Konzern sich entschied, vom Fahrzeuganbieter zum Mobilitätskonzern zu werden, folgte schnell die Erkenntnis, dass es andere Wege braucht, um dieses Ziel zu erreichen – es war klar, dass man mit einem altbekannten Weg keine neuartigen Ergebnisse erzielen würde.

Die Unternehmensleitung unternahm einen deutlichen Schritt: Die gesamte Führungsmannschaft wurde zu einem Kick-off-Meeting eingeladen. Rund tausend Führungskräfte konnten sich für die Teilnahme an einem neuen „Prozess“ bewerben. Aus diesen Bewerbungen wurden dann einhundertvierundvierzig Personen ausgewählt, die in einer Explorationsphase am Zukunftsmodell der Organisation arbeiteten. Insgesamt gab es drei Stränge. Ein Strang kümmerte sich darum, Prozesse und Ausbildungen weiterzuentwickeln. Ein weiterer Strang hatte die Aufgabe, Teams, die sich Sonderprojekten annahmen, in agile Teams zu wandeln. Im dritten Strang wurde innerhalb von vier Monaten ein neues Organisationsmodell mit neuen Führungsprinzipien entwickelt.

Als neues Organisationsmodell wurde eine „Schwarmorganisation“ als Sonder-

form einer agilen Organisation kreiert. Schwarmorganisationen werden im Kern aus selbststeuernden, sich nach Bedarf wandelnden, vernetzten Teams gebildet, die flexibel reagieren. Der Kunde steht im Zentrum aller Bemühungen. Die entwickelten Führungsprinzipien wurden zur Orientierungsgröße für Führungskräfte.

### **Top-down-Ansätze haben sich bewährt, aber ...**

Um Unsicherheiten auszuräumen, wurden die einzelnen Prinzipien in konkrete Verhaltensanker übersetzt. Parallel dazu liefen Anstrengungen, die internen Prozesse so anzupassen, dass sie das agile Arbeiten nicht behindern. Der organisationale Rahmen sollte agiles Arbeiten vielmehr beflügeln. Angepasst wurde beispielsweise auch das Vergütungssystem. Eingeführt wurde (statt einem individuellen Bonus) ein kollektives Bonussystem, um die Co-Kreation zu fördern.

Der Top-down-Ansatz und die Konzentration auf die Aktivierung der Führungskräfte ermöglichte eine schnelle, weltweite Veränderung. Um letztlich eine breitere Beteiligung der Belegschaft

zu erreichen, führte der Konzern viele Events durch, bei denen Mitarbeiter und Führungskräfte interaktiv einbezogen wurden. Darüber hinaus wurde eine Ambassador Community etabliert, wo sich Mitarbeiter und Führungskräfte engagieren konnten, die den Wandel aktiv unterstützten. So stieß der Veränderungsprozess auf Interesse und eine breite Akzeptanz, obwohl der Ansatz top-down organisiert war.

Ein HR-Manager, der für diese Veränderungen mitverantwortlich war, erklärte: „Auf der einen Seite gab es die Wirbelsturmilder von einem durch die Digitalisierung ausgelösten Niedergang. Und auf der anderen Seite existierten die Hypes von fliegenden Robo-Taxis. Dazwischen galt es, eine Industrie zu verändern und damit zentral an der Gestaltungs- und Zukunftsfähigkeit dran zu sein mit allen Brüchen und Irritationen. Dieses Dazwischen war ein sehr spannender, sehr faszinierender Ort.“

Sich auf die Führungskräfte zu konzentrieren ist (trotz vieler Bedenken) eine recht häufige Change-Strategie – gerade in größeren, etablierten Organisationen. Die Erfahrung zeigt bislang, dass dieses →



→ Vorgehen in der Regel zu positiven Resultaten führt, solange ein Einbezug der Belegschaft früher oder später das Vorgehen ergänzt.

So ging beispielsweise auch ein weltweit führender Arzneimittelhersteller, Forschungskonzern und Anbieter von Gesundheitsprodukten vor. Ein HR-Manager aus dem Bereich „Digital“ des Unternehmens beschreibt das so: „Das Unternehmen identifizierte 120 Führungskräfte als Beschleuniger. Das waren Personen, die neue Ideen und Konzepte in der Organisation besonders erfolgreich verbreiteten. Diese Personen arbeiteten in Teams an verschiedenen Themen und dienten gleichsam als Vorbild für die neue Art, Leistung zu erbringen. Später im Verlauf der Transformation erfolgte dann ein systematischer Einbezug der Belegschaft in interaktiven Workshops mit je fünfzig bis sechzig Teilnehmern.

Der Chief Digital Officer (CDO) von MAN Trucks & Bus, Christian Kaiser, beschrieb in einem Zeitschrifteninterview, wie seine Firma mit ungefähr 35.000 Mitarbeitern weltweit einen digitalen Kurs einschlug. MAN folgte dabei ein Stück weit einer gewissen Start-up-Mentalität. Bisher war es so, dass neue Projekte innerhalb der einzelnen Abteilungen entstanden und ausgeführt wurden. Nun hat MAN ein „House of Digital Sales“ eingerichtet, in dem 160 Mitarbeiter arbeiten, die zuvor in den jeweiligen Abteilungen quer über den Firmencampus verteilt waren. Das „House of Digital Sales“ kümmert sich darum, neue Projekte zu finanzieren und durchzuführen. Der Fokus liegt auf der digitalen Transformation von Prozessen und Services – insbesondere da, wo es die Berührungspunkte mit Kunden gibt. Die klassische Trennung von Business und IT wurde damit aufgelöst.

## Über sich selbst steuernde Teams zur Agilität

Die deutsche Niederlassung des Pharmakonzerns Lilly ist die Transformation mit noch mehr „Anschüben“ angegangen. Die Transformation wurde von ganz oben angestoßen. Die Geschäftsführerin ließ die Idee einer Transformation dann aber unter Beteiligung möglichst vieler weiterwachsen. Zunächst wurde ein Team

aus zwölf Querdenkern im mittleren Management gebildet, das die Vision mitprägte und sie gleichzeitig vorlebte. Der Funke sprang auf die Organisation über, als dieses Team die jährliche Leadership-Konferenz moderierte, auf der die rund 150 Führungskräfte Ideen entwickelten, wie Lilly zum kundenfreundlichsten Pharmaunternehmen Deutschlands werden könne. Hierzu wurden bestimmte Grundsätze, wie Vertrauen und Kommunikation auf Augenhöhe, definiert. Diese Grundsätze sollten zu eigenverantwortlichem und unternehmerischem Handeln führen. Und dann hieß es probieren und experimentieren – und zwar überall in der Organisation. Die Entwicklung passierte im Wesentlichen über selbststeuernde Teams, die sich Themenbereichen annahmen, diskutierten und Neues ausprobieren.

## Im Kern geht es um Freiheit und Verantwortung

Beispiele solcher Themen: Wie soll die neue Führung aussehen? Wie muss der Außendienst verändert werden? Immer mehr transformative Workshops fanden statt, aus denen sich neue Impulse ergaben. Gleichzeitig wurde das Rad natürlich nicht (ganz) neu erfunden. Lilly holte sich Anregungen von anderen Unternehmen mit ähnlichen Zielsetzungen (zum Beispiel von der Karlsruher Droge-riemerkette „DM“). Lilly folgte keinen agilen Prinzipien – nicht bewusst zumindest. Es ging im Kern um Freiheit und Verantwortung, verwirklicht durch mehr Selbstorganisation. Teams entschieden selbst, wie die beste Struktur aussehen sollte. Dies konnte führerlos oder auch mit zwei Teamleitern organisiert werden. Lilly agilisierte sich im Wesentlichen über den kreativen Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter und Führungskräfte über Workshops und über Arbeitsgruppen, die Themenbereiche voranbrachten.

Wird die Belegschaft eines Unternehmens zum ersten Mal mit dem Thema der digitalen Transformation konfrontiert, liegt zunächst einmal die Priorität auf dem Informieren. Die Bedeutung, die Informiertheit für agiles Arbeiten hat, kann kaum hoch genug eingeschätzt werden. Mit einer Priorität auf Informationen

startete beispielsweise auch ein anderer führender Arzneimittelhersteller. Dieses Unternehmen erlebte Widerstand gegen die Pläne des Vorstands, sich in Richtung Digitalisierung umzuorganisieren.

Es stellte sich heraus, dass der Widerstand überwiegend von einem allgemeinen Gefühl der Unsicherheit gespeist wurde. Diese Unsicherheit gründete sich schlicht auf mangelndes Wissen darüber, welche genauen Veränderungen die Digitalisierung für das Unternehmen bringen werde. Ein Mehr an Information führte dann dazu, dass das anfängliche Zögern durch ein generelles Interesse ersetzt werden konnte.

Um die Mitarbeiter zu informieren, bot das Unternehmen eine Reihe an Lernwochen und Webinaren an, die generell über die Veränderungen durch die digitale Transformation berichten sollten. Webinare zeigten konkret auf, was die digitale Transformation für das eigene Unternehmen bedeutet. Weitere Webinare informierten ganz konkret über agile Arbeitsmethoden. Die Mitarbeiter wurden außerdem regelmäßig darüber auf dem Laufenden gehalten, welche größeren Entscheidungen auf der Ebene der Unternehmensleitung gerade anstehen, um die anstehende digitale Transformation voranzutreiben.

Neben Information und Einbezug braucht es ein weiteres Element in den frühen Phasen der Transformation. Im Umgang mit Zweifeln und Widerstand im Unternehmen nennt der Chief Digital Officer von MAN Trucks & Bus, Christian Kaiser, zwei zentrale Ansatzpunkte: Der eine ist das Involvieren der Mitarbeiter in Schlüsselprojekte von Beginn an. Der andere Punkt ist der Anspruch, dass der Mehrwert von Innovationen innerhalb kurzer Zeit in der alltäglichen Arbeit sichtbar werden muss.

Ein Agilisieren von Unternehmen scheint zumindest teilweise unabhängig von der Branche möglich. In der Regel ist dieses Vorhaben allerdings keine Aktion, die über Nacht gelingt. Wenn wir in das Silicon Valley blicken, sehen wir, dass es im Durchschnitt ungefähr drei bis fünf Jahre dauert, bis eine Transformation (Umbau von Strukturen, Prozessen und Kulturen) geglückt ist. Der Automobilkonzern BMW entschied beispielsweise im Jahr 2016,

flächendeckend auf Agilität in seinen Projekten zu setzen. Im Jahr 2017 hatte BMW bereits die meisten Agilitätsziele übererfüllt und war damit schneller als geplant erfolgreich. Bis aber wirklich alle Projekte umgestellt sind, wird es voraussichtlich noch bis zum Jahr 2020 dauern. Dann soll der Agilitätsanteil 90 Prozent betragen.

## Die vier Säulen des „Agilen Manifests“

Seit das „Agile Manifest“ veröffentlicht wurde, haben sich viele Unternehmen mit dem Thema „Agilität“ auseinandergesetzt. Im Jahr 2016 kamen in den USA die Mitglieder der Non-Profit-Organisation „SD Learning Consortium“ (SDLC) zusammen. Dazu gehören Unternehmen wie Barclays, Cerner, CH-Robinson, Ericsson, Fidelity Investments, Microsoft, Riot Games und Vistaprints. Diese recht einflussreiche Gruppe traf sich, um zu diskutieren, wie sie das „Agile Manifest“ in ihre Organisationen einbauen könnte. Die gemeinsame Basis, die man fand, besteht aus vier Elementen:

1. den Kunden begeistern (delighting customers)
2. Arbeit herunterbrechen (descaling work)
3. organisationsweite Agilität (enterprise-wide agility)
4. Pflegen der Kultur (nurturing culture).

Den Kunden zu begeistern, bedeutet für SDLC nicht nur, dass der Kunde König ist, sondern auch, dass sich die gesamte Organisation an den Bedürfnissen des Kunden ausrichten müsse („Der Kunde ist der Chef“). Aktuell liest man häufig von Unternehmen, die von sich sagen, dass sie den Profitgedanken hintanstellen. Der kritische Leser glaubt hier natürlich kein Wort. Welches Unternehmen richtet sich denn nicht am Profit aus?

Was aber tatsächlich hinter der gewagten Aussage vom „Hintanstellen des Gewinns“ steckt, ist die Hoffnung, dass Erfolg und Gewinn sich schon recht bald einstellen werden, wenn man den Kunden begeistert. Diese Perspektive lohnt sich. Für den Kunden einen echten Unterschied zu machen, gibt nicht nur den Kunden, sondern auch den Mitarbeitern eine erfüllende Perspektive. Damit Geld zu verdienen, wird eher als eine Belohnung verstanden und motiviert zusätzlich.

Beim Herunterbrechen der Arbeit geht es darum, dass große und komplexe Probleme in kleine Teilaufgaben zerlegt werden, die iterativ und in kurzen Zyklen von autonomen, funktionsübergreifenden Teams erledigt werden. Schnelles Feedback von Kunden und Endanwendern hilft dabei ungemein. Das Pflegen der Kultur erfordert nach SDLC zusätzlich eine dauerhafte Verpflichtung, Unternehmensegeist und unternehmerisches

Handeln zu stärken. Kommen wir noch auf die „organisationsweite Agilität“ zu sprechen. Sie besagt (nach SDLC), dass ein agiler Unternehmensegeist nur dann voll entstehen kann, wenn die gesamte Organisation mitzieht. Erwartet wird, dass Firmen nicht über eine Top-down-Hierarchie arbeiten, sondern sich als interaktives Netzwerk aufstellen. Die Erfahrung zeigt in der Tat, dass das Arbeiten in fachübergreifenden, selbststeuernden Teams eher gelingt, wenn tatsächlich die ganze Organisation ihre Strukturen in Richtung Agilität verändert. Passiert dies nicht, ist ein Ende des Silodenkens nur schwer zu erreichen.

## Manchmal hilft ein Pilotprojekt

Doch das Agilisieren eines ganzen Unternehmens wird nicht immer möglich sein und es gibt auch „sanftere“ Wege. Kompromisse sehen so aus, dass ein Unternehmen, das zum Beispiel mit Pilotprojekten arbeitet, seine Transformation in Phasen (schrittweise) angeht oder ganz einfach aus der Belegschaft heraus eine Graswurzelbewegung entstehen lässt. Eine agile Transformation mit vereinzelt Piloten zu starten oder zunächst Teilbereiche der Organisation zu transformieren, ist kein Fehler. Ein möglicher Nachteil besteht darin, dass agiles Arbeiten so in der Firma unzureichend bekannt bleibt und auch der Nutzen der Transformation entsprechend gering erscheint. Wird mit Piloten gearbeitet, ist es daher relevant, den Rest der Organisation mitzunehmen – zum Beispiel über Transparenz und Information. Ein Pilot dient dem Ausprobieren eines Konzepts, das für eine größere Organisation gedacht ist.

Der Onlinehändler Zalando führte zum Beispiel seine agile Transformation erfolgreich in drei Hauptphasen durch, wie Eric Bowman, Vice President für Engineering, berichtete. In der ersten Phase wendeten die Ingenieurteams agile Methoden bei ihrer Arbeit an. In der zweiten Phase stellte sich das Technologieteam um. Die alte IT-Infrastruktur wurde abgegeben und eine radikale Agilität eingeführt. Sinn, Zweck, Autonomie und Meisterschaft wurden zentrale Bestandteile der Transformation. In der dritten Phase →

## AUTOREN



**Dr. Rainer Neubauer**

bestärkt Führungskräfte, auch in Zeiten hohen Veränderungsdrucks ihre Individualität nicht zu verlieren, sondern erst recht in den Mittelpunkt zu stellen. Der Diplom-Psychologe bricht alte Denkmuster auf und hilft Führungskräften, den Unternehmenserfolg über richtige Entscheidungen nachhaltig zu stärken.

**Metaberatung GmbH**

Pariser Straße 100, 40549 Düsseldorf

Tel. 0211 41559590

[www.metaberatung.com](http://www.metaberatung.com)



**Dr. Stefanie Puckett**

ist Diplom-Psychologin mit langjähriger internationaler

Erfahrung in den Bereichen Unternehmensberatung, Assessment und Talent Management. Sie ist überzeugt davon, dass Veränderung immer mit der Person beginnt und nur dann nachhaltig gelingt, wenn sie an Stärken anknüpft und Entwicklung ermöglicht.

**Metaberatung GmbH**

Pariser Straße 100, 40549 Düsseldorf

Tel. 0211 41559590

[www.metaberatung.com](http://www.metaberatung.com)

→ wurden die agilen Ideen auf die ganze Organisation übertragen. Die Technologie-teams wurden auf die ganze Organisation verteilt und die Einführung des Prinzips der Eigentümerschaft (Ownership), in der pro End-to-End-Prozess eine Person die Verantwortung übernahm.

## Eine Transformation darf auch langsam erfolgen

Die schrittweise Transformation ist diesem Drei-Phasen-Ansatz sehr ähnlich, nur erfolgt sie spontaner und eher unstrukturiert. In der Praxis ist das häufig zu beobachten. Diese Art agiler Transformation wird selbst agil gestaltet, indem wenig vorab geplant, getestet und gelernt und das Vorgehen laufend angepasst wird. Gestartet wird dabei oft mit Teams oder Bereichen, bei denen agiles (agiles) Arbeiten besonders Erfolg versprechend ist. Die Erfolge werden für die Organisation sichtbar gemacht, Erfahrungen werden gesammelt und in der Transformation weiterer Bereiche angewendet. Da hier kein fester Zeitplan vorliegt, können die Organisationen maximal flexibel auf Reaktionen in der Organisation oder im Markt reagieren.

Ein anderes Beispiel für ein schrittweises Vorgehen lieferte die Softwarefirma SAP. Dort startete man eine agile Transformation mit den Software-Development-Einheiten, experimentierte hier und da und bildete ein kleines Beraterteam, das dann auch weiteren Bereichen bei der Transformation zur Seite stand. Nach zwei Jahren waren 2.000 agile Teams (80 Prozent der Software-Development-Organisation) entstanden. Als Nächstes folgten Verkauf und Marketing, zuletzt dann die interne IT-Abteilung. Bei klassischen Produktionsbetrieben erfolgt dagegen die Umstellung auf agiles Arbeiten oft in autonomen Teams, die auf Initiative von Führungskräften relativ spontan gebildet werden. Es bildet sich eine Graswurzelbewegung: Der Ansatz selbststeuernder Teams verbreitet sich von selbst in der Fertigung und auch in anderen Bereichen entstehen mehr und mehr autonome Teams, ohne dass hier eine zentrale Steuerung notwendig ist.

Die niederländische ING Bank begann im Jahr 2015, ihre traditionell aufgebaute Organisation in eine agile Organisation umzubauen. Dabei beschränkte man sich nicht auf die IT-Abteilung, sondern wollte Nägel mit Köpfen machen. Die gesamte

Organisation wurde umstrukturiert. Für die 3.500 Mitarbeiter in der Zentrale wurden die klassischen Abteilungen (zum Beispiel Produktmanagement und Marketing) aufgelöst. Banker und IT-Personal wurden in „Squads“ organisiert und sitzen seitdem im gleichen Gebäude. Agile Arbeitsmethoden wurden hier kombiniert mit einer agilen Organisationsstruktur. Unterstützende Funktionen wie HR oder Finance sowie beispielsweise die Callcenter wurden nicht umstrukturiert. Agilität wurde dort anders umgesetzt: Die ING Bank führte selbststeuernde Teams ein. Andere Bereiche nutzen agile Elemente wie tägliche Stand-up-Meetings.

Wenn nur Teile der Organisation in Form von agilen Teams arbeiten, während andere nur Facetten agiler Arbeitsweise annehmen oder auch unverändert bleiben, besteht die Gefahr, dass agile Teams aus den Silos nicht vollständig ausbrechen können. Es müssen nicht alle Bereiche agil transformiert werden, aber es müssen Wege erarbeitet werden, wie eine Zusammenarbeit agiler und nichtagiler Bereiche für beide Seiten produktiv gestaltet werden kann.

## Agile und nichtagile Bereiche müssen zusammenarbeiten

Der Automobilzulieferer Bosch gilt als „Early Adopter“ agiler Methoden. Jedoch wurden agile Arbeitsweisen und ihre Struktur zunächst nur in Bereichen eingeführt, wo neuere und aktuellere Geschäftsbereiche angesiedelt waren. Bosch nannte dies den Aufbau einer „dualen Organisation“. Im Jahr 2015 wurde dann die Entscheidung getroffen, doch etwas mehr Einheitlichkeit in die Organisation zu bringen. Verschiedene agile Arbeitsmethoden wurden getestet. Der firmenweite Fokus lag auf dem Beseitigen von Hürden, die agiles Arbeiten verhindern. Heute arbeiten agile und nichtagile Teams Hand in Hand. Neben einer besseren Zusammenarbeit ist auch die Anpassungsgeschwindigkeit an die Veränderungen im Markt gestiegen.

