

wirtschaft weiterbildung

06 20

www.wuw-magazin.de

Krisenbewältigung_Mit Szenarien in die Zukunft schauen s. 30
Weiterbildung_Auch bei Onlinekursen auf den Transfer achten s. 36
"Agile People Summit"_Kulturwandel wichtiger als Corona s. 46

Die Tricks der Speaker

Neues Enthüllungsbuch fordert mehr Seriosität s. 16



Mat.-Nr. 00107-5178



Werde Experte.

























wings.de/experte

editorial

Im Zoo trommeln sie sich auf die Brust

Hoffentlich nennt ihn keiner Nestbeschmutzer. Nils-Peter Hey ist Kongressredner und hat Anfang Mai ein Buch veröffentlicht, in dem er sich kritisch mit den Machenschaften unseriöser Speaker-Kollegen auseinandersetzt. Angeprangert werden nicht etwa die billigen und oft peinlichen Selbstinszenierungen, sondern Schlimmeres: erlogene Titel, geklaute Inhalte, esoterische Botschaften, gefälschte Referenzen, gekaufte Auszeichnungen und vieles mehr.

Hey hat nichts gegen den Beruf des Speakers (er ist selbst Mitglied der Top 100 Excellent Speakers), aber er will verhindern, dass unseriöse Angeber in ihren selbsterzeugten Luftblasen frech aufsteigen können. Wer behauptet, jeder Speaker, der sich verkaufen könne, sei nun einmal erfolgreich und dürfe nicht kritisiert werden, sagt auf Deutsch: "Lasst die unerfahrenen Veranstalter doch ihre negativen Erfahrungen selbst machen!" Das darf nicht sein, deshalb haben wir für Nils-Peter Hey gleich einmal die (für den Coronavirus reservierte) Titelstrecke freigeräumt.

In eigener Sache: Die Haufe Group in Freiburg, zu der diese Fachzeitschrift gehört, kann viele verlegerische Schwerpunkte vorweisen. Zum Thema "Personal" gibt Haufe noch die Fachzeitschriften "Personalmagazin" und "Personal Quarterly" heraus. Das "Personalmagazin" wurde jetzt vom Verband der Deutschen Fachpresse als "Fachmedium des Jahres 2020" ausgezeichnet.

Der Branchenverband würdigte insbesondere die journalistische Leistung, das moderne Design sowie den Einsatz des Magazins für "New Work". Herzlichen Glückwunsch an die Kolleginnen und Kollegen! Natürlich haben wir alle im Verlag virtuell gefeiert – es war aber kein Erntedankfest, sondern die Auftaktparty zu neuen Höhenflügen.



Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Haufe.

PERSONAL-MAGAZIN PLUS MBA



ALLES ÜBER BERUFS-BEGLEITENDE MBA- UND MASTERSTUDIENGÄNGE.



Nutzen Sie unseren kostenlosen PDF-Download: www.haufe.de/mba

inhalt 06_2020



Speaker-Markt. Um gebucht zu werden, müssen Speaker sich selbst als bedeutende Persönlichkeit inszenieren. Dabei greifen viele tief in die Trickkiste und erfinden Lebensläufe, Qualitätssiegel, Bestsellererfolge oder Referenzen. Ein Insider nennt die Tricks der Trickser.



Szenario. Wer Szenarien entwickelt, hat zumindest zu Beginn konkrete Daten. Doch die fehlen in Corona-Zeiten.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

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

menschen

14 "Autorität braucht fachliche Expertise"

Nicola Baumann war von 2004 bis 2018 eine der wenigen Kampfpilotinnen der Bundeswehr. Nach ihrer aktiven Militärzeit heuerte sie bei der Unternehmensberatung McKinsey & Company an.

titelthema

16 Die Tricks der Speaker

In seinem gerade erschienenen Buch "Seit ich lüge, läuft der Laden" geht der erfahrene Kongressredner Nils-Peter Hey auf eine satirische Reise durch die Welt der Tricks und Täuschungen, die in der Speaker-Szene überhandzunehmen drohen.

22 "Ich will echtes Wissen hören"

Als Sachverständiger für Marketing ist Nils-Peter Hey gewohnt, die behaupteten Kompetenzen von Experten zu überprüfen.

personal- und organisationsentwicklung

24 Versuche mit dem digitalen "Upskilling"

Neue digitale Tools haben Konjunktur in deutschen Unternehmen. Für eine echte Digitalkompetenz kommt es jedoch nicht nur auf Experimentierfreude, sondern auch auf die jeweilige Unternehmenskultur an.

30 Mit Szenarien in die Zukunft schauen

Wie es nach der Corona-Pandemie weitergehen könnte, können Unternehmen nur erahnen. Profis entwickeln möglichst unterschiedliche Szenarien, um sich auf die Zeit "danach" gezielt vorbereiten zu können.

training und coaching

36 Auch bei Onlinekursen auf Transfer achten

Auch Onlinekurse und Webinare sollten nachweislich wirksam sein. Wie der Transfer des Gelernten verbessert werden kann, zeigt dieser Fachartikel. Er präsentiert fünf Quick-and-easy-Tools für Onlinebildungsformate.

40 Onlinekurse nicht unterschätzen

Anfang April gründete die Wiener Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska eine E-Learning-Akademie. Die Gründung erfolgte früher als geplant.

42 Marketing-Aktionismus vermeiden

"In der Krise zeigen sich die Versäumnisse der Vergangenheit", so lautet ein alter Beraterspruch. Und dieser Satz gilt auch für die Beraterzunft selbst. Jetzt treten leider auch die Kompetenzdefizite vieler Berater in Sachen Marketing offen zutage.



Transfer. Auch bei Onlinekursen sollte man auf den Wissenstransfer in die tägliche Praxis achten.



Agile People Summit. Viele HR-Veranstaltungen wurden erfolgreich in das Internet verlagert. Der "Agile People Summit" gehört dazu.

messen und kongresse

46 Unternehmenskultur wichtiger als Corona

Am 29. April fand das erste digitale Event der HR Pioneers GmbH statt: Der "Agile People Summit" war mit 75 Teilnehmenden im virtuellen Raum recht gut besucht und laut Veranstalter "quicklebendig".

48 Wettbewerb "Top Tagungshotels 2020" findet statt

Auch in diesem Jahr sind unsere Abonnenten dazu aufgerufen, sich am Wettbewerb "Top Tagungshotels 2020" zu beteiligen. Die Stimme kann "online" abgegeben werden. Die zur Wahl stehenden Hotels sind ab Seite 48 aufgeführt.

Rubriken

03 editorial53 vorschau53 impressum

54 fachliteratur 56 kolumne

58 zitate

Bringen Sie Ihre Teams und Ihre Organisation auf ein neues Level

Buch und Workshops ab sofort unter

WIRBRAUCHEN WASNEUES.DE



Bitte helfen Sie kranken Kindern mit Ihrer Spende für den Neubau des Kinderzentrums Bethel.

Spendenkonto (IBAN): DE48 4805 0161 0000 0040 77 Stichwort: KINDGESUND www.kinder-bethel.de

Bethel #

blickfang



WER Am Tisch sitzen von links: Lieutenant Commander Montgomery Scotty Scott, Commander Spock (Mr. Spock), Captain James T. Kirk und Dr. Bones McCoy aus der amerikanischen TV-Serie "Star Trek". WAS Der Bildschirm in der Mitte zeigt das in einem Labor eingesperrte Ergebnis eines Genexperiments. Dem menschlichen Zuchtfortschritt wird auf den Zahn gefühlt, bevor er Mitglied der Crew werden darf.

WAS NOCH Das Foto wurde von einem unbekannten Standfotografen der TV-Gesellschaft CBS aufgenommen und wird jetzt über die Bildagentur Getty Images vertrieben.

The Age of Zoom. Die Folge "Space Seed" der TV-Serie "Star Trek", die zum ersten Mal am 16. Februar 1967 ausgestrahlt wurde, zeigt als Science-Fiction genau das, was heute eine gute Videokonferenz auszeichnet. Es gibt genug Bandbreite, die für eine stabile Verbindung sorgt. Die Kamera ist sorgfältig ausgerichtet, sodass man das Gesicht des Gesprächspartners exakt von vorn und gut ausgeleuchtet sieht. Außerdem sieht man nicht, was er untenrum anhat. Der Typ auf dem Bildschirm kann offenbar auch einmal den Mund halten und zuhören. Sympathisch wird er dadurch, dass er auf einen Angeberhintergrund verzichtet, der bestimmt ein teuer eingerichtetes Labor zeigen könnte. Es rennen auch keine Kinder oder Katzen im Hintergrund herum, die man als Zuschauer bewundern müsste. Für alle, die wissen wollen, welche anderen Innovationen künftig Millionen Nutzer täglich haben werden, gilt: Schaut doch einfach Star Trek.