Bei der agilen Transformation geht es im Endeffekt darum, ein Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Eine agile Transformation zielt darauf, sich nicht nur schnell an neue Entwicklungen an-

## Agil Führen – aber wie?

**Umfrage.** Das „Global Center for Digital Business Transformation“ hat im Jahr 2017 „Kernkompetenzen agiler Führung“ identifiziert. Agile Führungskräfte sind demnach

- bescheiden (hinsichtlich der Grenzen des eigenen Wissens und deshalb interessiert an Feedback)
- anpassungsfähig (an Veränderungen) und bereit zu einer sinnvollen Meinungsänderung,
- visionär (mit klarem Fokus auf langfristige Ziele)
- engagiert (verstärkte Bereitschaft zu Interaktion und Kommunikation, Interesse an Trends).

Weiterhin konnten drei erfolgsrelevante Verhaltensweisen bestätigt werden:

- Hyperbewusstsein (ständiges Beobachten der Umwelt)
- sachkundige, evidenzbasierte Entscheidungsfindung
- schnelles Agieren (Schnelligkeit geht vor Perfektion).

**Fazit:** Agile Führung hat sehr viel mit dem Setzen richtiger Prioritäten zu tun. Letztlich gilt es aber, an den Überzeugungen und inneren Haltungen der Mitarbeiter zu arbeiten.

zupassen, sondern die digitale Transformation auch aktiv mitzugestalten. Große Organisationen haben dabei einen entscheidenden Nachteil gegenüber kleineren Start-ups: Sie sind weniger beweglich. Sie haben allerdings auch zwei Vorteile gegenüber den Start-ups. Zum einen sind sie im Markt bereits etabliert und haben Kunden und Netzwerke. Zum anderen können viele Mitarbeiter auch mehr neue Ideen generieren.

Von vielen Großen“ kann man lernen, wie man mitten in einer agilen Transformation Personalentwicklung betreibt und alle Mitarbeiter konsequent fördert. Während Start-ups sich darauf fokussieren müssen, die besten Talente zu finden und einzustellen, gilt es für bestehende Organisationen, das Beste aus ihren Mitarbeitern zu machen. Das beginnt damit, die Bedürfnisse und Motive sowie die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter kennenzulernen. Die besten Antworten darauf, wie man Führung am Menschen ausrichtet, geben die Mitarbeiter (wenn man sie fragt). Betrachten wir den Kern der agilen Organisation. Im Kern geht es nicht um das Agile Manifest oder Methoden wie Scrum. Im Kern geht es darum, seine Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen.

Stellen Sie sich einmal vor, Sie seien ein „normaler“ Angestellter und Ihr Arbeitgeber macht Ihnen folgendes Angebot: Sie werden vier Wochen lang von Ihrem Dienst freigestellt. In dieser Zeit haben Sie Zugriff auf alle Ressourcen und Mitarbeiter sowie das externe Netzwerk Ihrer Firma. Sie können machen, was Sie wollen. Die Bedingung ist: Sie schaffen einen Mehrwert für einen existierenden oder möglichen neuen Kunden (alternativ: Sie erreichen eine sofortige oder zukünftige Gewinnerhöhung für Ihre Firma). Was würden Sie mit Ihrer Zeit anfangen? Was brauchen Sie? Wie würden Sie sich strukturieren? Merken Sie, wie motivierend das Szenario wirkt? Wenn Sie dieses Szenario dagegen eher verunsichert, denken Sie an zwei Dinge: Sie haben Zugriff auf alle Ressourcen, damit auch auf Ideengeber in Ihrer Firma. Und wichtiger: Sie dürfen scheitern! Warum dieses Gedankenspiel? Ein Grüne-Wiese-Ansatz frei von Beispielen! Richten Sie Ihren Blick auf das Wesentliche: Wie können Sie maximal zum



**Buchtipp.** Stefanie Puckett, Rainer M. Neubauer: Agiles Führen – Führungskompetenzen für die agile Transformation“, BusinessVillage GmbH, Göttingen 2018, 320 Seiten, 29.95 Euro

Unternehmenserfolg beitragen? Wenn ein Unternehmen in Zukunft weiterbestehen will, braucht es allen Unternehmergeist, den alle Mitarbeiter aufbringen können. Agile Führung hilft, dieses Potenzial sichtbar zu machen und auszuschöpfen, agile Methoden helfen, die gemeinsamen Kräfte auch auf die Straße zu bringen. Das Herzstück der agilen Organisation ist Unternehmergeist – unternehmerisches Denken und Handeln, das sich am Kunden ausrichtet. Agilität ist die Methode, über die dies oftmals am besten erreicht werden kann.

Will man das Unternehmertum in einer Organisation fördern, braucht man laut Frauke Polier, Senior Vice President für People & Organisation bei Zalando, vor allem drei Dinge:

1. Sinn/Zweck (Das erreicht man durch eine Ausrichtung und Orientierung am Kunden)
2. Handlungsfreiheit/Entscheidungsfreiheit (Möglichkeit zur Selbststeuerung)
3. Abbau von Bürokratie.

Bürokratie meint Kontrolle und Dokumentation. Ein wesentlicher Aspekt in der Geschichte der Bürokratie ist jedoch ein anderer: das Misstrauen. Man vertraute weder der Leistungsbereitschaft und -motivation der Mitarbeiter noch ihrer Kompetenz. Im Jahr 1960 veröffentlichte der US-Psychologe McGregor seine mittlerweile sehr populäre Management-

theorie „X und Y“, die gut veranschaulicht, warum Organisationen solch tief greifende Kontrollstrukturen aufweisen. McGregor propagiert zwei Menschenbilder. Theorie „X“ besagt, dass Menschen grundsätzlich faul und unmotiviert sind. Die Theorie „Y“ dagegen geht von Menschen aus, die von sich aus leistungsorientiert und motiviert sind. Menschen der Theorie „X“ müssen kontrolliert und in hohem Maße von außen gesteuert werden (Anreize und Sanktionen) – das ist das Menschenbild des Taylorismus. Bereits McGregor sprach sich für Theorie „Y“ aus. Diese Meinung setzte sich in der Vergangenheit zumindest oberflächlich immer mehr durch. In heutigen Führungsansätzen und -prinzipien finden wir so ziemlich alles, was es braucht, um hoch motivierte und selbstständige Mitarbeiter und Teams zu haben. Neu ist dies alles nicht. Auch der Nutzen von Maßnahmen wie das Delegieren von ganzheitlichen Aufgaben, Ergebnisverantwortung und Selbststeuerung im Sinne von Motivations- und Produktivitätssteigerung ist lange bekannt.

Warum sind wir dann nicht schon seit Jahrzehnten agil unterwegs? Wäre ein mitarbeiterfreundliches und autonomieorientiertes Arbeiten denn überhaupt vor zwanzig, dreißig Jahren möglich und lohnenswert gewesen? Ja und nein. Erst Veränderungen in der Arbeitswelt, begleitet oder verursacht durch die digitale Transformation, haben maßgeblich dazu beigetragen, dass diese Art zu arbeiten nicht nur die Motivation steigert und die Produktivität erhöht, sondern geradezu zum Selbstläufer wird und Effizienzgewinne in bisher ungeahnter Höhe erreichen kann. Druck für Veränderungen wird auch durch das Eintreten neuer Generationen in die Arbeitswelt erhöht, die schlicht mehr Mitentscheidung und Mitgestaltung einfordern. Neu ist aber vor allem auch der ungeheure Zugzwang, dem sich Unternehmen ausgesetzt fühlen. Man ändert die Arbeitsweise, fokussiert mehr auf den Kunden, mobilisiert die Mitarbeiter und wird agiler, oder man geht im Markt unter. Es ist wohl dieser Druck, der die letzten Überbleibsel der Theorie X infrage stellt und der Führungskräfte zum Sprung ins warme, flache Wasser bewegt.

**Stefanie Puckett, Rainer M. Neubauer ●**

# Wissensmanagement im digitalen Zeitalter

**KNOW-HOW.** Wie sorgen wir dafür, dass das (Erfahrungs-)Wissen von Mitarbeitern und Arbeitsteams bereichsübergreifend auch wirklich weitergegeben wird? Das fragen sich aktuell viele Unternehmen, denn in einer Zeit, in der Schnelligkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, entwickeln sich Wissensinseln in der Organisation immer stärker zu einem unternehmerischen Risiko.

Während ihrer Arbeit sammeln Berufstätige Wissen und Know-how – zum Beispiel darüber, wie bestimmte Kunden und Märkte ticken, wie man gewisse Aufgaben und Probleme am besten löst oder worauf man beim Managen von Projekten oder Führen von Mitarbeitern achten sollte. Die Summe dieses Know-hows entscheidet weitgehend darüber, wie leistungsfähig und erfolgreich ein Unternehmen ist. Es entscheidet auch darüber, wie schnell und effektiv es auf neue Herausforderungen reagieren kann, weil es aus den Erfahrungen der Vergangenheit gelernt hat.

Deshalb spielt das Thema Wissensmanagement eine große Rolle – also die Frage, wie eine Organisation dafür sorgt, dass Wissen nicht verloren geht und dokumentiert wird, sodass es allen Mitarbeitern, die es für ihre (künftige) Arbeit brauchen, weitergegeben werden kann. Schon früher fragten sich zum Beispiel Händler oder Landwirte bereits: Wie geben wir das Wissen, das sich im Laufe der Jahre in unseren Köpfen angesammelt hat, an unsere Nachkommen weiter? Und die Spezialisten unter den Handwerkern sorgten sich: Wie vermitteln wir unser Experten- und Erfahrungswissen an unsere Mitarbeiter weiter?

Diese Weitergabe von Wissen erfolgte zwar auch damals schon in mehr oder minder strukturierter Form, doch die Wissensvermittlung wurde noch nicht als ein Managementprozess verstanden, der systematisch und zielorientiert gestaltet werden sollte. Dieses Bewusstsein entwickelte sich erst im Laufe der Industrialisierung allmählich, als

- immer größere Unternehmen entstanden, die stets komplexere Produkte produzierten und mit immer mehr Aufwand verkauften
- die Arbeitsorganisation immer arbeitsteiliger wurde, wodurch auch mehr Wissensinseln entstanden, die über ein Spezial- oder Expertenwissen verfügten, das dem Rest der Organisation ganz oder teilweise fehlte.

In diesem Kontext gewann auch die Frage an Relevanz: Wie sorgen wir dafür, dass die Wissensbasis unserer Organisation nicht nur gewahrt bleibt, sondern sich auch so erneuert, dass das Unternehmen auch mittel- und langfristig erfolgreich ist?

Dabei wurde zunehmend zwischen dem sogenannten „expliziten“ und dem „impliziten Wissen“ unterschieden – zwei



Begriffe, die der Chemiker und Philosoph Michael Polanyi prägte, unter anderem in seinem 1958 erschienenen Buch „Personal Knowledge“ und in dem 1966 erschienenen Buch „The Tacit Dimension“, einer Überarbeitung von Vorträgen, die er nach seiner Emeritierung 1959 als Professor an der Universität Aberdeen in den USA hielt.

Unter dem Begriff „explizites Wissen“ wird in der Regel das Wissen subsumiert, das unter anderem mittels Sprache, Schrift, Zeichnungen und Bildern eindeutig kodifiziert und dokumentiert an andere Personen weitergegeben werden kann. Hierbei handelt es sich weitgehend um das Regel- und Faktenwissen, das man beispielsweise in Form von Berichten, Lehr-/Handbüchern, Arbeitsanweisungen, schriftlich fixierten Abläufen/Organigrammen oder Zeichnungen an andere Menschen weitergeben kann. Hierzu zählen auch alle wissenschaftlichen Erkenntnisse, die auf Zahlen, Daten und Fakten beruhen und über Veröffentlichungen in einer formalisierten Sprache



## Explizites Wissen versus implizites Wissen

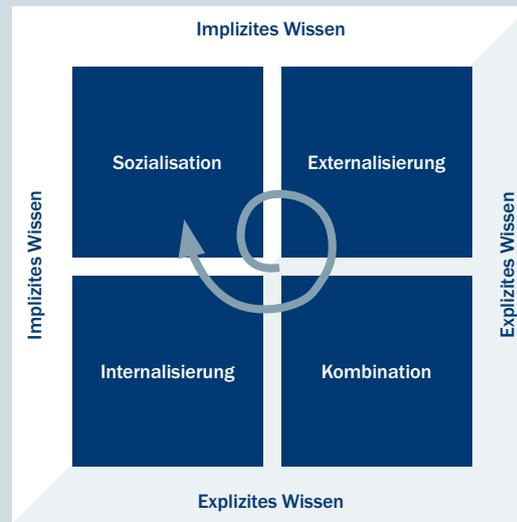
**Grafik 1.** Beide Formen des Wissens sind für den Erfolg eines Unternehmens wichtig, wobei in der Regel gilt: Das Vermitteln des expliziten Wissens fällt ihnen leichter.

Explizites Wissen (People to Document)	Implizites Wissen (People to People)
Kodifizierbares Wissen => kann beschrieben werden => kann dokumentiert und gespeichert werden  Formen der Wissensweitergabe: · Anleitungen · Prozesshandbücher · interne Wikis	verhaltensorientiertes Wissen, anwendungsorientiertes Wissen  kann zumindest nicht gewinnbringend in Dokumenten weitergegeben werden  Formen der Wissensweitergabe: · dialogische Verfahren · Coaching/Mentoring · Lessons Learned
Je komplexer eine Anforderung ist, umso mehr implizites Wissen muss in der Regel übertragen werden.	

Quelle: IFSM

## Vermittlung impliziten Wissens

**Grafik 2.** Implizites Wissen muss zuerst zum Beispiel durch eine systematische Befragung oder Beobachtung in explizites Wissen umgewandelt werden. Um sich implizites Wissen anzueignen, ist oft auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung nötig (Sozialisierung).



Quelle: IFSM

kommuniziert werden. Dieses explizite Wissen kann aufgrund seiner kodierten Form auf zahlreichen Medien gespeichert, verarbeitet und übertragen werden. Der Begriff „implizites Wissen“ hingegen bezieht sich auf das Wissen, das oft als Erfahrungswissen bezeichnet wird. Dieses Wissen, das sich aus Erfahrungen, Erinnerungen und Überzeugungen speist, bezieht sich auf das Können einer Person oder Organisation. Es kann seinem Träger bewusst sein, muss es aber nicht. Auf

alle Fälle lässt es sich aber nicht oder nur schwer kodifizieren und dokumentieren und somit auch an andere Personen und Organisationen weitergeben. Typische Beispiele für ein implizites Wissen im betrieblichen Kontext sind,

- wenn ein erfahrener Verkäufer intuitiv spürt, wie er sich bei gewissen Kunden taktisch und strategisch verhalten muss, damit er einen Auftrag erhält
- wenn ein erfahrener Techniker weiß, wenn nicht bald bestimmte Wartungs- →

# personal- und organisationsentwicklung

- arbeiten an einer Maschine vorgenommen werden, bekommen wir mit ihr Probleme, ohne dass er dies begründen kann
- wenn einem Unternehmer oder Manager sein Bauchgefühl sagt (obwohl scheinbar alle Fakten dagegen sprechen), dass eine bestimmte Chance zu nutzen sei, damit man langfristig erfolgreich sein kann.

Beide Formen des Wissens sind für den Erfolg eines Unternehmens wichtig, wobei in der Regel gilt: Das Vermitteln des expliziten Wissens fällt ihnen leichter – nicht nur, weil es sich dokumentieren lässt, sondern auch, weil die Unternehmen hiermit in ihren Bereichen Aus- und Weiterbildung bereits viel Erfahrung gesammelt haben.

## Wie vermittelt man Erfahrungswissen?

Anders sieht es beim impliziten Wissen aus. Seine Vermittlung setzt oft voraus, dass es in einem gezielten Prozess der Externalisierung – beispielsweise durch eine systematische Befragung der Wissensträger oder eine systematische Analyse ihres Tuns – zunächst in ein explizites Wissen umgewandelt wird, sodass es dokumentiert werden kann. Dieses Externalisieren ist beim impliziten Wissen jedoch oft nur bedingt möglich, weshalb es anderen Personen häufig nur in dialogischen Verfahren wie zum Beispiel Coaching- und Mentoring-Programmen weitergegeben werden kann.

Hinzu kommt beim impliziten Wissen: Es ist oft außer mit konkreten Erfahrungen

auch mit teils durch sie bewirkten Einstellungen, Überzeugungen und Haltungen verknüpft. Deshalb ist bei den Personen, die sich dieses Wissen internalisieren möchten – also so aneignen möchten, dass es ein integraler Bestandteil ihres Könnens wird – nicht selten auch eine grundlegende Einstellungs- und Verhaltensänderung nötig. Sonst entfaltet es keine Wirkung. Auch deshalb ist seine Weitergabe oft nur in dialogischen Verfahren möglich.

Dabei kann als Faustregel gelten: Je komplexer eine Aufgabe ist, umso mehr implizites Wissen muss zu ihrer Lösung übertragen werden. Dies ist insofern relevant, als in den letzten Jahren unter anderem im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft sowie deren fortschreitender Digitalisierung die Arbeitswelt – zumindest in der Wahrnehmung der Mitarbeiter – stets komplexer wurde. Deshalb ist die These nicht gewagt: Die Unternehmen müssen der Vermittlung des impliziten Wissens eine größere Bedeutung und damit auch Zeit und Ressourcen beimessen, wenn sie vermeiden möchten, dass in ihrer Organisation immer mehr Wissensinseln entstehen, die letztlich

- die oft angestrebte hierarchie- und bereichsübergreifende, nicht selten sogar unternehmensübergreifende Team- und Projektarbeit erschweren,
- dem Schaffen der erforderlichen Strukturen, um schnell und flexibel bzw. agil auf neue Herausforderungen zu reagieren, im Wege stehen und
- ein Steigern der Innovationskraft und -geschwindigkeit der Organisation verhindern.

Neben dieser Herausforderung sehen sich die Unternehmen im Bereich Wissensmanagement mit einer weiteren konfrontiert: Auch das explizite Wissen, das in der Vergangenheit oft von Generation zu Generation weitergegeben wurde, veraltet in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt sowie im Zeitalter der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft rasch. Entsprechendes gilt für das externalisierte implizite Wissen: Alte Erfolgsrezepte taugen oft nicht mehr bzw. müssen aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Zwar lässt sich heute das explizite Wissen, da es häufig elektronisch gespeichert ist (zum Beispiel in firmeninternen Wikis), viel einfacher als früher aktualisieren und organisationsweit verbreiten, ungeachtet dessen stehen die Unternehmen jedoch vor der Herausforderung, dieses fortlaufend zu aktualisieren. Deshalb gilt die alte Parole heute mehr denn je: Wissensmanagement ist ein fortlaufendes Projekt (bzw. ein fortlaufender Prozess). Es hat zwar einen Anfang, jedoch kein Ende.

## Wissensmanagement wird zum fortlaufenden Projekt

Dies haben in den letzten Jahren viele Unternehmen erkannt. Deshalb überdenken sie ihr tradiertes Wissensmanagement und versuchen dieses zunehmend den Rahmenbedingungen und Anforderungen im digitalen Zeitalter anzupassen. Dieser Prozess verläuft in der Regel wie folgt: In einem ersten Schritt wird zunächst, wie bei fast allen Projekten, die Ist- bzw. Ausgangssituation analysiert. Fragen werden gestellt wie:

- Wie erfolgt unser Wissensmanagement heute?
- Entspricht dies noch den Erfordernissen im digitalen Zeitalter?
- Lassen sich unsere Unternehmensziele, wie schneller und flexibler auf Marktveränderungen zu reagieren, so noch erreichen?
- Wo besteht ein Änderungs- beziehungsweise Changebedarf?

Hierauf aufbauend stellen sich dann Fragen, die mit der Auftragsklärung zusammenhängen, wie:

## Wissensmarkt schaffen

**Grafik 3.** Ein Projekt, um einen fluiden Wissensmarkt zu schaffen, sollte in den hier beschriebenen Phasen ablaufen. Wichtig ist eine ständige Überprüfung, ob das Projekt wirklich das für den Unternehmenserfolg benötigte Wissen erfasst.



Quelle: IFSM

## Wissen geduldig erfassen

**Buchtipps.** Helmut Willke, Professor für Planungs- und Entscheidungstheorie an der Universität Bielefeld, fordert in seinem Buch „Einführung in das systemische Wissensmanagement“ (Carl Auer Verlag, Heidelberg) von den Unternehmen eine „geduldige Stärkung“ ihrer Wissensbasis statt einer kurzfristigen „Umdekorierung“ von Wissensdatenbanken. Beim Wissensmanagement gehe es um eine grundlegende Veränderung, wie Organisationen gesteuert werden (Stichwort „Übergang von der Industriegesellschaft in die Wissensgesellschaft). Auch komme es für jedes Unternehmen darauf an, dem Verlangen nach „Rezepten“ zu widerstehen und sich eine Organisation seines Wissens selbst oder mit individueller Beratung zu erarbeiten.

- Welches Wissen brauchen wir (künftig) aufgrund seiner Erfolgsrelevanz und sollte deshalb kontinuierlich ausgebaut werden?
- Handelt es sich hierbei um explizites und/oder implizites Wissen?
- Wer genau sind die relevanten Wissensträger?

Sind diese Fragen vorläufig geklärt, stellen sich Fragen wie:

- Welche Ressourcen (Zeit, Geld, Technologien, Verfahren) stehen uns zur Wissensidentifikation, Wissensdokumentation und -verteilung sowie Wissensweiterentwicklung zur Verfügung beziehungsweise Ressourcen brauchen wir? Welche Rahmenbedingungen struktureller, kultureller sowie motivationaler Art brauchen wir, damit in unserer Organisation keine bürokratische Wissensverwaltung, sondern ein zielorientierter sowie hierarchie-, bereichsübergreifender und funktionsübergreifender Wissensmarkt entsteht?

Sind diese Fragen wiederum vorläufig geklärt, können erste Versuchsballons gestartet werden, um das Wissensmanagement allmählich den Erfordernissen im digitalen Zeitalter anzupassen. Wichtig ist, dass dies in einem iterativen Prozess geschieht, in den immer wieder Reflexionsschleifen eingebaut sind „Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg?“, da die Unternehmen oder Projektteams

hierbei Neuland betreten – nicht nur, weil ihnen die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie neue Möglichkeiten der Wissensidentifikation, -speicherung und -dokumentation sowie Wissensverbreitung zur Verfügung stellt. Mindestens ebenso relevant ist es, im Prozess- beziehungsweise Projektverlauf regelmäßig zu überprüfen:

- Erheben wir bei dem von uns eingeschlagenen Weg überhaupt das erfolgsrelevante Wissen, das unsere Organisation (künftig) braucht?
- Haben wir die relevanten Wissensträger als Mitstreiter beim Versuch, einen fluiden Wissensmarkt in der Organisation zu schaffen, gewonnen?
- Gelangt das erhobene Wissen auch zu den Mitarbeitern, die es für ihre Arbeit brauchen, und wird es von ihnen effektiv genutzt?

Diese Fragen gilt es sich im Projektverlauf immer wieder zu stellen, damit das übergeordnete Ziel erreicht wird. Es lautet: Das Unternehmen fit für die Zukunft machen.

Erschwert wird dies aktuell oft dadurch, dass ein damit verbundenes Ziel oft lautet: Das Unternehmen soll schneller und agiler auf neue Herausforderungen reagieren können. Deshalb schaffen viele Unternehmen zurzeit – insbesondere in den Bereichen, in denen die Kernleistungen der Organisation erbracht werden –



### AUTOR

#### Klaus Kissel

ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM Instituts für Sales

& Managementberatung. Der Coach und Organisationsentwickler ist unter anderem Autor des Buchs „Prinzip der minimalen Führung“ (Windmühle-Verlag, Hamburg).

**Institut für Sales & Managementberatung GmbH & Co. KG**

**Westerwaldstr. 4**

**D-56203 Höhr-Grenzhausen**

**Tel. 02624 9525855**

**www.ifsm-online.com**

gerade Strukturen, die den einzelnen Arbeitsteams ein autonomeres und selbstbestimmteres Arbeiten ermöglichen sollen. Dies birgt jedoch stets die Gefahr, dass in der Organisation erneut Wissensinseln entstehen.

Deshalb stehen die Wissensmanager bei ihrer praktischen Arbeit eigentlich stets vor der Herausforderung,

- einerseits die Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die für ein modernes, zukunftsorientiertes Wissensmanagement nötig sind, was auch ein gewisses Alignment (ein Verständigen auf gemeinsame Ziele und ein verbindliches Vorgehen und Verhalten) erfordert
- andererseits aber keinen bürokratischen Moloch zu schaffen, der ein agiles Arbeiten erschwert.

Hier die erforderliche Balance zu finden, ist nicht nur eine komplexe Management-, sondern auch Leadership-Aufgabe, denn dies setzt voraus, bei allen Beteiligten ein Bewusstsein zu schaffen, warum ein modernes, zukunftsorientiertes Wissensmanagement für den Erfolg des Unternehmens nötig ist, sowie das Mindset zu fördern, der erforderlich ist, damit ein fluider Wissensmarkt in der Organisation entsteht. Ohne starke Promotoren auf allen Management- und Führungsebenen gelingt dies nicht.

Klaus Kissel ●

# Denkende Maschinen – bald auch in der Beratung

**KÜNSTLICHE INTELLIGENZ.** Viele Unternehmen werden künftig auch auf künstliche Intelligenz setzen. Damit einhergehen wird ein großer Change-Management-Bedarf, der jetzt nur erahnt werden kann. Aber auch die Beraterbranche wird sich umstellen müssen. Was das schon jetzt bedeutet, zeigt beispielhaft Dr. Kraus & Partner, Bruchsal.

Es wirkt etwas verrückt, was uns der Regisseur Spike Jonze in seinem im Jahr 2013 produzierten Film „Her“ zum Thema künstliche Intelligenz erzählt: Theodore Twombly, der Hauptcharakter des Films, verliebt sich in Samantha, ein Betriebssystem auf seinem Rechner, mit dem er via Headset und Videokamera kommuniziert. Samantha ist eine künstliche Intelligenz. Sie lernt über die soziale Interaktion mit Theodore und ihr Verhalten wird immer menschlicher. Am Ende ist Theodore Twombly in die künstliche Intelligenz verliebt und beginnt sogar, eine intime Beziehung mit Samantha aufzubauen.

Schon klar, wir sprechen hier von einem Film, der nicht den Anspruch erhebt, in allen Punkten der Realität zu entspre-

chen. Doch wie weit sind wir im Jahr 2019, ein halbes Jahr, nachdem in Japan ein Mann ein Hologramm zur Frau nahm, von einem solchen Szenario entfernt? Wie intelligent ist heute bereits die künstliche Intelligenz und wie gut kann sie mittlerweile mit uns kommunizieren?

Um diese Fragen zu beantworten, muss zunächst die Frage geklärt werden: Was ist überhaupt künstliche Intelligenz? Das ist gar nicht so einfach, denn der Begriff künstliche Intelligenz, kurz KI, ist nicht einheitlich definiert – auch weil die KI-Forschung, seit ihren Anfängen in den 1950er-Jahren, eine interdisziplinäre ist. Für die praktische Anwendung hat sich jedoch folgende Definition als sinnvoll erwiesen: „Künstliche Intelligenz ist die Eigenschaft eines IT-Systems, menschenähnliche, intelligente Verhaltensweisen zu zeigen.“

Viele Systeme, die wir für intelligent halten, setzen gar nicht auf künstliche Intelligenz. Diktierfunktionen und Sprachsteuerung sind für uns zwar hilfreich, jedoch nicht Ausdruck eines intelligenten Sprachverständnisses. Sie arbeiten vielmehr bislang mit voreingestellten Stichworten, die bestimmte Funktionen ansteuern, wie beispielsweise „Wecker auf 7 Uhr stellen“ oder „Lampe an“.

Etwas genauer betrachtet, beschreibt der Begriff künstliche Intelligenz Informatikanwendungen, die das Zeigen intelligenter Verhaltensweisen zum Ziel haben. Dies setzt folgende vier Kernfähigkeiten voraus:

- wahrnehmen,
- verstehen,
- handeln und
- lernen.

Sie erweitern das Grundprinzip „Eingabe, Verarbeitung, Ausgabe“ aller EDV-Systeme. Künstliche Intelligenz soll Menschen beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen. Sie hat nicht zum Ziel, diese überflüssig zu machen. Um Menschen jedoch optimal unterstützen zu können, sind die genannten Kernfähigkeiten nötig. Das wirklich Neue an den heutigen KI-Systemen ist das Lernen und damit verbunden das Verstehen.

## Maschinen lernen ähnlich wie Menschen

Moderne Systeme können in der Verarbeitungskomponente trainiert werden, immer bessere Ergebnisse zu erzielen – und zwar in der Regel bessere als mit herkömmlichen Verfahren. Letztere basieren nämlich im Wesentlichen auf starren, klar definierten und fest programmierten Regelwerken (wenn ..., dann ...). Beispiele hierfür sind die Bild- und Spracherkennung. KI-Systeme hingegen erkennen nicht nur Buchstaben in einem Bild, sie wissen auch, was das Wort „Beschwerde“ in einem eingescannten Brief bedeutet und können einen Beschwerdevorgang einleiten. Und oft sind sie viel leistungsfähiger als Menschen – zum Beispiel, wenn es darum geht, Millionen Webseiten zu durchsuchen und alle Bilder zur Verfügung zu stellen, die einen Hund zeigen. Für Menschen wäre das unmöglich. Moderne KI-Systeme werden aktuell zur Ergänzung einer eindeutigen Systemsteuerung eingesetzt. Dabei ist das Besondere an ihnen, dass sie während der Testphase und im laufenden Betrieb anhand ihrer Fehler oder eines Feedbacks lernen.



### AUTOR

**Florian Weber**  
ist Change-Berater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus

& Partner. Dort ist er als Experte für den Bereich „Digital Solutions“ unter anderem für die Konzeption innovativer Lernsysteme, digitaler Kommunikationsanwendungen und die Einbindung künstlicher Intelligenz in laufende Geschäftsprozesse zuständig.

**Dr. Kraus & Partner**  
Werner-von-Siemens-Str. 2-6  
76646 Bruchsal  
Tel. 07251 989034  
[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)



**Kommunikation.** Erste Beispiele zeigen: Es gibt eine Technologie, mit deren Hilfe es möglich ist, am Telefon mit einem Roboter „natürliche“ Gespräche zu führen.

Maschinen lernen im Prinzip ähnlich wie Menschen. So kann auch ein Computerprogramm beispielsweise lernen, bestimmte Objekte zu erkennen. Dazu wird es zunächst mit Daten gefüttert und trainiert. Ihm wird zum Beispiel gesagt, welches Objekt ein Pferd ist und welches nicht. Danach erhält das Programm regelmäßig eine Rückmeldung vom Programmierer, ob es die Unterscheidung „Pferd“ und „kein Pferd“ richtig traf. Dieses Feedback nutzt der Algorithmus, um sich selbst so lange zu verbessern, bis er am Ende eine zielsichere Unterscheidung zwischen „Pferd“ und „kein Pferd“ treffen kann. Die Machine-Learning-Systeme bestehen in der Regel aus drei Komponenten:

1. aus einem Modell, das Vorhersagen und Identifikationen trifft
2. aus Parametern, also Signalen oder Faktoren, die vom System genutzt werden, um Entscheidungen zu treffen
3. aus dem lernenden System.

Das lernende System passt die Parameter und somit auch das Modell an, indem es sich die Unterschiede zwischen der Vorhersage und dem tatsächlichen Ergebnis anschaut. Zu Beginn des Modells wird häufig eine Prognose aufgestellt, die für eine bestimmte Situation gilt. Anfangs weichen die Ergebnisse oft noch von der Prognose ab. Das System muss also ler-

nen. Dazu überprüft es die eingespeisten Daten kontinuierlich und lernt aus ihnen, um ein besseres Modell zu entwickeln. Hierzu werden mithilfe mathematischer Algorithmen die ursprünglichen Annahmen angepasst und so das Modell immer weiter optimiert.

### **KI sind insbesondere für Dienstleister bedeutsam**

Insbesondere Dienstleistungsunternehmen wie Banken und Versicherungen investieren heute bereits viel Zeit und Geld in künstliche Intelligenz. Sie setzen beispielsweise auf KI-Disziplinen wie Robotic Process Automation (RPA), Knowledge-Management-Software, digitale Assistenten und Predictive Analytics. Dabei sehen sie den künftigen Nutzen von künstlicher Intelligenz vor allem im Kontakt mit ihren Kunden. Mithilfe der KI sollen die Produkte und die Kundenansprache individueller gestaltet werden. Dabei werden die Kunden heute jedoch noch meist von Kundenberatern vor Ort oder am Telefon bedient. Die KI hat sozusagen nur eine Unterstützungsfunktion – auch weil es auf Menschen meist befremdlich wirkt, sich mit einer Computerstimme zu unterhalten, die unsere natürliche Sprache nicht versteht. Doch Google stellte auf der Developer Conference 2018

mit Google Duplex eine Technologie vor, mit der es möglich ist, natürliche Gespräche zu führen und echte Aufgaben über das Telefon ausführen zu lassen. Das Video, in dem Google Duplex vorgestellt wird, erzielte bei Youtube über 2,5 Millionen Aufrufe. Beim Anschauen wird schnell klar: Menschen können die Computerstimme nicht von der Stimme eines echten Menschen unterscheiden, und das System versteht echte menschliche Sprache und reagiert intelligent hierauf. Es vereinbart beispielsweise für seinen Gesprächspartner einen Friseurtermin oder bestellt einen Restauranttisch.

### **Sind Roboter erkennbar, wenn sie anrufen?**

Deshalb ist es vorstellbar, dass das System in Zukunft auch von Unternehmen (nicht nur Banken und Versicherungen) eingesetzt wird, beispielsweise um telefonisch Bestellungen, Beschwerden oder Schadensmeldungen aufzunehmen und diese zu be- oder verarbeiten. Dabei lernt das System ständig durch das Feedback der Anrufer hinzu.

Der britische Mathematiker und Informatiker Alan Turing, einer der einflussreichsten Theoretiker der frühen Computerentwicklung, entwickelte 1950 den Turing-Test. Er hat zum Ziel festzustellen, →

→ ob ein Computer ein mit Menschen vergleichbares Denkvermögen hat und von Menschen somit nicht mehr von ihresgleichen zu unterscheiden ist. Kann ein menschlicher Fragesteller nicht mehr unterscheiden, ob er mit einem Menschen oder einer Maschine kommuniziert, gilt der Test als bestanden. Legt man dieses Kriterium zugrunde, hat Google Duplex den Turing-Test bestanden, denn: Zumindest in dem Video merken die Personen am anderen Ende der Telefonleitung nicht, dass sie mit einer künstlichen Intelligenz sprechen.

Der Turing-Test ist jedoch umstritten, weil er nur die Funktionalität eines Systems prüft, jedoch nicht, ob die künstliche Intelligenz auch über ein Bewusstsein und eine Intentionalität verfügt. Außerdem basiert er in seiner Grundform lediglich auf einer Konversation per Tastatur und Bildschirm: Er bezieht keinen Hör- und Sehkontakt zwischen den Teilnehmern ein. Bei Google Duplex geht es lediglich um den akustischen Kontakt. Trotzdem hat Google Duplex den Test zumindest auf den ersten Blick bestanden, weil Menschen am Telefon nicht mehr zwischen Mensch oder Maschine unterscheiden können.

### **Bedeutung für das Change Management**

Doch wurde der Turing-Test real bestanden? Das bleibt fraglich, denn: Google Duplex kann Gespräche nur führen, wenn es im betreffenden Bereich gründlich geschult wurde. Das System kann nicht allgemein Gespräche führen. Außerdem ist die Kommunikation bislang auf weniger als eine Minute begrenzt. Deshalb hat Google Duplex den Turing-Test eigentlich nicht bestanden, denn das System bekäme Probleme, wenn es ein längeres Gespräch führen müsste oder ein Gespräch über ein anderes Thema.

Trotzdem bleibt die Vorstellung, dass zum Beispiel das Annehmen von Schadensmeldungen oder Beschwerden ein künftiges KI-Einsatzfeld sein könnte – sofern das System hierfür trainiert wurde. Dies wäre auch bezogen auf andere Themen möglich. Hieraus ergeben sich auch Einsatzmöglichkeiten im und für das Change Management.

Dabei sollte die Bedeutung des Themas KI für das Change Management von zwei Seiten betrachtet werden: Zum einen ist mit der Einführung und dem Einsatz von künstlicher Intelligenz im Unternehmenskontext ein Veränderungsprozess verbunden. Dieser muss gestaltet und begleitet werden. Zum anderen muss sich auch die Beratungsbranche selbst dem Einsatz von künstlicher Intelligenz öffnen, denn sie wird künftig auch beim Beraten (nicht nur) eine Rolle spielen.

Der Einsatz künstlicher Intelligenz bedingt zwangsläufig einen Veränderungsprozess in den Unternehmen und genau darin sehen einer Erhebung des Research-Unternehmens Forrester aus dem Jahr 2017 zufolge sehr viele Entscheider eine große Hürde – zumindest, wenn das Ziel des KI-Einsatzes lautet: Bisher von Menschen verrichtete Arbeiten werden von Maschinen übernommen, denn dann werden Menschen nur noch zu Beginn benötigt, um das System zu trainieren.

Damit einher geht außer einer Änderung der Geschäftsprozesse auch ein Wandel der Unternehmenskultur. Allein schon deshalb müssen die betroffenen Menschen in den jeweiligen Unternehmen an dem Prozess beteiligt werden. Was dies genau bedeutet, muss im Einzelfall entschieden werden. Ein Patentrezept für die Begleitung eines solchen Wandels gibt es nicht. Umso wichtiger ist es, sich der Tatsache bewusst zu werden, dass die Einführung von künstlicher Intelligenz zwangsläufig ein zielgerichtetes Change Management erfordert.

In einem solchen Wandel steckt aktuell bereits die Finanzbranche – unter anderem, weil FinTechs mit ihrer agilen und kundenorientierten Arbeitsweise in vielen Bereichen die Marktmacht der tradierten Institute infrage stellen. Deshalb werden auch die etablierten Institute künftig verstärkt auf künstliche Intelligenz setzen und versuchen, sich als technologisch innovative Dienstleister zu profilieren.

### **Berater müssen sich mit KI-Einsatz befassen**

Von diesem Wandel sind jedoch nicht nur Finanzdienstleister betroffen. Auch die Consultingbranche muss sich Gedanken über den Einsatz von künstlicher Intelli-

genz machen, denn auch in ihr spielt die Schnittstelle zum Kunden eine zentrale Rolle. Bislang sind die möglichen Einsatzgebiete solcher Systeme wie Google Duplex zwar noch sehr beschränkt, doch das wird sich bald ändern.

Bleiben wir beim Beispiel Kundenschnittstelle. Angenommen, ein Beratungsunternehmen wird für einen Veränderungsprozess angefragt. Dann gilt es zunächst, das Kundenanliegen zu verstehen. Dafür sind Telefonate und eine gute Analyse der Situation erforderlich. Bislang werden solche Telefonate entweder von einem Backoffice oder den Beratern selbst geführt. Diese vereinbaren anschließend Termine vor Ort, um sich die Situation genauer anzuschauen und sich ein konkretes Bild zu machen. Wie wäre es, wenn diese Analyse künftig von künstlicher Intelligenz schon per Telefon vorgenommen würde? Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Sie als Kunde rufen an und fragen eine Change-Management-Beratung an. Ihre Anfrage wird von einer künstlichen Intelligenz aufgenommen, die Ihnen bereits die wichtigen und richtigen Fragen stellt, um Ihr Anliegen zu klären. Danach verbindet Sie das System unmittelbar mit einem Experten hierfür. Das erspart Ihnen Zeit und Analysekosten – selbst wenn anschließend nochmals eine Detailanalyse durch den Berater erfolgt.

### **KI-Elemente fließen in den Beratungsprozess ein**

Die aktuellen bestehenden KI-Systeme können noch keine komplexen (Telefon-) Analysen und Beratungen durchführen. Doch es gibt bereits Systeme, die solche Prozesse unterstützen. Diese sind zwar noch keine KI an sich, aber eine Vorstufe hiervon. Ein solches System kommt auch bei Dr. Kraus und Partner (K&P) im Bereich Change Management zum Einsatz. Aufgrund unserer langjährigen Beratungstätigkeit besteht in unserer Organisation ein großes Expertenwissen hierzu. Hiervon sollen alle K&P-Berater und -Kunden profitieren. Deshalb speichert K&P das individuelle und kollektive Wissen sowie die gemachten Erfahrungen zum Thema Change in einer Software. Dieses geballte Know-how ist für Kunden jedoch nur insoweit interessant, wie es

sich mit ihrem Bedarf deckt. Sie wären schnell überfordert, wenn K&P, bildhaft gesprochen, sein ganzes Wissen einfach auf ihrem Schreibtisch ausschütten und sie damit allein lassen würde – eventuell mit dem Hinweis: „Sie müssen uns ‚einfach‘ nur sagen, was sie brauchen.“ Stattdessen werden den Kunden mithilfe des Change-Management-Systems, ausgehend von deren Situation, die verschiedenen (Handlungs-)Optionen aufgezeigt. Die Kunden entscheiden dann selbst, welche Optionen sie wählen.