Haufe.



CORONA, KURZARBEIT UND KRISENMANAGEMENT – ALLES WICHTIGE FÜR IHRE PERSONALARBEIT

Mit Haufe Personal Office Gold erhalten Sie verlässliche Informationen und Hilfestellung für Ihre tägliche Arbeit. Praktische Arbeitshilfen sowie topaktuelle Online-Seminare helfen Ihnen, auch in schwierigen Situationen rechtssichere Entscheidungen zu treffen. Alle Inhalte werden permanent aktualisiert und sind dank Online-Version natürlich auch im Homeoffice verfügbar.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen: www.haufe.de/gold-office

Oder rufen Sie uns einfach an: 0800 50 50 445 (kostenlos)



35 Prozent der deutschen Solo-Selbstständigen haben wegen der Corona-Krise seit März gar keinen Umsatz mehr erzielt. Jeder Vierte geht davon aus, seine Selbstständigkeit beenden zu müssen.

Das hat eine Befragung von über 15.000 Solo-Selbstständigen ergeben (Stand: 24. April 2020). Viele Befragte haben Liquiditätsprobleme und angesichts des Ausmaßes der Umsatzausfälle Schwierigkeiten, ihren Lebensunterhalt zu finanzieren. Mehr als die Hälfte der Befragten geht davon aus, auf Ersparnisse zurückgreifen zu müssen, die eigentlich für die Altersvorsorge gedacht waren. "Aber Solo-Selbstständige sind je nach Branche sehr unter-

schiedlich von der Krise betroffen", betont Jörn Block, Professor für Unternehmensführung und Sprecher des Forschungszentrums Mittelstand der Universität Trier. Er hat in Kooperation mit Prof. Dr. Irene Bertschek (ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung) und dem Verband der Gründer und Selbstständigen

Deutschland (VGSD) die Umfrage durchgeführt.

Während Solo-Selbstständige im IT-Bereich zuversichtlich sind, befürchten 41 Prozent aus der Event- und Gastronomie-Branche und immerhin 26 Prozent aus dem Bereich Training und Coaching, ihre Selbstständigkeit "sehr wahrscheinlich" aufgeben zu müssen.

HR INNOVATION AWARD 2020

Bewerbungsphase läuft bald ab

Bis zum 31. Juli 2020 können sich Unternehmen, die mit zukunftsweisenden Produkten neue Wege in der Personalwirtschaft gehen, um den "HR Innovation Award 2020" bewerben. Ziel des Awards ist es, die Innovationskraft und Leistungsfähigkeit im HR-Markt zu fördern und den Innovatoren eine medienwirksame Bühne zu bieten. Eine Jury aus Wirtschaft, Wissenschaft und Medien kürt die Gewinner in vier Kategorien: Software & Hardware, Recruiting & Attraction, Training & Learning, Transformation & Consulting. In jeder Kategorie werden zwei Unternehmensklassen prämiert: Start-ups und etablierte Unternehmen.

AUF DIE WERTE ACHTEN

Das Brettspiel zur Corona-Krise

Das Bremer Trainingsinstitut "Besser wie gut GmbH" (www.besser-wie-gut.de) hat ein Brettspiel entwickelt, das es den Spielern ermöglicht, über die Werte nachzudenken, die hinter den eigenen Entscheidungen stecken. Das Würfelspiel ist als ein Austausch-Experiment mit offenem Ausgang



Corona-Spiel. Das Brettspiel verspricht lebendigen Perspektivenwechsel.

angelegt. Die Spieler übernehmen verschiedene gesellschaftliche Rollen und müssen je nach Würfelergebnis unterschiedliche Herausforderungen bewältigen, um eine Krise vom Kaliber einer Corona-Pandemie im Zaum zu halten.

Dabei zeigt das Spiel nicht nur, welche Nebenwirkungen bestimmte Krisenbekämpfungsmaßnahmen haben können. Durch Wertekarten wird den Spielern auch vor Augen geführt, wie bestimmte Werte zu ganz unterschiedlichen Maßnahmen führen können. Ein ständiger Perspektivenwechsel schafft viel Verständnis für Krisensituationen und insbesondere für das Thema "Verantwortung". Der Clou: Alle Mitspieler bewerten permanent das Verhalten und die Entscheidungen der anderen auf einer Skala". Der Spieleerfinder Ralf Besser betont: "In dem Spiel gibt es nicht richtig oder falsch, sondern nur regen Austausch."

KARRIERE

Sabine Kluge geht zur Deutschen Bahn

Sabine Kluge, eine der Leitfiguren des New-Work-Ansatzes und insbesondere der Working-Out-Loud-Methode (WOL), wechselte am 1. April aus der Selbstständigkeit in die Konzernzentrale der Deutschen Bahn und wird sich dort um die Führungskräfteentwicklung kümmern.

"Ein Schwerpunkt meiner Arbeit wird die Weiterentwicklung des Talentmanagements für das Topmanagement sein, ebenso wie die Nachfolgeplanung", sagte Kluge dem "Personalmagazin". Für Kluge ist die Konzernwelt nicht neu: Sie arbeitete sechzehn Jahre lang bei Siemens in der Personalentwicklung, wo sie New-Work-Themen vorantrieb und dafür mehrfach ausgezeichnet wurde. Ihre neue Abteilung ist Teil des Ressorts "Strategie und Transformation". Das "Personalmagazin" vermutete, dass das vor drei Jahren gestartete freiberufliche Beratungsgeschäft, das Kluge aufgebaut hatte, sich wohl nicht so gut entwickelt habe, wie erwartet. Der Graswurzelansatz des Working Out Loud habe zwar einen Hype ausgelöst, doch aus den größtenteils kostenlosen Tools habe sich nur schwer Geschäft generieren lassen. Auch bei anderen Beratungsprojekten, die sich um New Work drehten, habe sich schnell Ernüchterung breitgemacht, da Veränderungen von unten offenbar schwerer zu gestalten seien, als sich das mancher New Worker vorstelle. Als Ausstieg aus der New-Work-Bewegung will Kluge den Stellenwechsel nicht verstanden wissen. Sie reize gerade die Frage, wie und ob New-Work-Themen auch auf der Ebene des Topmanagements sinnvoll integrierbar seien. "New Work ist in erster Linie eine Haltungsfrage", meinte Kluge.



Sabine Kluge. Zusammen mit WOL-Erfinder John Stepper auf der "Zukunft Personal".

HR-BERATER STARK GEBEUTELT

Corona-Krise erreicht die Consulting-Branche

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) hat seine Mitglieder nach dem Geschäftsklima im 1. Quartal gefragt. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie sind deutlich spürbar: Der Index fällt im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 29,9 Punkte auf den Indexwert von 70,4.

Am stärksten fiel der Rückgang des Geschäftsklimas in der Human-Resources-Beratung aus. Alle befragten Unternehmensberatungen bewerten die Geschäftsaussichten für die kommenden sechs Monate noch etwas schlechter als die aktuelle Lage. BDU-Präsident Ralf Strehlau betont: "Das starke Wachstum der Consultingbranche in den vergangenen zehn Jahren hat durch die Corona-Pandemie vorerst ein abruptes Ende gefunden. Und wir müssen davon ausgehen, dass die Talsohle noch nicht erreicht ist."

Insgesamt wurden im Zuge der Corona-Krise 13 Prozent der Projekte von den Auftraggebern storniert. Höher ist der AnProzent. Eine Virtualisierung der HR-Beratungsleistung wird zwar in der Regel angeboten. Allerdings erschwert die nicht selten fehlende Kundenakzeptanz die Projektdurchführung. Dies betrifft besonders auch die Personalberater bei der Suche und der Auswahl nach und von Fach- und Führungskräften. Auch ein Beratungsfeld wie die Sanierungsberatung, die in Krisenphasen in der Regel besonders nachgefragt wird, meldet schlechte Geschäfte.

teil in der HR-Beratung mit 29

Kurz und Knapp

Award. Noch bis zum 30. Juni 2020 ist eine Bewerbung um den "Coaching & Training Award des DVCT" möglich. Gesucht werden innovative Konzepte und Methoden, die der Klientel echte Mehrwerte (eventuell in Sachen Online-Lernen?) bieten (www.dvct.de/verband/coach-trainer-award/). Der DVCT ist mit 1.600 Mitgliedern der größte Fachverband für Coachs und Trainer im deutschsprachigen Raum.

Event. Die Web-2.0-Konferenz "Republica" als reine Online-Tagung hat besser geklappt als erwartet. Gründer Markus Beckedahl meinte aber, eine physische Konferenz könne durch ein Online-Event nie ersetzt werden, weil die vielen Networking-Momente fehlten. Es gab 172 Online-Rednerauftritte. Das Programm dauerte 51 Stunden.