Im nächsten Schritt werden ihnen für die gewählte Option wiederum die verschiedenen Alternativen aufgezeigt, von denen sie erneut die für sie relevanten Möglichkeiten auswählen. So führt das System die Kunden Schritt für Schritt durch die Kernfragen, die sie sich in ihrer aktuellen Situation stellen sollten. Das ermöglicht es den Kunden, unmittelbar ihr Anliegen zu bearbeiten, ohne die ganze Welt des Change Managements verstehen zu müssen. Und die K&P-Berater? Sie können

besser vorinformiert ins Gespräch mit den Kunden einsteigen.

In seiner aktuellen Version arbeitet das System noch ohne künstliche Intelligenz. Es wird vielmehr kontinuierlich mit dem Wissen der K&P-Berater gefüllt und angepasst. Seine Funktionsweise ähnelt jedoch der von KI-Systemen. Das heißt: Systemzweige des Softwareprogramms, die sich als erfolgreich erwiesen haben, werden beibehalten. Zweige hingegen, die weniger zielführend waren, werden angepasst und verbessert.

### **KI hilft, kundenspezifische Lösungen zu entwerfen**

Mit dem Einsatz dieses Systems sammelte K&P bislang äußerst positive Erfahrungen. Unabhängig von der Größe eines Projekts hilft es, schnell einen Überblick über das Kundenvorhaben beziehungsweise Kundenanliegen zu bekommen und kundenspezifische Lösungen zu erarbeiten. Entsprechend positiv ist die

Resonanz der Kunden, denn sie interessiert in der Regel nur das Beraterwissen, das sie gerade brauchen. Und stellt sich im Laufe des Beratungsprozesses heraus, dass eine weitere Option ins Auge gefasst und durchdacht werden sollte? Dann muss lediglich basierend auf dem nun bestehenden Wissens- und Erkenntnisstand das Softwareprogramm erneut durchlaufen werden.

Unter anderem aufgrund der mit dem Einsatz der aktuellen Software gesammelten Erfahrung ist K&P überzeugt: Der Einsatz von KI (auch im Beratungsprozess) wird künftig weiter voranschreiten, und sowohl die firmeninternen als auch externen Change-Berater müssen sich hierauf einstellen. Zum einen, weil die Beratung selbst sich ändern und bereit sein muss, neue Technologien einzusetzen, und zum anderen, weil sie die aus dem KI-Einsatz der Kunden resultierenden Veränderungsprozesse begleiten können muss – und zwar unabhängig davon, ob diese sich auf der Ebene der Strategie, der Struktur oder der Kultur eines Unternehmens vollziehen.

### **Noch keine abschließenden Anwendungsszenarien**

Der aktuelle Entwicklungsstand der KI lässt noch keine abschließenden Anwendungsszenarien zu. Er offenbart jedoch zahlreiche Möglichkeiten, Geschäftsprozesse künftig zu beschleunigen und effizienter zu machen. Sich jetzt bereits mit den Möglichkeiten und Anforderungen eines Einsatzes KI-gestützter Systeme vertraut zu machen, ist jedoch wichtig, um mögliche Einsatzgebiete früh zu identifizieren und deren operativen Einsatz vorzubereiten. Diese strategische Vorbereitung kann darüber entscheiden, welche Player in der immer dynamischer werdenden Unternehmensumwelt künftig zu den Gewinnern zählen und welche aufgrund der technologischen Disruption vom Markt verschwinden werden. Ob wir Menschen uns in Zukunft so gut mit der künstlichen Intelligenz verstehen, dass wir uns wie im Film „Her“ in sie verlieben, bleibt dabei offen. Sicher ist aber: KI wird uns in Zukunft noch intensiver begleiten, als sie es bereits tut.

**Florian Weber ●**

## **Wenn der Roboter anruft ...**

**Demonstrationen.** Mitte des Jahres 2018 hat der Suchmaschinenkonzern Google auf der amerikanischen „Developer Conference 2018“ den telefonierenden Assistenten „Duplex“ vorgestellt, der eigenständig Anrufe durchführen kann.

Das Problem, das Duplex lösen soll: Es gibt immer noch viele Fälle, in denen ein Telefonat die beste Lösung ist, um eine schnelle Antwort zu bekommen.

Das Video, in dem „Google Duplex“ vorgestellt wird, erzielte bei Youtube über 2,5 Millionen Aufrufe. Beim Anschauen wird schnell klar: Menschen können die Computerstimme nicht von der Stimme eines echten Menschen unterscheiden. Das System versteht die menschliche Alltagssprache und reagiert intelligent darauf. Eine offenbar speziell trainierte Duplex-Version vereinbart beispielsweise für seinen Gesprächspartner einen Friseurtermin. Das Video (AI Assistant Calls Local Business To Make Appointments) ist verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=D5VN56jQMWM>).

Zwei Duplex-Entwickler haben ihre Arbeit in einem Dokument beschrieben, das eingesehen werden kann unter <https://ai.googleblog.com/2018/05/duplex-ai-system-for-natural-conversation.html>.



# Soft-Skill-Trainings nach wie vor am wichtigsten

**TREND.** Eine Metastudie des Instituts für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zeigt: Die Anforderungen an Führungskräfte werden im digitalen Zeitalter zwar vielschichtiger und komplexer, doch weiterhin bleibt die Beziehung von Mensch zu Mensch der entscheidende Faktor.

Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu führen? Um dies herauszufinden, analysierte das Institut für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ) 61 Studien und Umfragen zum Thema Führung aus den Jahren 2012 bis 2018 und erstellte ein Kompetenz-Ranking. Mit der Analyse verfolgte das IFIDZ zwei Ziele. Man wollte den Verantwortlichen in den Unternehmen einen Impuls für eine intensive Reflexion und Auseinandersetzung mit den relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter geben und die Sensibilität dafür schärfen, welche

Führungskompetenzen im Kontext der digitalen Transformation an Bedeutung gewinnen.

Untersucht wurden für die „Metastudie 2019 – Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“ 61 Studien und Befragungen zum Themenkomplex Führung unterschiedlichen Charakters (wie Experteninterview oder Onlinebefragungen), an denen insgesamt über 100.000 Personen – überwiegend Führungskräfte – teilnahmen. Dabei umfasste die kleinste Befragungsgruppe acht und die größte 28.358 Personen. Beim Auswerten der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde lie-

gen, wurde vor allem analysiert, in wie vielen Studien gewisse Kompetenzen als relevante Führungskompetenzen genannt werden. Danach wurde von diesen Kompetenzen wiederum entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung in der Metastudie ein Kompetenzranking erstellt. Dabei war dem IFIDZ bewusst: Eine Analyse von 61 Studien und Umfragen allein kann kein verlässliches und abschließendes Bild der relevanten Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter zeichnen. Dies auch vor dem Hintergrund nicht, dass die Diskussion darüber, welche Kompetenzen Führungskräfte künftig brauchen,



eine fortlaufende ist, die zudem in einem sich verändernden Umfeld stattfindet. In ihrem Verlauf verändert sich auch die genutzte Terminologie. So fällt zum Beispiel auf, dass in den Studien 2012 bis 2015 die Begriffe Agilität, Ambidextrie und Disruption noch recht selten verwendet werden, weshalb sie in der Metastudie auch nicht in den Top-20 der am häufigsten genannten Kompetenzen stehen. Anders sieht dies in den im Zeitraum 2016 bis 2018 erstellten Studien aus. In ihnen spielt zumindest der Begriff Agilität fast durchgängig eine wichtige Rolle. Insofern bedürfen auch die Ergebnisse der Metastudie und des damit verknüpften Kompetenzrankings selbst einer Interpretation. Dessen ungeachtet liefern sie jedoch einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion über das Thema Führung und die Entwicklungslinien, die sich in ihr bezüglich der relevanten Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter abzeichnen.

### „Analogitale Kompetenzen“

Insgesamt werden im Kompetenzranking der Metastudie 86 Führungskompetenzen aufgelistet, die den zugrunde liegenden

Primärstudien zufolge eine Relevanz für den Führungserfolg haben. Die absolut am häufigsten genannten Kompetenzen:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent)
- wertschätzende Mitarbeiterorientierung (33 Prozent).

Dabei werden in der Studie drei Kompetenzarten unterschieden.

- **„Analoge“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (zum Beispiel in den 1980er-Jahren) bekannt und relevant waren und die sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
- **„Analogitale“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, die sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
- **„Digitale“ Kompetenzen:** Sie umfassen Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Die in den Primärstudien am häufigsten genannten „analogen“ Kompetenzen:

- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent)
- Wertschätzung (33 Prozent)
- Innovationsfähigkeit (30 Prozent).

Die am häufigsten genannten „analogitalen“ Kompetenzen sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Netzwerkfähigkeit (26 Prozent)
- Entscheidungsfähigkeit (25 Prozent).

Die am häufigsten genannten „digitalen“ Kompetenzen sind:

- Transparenzorientierung (31 Prozent)
- Digital-/IT-Kompetenz (28 Prozent)
- Heterarchiefähigkeit (26 Prozent).

Aus der Auswertung der Primärstudien, die der Metastudie zugrunde liegen, lassen sich folgende Schlüsse beziehungsweise Ergebnisse ableiten.

#### Ergebnis 1:

#### „Die Führungskraft als Master of the Universe“?

Den Primärstudien zufolge sollte eine Führungskraft im digitalen Zeitalter im Idealfall über insgesamt 86 relevante Kompetenzen verfügen. Die Zahl 86 sollte jedoch nicht überbewertet werden, da in den Primärstudien der Begriff „Kompetenz“ nicht eindeutig definiert ist. Zudem stehen die genannten Kompetenzen (Fähigkeiten, Fertigkeiten und →

## training und coaching

→ Persönlichkeitsmerkmale) oft in einer Wechselbeziehung zueinander und damit variiert sowie ändert sich die Begrifflichkeit. So werden zum Beispiel in den bis 2015 publizierten Studien recht häufig die Begriffe „Schnelligkeit“ und „Flexibilität“ als Kompetenzen genannt, in den später erschienenen Studien hingegen dominiert eher der Begriff „Agilität“. Deshalb ist folgendes Fazit zulässig: Führung im digitalen Zeitalter ist zwar anspruchsvoll, jedoch keine Aufgabe, die nur Menschen mit Superkräften bewältigen können.

### Ergebnis 2:

#### Kommunikationsfähigkeit (im Dialog, nicht im Monolog) ist die Top-1-Kompetenz.

Kommunikationsfähigkeit ist die mit Abstand am häufigsten genannte Kompetenz von Führungskräften im digitalen Zeitalter. In über der Hälfte der Studien (57 Prozent) wird sie als wichtige Führungskompetenz genannt – also weit häufiger als die zweitplatzierte Kompetenz: Veränderungsfähigkeit (39 Prozent). Dabei fällt auf: Die „dialogischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Feedbackgeben, Zuhören, Coachen) werden in den Primärstudien als weit relevanter angesehen als die „monologischen Kommunikationsfähigkeiten“ (wie Storytelling oder Rhetorik). Der Dialog mit den Mitarbeitern wird im digitalen Zeitalter also als bedeutsamer für den Führungserfolg erachtet als der auf dem hierarchischen System basierende Top-down-Monolog mit ihnen.

### Ergebnis 3:

#### Leadership goes digital und bleibt jedoch analoger als das Business!

Kategorisiert man die 86 Kompetenzen hinsichtlich ihrer Beziehung zur Digitalisierung, ergibt sich folgendes Bild: Von den 86 Kompetenzen können 72 Prozent als analoge, 15 Prozent als analogitale und 13 Prozent als digitale eingestuft werden. Das heißt, der Führungsprozess ist auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Auch wenn die Digitalisierung einen großen Einfluss auf fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche hat, ersetzt sie die menschliche Beziehung nicht. Keinesfalls sollte angesichts dieser Tatsache

## Die 20 wichtigsten Kompetenzen

**Kompetenzranking.** Um diese Hitliste zu erstellen, wurden 61 Studien zum Thema „Führung in einer digitalen Welt“ ausgewertet.

Kommunikationsfähigkeit	57%
Veränderungsfähigkeit	39%
Wertschätzung	33%
Transparenzorientierung	31%
Innovationsfähigkeit	30%
Strategisches Denken	30%
Digital-/IT-Kompetenz	28%
Zielorientierung	28%
Teamfähigkeit	26%
Heterarchiefähigkeit	26%
Netzwerkfähigkeit	26%
Digitale Medienkompetenz	26%
Entscheidungsfähigkeit	25%
Vertrauen schaffen	25%
Motivationsfähigkeit	25%
Lernfähigkeit	23%
Integrationsfähigkeit	23%
Flexibilität	23%
Selbstmanagement	21%
Fachwissen	16%

Quelle: IFDZ, Frankfurt

■ „analoge“ Kompetenzen    ■ „analogitale“ Kompetenzen  
■ „digitale“ Kompetenzen

jedoch die Bedeutung der „digitalen und analogitalen Kompetenzen“ unterschätzt werden: Von den Top-15-Kompetenzen haben acht (also mehr als die Hälfte) einen entsprechenden Charakter.

### Ergebnis 4:

#### Führungskräfte bleiben Führungskräfte, sind jedoch auch Change-Manager.

Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz ist mit 39 Prozent die Veränderungsfähigkeit. Dabei zeigen die Primärstudien deutlich: Der permanente Wandel ist im digitalen Zeitalter die größte Herausforderung für Führungskräfte. Führungskraft sein bedeutet künftig zugleich Change-Manager und -Leader zu sein. Die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit all ihren Voraussetzungen und Wirkungen ist nicht ein, sondern das Führungsthema.

### Ergebnis 5:

#### Die Ziele erreichen – jedoch nur mit den Menschen!

Zu den Topkompetenzen von Führung zählen künftig auch die „Wertschätzung“ beziehungsweise „Mitarbeiterorientierung“ mit 33 Prozent auf Rang 3. Dahinter steht die Anforderung, den Menschen beziehungsweise Mitarbeiter ins Zentrum des Führungsprozesses zu stellen. Der Fokus des Führungshandelns sollte mehr auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie deren Potenziale, Stärken und Schwächen gerichtet sein und weniger auf die fachlichen Aufgaben. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterorientierung ist ein Zeichen dafür, dass sich Führung aus der Umklammerung des „sachlichen Managements“ löst. Im Zentrum der Führungsarbeit steht künftig weniger das Planen, Organisieren und Steuern der Prozesse im Arbeitsalltag, sondern das

Motivieren, Integrieren und Ermächtigen der Mitarbeiter sowie die wertschätzende Kommunikation mit ihnen.

### Ergebnis 6:

#### **Innovationsfähigkeit ist wichtig, aber nicht zu disruptiv!**

Auf Rang 5 steht mit 30 Prozent die Innovationsfähigkeit. Dahinter steckt die Anforderung, Neues zu erkunden, zu initiieren und zu ermöglichen. Die Handlungsfelder können sich hierbei auf neue Businessmodelle, neue Denkmuster, technologische Neuerungen, neue Prozesse und Strukturen und innovative Management Skills beziehen. Die Innovationsfreude und -bereitschaft scheint jedoch Grenzen zu haben: Zu radikal oder gar revolutionär soll es offensichtlich nicht werden, denn das „disruptive Denken“ erreicht mit sieben Prozent im Kompetenzranking nur Rang 56. Die Innovationsfähigkeit scheint also eher für eine „moderate“, europäische Digitalisierung zu stehen als eine „radikale“ Silicon-Valley-Digitalisierung. Viele Kompetenzen, die einen engen Bezug zur Disruption oder Silicon-Valley-Kultur aufweisen, findet man denn auch erst im unteren Drittel des Kompetenz-Rankings (wie zum Beispiel „Experimentierfreude“ und „Risikofähigkeit“).

### Ergebnis 7:

#### **Transparenzorientierung – die neue Kompetenz im digitalen Zeitalter!**

Zu den Topkompetenzen zählt auch die „Transparenzorientierung“ mit 31 Prozent auf Rang 4. Dahinter steht die Anforderung an Führungskräfte, vor allem im Inneren der Unternehmen und in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen für die eigene Transparenz zu sorgen – bezüglich der (eigenen) Werte und Ziele, des geplanten Vorgehens, der internen und externen Zwänge. Transparenz schafft Vertrauen, wirkt motivierend und bildet eine Grundlage für ein eigenständiges und eigenverantwortliches Arbeiten. „Transparenzorientierung“ sollte als neue Kompetenz im digitalen Zeitalter bewusst in den Fokus der Führungskräfteentwicklung gerückt werden. Transparenz ist nicht nur ein elementares Wesensmerkmal der Digitalisierung und modernen Teamarbeit, sondern

auch verhaltenswirksam – und somit ein Führungsinstrument.

### Ergebnis 8:

#### **Digitalkompetenz ist wichtig, aber nicht am wichtigsten!**

Zu den Top-10-Kompetenzen zählt auch die „Digitalkompetenz“ mit 28 Prozent auf Rang 7. In den Primärstudien werden hierzu Anforderungen an die Führungskraft genannt wie ein übergreifendes technologisches Grundverständnis, IT-Kompetenz, Datenverständnis und -analyse sowie „ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce, Social Media, Mobile, Big Data und digitale Technologien“. Interessant ist, dass die „Digitalkompetenz“ nur auf Rang 7 steht – obwohl die meisten Unternehmen sich im digitalen Transformationsprozess befinden. Trotzdem befindet sich die „Digitalkompetenz“ – bezogen auf das Thema Führung – nicht unter den Top-drei-Kompetenzen. Das liegt primär daran, dass Führung auch im digitalen Zeitalter trotz der veränderten (Kommunikations-) Strukturen ein weitgehend analoger Prozess bleibt, in dem der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. In ihm benötigen die Führungskräfte im Digitalbereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten in diesem Bereich sind sie in der Regel jedoch nicht, weshalb die „Digitalkompetenz“ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz von

ihnen ist. Aktuell überdenken viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung, weil ihnen bewusst ist, dass ihre Führungskräfte in der von rascher Veränderung geprägten VUCA-Welt sowie im digitalen Zeitalter ein teilweise anderes Kompetenzprofil brauchen. Unklar ist ihnen jedoch oft noch, welche Kompetenzen dies konkret sind. Die Ergebnisse der Metastudie können ihnen beim Beantworten dieser Frage einige Impulse geben.

## **Bei Führungskräfteentwicklung inkrementell vorgehen**

Beim Entwickeln ihrer neuen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sollten die Unternehmen iterativ vorgehen. Das heißt, sie sollten im Dialog mit ihren Führungskräften einen (Lösungs-)Versuch wagen, dann die Erfahrungen reflektieren und anschließend das Vorgehen neu oder nachjustieren. Dass dies im Dialog mit den Führungskräften geschieht, ist wichtig. Sonst besteht die Gefahr, dass bei ihnen – angesichts der vielen Anforderungen, die an sie gestellt werden – das Gefühl entsteht „Wir werden beim Entwickeln unserer Kompetenz alleingelassen“. Dies ist auch wichtig, damit sich die Suche der Führungskräfte nach Antworten auf die Frage „Wie sollen wir im digitalen Zeitalter führen?“ in dieselbe Richtung bewegt und eine gemeinsame Führungskultur entsteht.

**Barbara Liebermeister, Patrick Merke ●**

## AUTOREN



**Barbara Liebermeister**  
leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt am Main. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

**Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter**  
Hamburger Allee 26-28  
60486 Frankfurt am Main  
Tel. 069 719130965, [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)



**Patrick Merke**  
ist Mitglied der Institutsleitung des IFIDZ. Er verantwortet im IFIDZ den Bereich Business Development und ist in ihm zuständig für Strategie- und Organisationsfragen. Außerdem zeichnet er für die IFIDZ-Studien verantwortlich.

**Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter**  
Hamburger Allee 26-28  
60486 Frankfurt am Main  
Tel. 069 719130965, [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)



Foto: anekoho / AdobeStock

**INTERKULTURELLE KOMPETENZ.** Will ein Unternehmen langfristigen und nachhaltigen geschäftlichen Erfolg etablieren, sind gute zwischenmenschliche Beziehungen trotz unterschiedlicher kultureller Sozialisierung unabdingbar. Geht man nicht sensibel mit der anderen Kultur um, drohen Missverständnisse und Reibungsverluste sowie schnell auch finanzielle Einbußen. Unser Fachartikel zeigt mögliche Fallen am Beispiel Chinas.

## Wohin mit den Stäbchen?

Dass eine intensive Kooperation mit deutschen Unternehmen für ausländische Firmen äußerst attraktiv ist, zeigt das anhaltende Interesse ausländischer Investoren – allen voran aus Asien und insbesondere China. So übernahmen in den letzten Jahren chinesische Firmen vermehrt deutsche Unternehmen, sodass sich Führungskräfte wie Mitarbeitende auch in der Personalabteilung zunehmend auf die Gepflogenheiten der asiatischen Mutterfirma einstellen müssen.