Executive Education. Die ESMT Berlin belegt im neuen "Financial Times Executive Education Ranking", der Rangliste der besten Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte, weltweit den zehnten Platz und klettert im Vergleich zum Vorjahr zwei Plätze nach oben. Das Ranking berücksichtigt sowohl die offenen als auch die für Unternehmen maßgeschneiderten Weiterbildungsprogramme.

Auch das noch. Julia Jäkel, die Chefin des Verlags Gruner und Jahr in Hamburg, befürchtet wegen der Corona-Krise den Niedergang der Gleichberechtigung: "Homeoffice bedeutet für Tausende Frauen gerade vor allem Home und wenig Office". Diese Entwicklung sei für Frauen deshalb bitter, weil jetzt in der Krise Karrieren gemacht würden. Das Gebot der Diversität zähle "offenbar nur an ruhigen Tagen".

KARRIERE

Janina Kugel arbeitet jetzt freiberuflich für BCG

Janina Kugel, ehemalige Siemens-Personalchefin und Arbeitsdirektorin des Konzerns, arbeitet seit Mai 2020 laut "Spiegel" als freie Mitarbeiterin mit dem Titel "Senior



Janina Kugel. Die Personalexpertin war bislang eine gefragte Kongressrednerin.

Advisor" für die Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG). Auf der Homepage von BCG hat Kugel anlässlich ihres Einstiegs einen Sieben-Punkte-Plan zur Neujustierung von Unternehmen nach der Corona-Pandemie veröffentlicht. Der Text fand in den sozialen Medien große Beachtung. Kugel fordert, eine gute Führungskraft müsse jetzt erst einmal herausfinden, was das eigene Team wirklich antreibe. Der Sieben-Punkte-Plan sagt folgende Veränderungen voraus:

- **1.** "Smart Work" (im Sinne von Remote Work, Travel Reduction, Virtual Meetings) wird zum neuen Standard.
- **2.** Der physischen und mentalen Gesundheit der Mitarbeiter wird deutlich mehr Beachtung geschenkt.

- **3.** Die Entwicklung von Kompetenzen und Talenten wird dringlicher.
- **4.** Die erreichte "Workforce Flexibility" wird nicht zurückgeschraubt, sondern erhöht werden.
- **5.** Führungskräfte werden offener und mit mehr Empathie kommunizieren und mit Kopf, Herz und Hand führen.
- **6.** Das Bemühen, Mitarbeitern Sinn zu bieten, wird zu einer sinnorientierteren Unternehmenskultur führen.
- 7. Die voranschreitende Digitalisierung wird dazu führen, dass jedes Unternehmen ein starkes digitales Rückrat bekommt. Außerdem gibt es eine Entwicklung zur "Bionic Organization".

Mehr mit Kopf, Herz und Hand gleichzeitig zu führen, ist laut Kugel das Wichtigste.

WEITERBILDUNGSTAG

Veranstaltungen verschoben

Unter dem Motto "Upskilling now! Weiterqualifizierung jetzt!" wollte der Deutsche Weiterbildungstag (DWT) am 23. September auf das Thema "Fachkräftesicherung" aufmerksam machen. Der Deutsche Weiterbildungstag 2020 wird wegen der Corona-Krise verschoben und aller Voraussicht nach im Frühjahr 2021 nachgeholt.

Die Absage betrifft sowohl die zentrale Auftaktveranstaltung am 22. September 2020 in Berlin als auch verschiedene regionale Schwerpunkt-Veranstaltungen sowie die vielen lokalen Events. Derzeit prüfen die Initiatoren, ob im Herbst 2020 eine überwiegend virtuelle Ersatzveranstaltung ("DWT-Dialog") stattfinden kann. Weitere Infos finden Sie demnächst auf www.deutscher-weiterbildungstag.de.

COACHING-MARKT

Erstmals ein Coaching-Dachverband gegründet

Aus dem "Roundtable Coaching", einer lockeren Diskussionsrunde von 14 Coaching-Verbänden, wurde Ende April 2020 der "Coaching-Dachverband Roundtable Coaching" (RTC) mit Sitz in Berlin. Dieser Zusammenschluss wird derzeit allerdings nur von sieben Einzelverbänden mitgetragen.

Aktuelle "Gründungsmitglieder" sind der Deutsche Coaching Verband e.V. (DCV), die Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V. (DGfC), die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF), die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), die European Association for Supervision and Coaching e.V. (EASC), Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. (QRC) und die Systemische Gesellschaft e. V. (SG).

COACH OPENS

(Noch) nicht mit dabei sind zum Beispiel so namhafte wie mitgliederstarke Verbände wie der Berufsverband Dt. Psychologinnen und Psychologen (BDP), der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT), der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC), der Deutsche Verband

für Coaching und Training e.V. (DVCT) und die International Coach Federation Deutschald and e.V. (ICF).

Der Dachverband will künftig die "entscheidende Anlaufstelle für Fragen der Standardisierung im Coaching" sein. Nur mit allgemein gültigen Standards, die möglicherweise zu einer Zertifizierung führen könnten, sei Coaching in Deutschland voranzubringen.

Lutz Salamon, selbst langjähriger Coach und auch Mitgründer und Ehrenmitglied des DCV, wurde zum Vorsitzenden des Coaching-Dachverbands Roundtable Coaching (RTC) gewählt. Als Vizevorsitzender des RTC wurde Volker Tepp, Vorstandsmitglied der European Association for Supervision and Coaching e.V. (EASC), bestimmt.

STUDIE DES MIT

Roboter: Schnelle Umstellung bringt mehr Jobs

Die Integration eines Roboters in die Produktion kostet im Schnitt drei menschliche Jobs. Dieser Stellenabbau trifft aber fast nur jene Unternehmen, die bei der Automation auf die Bremse treten. Firmen, die diese Umstellung schneller bewerkstelligen, tendieren nämlich eher dazu, zusätzliche Arbeitskräfte einzustellen.

Zu dem Ergebnis kommt eine Analyse des Massachusetts Institute of Technology (MIT), die die Entwicklung von 55.390 Betrieben in Frankreich zwischen 2010 und 2015 unter die Lupe genommen hat. "Wenn man sich das Thema Roboter auf einer betrieblichen Ebene ansieht, ist das ungemein interessant, weil dadurch wichtige zusätzliche Aspekte aufgezeigt werden", sagt Daron Acemoglu, MIT-Professor am Department of Economics. "Wir wissen, dass Unternehmen Roboter einsetzen, um ihre Kosten zu senken. Also ist es eigentlich recht einleuchtend, dass Firmen, die sehr früh auf Roboter umstellen, auf Kosten ihrer Mitbewerber expandieren können", erklärt der Experte.

Laut der Studie hat der Einsatz von 20 Prozent mehr Robotern in den untersuchten Produktionsbetrieben im erfassten Zeit-



raum zu einem Rückgang der Beschäftigung um 3,2 Prozent geführt. "Dies trifft allerdings nur zu, wenn man die entsprechende Branche insgesamt betrachtet", betont Acemoglu. Nimmt man die betreffenden Firmen, die Roboter angeschafft haben, genauer in den Blick, fällt auf, dass dort die geleisteten Arbeitsstunden um 10,9 Prozent nach oben geklettert sind. "Sogar die Löhne sind gestiegen", so der Forscher.

HOMEOFFICE

"Zoom" macht viele richtig müde

Wer sechs Stunden am Tag in wechselnden Videokonferenzen sitzt, wird sehr müde, weil ihn zum Beispiel das digitale Konferenztool "Zoom" auf Dauer überfordert. Die "Süddeutsche Zeitung" (27. April 2020)



berichtete, dass diese neue "Dysfunktion" den Namen "Zoom Fatigue" bekommen habe.

Schwierig bei digitalen Konferenzen sei, dass sich die Teilnehmer einer Videokonferenz nie wirklich in die Augen sehen könnten. Damit das Gegenüber das Gefühl habe, angesehen zu werden, müsste der Gesprächspartner direkt in die Kamera schauen – mit der Folge, dass er den Bildschirm nur teilweise oder gar nicht beobachten könne.

Außerdem sei es für viele anstrengend, sich selbst bei eingeschalteter Kamera dauernd in einem kleinen Fenster am unteren Bildrand sehen zu müssen. Ganz zu schweigen davon, dass die eigene Webcam in den seltensten Fällen in einem vorteilhaften Winkel auf das eigene Gesicht eingestellt sei. Die "Süddeutsche Zeitung" kommentierte das mit den Worten: "Stundenlang auf das eigene Doppelkinn zu blicken, kann durchaus dazu führen, sich inadäquat zu fühlen."

FAZ-FACHVERLAG

"Personalwirtschaft" jetzt bei der FAZ

Der FAZ-Fachverlag hat zum 1. Mai 2020 den Programmbereich "Personalmanagement" von Wolters Kluwer Deutschland übernommen.