Laut einer Studie der Unternehmensberatung „EY“ gaben chinesische Firmen für Übernahmen und Beteiligungen in Deutschland allein von Januar bis Juli 2018 zehn Milliarden Dollar aus. Europaweit belief sich die Summe auf 15 Milliarden Dollar. Am größten ist das Interesse offenbar an Industriefirmen sowie Rohstoff- und Konsumgüterunternehmen. Im Sommer 2016 wurde beispielsweise der Offshore-Windpark „Meerwind“ nördlich von Helgoland von China Three Gorges

für geschätzte 1,2 Milliarden Euro übernommen und der Kauf des Energiedienstleisters Ista International mit Sitz in Essen erfolgte ein Jahr später für 4,5 Milliarden Euro von zwei Unternehmen des chinesischen Milliardärs Li Ka-shing. Im vergangenen Jahr stieg Autobauer Geely bei Daimler für 7,5 Milliarden Euro ein. Aufgrund solch zunehmender wirtschaftlicher Verflechtungen ist Unternehmen geraten, vermehrt darauf zu achten, dass sie ihre Führungskräfte und Mitarbeiten-

den hinsichtlich Verhalten und Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen aus der anderen Kultur nicht ins offene Messer laufen lassen. Dies kann schnell passieren, wenn Akteure in der internationalen Zusammenarbeit nicht auf die kulturellen Unterschiede vorbereitet sind.

## **Vielfältige Zielgruppen für interkulturelles Training**

Als Hilfestellung für den erfolgreichen Umgang miteinander dienen entsprechende interkulturelle Trainings, in denen Wissen zum Thema interkulturelle Kompetenz sowie zum im Fokus stehenden Land praxisnah und professionell vermittelt wird. Solche Trainings erfreuen sich großer Beliebtheit, vor allem zu den boomenden Wirtschaftsregionen Asien und Nordafrika sowie dem arabischen Raum. Die Zielgruppen dieser Weiterbildungsmaßnahmen sind vielfältig: Diese reichen von den Mitarbeitenden, die direkt mit Kolleginnen und Kollegen im Ausland arbeiten, über Führungskräfte mit internationalen Teams bis hin zu den firmeneigenen HR-Abteilungen, wenn das Unternehmen Standorte im Ausland hat oder gar einem ausländischen Unternehmen gehört.

Bei solchen Trainings stehen idealerweise nicht nur die Dos und Don'ts für das jeweils andere Land im Mittelpunkt, die man kennenlernt und so Fallstricke zu umschiffen weiß. Vielmehr sollten Unternehmen, die im und mit dem Ausland Erfolg haben möchten, auch die interkulturelle Kompetenz ihrer Mitarbeitenden generell fördern. Dies lässt sich anhand von Trainings zur interkulturellen Kompetenz mit Länderschwerpunkt bewerkstelligen. In diesen werden die Teilnehmenden in einem ersten Schritt hinsichtlich ihres Bewusstseins für die eigene wie auch für fremde kulturelle Prägungen sensibilisiert.

Hier geht es um die grundsätzliche Wahrnehmung unterschiedlicher Kulturstandards sowie die Entwicklung von Strategien, die sich unabhängig von einem bestimmten Land anwenden lassen. In einem zweiten Schritt wird der Umgang mit der jeweils anderen Kultur gezielt geschult. So wird hier die generelle Kompetenz um länder- und kulturspezifisches

Wissen sowie Kenntnis von landes- oder kulturtypischen Verhaltensmustern ergänzt. Ziel ist es, sich konkrete Handlungsweisen anzueignen und Strategien für einen multikulturellen Umgang zu entwickeln.

Die Basis dafür ist, sich für andere Personen aus anderen Kulturen zu öffnen und sich empathisch in diese hineinversetzen zu können. Dies lässt sich auf Grundlage folgender drei Aspekte umsetzen:

- **Offenheit:** Hierzu gehört die Erkenntnis, dass die eigenen Werte und Verhaltensmuster kulturell geprägt und nicht universell gültig sind. Üben Sie, Ängste dem Fremden gegenüber abzubauen, offen auf andere Menschen zuzugehen und ungewohnten Situationen gelassen zu begegnen.
- **Perspektivwechsel und kultureller Dialog:** Im Fokus steht hier das eigene Verhalten – und wie es von anderen wahrgenommen wird. Sprechen Sie irritierende Situationen an, treten Sie in einen kulturellen Dialog und hören Sie zu, was die anderen dazu sagen.
- **Style-Switching:** Wenn sehr gegensätzliche Auffassungen von Hierarchien, Pünktlichkeit oder Verbindlichkeit aufeinandertreffen und zu Konflikten führen, kann es sinnvoll sein, sich an den vorherrschenden Verhaltensstil der anderen Kultur anzupassen, um erfolgreich ans Ziel zu kommen. Orientieren Sie sich an einem Stil, der den kulturellen Präferenzen des Geschäftspartners am ehesten entgegenkommt und setzen Sie diesen um, auch wenn dies nicht immer leichtfällt.

Neben der Beschäftigung mit dem Prinzip der interkulturellen Kompetenz sowie den eigenen kulturellen Präferenzen lohnt sich fraglos auch die Auseinandersetzung mit den kulturellen Präferenzen anderer Kulturen. Denn gerade diese sind für bestimmte Verhaltensweisen prägend – Verhaltensweisen, die, wenn man sie kennt und weiß, wie man darauf richtig reagiert, die Zusammenarbeit erleichtern.

## **In China kommt es auf „Guanxi“ an**

Wer mit chinesischen Kolleginnen und Kollegen arbeitet oder mit einem chinesischen Unternehmen Geschäfte machen →



WEGWEISENDE WEITERBILDUNG

**Excellence is not a skill.  
It's our attitude.**

Ira Rueder



**Ausbildungen  
Kompakt & Master Class:**

**Agile Coach**

**Agile Change Manager**

**Agile Leader**

**Business Coach**

**Business Trainer**

**Moderator & Facilitator**

**Mediator & Konfliktklärer**

**Innovation Professional**

**Team Coach**



→ möchte, sollte sich stets vorab mit den Gepflogenheiten, Sitten und Bräuchen des Landes vertraut machen. Ein Händedruck bei der Begrüßung beispielsweise ist in China erlaubt, jedoch sollte dieser sanft sein und mit einer leichten Verbeugung des Oberkörpers verbunden werden. Der Blick in die Augen des chinesischen Gegenübers sollte eher kurz und nicht zu bestimmend ausfallen. Andere Verhaltensweisen werden in China als unangenehm und aufdringlich bewertet. Auch deutlichere Gefühlsäußerungen der Freude oder Trauer sind selten zu beobachten, schließlich wahrt man in China zumindest in der Öffentlichkeit das Gesicht. Im Einzelnen gilt es auf Folgendes zu achten:

**1. Motivation.** Oft betrachten Chinesen Westeuropäer als Vorgesetzte, selbst wenn diese nicht disziplinarisch weisungsbefugt sind, und wünschen die Bewertung der eigenen Leistung. Gruppenawards, Zielvereinbarungen und damit verbundene finanzielle Belohnungen sowie Ausflüge und Abendessen bei Geschäftserfolgen sind der Normalfall und gelten als Ausdruck von Respekt für den Beitrag, den die Angestellten im Unternehmen leisten. All dies wird als motivierend wahrgenommen. Ein enger und von Kommunikation geprägter Kontakt zu den Beschäftigten ist daher wichtig. Dabei sollten und dürfen im beruflichen Umfeld auch klare Maßstäbe gesetzt werden, die man im privaten, besonders als Gast, eher weichzeichnet. Gespräche über Geld sind in China üblicher als in Deutschland, sodass das Sprechen über das Einkommen hier an der Tagesordnung ist.

**2. Small Talk.** Chinesen schätzen eine gepflegte Konversation und legen dabei stets Wert auf Harmonie. Daher werden beim Small Talk kontroverse Themen wie Politik nicht angesprochen. Kritik wird komplex verpackt und damit lediglich durch die Blume geäußert. Vor diesem Hintergrund wird vor großer Deutlichkeit abgeraten. Gehen die Meinungen der beiden Gesprächspartner deutlich auseinander, einigt man sich darauf, dass beide recht haben.

**3. Geschäftsessen.** Wer an einem Geschäftsessen teilnimmt, sollte den Fauxpas vermeiden, die Stäbchen aufrecht

in den Reis oder andere Speisen zu stecken, denn das ist nicht nur ein Zeichen für die Toten, sondern bedeutet in China auch ein böses Omen. Besser ist es, die Stäbchen neben dem Teller abzulegen. Meist werden die Gerichte in der Mitte des Tisches platziert und sind für alle da. Man wählt bescheiden möglichst eine Variation aus verschiedenen Speisen. So lässt sich Aufgeschlossenheit und Interesse bekunden. Wird zum Ende der ausgiebigen Mahlzeiten Obst serviert, ist das meist das Zeichen für den Aufbruch. Oftmals stehen die Chinesen dann auf und verlassen den Tisch. Während lautes Rülpsen nicht als unhöflich gilt, sollte das Naseputzen am Tisch hingegen vermieden werden. Da Essen in China einen hohen Stellenwert hat, sind Einladungen zu einem gemeinsamen opulenten Mahl üblich und sollten unbedingt erwidert werden.

**4. Geschenke.** In China ist es üblich, Geschenke zu machen. Dabei gilt es als wichtig, dass sich Geben und Nehmen immer die Waage halten. Wenn Geschenke verteilt werden, sind diese oft in roter Verpackung eingepackt – dies symbolisiert Glück. Hier allerdings sollte man Vorsicht walten lassen, denn Schrift in roter Farbe bedeutet eher einen Abbruch der Beziehung. Einer Gastgeberin Blumen zu schenken, ist unüblich, da Blumen häufig zu Anlässen wie Tod und Trauer verschenkt werden. Wie in anderen asiatischen Ländern ist es auch in China unüblich, Geschenke im Beisein des Schen-

kenden auszupacken. So wird sich zwar bedankt, ausgepackt wird allerdings erst, wenn die Gäste gegangen sind.

Die Grenze zwischen Geschenken und Korruption ist in China recht schmal. Das ausgeprägte Netzwerk an persönlichen Beziehungen, welches man in China als „Guanxi“ bezeichnet, wird traditionell mit gegenseitigen Präsenten etabliert. Doch auch hier gilt Vorsicht: Wer das Schenken oder Beschenktwerden übertreibt, kann sich wegen Korruption strafbar machen. Während das alte System des „Guanxi“ noch heute die gesamte Gesellschaft durchzieht, geht Chinas politische Führung seit einigen Jahren rigoros gegen Korruption vor. Geschäftsleute aus dem Westen reagieren sehr verunsichert, wie sie sich verhalten sollen. Was ist noch erlaubt, was verboten und sogar strafbar? Darf eine Einladung zu einem Abendessen überhaupt angenommen oder ausgesprochen werden? Wie hoch darf der ungefähre Wert eines Geschenks sein, damit es nicht als Korruptionsversuch verstanden wird?

### „Interessante Aktivitäten“ nach dem Abendessen

Betrachten wir ein Beispiel: Einmal im Jahr lädt ein chinesischer Lieferant einige Stammkunden zum formellen Abendessen ein. Das Essen findet in einem luxuriösen Restaurant statt und ist immer eine schöne Gelegenheit, sich auszutauschen und die Atmosphäre zu genießen. Sollen Sie diese Einladungen annehmen? Ja. Dies ist eine aufrichtige Geste, sich bei dem Kunden zu bedanken und eine langfristige Beziehung aufzubauen. Es ist auch eine gute Gelegenheit, das eigene Netzwerk auszubauen und wichtige Geschäftspartner besser kennenzulernen. Es ist dabei erlaubt, ein kleines Gastgeschenk für den Gastgeber mitzubringen, beispielsweise einen Merchandising-Artikel aus dem eigenen Unternehmen. Allerdings sollte der Wert nicht über rund 30 Euro liegen.

Ein anderes Fallbeispiel geht so: Der Procurement-Manager eines deutschen Konzerns mit einem Standort in China entscheidet über die Auftragsvergabe eines Bauprojekts. Drei Firmen sind in der engeren Auswahl. Der Manager eines der

**AUTORIN**



**Dr. Stefanie Watzka**  
ist als Manager Training Development für Berlitz tätig. Zu ihren Schwerpunkten gehören dabei Trainings zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“ – zum Beispiel mit China oder Japan als Schwerpunkt.

**Berlitz Deutschland GmbH**  
Hahnstraße 68-70, 60528 Frankfurt  
Tel. 069 666089-0  
[www.berlitz.de](http://www.berlitz.de)

Unternehmen ruft wiederholt an und lädt zu einem Abendessen mit „interessanten Aktivitäten danach“ ein. Sollen Sie diese Einladungen annehmen? Nein. Solche Einladungen sollten Sie höflich ablehnen, am besten mit einer Ausrede, z. B. dass Sie bereits mit Kollegen verabredet sind oder gesellschaftliche Verpflichtungen haben. Nach einigen Versuchen wird der chinesische Geschäftspartner verstehen, dass Sie sich nicht korrumpieren lassen wollen.

### Vorsicht vor Pauschalisierungen

Zur Abrundung gibt es noch ein drittes Fallbeispiel: Die chinesische Partnerfirma hat sich hervorragend um ihre deutschen Gäste während eines Aufenthalts in Peking gekümmert. Was kann man den Geschäftspartnern zum Abschied schenken, ohne dass das Geschenk als verdächtig angesehen wird? Wie erwähnt sind Ge-

schäftsgeschenke ein wichtiger Teil der Beziehungspflege. Spezialitäten aus Deutschland wie Schokolade oder dekorative Bierkrüge gelten als unverfänglich; Wanduhren oder Scheren sind dagegen tabu, da das Wort für Wanduhr wie „Tod“ klingt und Scheren als Symbol der Trennung und damit als Abbruch der Beziehung interpretiert werden können.

Um an dieser Stelle Missverständnissen vorzubeugen: „Guanxi“ ist wichtig für den Aufbau von zwischenmenschlichem Vertrauen und sollte daher gepflegt werden. Allerdings müssen westliche Unternehmen bei diesem Thema sehr viel Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl zeigen. Vorsicht vor Pauschalisierungen – dieses Motto gilt natürlich auch, wenn man mit Unternehmen oder Partnern aus asiatischen Ländern zusammenarbeitet.

Asien ist nicht gleich Asien – so wie Europa nicht gleich Europa ist. Die kulturellen Unterschiede zwischen den unter-

schiedlichen asiatischen Kulturen sind groß und durch reines Trial-and-Error kann viel zerstört werden, was vorher mit großer Mühe aufgebaut wurde. In den vielen verschiedenen Ländern Asiens herrschen unterschiedliche Sitten und Bräuche, gibt es unterschiedliche kulturelle Normen und Werte sowie unterschiedliche kulturelle Präferenzen.

### Japan: Pünktlichkeit und Höflichkeit

Wie ähnlich und doch unterschiedlich die Gepflogenheiten in den asiatischen Ländern sein können, soll hier am Beispiel des Landes Japan noch einmal verdeutlicht werden.

**1. Motivation.** Die Unterschiede zwischen China und Japan fangen bereits beim Essen an: Schmatzen gehört in vielen Ländern Asiens zum Essen dazu. Japan bildet hier allerdings eine Ausnahme. Gemäßigtes Schlürfen einer Suppe hingegen →



**Kann man Leuchttürme sammeln?**

Bettina M. träumt vom Meer. Am liebsten mag sie Leuchttürme. Bei der Arbeit kann sie viele davon sammeln, denn sie ist in der Briefmarkenstelle Bethel beschäftigt.

Seit mehr als 130 Jahren spenden Menschen Briefmarken für Bethel. Die bunten Postwertzeichen schaffen wertvolle Arbeitsplätze für behinderte Menschen.

Briefmarkenstelle Bethel  
Quellenhofweg 25 - 33617 Bielefeld  
[www.briefmarken-fuer-bethel.de](http://www.briefmarken-fuer-bethel.de)

**Bethel**



**Wissenschaftliche Weiterbildung**

Seminare · Zertifikatsprogramme mit ECTS-Punkten  
Zertifikatslehrgänge · Inhouse-Schulungen

**Digitale Transformation**  
ab 17. Oktober 2019, Steinheim an der Murr

**Konfliktmanagement und Mediation**  
ab 12. September 2019, Mainz oder ab 19. September 2019, Heilbronn

**Product Development Transformation**  
ab 26. September 2019, Heilbronn

*praxisorientiert und passgenau*

ist erlaubt – es zeigt, dass die Mahlzeit schmeckt. Wie in China, so sollte man auch in Japan vermeiden, die Essstäbchen aufrecht in den Reis zu stecken. Diese Geste ist buddhistischen Totenritualen vorbehalten. Es wird außerdem als schlechte Manieren angesehen, wenn Sie mit Stäbchen auf eine andere Person zeigen.

Vorsicht gilt auch beim Würzen mit Sojasoße: Diese genießt – ähnlich wie in Westeuropa ein guter Wein – einen hohen Stellenwert und sollte dementsprechend sparsam verwendet werden. Wichtig ist weiterhin zu wissen, dass Sie am Esstisch für das Glas Ihres Sitznachbarn verantwortlich sind. Dieser füllt im Gegenzug Ihres nach. Sich selbst nachzuschchenken, gilt als Fauxpas. Eine weitere Besonderheit ist, dass es in japanischen Restau-

rants unüblich ist, Trinkgeld zu geben. Dies widerspricht dem allgegenwärtigen Servicegedanken in Japan und gilt nahezu als Beleidigung.

**2. Höflichkeitsgesten.** Auch in Japan sind zwischenmenschliche Beziehungen sehr wichtig. Pünktlichkeit ist dabei ein Ausdruck von Höflichkeit: Viele Japaner erscheinen meist zehn Minuten vor einem vereinbarten Termin. Japaner erwidern den westlichen Händedruck – bitte nicht zu fest! –, die traditionelle Art der Begrüßung ist jedoch die Verbeugung. Dabei gilt: Je tiefer die Verbeugung, desto mehr Ehre erweist man dem Gegenüber.

Ist man der anderen Person fremd, so reicht auch ein einfaches höfliches Kopfnicken. Mit dem Zeigefinger auf jemanden zu deuten oder eine Person mit einem Finger zu sich zu winken, wird als

sehr unhöflich wahrgenommen. In Japan nutzt man dafür die ganze Hand. In der nonverbalen Kommunikation ist ein sehr höfliches und formales Verhalten unerlässlich. Dazu gehört auch eine gerade Sitzhaltung: Sich breitbeinig oder mit verschränkten Beinen hinzusetzen, gilt als unsittlich.

**3. Geschenke.** Es gehört zum guten Ton, als Gast ein Geschenk für den Gastgeber mitzubringen. Wie in anderen asiatischen Ländern werden Geschenke auch in Japan in Abwesenheit des Schenkenden geöffnet. So bleibt dem Gast der Gesichtsverlust erspart, falls das Geschenk eine unerwünschte Reaktion beim Gastgeber auslöst. Bei der Farbwahl des Geschenks und der Anzahl von Blumen sollte Vorsicht walten: Die Farbe Weiß und die Anzahl vier werden in der japanischen Kultur mit dem Tod verbunden.

**4. Anreden in Japan.** Traditionellerweise werden in Japan verschiedene Personengruppen unterschiedlich angesprochen. Diese Ansprache findet ihre Kennzeichnung in einer Vielzahl an Suffixen (Nachsilben). Bei Erwachsenen wird beispielsweise „-san“ an den Nachnamen gehängt, was etwa ein höfliches „Herr“ bedeutet. Dahingegen impliziert die Nachsilbe „-kun“ an Vor- oder Nachname Vertrautheit oder Freundschaft.

Solche und noch weitere Beispiele von unterschiedlichem und durch die jeweilige Kultur geprägtem Verhalten sind klassische Inhalte von Seminaren zur interkulturellen Kompetenz, die auf die internationale Zusammenarbeit in unserer globalisierten Geschäftswelt abgestimmt sind. In diesen werden Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden für den Umgang mit anderen Kulturen von Länderprofis sensibilisiert und auf diesen vorbereitet. Dabei können die Seminarinhalte idealerweise auch auf die jeweilige Situation der Teilnehmenden wie auch der Unternehmen abgestimmt und zugeschnitten werden.

Schließlich sollten interkulturelle Trainings stets dem Ziel dienen, nicht nur zum Unternehmenserfolg beizutragen, sondern auch die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Menschen, den Ländern und den Kulturen langfristig zu verbessern.

Dr. Stefanie Watzka ●

## China ist wichtigster Partner



**Weltwirtschaft.** Wichtigster Handelspartner und der größte Warenlieferant der Deutschen ist China. So lautet eines der Ergebnisse der deutschen Außenhandelsbilanz für das Jahr 2018, die das Statistische Bundesamt im April 2019 veröffentlichte.

Aus der Volksrepublik China wurden so viele Waren nach Deutschland importiert wie aus keinem anderen Land, die Einfuhren summierten sich auf 106,2 Milliarden Euro. Auf dem zweiten Platz lagen die Niederlande (98,2 Milliarden Euro) vor Frankreich und den Vereinigten Staaten (jeweils rund 65 Milliarden Euro). Wichtigster deutscher Handelspartner (wenn man alle Exporte und alle Importe zusammennimmt) ist 2018 das dritte Jahr in Folge China: Waren im Wert von fast 200 Milliarden Euro wurden zwischen beiden Nationen ausgetauscht. Dahinter folgen mit 189,4 Milliarden Euro die Niederlande vor Amerika mit 178,0 Milliarden Euro.

**HAUFE.**  
**AKADEMIE**

—  
Alles wird leicht.



# MITARBEITERBINDUNG — NACHHALTIGE ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT

—  
[www.haufe-akademie.de/mitarbeiterbindung](http://www.haufe-akademie.de/mitarbeiterbindung)



## Top 3 Veranstaltungen:

- ✓ Erfolgsfaktoren Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität (Webinfo-Nr. 5258)
- ✓ Handlungsempfehlungen für das Betriebliche Eingliederungsmanagement (Webinfo-Nr. 3521)
- ✓ Psychische Gefährdungsbeurteilung – Mitarbeiterbefragungen im Praxischeck (Webinfo-Nr. 2797)

Webinfo-Nr.  einfach in der Suche eingeben 



# Neue Messe nur für Personalentwickler

„L&D PRO“. Das Expofestival „Learning & Development Professionals“ (L&D pro), eine Innovation des Mannheimer Messeveranstalters Boerding Messe, fand am 9. Mai 2019 in München zum ersten Mal statt und erzielte mit 92 Ausstellern und 612 Fachbesuchern einen Achtungserfolg.



Ganz neu war, dass zur Messe „Learning & Development Professionals“ (L&D pro) nur angestellte Personalentwickler als Besucher zugelassen wurden. Beim Erwerb der Eintrittskarte, der überwiegend online erfolgte, überprüfte die Messegesellschaft durch eine eigene Internetrecherche, ob ein Interessent auch tatsächlich den Anforderungen der „Fachbesucherqualifikation“ genügen konnte. Laut Messe hätten sich die Aussteller diese Selektion gewünscht, um sich besser um jene Standbesucher kümmern zu können, die „echtes“ Kaufinteresse und das entsprechende Einkaufsbudget hätten. Die „uninteressanten“ Besucherschichten fernzuhalten, ist aus Ausstellersicht offenbar sehr gut gelungen.

## „Lernevent“ war keine leere Versprechung

Vermisst wurde andererseits aber die erhoffte Vielzahl der Leiter von Personal- und Personalentwicklungsabteilungen mit den großen Budgets. Die wurden zwar auch gesehen, ließen sich aber oft durch ihre Mitarbeiter vertreten, weil sie wohl abwarten wollten, wie die Messe im ersten Anlauf angenommen wird. Auch bei den Ausstellern gab es dieses Phänomen. Deren oberste Führungsebene fehlte teilweise (noch) hinter den Messeständen und überließ Kundengespräche den Marketingmitarbeitern.

Der Veranstalter, die Boerding Messe, beurteilt den Start der Messe als Erfolg, weil trotz der Beschränkung auf eine enge Zielgruppe mit 612 Weiterbildungsprofis mehr als die erwarteten 500 Besucher in die Messehalle gekommen waren. Bei-

spielhaft für die Aussteller erklärte die TTS GmbH, Heidelberg, ein Full-Service-Anbieter für E-Learning, Talent Management und Performance Support: „Von der Fachmesse zum Lernevent, das war definitiv keine leere Versprechung. Insbesondere durch die Kombination der Messe mit verschiedenen Barcamps und anderen Highlights konnten viele neue Impulse gesetzt werden.“

## Mehr Wertschätzung für die „Entwickler“

Ein Grund, warum so viele Personalentwickler zur ersten L&D pro kamen, dürfte auch das attraktive Vortragsprogramm gewesen sein, das auf die Zielgruppe „Entwickler“ zugeschnitten war und grundlegende Vorträge zum Thema „Lernen am Arbeitsplatz“ bot. So forderte Prof. Dr. Anja Schmitz vom Human Resources Competence Center an der Hochschule Pforzheim in ihrer Keynote dazu auf, die Personalentwicklung müsse sich viel stärker an den Bedürfnissen der Lernenden ausrichten und dürfe nicht auf die Entwicklung neuer Tools und Lernformate fixiert sein. „Wir waren in den letzten Jahren sehr stark geprägt von unseren Angeboten“, erklärte Schmitz. „Diese Angebotsorientierung hat eine klare Ausrichtung an den Bedürfnissen der Lernenden oft verhindert.“ Wichtig sei es, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens lernten, selbstbestimmt zu lernen – zum Beispiel sollte ihnen die Möglichkeit geboten werden, an aktuellen Aufgabenstellungen im Moment des Bedarfs zu lernen. Formale und informelle Lernformen sollten sich unbedingt ergänzen.

Prof. Dr. Nele Graf von der Hochschule für Angewandtes Management in Ismaning meinte in ihrer Keynote, dass es die Mitarbeiter erst noch lernen müssten, selbstgesteuert zu lernen. Die Personalentwicklung sollte mehr Hilfestellung geben. Eine von Grafs Umfragen habe gezeigt, dass Lerner sich durchaus „ein bisschen Druck“ vom Vorgesetzten wünschten, um von sich aus Neues hinzuzulernen, das in einem Veränderungsprozess gerade gebraucht werde. Genauso wichtig sei aber auch, dass die Führungskräfte es endlich lernten, ihren Mitarbeitern ehrliche Anerkennung zu geben, wenn sie sich weiterbildeten. „Lob und Anerkennung sind absolut elementar, damit das Lernen funktioniert“, so Graf. Nicht nur die Wissenschaft, sondern auch Praktiker sorgten dafür, dass das Vortragsprogramm für Personalentwickler ausgesprochen nützlich war. Als Redner mit Konzernhintergrund stachen heraus: Dr. Kai Liebert vom Global Learning Cam-



Fotos: Klaus D. Wolf/L&D pro



**Location.** Die L&D pro, die sich selbst „Expofestival“ nennt, war gut aufgehoben in den hellen Hallen des alten Münchner Straßenbahndepots (MVG-Museum).

pus der Siemens AG, Anthony White von der Allianz University und Maria C. Riolo von der Daimler Corporate Academy. Das Weiterbildungsportal „Kursfinder.de“ stellte auf der Messe eine Studie vor, die Zahlen lieferte, wonach sich Investitionen in Mitarbeiter spürbar auszahlen: „In Unternehmen, die ihren Angestellten eine

unterdurchschnittliche Anzahl an Schulungstagen einräumen und über geringere Weiterbildungsbudgets verfügen, ist die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit deutlich geringer“, fassten die Studienautoren ihre Ergebnisse zusammen. Ist das Weiterbildungsbudget knapp, werden viele Personalentwickler laut „Kursfinder.de“ kreativ: Sie bedienen sich mehrerer Low-Budget-Methoden wie „Open-Space-Treffen“, „Reverse Coa-

chings“ und „Lunch & Learn-Aktivitäten“. Bei ihrer Arbeit müssen sich Personalentwickler leider überwiegend mit mangelnden Ressourcen herumschlagen. Nicht gerade optimal ausgestattet seien die Personalentwicklungsabteilungen sowohl im Bereich „Budget“ als auch bei der Anzahl der Mitarbeiter. Entwicklungsprojekte müssten oft mit viel zu kleinen Teams gestemmt werden.

**Martin Pichler ●**



**Vortragsprogramm.** Attraktive Keynote Speaker (wie hier Dr. Kai Liebert von Siemens) sorgten dafür, dass die Messe für kurze Zeit stillstand.



**Barcamp.** Karlheiz Pape sorgte mit seinem Barcamp dafür, dass die Messebesucher sich austauschen konnten (Fotos untere Reihe).

# Wählen Sie Ihre Top Tagungshotels 2019

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



## TOP 250 Germany Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen  
Autorenteam geprüft und  
bewertet

**Die Ausgabe  
2019/2020 ist  
soeben erschienen!**  
**Jetzt für 29,90 € bestellen!**  
Telefon: 09 31/4 60 78 60  
E-Mail: [info@top250tagungshotels.de](mailto:info@top250tagungshotels.de)

**Diese Häuser** aus der Ausgabe

**ANDERS**  
RESTAURANT  
TAGUNG  
HOTEL

exzellente  
**LERNORTE**

- ✓ Design Thinking, World Café, Barcamp u.v.m.
- ✓ 13 Tagungsräume für bis zu 450 Pers.
- ✓ Top Lage im Dreieck HH-HB-H
- ✓ kreative Kaffeepausen
- ✓ Tagen à la carte

PRO PERSON AB  
**€ 55,00**

**ANDERS Hotel Walsrode**  
Gottlieb-Daimler-Str. 6-T1 | 29664 Walsrode  
[tagung@anderswalsrode.de](mailto:tagung@anderswalsrode.de)  
[www.anderswalsrode.de](http://www.anderswalsrode.de) | 05161-607 550

### TAGEN und Entspannen geht nicht?

Doch, in Bayerns einzigartigem Spa & Golf Resort  
in römischem Ambiente

Kommen Sie an, sind kreativ und lassen sich fallen.  
Wir holen Sie ab mit herzlichem und perfektem Service

Heiligenstädter Strasse 34 - 36 · D-93333 Bad Gögging  
Tel: +49 (0) 9445/958-0 · Fax: +49 (0) 9445/958-444  
[www.marcaurel.de](http://www.marcaurel.de)

TOP 250  
GERMANY

DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND

[www.top250tagungshotels.de](http://www.top250tagungshotels.de)

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



2019/2020 **empfehlen sich!**

**WER GANZ NACH OBEN WILL,  
MUSS IN DIE BERGE FAHREN!**

Tagungen im Hotel Alpenblick

82443 Ohtzfeld - Tel. 08841 39705

## NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

im HOTEL PARK SOLTAU

Was Sie bei uns erwartet:

- » 350 Parkplätze
- » 9 Gruppenarbeitsräume
- » Schwimmbad & Sauna
- » 192 Hotelzimmer
- » Modernste Tagungstechnik
- » Fitnessraum
- » 20 Tagungsräume
- » 24 Std. Rezeption
- » Kegelbahnen



**Hotel Park Soltau GmbH**

Winsener Str. 111 • 29614 Soltau • +49 (0)51 91/605-0  
[info@hotel-park-soltau.de](mailto:info@hotel-park-soltau.de) • [www.hotel-park-soltau.de](http://www.hotel-park-soltau.de)

**SCHMERLENBACH**  
KLÖSTERLICH TAGEN

SpielRaum    RuheRaum    LebensRaum

## In klösterlicher Ruhe tagen

- » idyllische Lage im Großraum Rhein-Main
- » 79 ruhige großzügige Gästezimmer
- » 10 Tagungsräume für bis zu 120 Personen
- » modernste Tagungstechnik
- » 3 Sterne Superior Standard
- » frische, gesunde und vielseitige Küche

Schmerlenbacher Str. 8 • 63768 Hösbach  
Fon 06021 6302-0 • [www.schmerlenbach.de](http://www.schmerlenbach.de)

# Wettbewerb TOP 250 Germany

## Die besten Tagungshotels 2019



Geben Sie als Abonnent/in bis 31. Juli 2019 Ihre Stimme ab unter [www.top250tagungshotels.de/wettbewerb!](http://www.top250tagungshotels.de/wettbewerb!)

### BADEN-WÜRTTEMBERG

Best Western Plus Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum	69168	Wiesloch
Hotel Vorfelder	69190	Walldorf
Waldhotel Stuttgart	70597	Stuttgart
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771	Leinfelden-Echterdingen
Ringhotel Gasthof Hasen	71083	Herrenberg
Tagungshotel am Schlossberg	71083	Herrenberg
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126	Gäufelden
Hotel Schönbusch	72124	Plietzhausen
DEKRA Congresshotel Wart	72213	Altensteig/Wart
Gutshof-Hotel WALDKNECHTSHOF	72270	Baiersbronn
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
Flair Park-Hotel Ilshofen	74532	Ilshofen
Hotel Schloss Döttingen	74542	Braunsbach-Döttingen
Vital-Hotel Meiser	74579	Fichtenau-Neustädtelein
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
Hotel Therme Bad Teinach	76385	Bad Teinach
Hotel am Sophienpark	76530	Baden-Baden
bora HotSpaResort	78315	Radolfzell am Bodensee

Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337	Oehningen
Hotel St. Elisabeth	78476	Allensbach-Hegne
Hotel Hofgut Hohenkarpfen	78595	Hausen ob Verena
Caritas Tagungszentrum	79104	Freiburg
Gesundheitsresort Freiburg	79111	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	Hörsbach
Zeller -Hotel+Restaurant-	63796	Kahl am Main
Seehotel Niedernberg – Das Dorf am See	63843	Niedernberg
Châteauform' Schloss Rothenbuch	63860	Rothenbuch
SeminarZentrum Rückersbach	63867	Johannesberg
Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal
Best Western Hotel Brunnenhof	63879	Weißerbrunn
Châteauform' Schloss Löwenstein	63924	Kleinheubach
Ambiance Rivoli Hotel	81369	München
Hotel Schiller	82140	Olching
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg bei München
Hotel Schillingshof	82433	Bad Kohlgrub
Parkhotel am Soier See	82435	Bad Bayersoien

Hotel Alpenblick	82441	Ohlstadt
Riessensee Hotel	82467	Garmisch-Partenkirchen
Hotel am Badersee	82491	Grainau Zugspitzdorf
Biohotel Schlossgut Oberambach	82541	Münsing
Hotel Keindl	83080	Oberaudorf
Yachthotel Chiemsee	83209	Prien am Chiemsee
Golf Resort Achenal	83224	Grassau
Kloster Seeon	83370	Seeon
IHK Akademie Westerham	83620	Feldkirchen-Westerham
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn
Schloss Hohenkammer	85411	Hohenkammer
Landhotel Hallnberg	85469	Walpertskirchen
Gut Sonnenhausen	85625	Glonn
Parkhotel Schmid	86477	Adelsried
Hotel Kloster Holzen	86695	Allmannshofen
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen
Königshof Hotel Resort **** Superior	87534	Oberstaufen
Schloss Lautrach	87763	Lautrach
Hotel Bad Schachen	88131	Lindau
Hofgut FARNY	88353	Kißlegg
Landhotel Allgäuer Hof	88364	Wolfegg/Altann
Hotel Zettler	89312	Günzburg
Hotel der Akademie CPH	90402	Nürnberg
Hotel Sonne	91564	Neuendettelsau
ARIBO Hotel Erbdorf	92681	Erbdorf
MARC AUREL Spa & Golf Resort	93333	Bad Gögging
Hotel St. Wolfgang	94086	Bad Griesbach
Maximilian Quellness- & Golfhotel Bad Griesbach	94086	Bad Griesbach
Hotel ASAM	94315	Straubing
Posthotel Alexander Herrmann	95339	Wirsberg
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
i-Park Hotel****S	97234	Reichenberg
Landhotel Rügheim	97461	Rügheim
Hotel Ullrich	97725	Eifershausen
Romantik Hotel Neumühle	97797	Wartmannsroth
Hotel & Weinhaus Anker	97828	Marktheidenfeld

### BERLIN

Grünau Hotel	12526	Berlin
<b>BRANDENBURG</b>		
Seminaris SeeHotel Potsdam	14471	Potsdam
Precise Resort Schwielowsee	14542	Werder
Landhaus Haveltreff	14548	Caputh
Landgut Stober	14641	Nauen OT Groß Behnitz
Paulinen Hof Seminarhotel	14806	Bad Belzig
Ringhotel Schorfheide, Tagungszentrum der Wirtschaft	16247	Joachimsthal
AHORN Seehotel Templin	17268	Templin
<b>HESSEN</b>		
Schlosshotel Bad Wilhelmshöhe Conference & SPA****S	34131	Kassel
Design-Konferenzhotel & Restaurant Steinernes Schweinchen	34132	Kassel
GenoHotel Baunatal	34225	Baunatal

Parkhotel Emstaler Höhe	34308	Bad Emstal/OT Sand
Waldhotel Schäferberg	34314	Espenau
Hotel Kloster Haydu	34326	Morschen
Best Western Plus Hotel Willingen	34508	Willingen
Landhaus Bärenmühle	35110	Ellershausen
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
Göbel's Hotel Rodenberg	36199	Rotenburg a.d. Fulda
Parkhotel 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
DOLCE Bad Nauheim	61231	Bad Nauheim
Landhotel Zum Hessenpark	61267	Neu-Anspach
Collegium Glashütten – Zentrum für Kommunikation	61479	Glashütten
Hotel Gut Hühnerhof	63584	Gründau
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
Landhotel Betz	63628	Bad Soden-Salmünster
Alleehotel EUROPA	64625	Bensheim
Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689	Grasellenbach
Châteauform' Schloss Reinhartshausen	65346	Eltville am Rhein
Waldhotel Rheingau	65366	Geisenheim
Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim

### MECKLENBURG-VORPOMMERN

Hotel Bormühle	17094	Groß Nemerow
Seeschloss Schorssow	17166	Schorssow
Schloss & Gut Ulrichshusen	17194	Ulrichshusen
SCHLOSS Fleesensee	17213	Göhren-Lebbin
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie	17235	Neustrelitz
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119	Rostock-Warnemünde
Greenline Hotel am Schlosspark	18273	Güstrow
Kurhaus am Insee	18273	Güstrow
Gut Gremmelin	18279	Gremmelin
Van der Valk Resort Linstow	18292	Linstow
Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin	19055	Schwerin
Seehotel Plau am See	19395	Plau am See

### NIEDERSACHSEN

TAGUNGSHOTEL Jesteburg	21266	Jesteburg
Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	21388	Soderstorf
Hotel „Elbstrand“	21706	Drochtersen
Seehotel Fährhaus	26160	Bad Zwischenahn
Forsthaus & Klostermühle Heiligenberg	27305	Bruchhausen-Vilsen
Zur Kloster-Mühle	27419	Groß Meckelsen
Hotel Park Soltau	29614	Soltau
Hotel Camp Reinsehen	29640	Schneverdingen
ANDERS Hotel Walsrode	29664	Walsrode
Hotel Amadeus	30451	Hannover
Designhotel + Congress-Centrum WIENECKE XI.	30519	Hannover

Die Auszeichnung der besten Tagungshotels in Deutschland findet  
**am 29. September in neuen Meiser Designhotel in Dinkelsbühl statt.**

**250 Mitgliedshotels bewerben sich um die Auszeichnung der besten Tagungshotels in Deutschland in den Kategorien Seminar, Konferenz, Klausur, Event und Kreativprozesse.**

Messehof Hotel & Seminarvilla	31191	Algermissen/Ummeln
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
Hotel Freizeit In	37079	Göttingen
Landhotel Am Rothenberg	37170	Uslar
revita – Ihr Tagungshotel	37431	Bad Lauterberg
Romantischer Winkel – RoLigio® & Wellness	37441	Bad Sachsa
Seehotel am Tankumsee	38550	Isenbüttel
Klosterhotel Wöttingerode	38690	Goslar/OT Vienenburg
Lindenhof Hotel Tepe	49401	Damme
Hotel Wiesengrund – Business & Boutique	49413	Dinklage
<b>NORDRHEIN-WESTFALEN</b>		
Gräflicher Park Health & Balance Resort	33014	Bad Driburg
Hotel-Residence Klosterpforte	33428	Marientfeld
Landhotel Jäckel	33790	Halle (Westf.)
Land Gut Höhne	40822	Mettmann
Châteauform' Schloss Krickenbeck	41334	Nettetal
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460	Neuss
Best Western Plus Parkhotel Velbert	42549	Velbert
Waldhotel Heiligenhaus	42579	Heiligenhaus
Seminar- & Freizeithotel Große Leder	42929	Wermelskirchen
Hotel Esplanade	44135	Dortmund
Ringhotel Drees	44139	Dortmund
Ringhotel Am Stadtpark	44532	Lünen
Mintrops Stadt Hotel Margarethenhöhe	45149	Essen
Mintrops Land Hotel Burgaltendorf	45289	Essen
Châteauform' Schloss Velen	46342	Velen
Landhotel Voshövel	46514	Schermbbeck
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445	Moers
Wellings Parkhotel	47475	Kamp-Lintfort
Straelener Hof	47638	Straelen
Mercure Tagungs- & Landhotel Krefeld	47802	Krefeld-Traar
Landgut Ramshof	47877	Willich-Neersen
Stadthotel Münster	48143	Münster
Alexianer Hotel am Wasserturm	48163	Münster
Hotel Weissenburg	48727	Billerbeck
Hotel Mutter Bahr	49479	Ibbenbüren
See- und Sporthotel Anikum	49577	Anikum
Châteauform' Burg Hemmersbach	50169	Kerpen
Landhaus Danielshof	50181	Bedburg
Hotel Falderhof	50999	Köln
Geno Hotel	51503	Rösrath
Altenberger Hof	51519	Odenthal
Park-Hotel Nümbrecht	51588	Nümbrecht
Gut Heckenhof Hotel & Golfresort an der Sieg	53783	Eitorf
Tagungshotel Eifelkern	53937	Schleiden
ARCADION Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093	Hagen
Ringhotel Zweibrücker Hof	58313	Herdecke
Hotel Sportalm Gipfelglück	58511	Lüdenscheid