Der Programmbereich umfasst neben dem Magazin "Personalwirtschaft", das seit über 45 Jahren am deutschen Markt etabliert ist, auch Onlineportale (Personalwirtschaft.de, Personalpraxis24.de, Betriebsratspraxis24.de) und Veranstaltungen ("Deutscher Personalwirtschaftspreis"). Der Standort Köln bleibt erhalten und wird zum größten Standort des FAZ-Fachverlags außerhalb Frankfurts ausgebaut. Der FAZ-Fachverlag ist eine hundertprozentige Tochter der FAZ.

INTERNATIONALE STUDIE

Digitale Teamarbeit klappt, aber der Mensch kommt zu kurz

Weltweit haben Unternehmen seit Beginn der Corona-Krise zwischen 70 und 100 Prozent ihrer Bürotätigkeiten auf Homeoffice umgestellt. Dies betrifft auch Tätigkeiten, die man bisher der Face-to-Face-Situation vorbehalten hatte, darunter Personalauswahlgespräche, Coaching oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Das hat eine Studie des Goinger Kreises herausgefunden. Demnach ist eine virtuelle Zusammenarbeit möglich, aber sie vernachlässigt zu oft die sozialen und emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter.

Abgesehen von Netzüberlastungen funktionieren Kommunikationsinstrumente, Netzzugänge und Bedienung laut
Studie gut. Viele der neuen
Prozesse werden deshalb nach
der Corona-Krise weiterhin genutzt werden. Die virtuelle Zusammenarbeit ist aufgrund der
positiven Erfahrungen plötzlich
ein ganz selbstverständlicher
Teil der unternehmensinternen
Abläufe.

Thomas Marquardt, Infineon-Manager und Vorsitzender des Goinger Kreises, meinte: "Uns ist klar: Kein Unternehmen wird einfach zum herkömmlichen Büroalltag zurückkehren." Die Studienergebnisse offenbaren einige Problemzonen: Die Arbeit dringt in das private Zuhause ein, das bewusst vom Berufsalltag ferngehalten werden sollte. Mitarbeiter, die Interaktion und Unterstützung brauchen oder introvertiert sind, fühlen sich schneller isoliert und alleingelassen. Video- und Telefonkonferenzen lassen wenig Raum für Small-Talk, Emotionen, Beziehungen und andere Dimensionen menschlicher Interaktion, Projektleiterin Anne Burmeister von der Rotterdam School of

Management betont: "Bürozusammenarbeit basiert auf ganz verschiedenen sachlichen und persönlich-emotionalen Interaktionen, die für die Mitarbeiter gleichsam bedeutsam sind. Solche Routinen gibt es in der virtuellen Zusammenarbeit noch nicht." Deshalb müsse der Umgang mit Emotionen und persönlicher Beziehung Teil des Führungsverständnisses werden. Der Goinger Kreis (www.goinger-kreis.de) wurde 2004 in Going/Tirol von Topmanagern aus dem Personalwesen deutscher Unternehmen gegründet.



CAPGEMINI

Corona legt die digitale Kluft in der Bevölkerung offen

Die Corona-Pandemie verstärkt die digitale Spaltung der Welt in eine Online- und Offline-Bevölkerung. Dies geht aus der aktuellen Studie des Capgemini Research Institute "The Great Digital Divide: Why bringing the digitally excluded online should be a global priority" hervor, die im Mai 2020 vorgestellt wurde. Die Studie unterstreicht, dass die Verantwortung für die Bekämpfung der digitalen Ausgrenzung gemeinsam bei öffentlichen und privaten Organisationen liege. Man müsse sicherstellen, dass dem digital ausgegrenzten Teil der Bevölkerung der Zugang zu wesentlichen Dienstleistungen nicht verwehrt werde. Die Kernaussagen der Studie lauten:

- Offline zu sein kann zu Isolation, Einsamkeit oder einem Gefühl der Unzulänglichkeit führen: 46 Prozent der Befragten ohne Internetzugang gaben an, dass sie sich besser mit Freunden und Familie verbunden fühlen würden, wenn sie Zugang zum Internet hätten.
- 34 Prozent der Befragten äußerten Interesse daran, das Internet zu nutzen, um öffentliche Leistungen in den Bereichen Wohnung, Lebensmittel und Gesundheitsversorgung zu beantragen.
- Schwierigkeiten, sich online auf Stellenangebote zu bewerben und ein fehlender Zugang zu digitalen Lern- und Bildungsmöglichkeiten können die beruflichen

- Aufstiegsmöglichkeiten für die Offline-Bevölkerung erschweren.
- 44 Prozent der Offline-Befragten glauben, dass sie in der Lage wären, besser bezahlte Jobs zu finden und sich weiterzubilden, wenn sie Zugang zum Internet hätten.
- Insgesamt wünschen sich 29 Prozent der Offline-Befragten, sie könnten online nach Jobs suchen und sich darauf bewerben; bei den 22- bis 36-Jährigen liegt dieser Anteil bei 41 Prozent.

Das Capgemini Research Institute hat Forschungszentren in Großbritannien, Indien und den USA (www.capgemini.com/de-de/capgemini-research-institute).

Haufe.





Frank Sieber Bethke/Anja Klein

Kompetenzen wirksam entwickeln

Nachhaltige Entwicklung und erfolgreicher Lerntransfer

> Arbeitshilfen online

Haufe.

ISBN 978-3-648-13856-4 240 Seiten | 39,95€

NACHHALTIGES LERNEN UND ENTWICKLUNGSMANAGEMENT

Damit Weiterbildung und Arbeit zukünftig nicht mehr getrennt voneinander betrachtet werden, zeigen die Autoren mit konkreten Arbeitshilfen, wie neue Strategien und Konzepte für den Weiterbildungsbereich in Unternehmen erarbeitet werden können.

- + Karriere und Entwicklung: gestern heute morgen
- + Schneller Lernen als die Wettbewerber
- + Grundkonzepte für nachhaltiges Lernen und Entwicklung

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

"Führungsautorität braucht auch fachliche Expertise"

FÜHRUNGSSTÄRKE. Nicola Baumann (35), eine Ingenieurin für Maschinenbau, war von 2004 bis 2018 eine der sehr wenigen Kampfpilotinnen der Bundeswehr. Nach ihrer aktiven Militärzeit heuerte sie bei der Unternehmensberatung McKinsey & Company an.



Der Job einer Eurofighter-Pilotin kingt nach Flugmanövern, wie man sie aus Filmen wie "Top Gun" kennt – aber welche Rolle spielt Führung für Sie?

Nicola Baumann: Ich hatte bei der Bundeswehr zwei verschiedene Führungsfunktionen: "Am Boden" war ich zuständig für ein kleineres Team von Piloten. "In der Luft" ging es auch darum, eine Formation zu führen und Missionen, in meinem Fall Trainingsmissionen, erfolgreich zu absolvieren. Das ist aber eher vergleichbar mit dem Teamkapitän beim Fußball.

Was unterscheidet die Funktion "Führung" in einem Unternehmen vom Militär?

Baumann: In beiden Welten geht es darum, sehr gut ausgebildete Profis zu führen, deshalb lässt sich das gut übertragen. Ich muss jeden oder jede Einzelne respektieren, nicht immer nur die Besten. Denn auch durchschnittliche Mitarbeitende möchten für ihre Leistungen anerkannt und bei dem, was sie noch nicht so gut können, unterstützt werden. Respektvolle, positive Kommunikation ist dabei wichtig: Wenn ich jemandem eine Aufgabe gebe, die ein bisschen über dem üblichen Leistungsniveau der Person liegt, und dabei optimistisch bin, die Person motiviere und ihr sage, dass sie das hinbekommt, dann wird sie sehr wahrscheinlich an dieser Aufgabe wachsen. Man muss jemandem erst etwas zutrauen, bevor der- oder diejenige es tatsächlich kann. Leider wird das weder beim Militär noch in Unternehmen immer so gelebt.

Wie stark muss Eigenverantwortung von den Mitarbeitenden aktiv eingefordert werden?

Baumann: Eigenverantwortung spielt eine große Rolle und muss tatsächlich eingefordert werden. Das deutsche Militär zum Beispiel arbeitet immer mit einer Auftragstaktik. Dabei gebe ich das Ziel vor, sage meinen Mitarbeitenden, wo es hingeht, aber ohne den Weg dorthin zu bestimmen. Denn ehrgeizige, ambitionierte Menschen wollen wissen: Auf welchen Berg müssen wir hinauf? Welches Produkt müssen wir entwickeln? Mikromanagement und kleinteilige Vorgaben sind dabei oft hinderlich. Wenn Mitarbeitende frei arbeiten können, geben sie sich mehr Mühe. Ambitionierte Menschen wollen sich in ihrer Arbeit frei entwickeln und Selbstbestimmung finden. Dafür braucht es Eigenverantwortung.