#### RHEINLAND-PFALZ

Châteauform' Schloss Ahrenthal	53489	Sinzig
Atrium Hotel Mainz	55126	Mainz
Hotel Weinberg-Schlösschen	55413	Oberheimbach
Land & Golf Hotel Stromberg	55442	Stromberg
Campus Jakobsberg	56154	Boppard
Romantik Hotel Schloss Rheinfels	56329	St. Goar
Seehotel Maria Laach	56653	Maria Laach
Sport- & Seminarhotel Glockenspitze	57610	Altenkirchen
Kloster Hornbach	66500	Hornbach
Pfalzhotel Asselheim	67269	Grünstadt-Asselheim
Parkhotel Schillerhain	67292	Kirchheimbollen
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

Schloss Eckberg	01099	Dresden
Galerie Hotel Leipziger Hof	04315	Leipzig
Atlanta Hotel International Leipzig	04416	Leipzig (Wachau)
GLOBANA Airport Hotel	04435	Schkeuditz
HEIDE SPA Hotel & Resort	04849	Bad Dübren
Hotel Forsthaus Grüna	09224	Chemnitz/Grüna
Hotel Röhrsdorfer Hof	09247	Chemnitz, OT Röhrsdorf
Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal	09484	Oberwiesenthal
Best Western Hotel am Schlosspark	09577	Lichtenwalde

#### SACHSEN

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
Dorint Herrenkrug Parkhotel Magdeburg	39114	Magdeburg

#### SCHLESWIG-HOLSTEIN

Hotel Schloß Tremsbüttel	22967	Tremsbüttel
Hotel Birke	24109	Kiel
Ringhotel Resort & Spa „Hohe Wacht“	24321	Hohwacht
Altes Stahlwerk - Business & Lifestyle Hotel	24537	Neumünster
Dreiklang Business & Spa Resort	24568	Kaltenkirchen
Landsitzhotel und Seminarium Peterhof	25569	Hodorf
Genießer Hotel Altes Gymnasium	25813	Husum

#### THÜRINGEN

Bio-Seehotel Zeulenroda	07937	Zeulenroda-Triebes
Best Western Plus Hotel am Vitalpark	37308	Heilbad Heiligenstadt
Ringberg Hotel Suhl	98527	Suhl
AKZENT Aktiv & Vital Hotel Thüringen	98574	Schmalkalden
Romantik Hotel Dorotheenhof Weimar	99427	Weimar
Hotel am Schlosspark	99867	Gotha
AHORN Berghotel Friedrichroda	99894	Friedrichroda

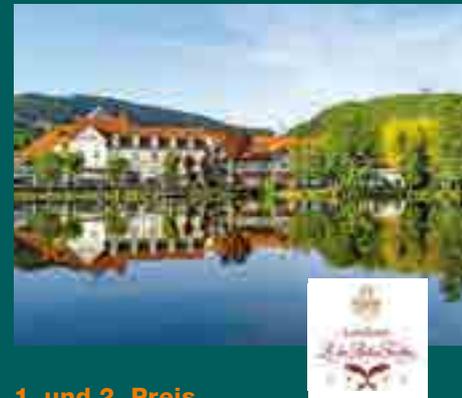
TOP 250  
GERMANY

DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND

www.top250tagungshotels.de

**Mitmachen  
lohnt sich!**

**Unter allen Einsendungen  
werden attraktive Preise  
verlost.**



**1. und 2. Preis**

**Je ein Hotel-Gutschein  
für zwei Personen in einem  
TOP Wellnesshotel**

Genießen zwei wunderschöne  
Tage in einem 5 Sterne Superior  
Hotel im Harz und lassen Sie  
sich verwöhnen!

**3. bis 20. Preis**

Attraktive Bücher  
aus dem GABAL Verlag



# Wählen Sie Ihre Top Tagungshotels 2019

Unter [www.top250tagungshotels.de/wettbewerb](http://www.top250tagungshotels.de/wettbewerb)  
können Sie einfach und bequem Ihre Stimme abgeben.

TOP 250  
GERMANY

DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND

[www.top250tagungshotels.de](http://www.top250tagungshotels.de)



Unter allen Einsendern werden  
attraktive Preise verlost!

Alles weitere zum  
Wettbewerb finden  
Sie auf den vorher-  
gehenden Seiten.



Dieses Haus aus der Ausgabe 2019/2020 **empfeht sich!**



SCHWARZWALD PANORAMA

Hotel.Campus.Selfness

— \* \* S \* \* —  
BAD HERRENALB

## FÜR WEITERDENKER.

1.300 qm Tagungs- & Ausstellungsfläche . 12 Tagungsräume  
mit Panorama-Weitblick . Tagungen im Freien . Kreative  
Zeitvertreibe . Brain & Energy Lunch . Bioland Gold-Status  
Stuhlbuffet . Aktiv- und Kreativpausen . Photo Booth  
Blumen-Service . Klima-Zertifikat nach jeder Tagung oder  
Event zur Aufwertung Ihrer Unternehmens-Ökobilanz



Stuhlbuffet



Photo Booth



Tischkicker



Raum Albtal

PLATZ 1

GRAND PRIX DER TAGUNGS-  
HOTELLERIE 2018

TOP250 TAGUNGSHOTELS 2018  
KATEGORIE KONFERENZ

WIN!  
CHARTA



Deutscher  
NACHHALTIGKEITS  
Kodex



[www.schwarzwald-panorama.com](http://www.schwarzwald-panorama.com)

**REPUBLICA.** Auf der Digitalkonferenz „Republica 19“ trafen sich Anfang Mai rund 25.000 netzaffine und digitalbegeisterte Menschen. Unter ihnen waren auch Personaler, die sich über Disziplingrenzen hinweg mit der Zukunft der Arbeit beschäftigten.

# „New Work ist kein Selbstläufer“

Dass Führungskräfte im Zuge von „New Work“ freiwillig Macht abgeben, scheint nicht selbstverständlich zu sein. Aufschlussreich war dazu eine Diskussionsrunde mit dem Titel „Abschied von der Macht“. Klaus Wowereit, ehemaliger Regierender Bürgermeister von Berlin, Katja Kraus, ehemals Vorstand des Hamburger SV, und Prof. Dr. Hans-Jürgen Wirth, der den Psychozial-Verlag an seinen Sohn übergab, beteuerten einhellig: Macht hat dunkle Seiten und kann im Extrem auch süchtig machen. Menschen in hoher Position werden nur über das Amt wahrgenommen, schließen bei der Arbeit keine Freundschaften, sind fremdbestimmt und haben eine hohe Verantwortung. Jeder Machtverlust schmerzt die Betroffenen. „Wir können Menschen nicht wertschätzend entmachten. Das ist etwas Utopisches, was hier auf der Republica formuliert wird“, so Psychoanalytiker Wirth.

## „Digitalisierung ändert unser Verständnis von Arbeit“

Der Ausblick auf die Zukunft von Arbeit erfolgte an anderer Stelle: Wenn Maschinen immer mehr Aufgaben von Menschen übernehmen, bedeutet das laut Mads Pankow, Politik- und Innovationsberater im Bundesfamilienministerium, jedenfalls keineswegs das Ende der Arbeit. Im Panel „Ich tu nur so – Warum Arbeit zur Simulation wird“ führte er aus, wie sich das Jobdesign künftig verändern könnte. „Maschinen haben keine Sinnreflexion, sie wissen nicht, was sie tun. Deswegen braucht es Menschen, die ihre Ziele überprüfen und nachjustieren. Wir werden zunehmend zu Kontrolleuren der Maschinen, zu Troubleshootern.“ Wenn Maschinen immer besser werden, müsse man Probleme simulieren, beispielsweise

mittels Flugsimulatoren für Piloten. Beschäftigte lernten dabei täglich für Notfallsituationen. „Das Militär ist heute meist nur reine Simulation: Man muss den ganzen Tag üben und dabei so gefährlich aussehen, dass kein anderer sich traut, anzugreifen.“ Betriebsamkeit zu simulieren sei zwar in den sogenannten „Bullshit-Jobs“ (David Graeber) heute schon in gewisser Weise üblich – ihr Wegfall hätte keine negativen Effekte auf die Gesellschaft. Doch einfach so zu tun, als würde man arbeiten, sieht Pankow nicht als Option. „Arbeit bringt Anerkennung, soziale Integration und Sinn.“ Derzeit läuft in Schweden ein Experiment: Ein Künstlerduo hat, unterstützt vom Verkehrsministerium, einen Vollzeitjob ohne Aufgaben ausgeschrieben. Die Arbeit ist das, was der Angestellte tun will. Von derartiger Freiheit sind Beschäftigte andernorts weit entfernt. Was passiert, wenn ein Algorithmus zum Chef wird, führte die Ethnologin Alex Rosenblatt am Beispiel von Uber aus. Die App sagt den Fahrern, wann sie wohin fahren müssen

und wie viel sie verdient haben. „Der Algorithmus ist ein Management Inforcement Tool, das die Regeln setzt und die Fahrer kontrolliert“, erläuterte Rosenblatt. „Es ist ein Mythos, dass Algorithmen neutral wären.“ Über jedenfalls manipulierte damit Fahrer und Passagiere. Steige die Nachfrage in einem Gebiet an, schießen die Fahrpreise um ein Vielfaches in die Höhe. Doch wenn die Fahrer dorthin fahren, erhalten sie nicht zwingend die lukrativen Fahrten.

## Wenn Algorithmen Menschen manipulieren

Wer sich weigert, das Spiel mitzuspielen, dem droht der Algorithmus mit Deaktivierung des Accounts. „Über verkörpert die Denke des Silicon Valley, das Teil eines amerikanischen Technonationalismus ist. Fahrer werden wie Konsumenten behandelt. So ändern Algorithmen unser Wertesystem und das, was wir unter Arbeit verstehen.“

Stefanie Hornung ●



# Das wird ein schöner Monat für ...



## ... Edmund Helmes,

Projektleiter Digitisation in HR bei der Roche Diagnostics Deutschland GmbH. Er ist einer der vier „Impulsgeber“ auf der DGFP-Jahrestagung „HR Digital – Digitalisierungsstrategien für das HR-Management“ und wird über die Erfahrungen von Roche mit einer HR-Cloudsoftware berichten. Weitere Themen wie Cloudeinstieg, digitale User Experience oder datenbasiertes Skill Management werden ebenfalls anhand von konkreten Umsetzungsbeispielen erläutert. Mit dabei sind außerdem: Filiz Albrecht (Robert Bosch), Simon Brugger (Festo) und Jan Hellmann (E. Breuninger).

**5. Juni in Stuttgart**  
[www.dgfp.de/qualifikation](http://www.dgfp.de/qualifikation)



## ... Thomas Jenewein,

Digital Ambassador der SAP Deutschland SE&Co.KG. Er hat auf der diesjährigen „Edtech Conference“ die Aufgabe, Deutschlands Bildungsexperten über die ganze Bandbreite der „zukunftsorientierten Bildung“ zu informieren. Seine Keynote wird sich um Machine Learning, Learning Analytics und Cloud Learning drehen. Insgesamt treten sieben Keynoter auf - umrahmt von einer Vielzahl von Workshops.

**5. und 6. Juni in Hannover**  
[www.edtech-germany.de](http://www.edtech-germany.de)



## ... Simon Werther,

den Gründer der HR Instruments GmbH und Professor für Innovationsmanagement an der Hochschule der Medien in Stuttgart. Er darf sich freuen, dass seine Initiative, die „HR Innovation Roadshow“, jetzt schon zum vierten Mal durch Deutschland rollt. Die Roadshow will etablierten Unternehmen einen tiefen Einblick in die neuesten HR-Innovationen und in die HR-Startup-Szene geben. Zurzeit gibt es 219 HR Start-ups in Deutschland. Im Jahr 2015 wurden „nur“ 69 Gründungen gezählt. Die Termine im Juni:

**5. Juni in Düsseldorf und  
24. Juni in Berlin**  
[www.hr-roadshow.de](http://www.hr-roadshow.de)





... Gunnar Kilian,

den Personalvorstand der Volkswagen AG. Er kann versuchen, auf dem diesjährigen Personalmanagementkongress, der zum zehnten (!) Mal stattfindet, die Zuhörer seiner Keynote dazu zu motivieren, „HR zurück in die Offensive zu führen“. Das Motto des Kongresses heißt diesmal: „Machen“. Damit wollen die Organisatoren die Personalierer aufrufen, mehr auszuprobieren und etwas zu wagen.

**25. und 26. Juni in Berlin**

**[www.personalmanagementkongress.de](http://www.personalmanagementkongress.de)**



... Sandra Widmaier,

Group Vice President des Bereichs „Konzern Personal“ der Otto Gruppe. Sie treibt die digitale Transformation der Unternehmensgruppe Otto voran – und entwickelt dazu digitale Lernmethoden und Lernprozesse weiter. Darüber will sie auf dem „Digital Leadership Summit“ in ihrer Keynote berichten: „Otto find' ich gut ... in der digitalen Transformation!“ Der „Summit“ gilt als „die“ Leitkonferenz der digitalen Leader. Auf zwei Bühnen geben 25 Experten Orientierung zu den wichtigsten Konsequenzen der Digitalisierung. Erwartet werden rund 300 Führungskräfte.

**25. Juni in Köln**

**[www.digital-leadership-summit.de](http://www.digital-leadership-summit.de)**



... Boris Nannt,

Brigadegeneral und Direktor Strategie & Fakultäten der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg. Er darf zivilen Personalern auf dem 28. internationalen Management-Forum in Andernach berichten, was dem Militär bislang zum Thema „Wie trainiert und entwickelt man strategisches Denken?“ eingefallen ist. Ein weiterer Schwerpunkt besteht darin, den „Out-loud-Ansatz“ als neue Methode der Personalentwicklung zu hinterfragen. Außerdem werden die neuesten Trends vorgestellt, die auf fünf internationalen PE/OE-Konferenzen in den USA und UK zu erkennen waren.

**26. und 27. Juni in Andernach**

**[www.kkag.com](http://www.kkag.com)**

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

# Juni 2019

# „Personaler sind Schlüssel zu Transformationserfolgen“

**NACHBERICHT.** Die Messe „Zukunft Personal Süd 2019“ in Stuttgart meldete genau 5.112 Besucher (plus 1 Prozent im Vergleich zum Vorjahr). Die Hamburger „Zukunft Personal Nord“ berichtete von 4.298 Besuchern, was genau auf Vorjahresniveau gelegen habe. Auf beiden Messen gab es ein umfangreiches New-Work-Vortragsprogramm.

„Die Zukunft Personal Süd hat auch in ihrem zwanzigsten Jahr ihre enorme Bedeutung für die HR Community in Süddeutschland klar unter Beweis gestellt. Dies zeigt sich insbesondere an der erneut gestiegenen Besucherqualität“, zog Ralf Hocke, CEO von Veranstalter Spring Messe Management, Bilanz. „Transformationsprozesse stellen die Mitarbeiter oft vor enorme Herausforderungen, weil sie gewohnte Arbeitsabläufe revidieren und oft völlig neue Denk- und Arbeitsweisen erfordern“, so Keynote Speakerin Susanne Nickel. Change auf Knopfdruck sei daher unmöglich. Jede Veränderung stelle eine Kritik am Bestehenden dar. Deshalb sei es unabdingbar, Veränderungsprozesse mit einer emotionalen Vision zu

verknüpfen, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Wofür dahinter zu vermitteln. Neben der erfolgreichen Gestaltung von Change-Prozessen, bleibt der Dreiklang aus Mitarbeiter „finden“, „binden“ und „weiterentwickeln“ die Kernaufgabe für Personalverantwortliche und Digitalisierungstreiber, um Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

## Unternehmen zukunftsfähig aufstellen

Entsprechend gut besucht waren Vorträge und Workshops zu den Themen „Employer Branding“. Talentprogramme gelten offenbar weiterhin als wichtige Möglichkeit, Mitarbeiter mit hohem Potenzial auf die nächste Karrierestufe vorzubereiten und somit im Unternehmen zu halten. Dr. Anne Wagenpfeil, die seit über sieben Jahren Betriebe zu professionellem Bildungsmanagement berät, mahnte jedoch an, dass in Talentprogrammen häufig das Schließen von Lücken im Vordergrund stehe und die Stärken in den Hintergrund träten. Sie rät Unternehmen zu deutlich mehr Fokus auf die individuellen Fähigkeiten der High Potentials, zumal lebenslanges Lernen und die persönliche Weiterentwicklung immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Im Mittelpunkt der Fachmesse „Zukunft Personal Nord 2019“ stand die Frage, inwiefern HR-Manager die digitale Transformation in Unternehmen aktiv vorantreiben könnten. Keynote Speaker Felix Thönnessen ermunterte zu einem Blick in die Vergangenheit und zeigte, dass eine Reihe von digitalen Entwicklungen bereits in den 80er- und frühen 90er-Jahren

von kreativ vordenkenden Serienproduzenten erfunden wurden: „David Hasselhoff besitzt das autonom fahrende Auto „K.I.T.T.“ in Knight Rider und Captain Picard vom Raumschiff Enterprise nutzt ein Tablet, um die Funktionen des Schiffs zu überprüfen“. Anhand dieser Beispiele erläuterte er, dass die Herausforderungen heutzutage weniger darin lägen, Produkte aus der Vergangenheit weiterzuentwickeln, sondern dass es vielmehr darauf ankäme, Geschäftsmodelle dorthin zu lenken, wo morgen die Nachfrage sein werde. Dementsprechend müsse auch das HR-Management seine Mitarbeiterauswahl und -weiterentwicklung gezielt ausrichten, forderte Deutschlands bekanntester Start-up-Coach.

Von verschiedenen Rednern wurden die Personaler unter den Besuchern aufgefordert, sich mehr um eine Netzworlbildung über Abteilungsgrenzen hinaus zu kümmern. So schaffe man vielfältige Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. „Input für Führungskräfte liefern auch Spiele“, sagte Lars Richter vom Blog „Flowwork.rocks“ bei der Veranstaltung „Meet the Blogger“: „Bei einem Spiel liegt der Fokus auf dem Weg zum Ziel. Diesen Ansatz sollten auch Unternehmen deutlich stärker berücksichtigen“, forderte Richter. „Führungskräfte geben als Ziel den Berggipfel vor und glauben, der Weg dorthin könnte mit dem Helikopter zurückgelegt werden. Über die Anstrengungen der Mitarbeiter, die den Berg tatsächlich aus eigener Kraft erklimmen müssen, wissen die Vorgesetzten meistens nichts. Das führt zu falschen Erwartungen und Frust auf beiden Seiten“.

Gudrun Porath ●



Foto: mauritius images / Ingo Boeifer

# Themen im Juli/August

DIE AUSGABE 07-08/2019 ERSCHEINT AM 28. JUNI 2019

## URLAUSLEKTÜRE

## Bücher für Weiterbildungsprofis

Traditionell veröffentlichen wir in unserem Juli-Heft Buchempfehlungen für Trainer, Berater, Coaches und natürlich auch Personalentwickler. Wir wollen auf Neuerscheinungen hinweisen, die qualitativ so hochwertig sind, dass man sie nicht ignorieren sollte, wenn man die Sommerpause zur Fortbildung nutzen will.



## COACHING

### Neue Dienstleister

Coaching-Plattformen vermitteln nicht nur Coaches, sie dokumentieren auch den Prozess. Mit regelmäßigen Bewertungen wird zudem die Effizienz geprüft. Häufen sich bestimmte Coaching-Themen, kann eine OE/PE-Maßnahme gestartet werden.



## GABAL E. V.

### Wechsel an der Spitze

Der Gabal e. V. ist einer der großen, methodenunabhängigen Trainerverbände, der unter anderem durch dauerhaft leistungsstarke Führungsfiguren heraussticht. Jetzt hat Hanspeter Reiter sein Amt als Vorstandssprecher abgegeben. Wie geht es weiter?



## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 32. 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

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

**Autoren dieser Ausgabe**  
Boris Grundl, Klaus Kissel, Barbara Liebermeister,  
Stefanie Hornung, Patrick Merke, Rainer Neubauer,  
Gudrun Porath, Stefanie Puckett, Bärbel Schwertfeger,  
Stefanie Watzka, Florian Weber, Andrej Winter

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

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

**Titelbild**  
Marcelo / AdobeStock

**Druck**  
Senefelder Misset, Doetinchem

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2019  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Media Sales:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com  
Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

**Erscheinungsweise**  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 122 Euro inkl. MwSt. und Versand;  
Auslandsbezug 139 Euro  
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor  
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.  
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal  
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug  
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.  
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching  
und Training (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

## HAUFE.

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

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



**Andreas Boes, Barbara Langes:**

Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit – Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse, Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau 2019, 300 Seiten, 49,95 Euro

MYSTERIUM „CLOUD“

## Jetzt beginnt die disruptive Phase

Andreas Boes und Barbara Langes haben die innovativen Potenziale der Cloud analysiert. In ihrem Buch „Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit“ präsentieren sie aktuelle Forschungsergebnisse und Praxisberichte rund um die Cloud sowie Gestaltungskonzepte und Strategien für die digitale Zukunft deutscher Unternehmen.