Wie viel Fachexpertise braucht eine Führungskraft?

Baumann: Die beste Fachkraft ist nicht unbedingt die beste Führungskraft, aber trotzdem: Die fachliche Expertise macht mindestens fünfzig Prozent der Führungsautorität aus, eher mehr. Denn es braucht fachliche Kompetenz, um nicht an der Nase herumgeführt zu werden. Das gilt auch in der Produktion oder in der Produktentwicklung. Eine gute Führungskraft muss auch bei fachlichen Problemen weiterhelfen können. Das ist wie beim Bergsteigen: Als Führer muss man nicht den ganzen Weg auswendig kennen. Aber man muss unbedingt wissen, wie man bei Abzweigungen herausfindet, welches der rich-



tige Weg ist. Die Führungskraft muss auch respektieren, dass einzelne Teammitglieder in einzelnen Bereichen deutlich mehr wissen. Das kann man nutzen und die Menschen nach ihrer Meinung fragen. Beim Militär braucht es sogar noch etwas mehr fachliche Kompetenz. Militärische Führungskräfte führen eben auch im Kampfeinsatz und müssen festlegen, wer an welcher Stelle operieren oder fliegen soll. Dabei geht es potenziell um das eigene Leben und um das Leben meiner Kameraden. Dafür muss ich genau wissen, wie eine Mission funktioniert.

Wenn Fachlichkeit fünfzig Prozent der Führungsautorität ausmacht, woher kommt dann die andere Hälfte?

Baumann: Der nächste große Anteil mit etwa dreißig bis vierzig Prozent ist die persönliche Autorität. Dazu gehört das persönliche Auftreten, aber auch die Sozialkompetenz und ein verlässliches Verhaltensmuster. Und dann gibt es noch einen kleinen Anteil, etwa zehn Prozent, der vom Dienstgrad oder der Position herrührt. Am Ende des Tages kann ich immer sagen: "Ich bin die Chefin und deswegen machen wir das jetzt so." Aber damit begebe ich mich auf dünnes Eis, das kann ich einmal machen, aber dann ist das Ansehen verspielt.

Formale Autorität ist also eine Art Joker?

Baumann: Genau, und wenn man den Joker zieht, heißt das oft auch, dass die persönliche und fachliche Autorität schon fehlgeschlagen ist. Wenn ich die nötige Erfahrung mitbringe

und mein Team mir vertraut, ist Führung auch ohne die große Chef-Keule möglich.

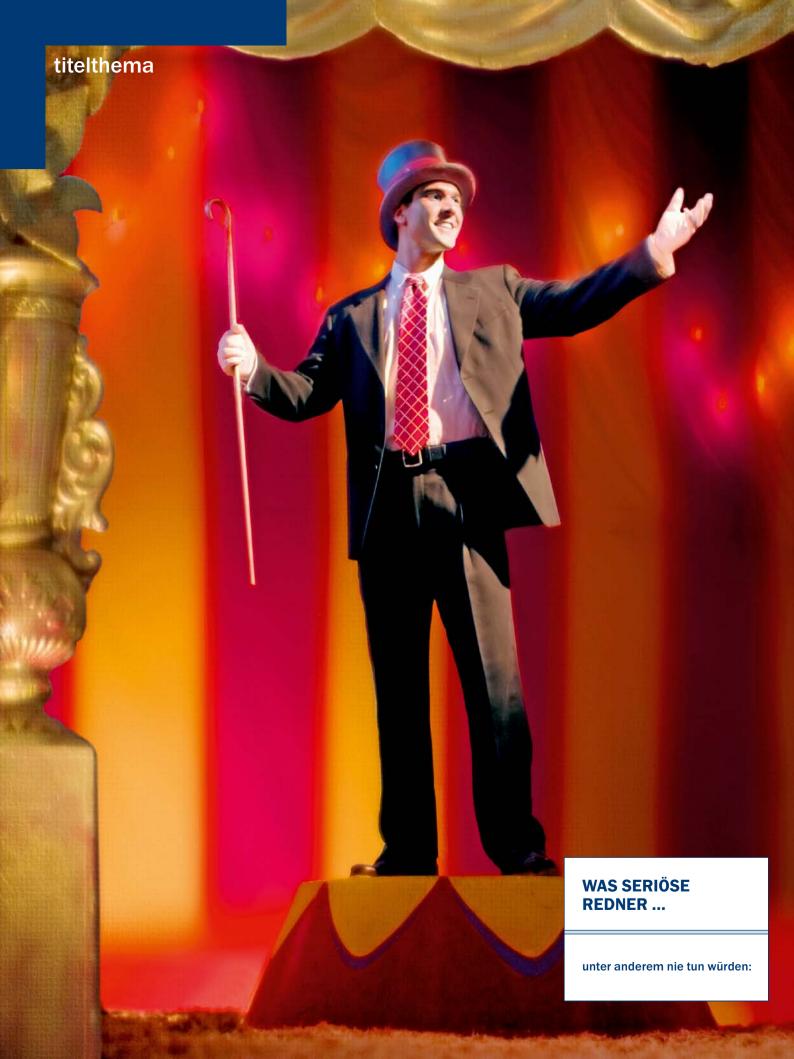
Können Sie eine Situation schildern, in der Sie fürchteten, dass Ihre eigene Autorität untergraben wird?

Baumann: Ich erinnere mich beispielsweise an eine Situation, als ich 24 oder 25 war und zum ersten Mal für zwölf Flugschüler und sechs Fluglehrer zuständig war. Ich hatte einen etwa 50-jährigen sehr erfahrenen Fluglehrer in meinem Team, der leider überhaupt keine Lust hatte, meinen Anweisungen zu folgen. Da sah ich die Gefahr, dass meine Führungsautorität völlig untergraben wird.

Wie sind Sie mit dieser Situation umgegangen?

Baumann: Ich habe damals versucht, mich in die Person hineinzuversetzen, und bin dann auf den Mitarbeiter zugegangen und habe sein Wissen eingefordert, denn die Menschen mögen es, wenn ihre Meinung geschätzt wird. Abgesehen davon, dass man ja tatsächlich von diesem Wissen profitiert, ist es eine gute Strategie, denjenigen so zu seinem engsten Verbündeten zu machen und mit ins Boot zu holen. In neunzig Prozent der Fälle funktioniert das sehr gut. Wenn die Person trotz allem an der Autorität kratzt, muss man sie mit aller Entschlossenheit ruhigstellen. Man kann nicht zulassen, dass jemand aktiv die eigene Autorität untergräbt.

Interview: Maxim Nopper-Pflügler •





SPEAKER-SZENE. In seinem gerade erschienenen Buch "Seit ich lüge, läuft der Laden" geht der Marketingexperte und erfahrene Kongressredner Nils-Peter Hey auf eine satirische Reise durch die Welt der Tricks und Täuschungen, die in der deutschsprachigen Speaker-Szene überhandzunehmen drohen.

Die Tricks der Speaker

Sie sind die erfolgreichsten, gefragtesten und besten Experten für irgendetwas. Sie nennen sich "Top Speaker", "Top Keynote Speaker" oder "Global Leading Speaker", zu deren Vorträgen stets mehrere Tausend Zuhörer strömen. Sie sind natürlich auch noch die meistgelesenen Bestsellerautoren zu irgendetwas. Sie sind Mitglied in exklusiven Vereinen und wurden mit

zahlreichen Preisen ausgezeichnet. Sie rühmen sich ihrer Lehraufträge an renommierten Universitäten und brillieren manchmal auch mit einem Doktor- oder Professorentitel. Und sie haben alle eines gemeinsam: Sie treten immer lautstark auf, oftmals mit tatkräftiger Unterstützung von Redneragenturen, die mit ihrer Vermarktung gutes Geld verdienen.

mit Buzzwords Kompetenz suggerieren

etwas versprechen, was sie nicht halten können

03.

Social-Media-Reichweite durch gekaufte Follower steigern

titelthema

→ Nils-Peter Hey, Gründer und Inhaber der Fischfell Strategieberatung, München, kennt die Speakers-Szene, in der er sich als Vortragsredner selbst seit Jahren bewegt. Nun nimmt er dieses Biotop in seinem neuen Buch kritisch-satirisch unter die Lupe, "Ich schreibe für die Menschen, die nicht bereit sind, Lügen und künstliche Selbstüberhöhung als notwendiges Übel zu akzeptieren", so Hey.

Mit dem Buch wolle er seine Leser zu mündigen Konferenz- und Tagungsteilnehmern machen. Und nicht zuletzt sei das Buch auch für alle Vortragsredner geschrieben, die sich fragten, ob es so etwas wie eine "Speaker-Szene" übersieht es kritisch, wenn (bei unterbeschäftigten Trainern und Beratern) oftmals an erster Stelle der Wunsch stehe, Speaker zu werden und man sich erst danach die Frage stelle, über was man überhaupt reden wolle. "Damit werden Speaker produziert, die über alles und nichts reden, aber ohne Substanz." Und wenn das Entertainment die Botschaft überflügele. dann handele es sich wohl eher um Co-

Sanfte Kritik übt Reimer auch an Redneragenturen, die zwar den Eindruck eines seriösen Rednerangebots erweckten, doch nicht für Qualität bürgten. Der Kunde müsse daher der Selbstdarstellung

gegen Honorar gibt es dabei den Vortrag ohne Honorar aus Marketinggründen und um Folgeaufträge zu generieren. Reichlich bizarr wird es dann, wenn der Redner bis zu 12.000 Euro dafür zahlt, dass er einen Vortrag halten kann. Kaschiert wird das dann manchmal als Marketingaufwendung für die Veranstaltung. Dennoch könne sich auch das Modell für manchen Speaker lohnen, behauptet Kmenta. Allerdings könne das Image des Redners leiden.

Was Kmenta nicht erwähnt (aber worunter Speaker dem Vernehmen nach auch sehr leiden): So manche Redneragentur hat ihr Geschäft längst perfektioniert hat. Der Speaker zahlt nicht nur ein paar Tausend Euro dafür, dass er dort gelistet wird, er zahlt auch noch mal ein paar Tausend Euro, damit bei dem kostenlosen Auftritt auf einem Rednerevent ein professionelles Video von ihm gedreht wird. Denn das braucht man, um sich besser vermarkten zu können.

Auch Heinrich Kürzeder weiß, wie das Geschäft läuft. Schließlich hat er in 20 Jahren nach eigener Aussage knapp 10.000 Redner vermittelt. Als Gründer der Agentur "5 Sterne Redner" erhalte er täglich Bewerbungen von Nachwuchsrednern, die sich leichtfertig als Top Speaker bezeichneten. Dabei passe Angebot und Nachfrage oft nicht zusammen. So werde er derzeit überschwemmt mit Angeboten zu Themen wie Digitalisierung, künstliche Intelligenz und Change Management. "Diese Angebote sind genauso sinnvoll, wie einen Eimer Sand an den Strand mitzubringen", schreibt Kürzeder und betont, dass es keine Garantie für den "Durchbruch" als Top Speaker und den damit verbundenen, vermeintlichen grenzenlosen Reichtum gebe, selbst wenn

"Es gibt überhaupt keine Garantie für einen **Durchbruch als Top Speaker.**" Heinrich Kürzeder

haupt geben müsse und ob sie Teil davon sein wollten. Es gehe ihm nicht in den Kopf, warum das Faken von Erfolgen zur Methode werden müsse, betont Hey. Er bewundere alle Berater und Speaker, die sich ihren Expertenstatus ehrlich verdient hätten. Aber er verachte jeden, der sich durchs Leben lüge.

Großtuerei schadet der ganzen Berufsgruppe

Neben Hey als Herausgeber beleuchten sechs (!) weitere Autoren den schillernden Markt. Markus Reimer, promovierter Philosoph und seit über zehn Jahren Keynote Speaker zu Themen wie Innovation, Agilität und Digitalisierung, nennt seinen Beitrag einen "Hilferuf". Denn die Großtuerei schade dem Ansehen der ganzen Berufsgruppe. Reimer eines Redners glauben. Sein Fazit: Die Szene der Keynote Speaker müsse sich neu erfinden und zwar auf der Basis von Qualität, Ehrlichkeit und gegenseitigem

Roman Kmenta, Spezialist für das Thema "Pricing", setzt sich in seinem Buchbeitrag mit den "unglaublichen Honoraren der Speaker" auseinander. Professionelle Redner könne man immerhin schon ab 3.000 Euro buchen, die teuersten kosteten mehr als 10.000 Euro. Kmenta rechnet vor, warum ein Honorar von 4.000 Euro für einen einstündigen Vortrag eigentlich zu niedrig sei und gerade mal dem Stundenlohn eines Kfz-Spenglers entspreche (wenn man Reisezeiten und die Vor- und Nachbereitung sowie die Marketingkosten in die Kalkulation mit einbezieht). Kmenta erklärt auch die verschiedenen Geschäftsmodelle. Neben dem Vortrag

Qualitätssiegel und Plätze in Bestenlisten kaufen

05.

so tun, als wären Prominente "alte Kumpels"

mit banalem Online-Coaching Zusatzgeschäfte aufbauen

der Redner und seine Agentur alle wichtigen Voraussetzungen einer erfolgreichen Vermarktung erfüllten. Der Speaker-Vermittler warnt daher davor, seinen Job leichtfertig aufzugeben, um nur von Vortragshonoraren zu leben. Das gelinge nur sehr wenigen.

"Wenn Pathos pathologisch wird - ein Plädoyer für radikale Ehrlichkeit", so lautet der Titel des Beitrags des Business-Coachs Felix Maria Arnet. Darin beschreibt er sein eigenes Scheitern und setzt sich kritisch mit dem Coaching-Markt und den gängigen Motivationstrainings auseinander. Das Kapitel endet mit einer Aufforderung, ehrlich zu sein. "Ehrlichkeit bedeutet Freiheit. Die Freiheit, ich selbst zu sein, für mich und für andere."

Journalisten sollten eigentlich Gatekeeper sein

Die auf den Kanaren lebende freie Journalistin Christina Teuthorn-Mohr beschreibt ihre Erfahrungen mit Experten und gibt als Kommunikationsberaterin Tipps zum Umgang mit Journalisten. Journalisten seien "Gatekeeper", also eine Art Torwächter für Informationen, die sie nach bestimmten Kriterien auswählten. "Normalerweise finden Journalisten Experten und nicht umgekehrt", schreibt sie. Sie suche nicht das "große Ego, das sich aufbläst, sondern die gesellschaftlich relevante Information". Sie traue keinem Experten, der sich selbst anpreise, was noch dadurch getoppt werde, wenn die Selbst-PR unbelegte Behauptungen erhalte. So mancher Speaker, der ihre Liste der Do's und Dont's aufmerksam liest, dürfte ins Grübeln kommen, ob seine PR-Strategie die richtige ist.

Eher wissenschaftlich wird es in dem Beitrag der Soziologin Sonja Veelen. Im Jahr 2012 hat sie das Buch "Hochstapler - Wie sie uns täuschen" veröffentlicht und forscht jetzt immer weiter zu diesem Thema. In ihrem Beitrag klärt sie über die Motive und Techniken beim Faken, Hochstapeln und Betrügen auf und beschreibt die Funktionsweise des Täuschens. Damit eine Täuschung gelinge, müsse man verstehen, wie sich eine "falsche" Wirklichkeit so konstruieren lasse, dass das Publikum sie für real halte. Zu den Hauptmotiven für die vorsätzliche Täuschung



Buchtipp. Nils-Peter Hey (Hrsg.): "Seit ich lüge, läuft der Laden - So machen selbsternannte Experten auf Boss, obwohl sie nur Hugo sind." Richard-Pflaum Verlag, München 2020, 200 Seiten, 19,90 Euro

gehöre die Gier nach Geld, Bekanntheit, Aufmerksamkeit oder Anerkennung, die wiederum zum Teil durch Persönlichkeitsstörungen hervorgerufen werden. Im Zusammenhang mit Hochstapeln seien dies vor allem Narzissmus und eine krankhafte Lügensucht.

Tatsächlich tummeln sich auf dem Markt einige Speaker, die bereits wiederholt durch ihre Lügen aufgeflogen sind. Das tut ihrem Erfolg jedoch keinen Abbruch und stört weder die Redneragenturen noch die Unternehmen, die die Speaker buchen. Und so mancher Veranstalter gibt sogar offen zu, dass ihn der erfundene Doktortitel und die gefälschte Referenzliste eines Redners nicht interessiere. Hauptsache, der Entertainmentfaktor stimme. Das Betrugssystem - so scheint es - funktioniert prächtig, weil viele mitspielen.