Die Kernthese ihres Buchs lautet: Mit der Durchsetzung des Konzepts der Cloud tritt die Digitalisierung von der inkrementellen in die disruptive Phase. Damit läutet die Cloud einen historischen Paradigmenwechsel ein! Während in den letzten 150 Jahren die Spielregeln der „großen Industrie“ galten, stehen wir heute am Übergang in die Informationsökonomie. „Diese Transformation ist kein Selbstläufer. Wie wir sie erfolgreich gestalten können, ist jetzt die drängende Frage“, betonen die beiden Autoren in ihrem Vorwort.

Das Buch bietet eine Gesamtschau auf die strategischen Umbrüche in der Wirtschaft und führt aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus drei Jahren Forschung mit konkreten Strategien und Erfahrungen aus der Praxis zusammen. Die Autoren haben sogar den Mut, ihre Erkenntnisse zu praktischen Gestaltungsideen zu verdichten. Wissenschaftler erklären, was das disruptive Potenzial der Cloud ausmacht. Mit dabei sind Wirtschaftsinformatiker aus der Universität Kassel, der Ludwig-Maximilians-Universität München und dem MIT Sloan. Vorstände und Strategen aus Vorreiterunternehmen zeigen auf, wie sich Wertschöpfung und Arbeit in der Praxis verändern. Interviewt werden hochrangige Vertreter von zum Beispiel Amazon Web Services, Google, SAP SE, Hubert Burda Media, Siemens AG, Bosch Software Innovations und New Digital Business Deutsche Bahn.

Vordenker aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen entwickeln Ideen und Ansätze für die Gestaltung der digitalen Zukunft. So bildet das Buch umfassend ab, was die Cloud heute ist. Und wie sie Wirtschaft, Arbeit und Gesellschaft auch in Zukunft verändern wird. Der sperrige Titel sollte dem Erfolg des Buchs nicht im Weg stehen: Die Cloud ist wirklich ein stark unterschätztes Projekt.



### AUTOREN

**Barbara Langes  
und Dr. Andreas  
Boes**

Barbara Langes ist Diplom-Soziologin und Wissenschaftlerin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München.

Dr. Andreas Boes ist Vorstandsmitglied des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München und einer der Pioniere der deutschen Digitalisierungsforschung (Schwerpunkt: Wirtschaftsinformatik sowie Zukunft der Arbeit).

## Verhaltensökonomie in kompakter Form



Wer immer schon gerne die dicken Bücher der großen Verhaltensökonomien wie Daniel Kahneman, Richard Thaler oder Gerd Gigerenzer gelesen hätte, aber keine Zeit hatte, kann sich jetzt mit diesem Buch einen kompakten Überblick über das Thema „rationales Entscheiden unter Beachtung der modernen Verhaltensökonomik“ verschaffen. Meissner schreibt leicht verständlich und bringt viele Beispiele, etwa wie man die

richtigen Leute um Rat fragt, einen Kritiker findet, um von ihm zu lernen, wie man Entscheidungen eine Nacht aufschiebt, um darüber zu schlafen und wie man erst entscheidet, wenn man sich die Folgen für die nächsten fünf Jahre vorgestellt hat.

Der Entscheidungsforscher Meissner weiß: Entscheiden kann man lernen. Deshalb bietet sein Buch auch zahlreiche Übungen – von der optimalen Definition dessen,

was eigentlich zur Entscheidung ansteht, bis hin zu Achtsamkeitsübungen, um sich nicht von Emotionen ungünstig beeinflussen zu lassen. Das Buch macht zumindest im privaten Alltag souveräner und selbstbewusster.

**Philip Meissner:**

Entscheiden ist einfach – Wenn man weiß, wie es geht. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2019, 198 Seiten, 20,00 Euro

## Neun Praktiker geben Einblick



Die Herausforderungen in mittelständischen und familiengeführten Unternehmen unterscheiden sich erheblich von denen in Konzernen: Familiäre und geschäftliche Themen vermischen sich insbesondere auf der Geschäftsleitungsebene untrennbar. Oft hat der alternde Inhaber Probleme, seinen Einfluss loszulassen und einen Nachfolger zu finden. Oft machen auch unklare Strukturen und verworrene

Entscheidungswege den Chefs wie den Mitarbeitern das Berufsleben schwer. Coaching kann hier wertvolle Hilfe leisten und Unternehmer und Führungskräfte ermutigen, sich diesen Fallstricken bewusst zu stellen und Veränderungsprozesse gezielt einzuleiten. Neun Autoren präsentieren in insgesamt dreizehn Aufsätzen ihre Erfahrungen in Sachen „Coaching im Mittelstand“. Die Beiträge reichen

theoretischen Abhandlungen bis hin zu sehr konkreten Fallgeschichten – von der Nachwuchsproblematik bis zur Resilienz im Alter.

**Wolfgang Filbert,**

**Birgitta Fildhaut:**

Coaching im Mittelstand: Praxistipps und Anregungen für Coaches, Unternehmer und Führungskräfte, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2019, 173 Seiten, 29,95 Euro

## Das Marketing, das zu einem passt



Die meisten Coachs hassen den Gedanken, sich vermarkten zu müssen. Sie möchten Menschen unterstützen, ohne zum Selbstdarsteller zu werden. Die gute Nachricht dieses Buchs lautet: Das ist nicht nötig.

Es stellt sich also die Frage, wie ein Coach dafür sorgen kann, dass die Wunschklienten bei ihrer Suche nach einem Coach auf ihn stoßen und denken: „Das ist genau

der richtige Mensch für mich und mein Anliegen.“

Dieses Buch hilft dabei, für sich zu klären, für welche Klienten ein Coach morgens gerne aufstehen möchte. Es unterstützt ihn darin, ein Angebot zu entwickeln, das einen echten Nutzen bietet, und diesen Nutzen so zu beschreiben, dass er anziehend wirkt. Das Buch löst ein großes Versprechen ein: Jeder Coach kann einen Weg

finden, sich so zu verkaufen, dass er sich damit wohlfühlt. Nur wenn man Marketing mit Leichtigkeit angeht, hat man auf Dauer Erfolg.

**Fabian Grolimund:**

Erfolgreich selbstständig als Coach. Wie Sie mit Herzblut, Ausdauer und cleverem Marketing Ihre Leidenschaft zum Beruf machen. Verlag Hogrefe, Bern 2018, 248 Seiten, 24,95 Euro

**Aaron Dignan:**  
Brave New Work: Are You Ready  
to Reinvent Your Organization?  
Portfolio/Penguin, New York  
2019, 304 Seiten, 25 Euro

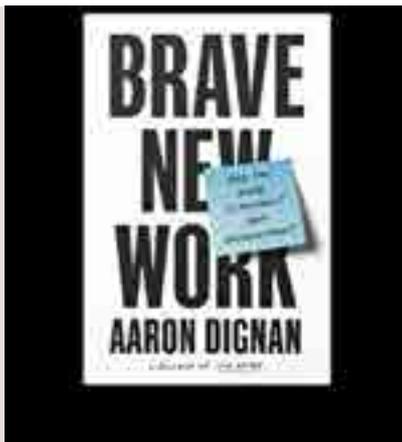


Foto: Ines Meier

Stefanie Hornung

Zwölf Dimensionen der Arbeitskultur

# Umsetzung wird mitgedacht

Schon wieder ein Buch über „New Work“, muss das sein? „Brave New Work“ von Aaron Dignan, Gründer der Beratungsfirma The Ready, hat sich an das populäre Thema herangewagt. Mit Aldous Huxleys bekanntem Zukunftsroman „Brave New World“ hat das neue Managementbuch die utopische Welt-sicht gemeinsam: Beide Autoren glauben an die Gestaltungsfähigkeit von Zukunft. Während Huxley jedoch ein finsternes Morgen zeichnet, geht Dignans Gedankenexperiment gut aus. Aber wenn alle Organisationen „New Work“ leben, wie können sie sich dann noch unterscheiden? Antwort: Indem sie mehr vom Guten tun. Schöne neue Welt – einfach positiv gedacht eben.

Wo kommt so viel Zuversicht her? Selbst unzufrieden mit seinem Alltag als Manager, machte sich Dignan auf die Suche nach einem „neuen Betriebssystem“ für Organisationen. Seinen Ansatz veranschaulicht er anhand der Art und Weise, wie wir alle im Straßenverkehr Kreuzungen bewältigen:

„Selbstmanagement ist sicherer, schneller und billiger.“

Während das Ampelsystem darauf basiert, Menschen zu misstrauen und zu kontrollieren, setzt der Kreisverkehr auf Selbstmanagement. Letzteres ist sicherer, schneller und billiger – und somit Dignans Modell für die Arbeit der Zukunft.

Im ersten Teil seines Buchs erzählt er eine kurze Geschichte der Arbeit im 20. Jahrhundert, die aus seiner Sicht zu der hierarchischen und bürokrati-

tischen Arbeitsweise geführt hat, die heute ein Geschäftsrisiko darstellt. Der Weg nach vorne müsse auf den Prinzipien eines positiven Menschenbilds und eines Komplexitätsbewusstseins basieren.

Teil zwei widmet der Autor seinem Betriebssystem für Organisationen, genannt „OS Canvas“. Vorlage dafür ist das „Business Model Canvas“ von Alex Osterwalder, das dabei helfen soll, Geschäftsmodelle neu zu denken. Diesen Ansatz überträgt der Autor auf die Arbeitskultur. Herausgekommen sind zwölf Dimensionen: Sinn, Autorität, Struktur, Strategie, Ressourcen, Innovation, Workflow, Meetings, Informationen, Mitgliedschaft, Meisterschaft und Vergütung.

Dignans Leistung besteht darin, dass er, anders als andere New-Work-Autoren, die Elemente seines Betriebssystems ganz konkret herunterbricht – mithilfe von Praxisbeispielen, Veränderungsimpulsen und Reflexionsfragen zu den Grundprinzipien „People Positive“ und „Complexity Conscious“. Kleines Manko: Es fehlen die Querbezüge und möglichen Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen.

Wenn sich etwa Rollen dynamisch entwickeln, dürfte dies zum Beispiel nicht ohne Auswirkungen auf das Thema „Vergütung“ bleiben. Diese Übersetzungsleistung müssen Unternehmen selbst erbringen. In Teil drei breitet der Autor sein Konzept des „Continuous Participatory Change“ aus. Dabei betont er, dass es Raum für individuelle Ausgestaltungen gibt: „Wenn wir uns zu sehr auf die Methode konzentrieren, verlieren wir die tiefere Wahrheit.“

Die freie Journalistin/Reporterin Stefanie Hornung hat sich auf die Themen New Work, Personalmanagement und Diversity spezialisiert. Sie gehörte viele Jahre als Pressesprecherin zum Team der größten deutschen Personalfachmessen „Zukunft Personal“, „Personal Nord“ und „Personal Süd“. Außerdem war sie Chefredakteurin des Onlineportals „HRM.de“. Mail: s.hornung.ma@gmail.com

HAUFE.

INSPIRIEREND.  
PRAXISNAH.  
UNABHÄNGIG.

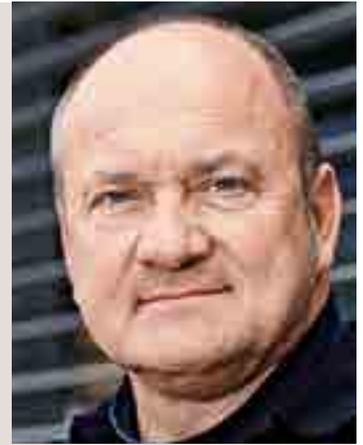


## PFLICHTLEKTÜRE FÜR HR-FANS

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personal**magazin**« das **meist-gelesene Fachmagazin** in deutschen Personalabteilungen. Hier erhalten Sie jeden Monat Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt. Verständlich aufgearbeitet, modern präsentiert – für alle mit Gestaltungsanspruch.

Informieren Sie sich unter  
[www.haufe.de/personalmagazin](http://www.haufe.de/personalmagazin)  
Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos)

Boris Grundl



Paragraf 76

# Trenne Position von Person

Kürzlich durfte ich bei einer Großveranstaltung in Köln vor 14.000 Menschen sprechen. Und dazu noch direkt vor Barack Obama. Wie immer beeindruckte seine besondere Präsenz die Zuhörer in außerordentlicher Weise. Die Intensität dieses Erlebnisses beschäftigte mich noch lange. Denn im Vorfeld gab es einen riesigen Hype um Obamas Auftritt. Für manche war Obama ein besonnener, sozial

„**Mich beeindruckte Obamas besondere Präsenz. Diese Intensität beschäftigte mich noch lange.**“

engagierter Präsident. Vor allem im Vergleich zu seinem Nachfolger. Stichwort: Obamacare. Für andere war er ein Kriegstreiber. Stichwort: Drohnenkrieg. Und für wieder andere ist er ein Mann, der vor allem mit einer wunderbaren Frau verheiratet ist und sich als fürsorglicher Vater gibt.

Doch wer ist Barack Obama tatsächlich? In meinen Augen ist er in erster Linie ein Mensch, der in einem unglaublichen Spannungsfeld von Verantwortung lebte und lebt. Dieser Verantwortung versucht er, so gut er kann, gerecht zu werden. Dafür respektiere ich ihn sehr.

Im Kern bedeutet diese Differenzierung, dass alle Sichtweisen auf Obama stimmen. Er ist sozial engagiert, Drohnenkrieger, Rächer von 9/11 und engagierter, liebevoller Ehemann und Vater. Das Interessante dabei ist, wie viele Menschen Schwierigkeiten haben, das Spannungsfeld zu sehen, in dem Menschen mit besonderer und vielfältiger Verantwortung leben. So als hätte Obama zwei komplett voneinander getrennte Gesichter: die des warmherzigen Familienmenschen und des konsequent zuschlagenden Präsidenten. Wie geht das zusammen? Was wir in diesem Beispiel besonders

plakativ erleben, ist die Unterscheidung von Person und Position.

Schauen wir genauer hin. Wenn wir in einer Partnerschaft, im familiären Umfeld oder dem Freundeskreis sind, befinden wir uns dort hoffentlich zuerst als Person. Was wir uns wünschen und erwarten können, sind Geborgenheit und Nähe, dass wir uns fallen lassen können und Anerkennung dafür erleben, dass wir einfach da sind. Als Mensch. Ohne Leistungsgedanken. „Hier bin ich Mensch. Hier darf ich's sein“, heißt es in Goethes „Faust“.

Wenn wir im beruflichen Umfeld agieren, befinden wir uns primär im Modus der Position. Dort werden wir anerkannt für unsere Ergebnisse, die das Unternehmen nach vorne bringen. In der Position entscheidet unsere Wirkung – unser Einsatz, der Ergebnisse produziert.

Ich würde mir wünschen, dass mehr Menschen diese unterschiedlichen Ebenen des Seins bewusst wären. Sie könnten sich selbst und andere klarer erfassen, um die Erkenntnisse daraus im Alltag fruchtbar zu beherzigen. Denn das klärt vieles. Man kann sagen, dass unsere Fähigkeit, je nach Kontext aus der Person oder der Position heraus zu handeln, den Grad unserer Verantwortungsfähigkeit bestimmt. Leider projizieren viele ihr Weltbild in andere hinein. Der Kriegsgegner sieht in Obama den Drohnenkrieger und nur das. Der Familienmensch ausschließlich den Ehepartner und Vater. Beides ist nur ein Teil der Wahrheit.

Differenzierung tut deshalb immer gut und liefert den Kompass für ein selbstbestimmtes und verantwortungsbewusstes Leben. Deshalb wünsche ich Ihnen, dass Sie in Ihrem Leben das Spannungsfeld von Person und Position transformieren. Denn je mehr Ihnen dies gelingt, desto stärker erhöht sich Ihr Verantwortungsgrad. Immer wieder.

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

**HAUFE.**



**NEU**

# HR TRIFFT INSPIRATION

## DIE HR-SOFTWARE FÜR NEUES ARBEITEN

Bewährte Rechtssicherheit. Mehr Technologie. Mehr Weiterbildung.  
Die HR-Software Personal Office Platin verbindet Rechtssicherheit mit modernster Technologie, wertvollen New Work Ansätzen und einem vielseitigen Weiterbildungsangebot.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:  
[www.haufe.de/platin](http://www.haufe.de/platin)



## „ Der Anteil der informierten Bevölkerung ist sich der negativen Nebenwirkungen der digitalen Medien bewusst. Die Führungsriege im Silicon Valley schickt ihre Kinder auf Waldorfschulen. “

**Claus Otto Scharmer**, Forscher am Massachusetts Institute of Technology MIT, im Interview mit dem Wirtschaftsmagazin „Brand eins“ (Sonderheft „Brand eins Thema: Consulting“), April 2019

„In Wahrheit ist Bescheidenheit kein Zeichen von Schwäche, sondern häufig eine typische Charaktereigenschaft derjenigen, die mehr wissen als der Durchschnitt ... mehr noch: Understatement geht mit einer größeren Lernmotivation einher.“

**Henning Beck**, Neurobiologe, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 20 vom 10. Mai 2019

„Arbeitgeber wollen einerseits angepasste Leute, die funktionieren, keinen Ärger machen und optimal zur Wertschöpfung beitragen und andererseits kreative Zerstörer, die mit neuen Ideen daherkommen. Von diesem eigentlich unauflösbaren Konflikt leben Coachs.“

**Heiner Thorborg**, Personalberater, auf [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de) vom 10. Mai 2019

„Streitkultur hat eine einigende Kraft. Über den Prozess der Auseinandersetzung lernt man, die Position des Gegners zu verstehen. Der Streit ist eine produktive Form der Erkenntnis.“

**Stephan Grünewald**, Psychotherapeut, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 19 vom 3. Mai 2019

„Einen Kulturwandel kann man nicht verordnen, nur sichtbar vorleben. Unsere Vorbildfunktion haben wir sehr ernst genommen.“

**Alexander Birken**, Vorstandsvorsitzender der Otto Group, Hamburg, im „Harvard Business Manager“, Ausgabe April 2019

„Es ist unglaublich, was wir in den chinesischen Provinzen erlebt haben. Dort ist es normal, dass lokale Bürgermeister Hegel, Marx oder Heidegger zitieren. Das haben wir im Westen nie erlebt.“

**John Naisbitt**, Trendforscher und mit seiner Frau Autor des aktuellen Buchs „Im Sog der Seidenstraße“, im österreichischen Nachrichtenmagazin „Profil“ vom 4. Mai 2019

„Wir gehen davon aus, dass Ende 2020 über fünf Prozent unserer Belegschaft selbstorganisiert arbeiten. Das sind dann fast 20.000 Menschen.“

**Cornelius Fischer**, Think Tank „Digitalisierung und Technik“ bei der Deutschen Bahn, in der Zeitschrift „Organisationsentwicklung“ (ZOE) 2/2019

„Die ideale New-Work-Organisation war vielleicht die (spirituelle) Bhagwan-Bewegung. Da ist es hervorragend gelungen, bei einem hohen Maß an Freiwilligkeit und Identifikation mit der Organisation den ganzen Menschen mit aller Emotionalität zu integrieren ... und das bei hoher Effizienz.“

**Prof. Dr. Stefan Kühl**, Organisationssoziologe, in der Zeitschrift „Brand eins“ Nr. 4, April 2019

„Hoffnung ist nicht die Überzeugung, dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass etwas Sinn macht – egal wie es ausgeht.“

**Václav Havel**, ehemaliger Staatspräsident der Tschechischen Republik (1926 - 2011)



# NEUES LERNEN

## Zukunft können

Neues Lernen leistet einen wichtigen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Es stellt sich auf die hohe Dynamik der heutigen Wirtschaft ein und richtet sich am Menschen als zentralem Erfolgsfaktor aus. Mit Neuem Lernen wird Ihre Personalentwicklung ein wirklicher Bestandteil des Geschäftserfolgs.

Gehen Sie mit uns Ihren nachhaltigen Weg, von der klassischen Personalentwicklung über Neues Lernen zu einer zukunftsfähigen Organisation. Schaffen Sie ein adaptives „Learning & Development“-Gesamtsystem, das alle drei relevanten Dimensionen im Unternehmen – Menschen, Umfeld und Organisation – businesswirksam integriert.



**JETZT  
KOSTENLOSES  
WHITEPAPER  
DOWNLOADEN**

# Neue Sprache, neue Perspektiven



**20 %  
Rabatt**  
vom 03.06. bis  
15.07.19!\*

**Schneller ans Ziel durch  
effektives Einzelsprachtraining.**

**Berlitz**<sup>®</sup>

**[berlitz.de/erfolg](https://berlitz.de/erfolg)**