Dass fünf der sechs Autoren (sowie auch Nils-Peter Hey selbst) Akteure in der Speaker-Szene sind, macht das Buch bisweilen zu einer Gratwanderung mit so manchem Absturz. Warum plädiert Felix Maria Arnet für "radikale Ehrlichkeit" und mehr Bescheidenheit, konterkariert sein Anliegen aber gleichzeitig, wenn er am Ende des Kapitels schreibt: "Laut Erfolg-Magazin gehört er zu den erfolgreichsten Trainern Deutschlands." Herausgeber Nils-Peter Hey wiederum schreibt, dass er "Top 100 Excellent Spea-



Nils-Peter Hev. Der Autor kämpft gegen Hochstapler und Blender, die als selbsternannte Experten die Szene der Kongressredner in Verruf bringen. Sein Buch liefert einen wertvollen Blick hinter die Kulissen.

ker" der Redneragentur Speakers Excellence ist, was seiner Vermarktung diene und etwas koste. Man kauft sich also ein. An anderer Stelle zweifelt er, ob die Mitgliedschaft in einem Top-100-Expertenpool nicht auch schon ein Fake sei. Denn die Auswahl sei letztlich willkürlich. Andererseits kann Hey durch seine eigenen Erfahrungen und Fehltritte wertvolle Einblicke in das Geschäft mit der Lüge bieten.

Zum Buch gehört ein "Großes Lexikon des kleinen Betrugs"

Das tut er vor allem in dem "Großen Lexikon des kleinen Betrugs", das den größten Teil des Buchs ausmacht. Dort erfährt der Leser von A bis Z, mit welchen Tricks und Lügen gearbeitet wird und das ist bisweilen so albern, absurd und abenteuerlich, dass man es nicht besser erfinden könnte. Es reicht vom üblichen Abschreiben über die getürkte Bestenliste, gekaufte Follower, falsche Kundenstimmen, unglaubliche Vortragshäufigkeiten, pseudoexklusive Mitgliedschaften bis zu großspurigen Zertifikaten.

Die Reise durch die Welt des Betrügens thematisiert so manches, was bereits bekannt ist, zeigt aber auch, mit welcher fast schon kriminellen Energie teils an den Täuschungen gearbeitet wird. So berichtet Hey über ein Seminar, bei dem →

titelthema

→ die 15 Teilnehmer beschlossen, sich zum Bestsellerautor zu tricksen. Schließlich ist so ein eigenes Buch, das auch noch ein angeblicher Bestseller ist, ein absoluter Pluspunkt in der Speaker-Vita. Doch ein Buch macht leider viel Arbeit und es kostet Zeit. Eine Lösung ist dabei ein Sammelband mit mehreren Autoren, den man dann gemeinsam bei Amazon auf Platz 1 der Bestsellerliste bringt.

Wie das funktioniert, beschreibt Hey anhand eines realen Falls, bei dem er selbst mitgemacht hat. Als in einem Seminar die Idee dazu auftauchte, brach "eine gewaltige Gruppendynamik aus", schreibt er. Dabei musste jeder der 15 Autoren 1.500 Euro für die Organisation, Buchlayout und Öffentlichkeitsarbeit hinblättern und ein Kapitel für das 300-seitige Sammelsurium aus Selbstbeweihräucherungsbeiträgen verfassen. Das Ganze wurde dann als E-Book veröffentlicht und jeder kaufte mehrere Hundert Exemplare für 99 Cent, um das Amazon-Ranking zu beeinflussen. "Für ein paar Stunden schafften wir es auf Platz eins der Unterkategorie einer Unterkategorie einer Unterkategorie", schreibt Hey. "Damit waren wir nicht bloß Autoren, sondern Bestsellerautoren und trommelten mit dem Erfolg in den sozialen Netzwerken." Genutzt habe es nicht viel. "Ich verbuche die Kosten als Lehrgeld und hake das als Jugendsünde ab", schreibt der Marketingexperte.

Gefälschte Referenzen

Ein Anlass für Täuschungen sind persönliche Empfehlungen oder Referenzen von Unternehmen. Denn die lassen wunderbar fälschen. Da listet dann zum Beispiel ein einzelner Speaker mehr als tausend Unternehmen auf, für die er angeblich tätig war. Einer der Tricks: Man lässt sich die Teilnehmerliste seines Vortrags geben und schreibt die Arbeitgeber aller Teilnehmer auf die Referenzliste. Erkennbar ist das oft an einer auffälligen Häufung von Unternehmen aus einer bestimmten Branche. Wenn zum Beispiel mehr als 40 Kreissparkassen aus einer Region auf der Liste auftauchen, hat der Speaker halt einen Vortrag auf einer regionalen Sparkassenveranstaltung gehalten. Beliebt sind auch die gegenseitigen Referenzen, getreu dem Motto: Wenn Du was Nettes

über mich schreibst, schreibe ich auch was Nettes über Dich. Dasselbe gilt für Videochats und Podcasts, bei dem sich Speaker gegenseitig interviewen, wobei das oft nichts anderes als eine Dauerwerbesendung für den Interviewten ist, bei der der Interviewer immer wieder in Lobeshymnen über seinen Gast ausbricht. Getrickst wird auch gern bei der Zahl der Vorträge. Schließlich soll sie signalisieren, wie gefragt der Speaker ist. "Nicht jeder Toast, den man beim Sonntagskaffee auf den Opa ausbringt, ist eine Keynote", schreibt Hey. Die besten der bestausgebuchten Redner schafften kaum mehr als 100 bezahlte Vorträge pro Jahr.

Jeder Nobody nennt sich Dozent oder Lehrbeauftragter

Großes Fake-Potenzial gibt es beim Begriff Dozent. Er ist nicht geschützt und daher kann sich jeder so nennen. Etwas schwieriger ist das beim Lehrbeauftragten, denn der wird von der Hochschule berufen. Ebenfalls sehr beliebt ist die Mitgliedschaft in einem angeblich exklusiven Club. Es gebe viele Vereine, Organisationen und Verbände, die zu keinem anderen Zweck gegründet wurden, schreibt Hey. "Dort findet man sich in Gesellschaft statusgeiler Nobodys, die sich gegenseitig auf die Schulter klopfen."

Nach der Lektüre des Buchs dürfte sich mancher Leser fragen, ob es bei all dem Lug und Trug überhaupt noch ehrliche Wege gibt, sich als Redner glaubwürdig und überzeugend darzustellen. Das sei durchaus möglich, aber es gehe eben nicht schnell und einfach, schreibt Hey. Es sei anstrengend und erfordere neben viel Arbeit immer auch eine große Portion Glück und das richtige Timing. "Seit ich lüge, läuft es" ist ein bitterböses Buch über eine (vor der Corona-Krise) boomende Szene. Die Lektüre dürfte so manchem Leser die Augen öffnen und seinen Blick für die Tricks schärfen.

"Die Lüge ist wie ein Schneeball: Je länger man ihn wälzt, desto größer wird er", zitiert Hey den großen Reformator Martin Luther. Das Speaker-Marketing ist dabei längst zu einer Lawine geworden, die mit rasantem Tempo ins Tal rauscht und dabei erhebliche Schäden anrichtet.

Bärbel Schwertfeger

Die Standardtipps der Speaker

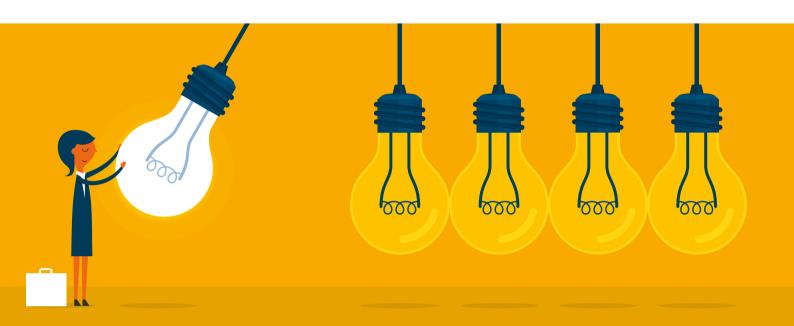
Motivationszirkus. In Heys Buch gibt es auch ein Kapitel, das die zehn häufigsten (und leider zum Teil recht sinnlosen) Erfolgstipps des Durchschnitts-Speakers auflistet. Die Mutter aller Erfolgsregeln lautet: "Du musst einfach den ersten Schritt machen" und das passende Lieblingszitat lautet: "Man kann viel mehr, als man sich zutraut."

2. Tipp: Du musst Dein Ding machen ("Wer sein Hobby zum Beruf macht, muss nie wieder arbeiten"), 3. Tipp: Du musst es Dir erlauben, zu scheitern ("Wenn man alles berechnet, gelingt nichts"), Tipp 4: Du musst in Dich investieren ("Man muss regelmäßig seine Säge schärfen"), Tipp 5: Du musst raus aus Deiner Komfortzone ("Wer nicht wagt, der nicht gewinnt"), Tipp 6: Du musst das Schicksal annehmen ("Wenn Dir das Leben eine Zitrone reicht, mach Zitronenlimonade daraus"), Tipp 7: Die Körpersprache entscheidet ("Zeig Dich"), Tipp 8: Du brauchst ein Mindset ("Erfolg ist keine Rolltreppe. Es geht nicht von alleine nach oben"), Tipp 9: Du musst die richtigen Leute kennen ("Beziehungen schaden nur dem, der keine hat"), Tipp 10: Sei kein Arschloch ("Erfolg um jeden Preis ist der Mühe nicht wert").

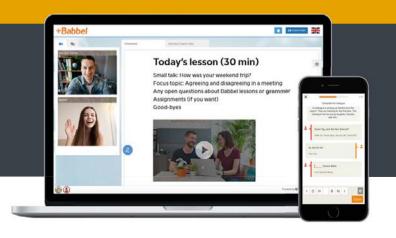


Die 4 Prinzipien zum erfolgreichen digitalen Sprachenlernen

Bereits 600 Unternehmen lernen mit Babbel eine Fremdsprache für den Berufsalltag.



- Bestehende Wissenslücke identifizieren.
- 2. Unternehmens- und Bildungsziele aufeinander abstimmen.
- 3. Angebot an digitalem Lernen im Unternehmen evaluieren.
- Lernkultur intern aufbauen und fördern.



Möchten Sie noch mehr von unserer Expertise profitieren? Hier können Sie sich unser Booklet herunterladen. Erfahren Sie, wie Sie die passende Lernlösung für Ihr Team finden:

bit.ly/babbelbooklet

"Ich will echtes Wissen hören, kein behauptetes Wissen"

INTERVIEW. Als öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Marketing und Wirtschaftskommunikation ist es Nils-Peter Hey gewohnt, die behaupteten Kompetenzen von Experten zu überprüfen. In seinem neuen Buch kritisiert er fachkundig und für alle nachvollziehbar "mit wohlwollendem Misstrauen" die Tricksereien in der Speaker-Szene.

Sie sind selbst Speaker und nehmen nun die Speaker-Szene in Ihrem Buch kritisch unter die Lupe. Wie passt das zusammen?

Nils-Peter Hey: Ich würde mich selbst nicht als Speaker, sondern als Vortragsredner bezeichnen. Ich habe viele Jahre als Dozent an der Bayerischen Akademie für Wirtschaftskommunikation gearbeitet, bevor ich dann auch außerhalb der Akademie für Vorträge gebucht wurde und inzwischen ist das ein schönes Hobby für mich. Den Begriff Speaker nutze ich ausschließlich im Zusammenhang mit dem Suchmaschinenmarketing, weil Kunden bei der Suche nach Rednern eben oft nach Speakern suchen.

Aber Sie sind auch bei einer der großen Speaker-Agenturen gelistet.

Hey: Rednervermarktung bedingt eben, dass man sich eine professionelle Infrastruktur zulegt und dafür kann man sich von einer Agentur vertreten lassen. Sie kümmert sich um die Abwicklung und generiert manchmal auch Aufträge. Dass

viele Menschen, die davon träumen, auf einer großen Bühne zu stehen und anderen zu sagen, wo es langgeht. Das ist ja grundsätzlich auch eine befriedigende und schöne Tätigkeit. Aber denen wird dann erzählt, wie groß ihr Umsatzpotenzial ist und wie einzigartig sie sind. So geistert durch den Markt, dass die Honorare bei mindestens 3.500 Euro pro Auftritt liegen. Wenn unerfahrene Redner das hören, bekommen sie Dollarzeichen in den Augen und denken: Super, ich werde jetzt Speaker und reich. Das spricht doch alle Instinkte an. Viel Geld, die öffentliche Anerkennung und Einfluss auf andere. Nur leider gibt es nicht so viele gute Redner. Das Mitteilungsbedürfnis ist halt wesentlich größer als das, was dann als Vortragssubstanz übrig bleibt.

Also sind die Vermarkter der Speaker die Verursacher des Booms?

Hey: Wenn jemand das Training oder die Vermittlung für Speaker gut vermarktet, ist das erst mal in Ordnung. Was mich stört, sind die extrem großen Verspre-

"Manchmal frage ich mich, ob einer nicht eher einen Therapeuten als eine Speaker-Ausbildung braucht."

in dem Portfolio auch Speaker vertreten sind, in deren Nachbarschaft ich mich nicht sehe, finde ich nicht gut. Das ist ein schmerzlicher Kompromiss.

Warum gibt es eigentlich so viele Speaker?

Hey: Da haben eben ein paar findige Leute ein Marktpotenzial gesehen. Es gibt chungen. Da wird vielen Leuten viel Geld abgenommen. Denn in der Realität treten die versprochenen Erfolge nur selten ein. Da kann man natürlich sagen, wer das bucht und nicht kritisch hinterfragt, ist entweder naiv oder blöd. Was ich aber anprangere, ist, wenn den Speakern in den Trainings beigebracht wird, wie sie den Aufbau ihrer Marke und ihre Ver-

marktung mit Täuschen und billigen Tricks in einem juristischen Graubereich betreiben können. Davor warne ich. Wer Dinge behauptet, die nachweislich nicht haltbar sind, riskiert den Aufbau seiner Marke schon in einer frühen Phase. Und wenn er dann wirklich Erfolg hat, kommt das Ganze irgendwann heraus und fällt ihm auf die Füße. Zudem verursachen die ganze Lügen Stress, weil man sich ständig merken muss, wem man jetzt was erzählt hat und der Stress führt dazu, dass man keine guten Vorträge hält. Dazu kommt: Wem die behauptete Erfahrung oder das behauptete Wissen fehlt, der kann auch nicht gut darüber reden. Am besten spricht man über relevante, selbst gemachte Erfahrungen. Da braucht man dann auch kein Speaker-Training.

Aber wenn es mit dem Erfolg nur so selten klappt, müsste sich das doch herumsprechen ...

Hey: Der Andrang ist dennoch nach wie vor groß, weil viele an den Traum glauben, damit in kurzer Zeit mit wenig Aufwand sehr viel Geld verdienen zu können. Letzten Endes bedient das unser Ego und der Bedarf danach ist riesig. Und einige wenige schaffen es auch, viele aber nicht. Wenn ich meine eigene Biografie anschaue, würde ich sagen, ich arbeite seit 20 Jahren darauf hin, über Nacht berühmt zu werden.

Wie oft wird denn ein Speaker überhaupt gebucht?

Hey: Ein bekannter Redner-Vermarkter hat mir gesagt: Seines Wissens gibt es keine 20 Redner in Deutschland, die von dem Job hauptberuflich gut leben kön-



nen. Dazu kommen vielleicht noch ein paar abgehangene Sport- und Show-Promis. Für die meisten ist das ein Nebenerwerb. Und mehr als 80 bis 100 Vorträge gegen Honorar sind logistisch kaum zu bewältigen. Dann sind wir aber schon bei der Crème de la crème.

Was war Ihre Motivation, den Speaker-Markt kritisch zu analysieren?

Hey: Das hat mit meiner Tätigkeit als vereidigter Sachverständiger für Marketing und Wirtschaftskommunikation zu tun. Da muss ich immer herausfinden, ob die Anbieter, die jemand beauftragen will, auch das draufhaben, was sie behaupten. Das funktioniert ähnlich wie bei den Speakern mit Referenzlisten, Case Studies und allem, was man oft so hintrimmt, dass die Kunden glauben, man sei der beste Experte. Bei der Prüfung ist es dann oft so, dass vieles nicht stimmt.

Aber gerade im Speaker-Markt wird doch kaum mehr etwas überprüft ...

Hev: Das stimmt. Aus aufmerksamkeitsökonomischen Gründen sind wir als Teilnehmer von Konferenzen oft unkritisch. Wir gehen einfach davon aus, wenn jemand einen Speaker eingeladen hat, muss der auch was können. Wenn wir wüssten, dass da vorne auf der Bühne eine Pfeife steht, würden wir den Vortrag nicht anhören wollen und uns das Geld und die Zeit sparen.

Ich möchte da überhaupt nicht als Miesepeter dastehen. Aber wenn Experten behaupten, über eine bestimmte Expertise zu verfügen, dann neige ich im Sinne eines wohlwollenden Misstrauens dazu, mir den Überblick zu verschaffen, ob das auch wahr ist. Das ist auch eine Frage der Ökonomie. Ich will nicht auf einer Konferenz hocken und mir die Vorträge von Pfeifen anhören. Ich möchte echtes Wissen und nicht nur behauptetes Wissen. Ich möchte als Zuhörer oder Einkäufer einfach nicht belogen werden.

Aber werden denn überhaupt Experten gesucht? Sind die Veranstaltungen nicht eher Comedy oder Entertainment?

Hey: Wenn wir über Speaker sprechen, meinen wir meist Edutainment und keinen trockenen Fachvortrag. Das ist das Format von 30 bis 60 Minuten Dauer, oft mit geringem Erkenntnisgewinn bei hohem Unterhaltungswert. Da sucht sich dann jeder Speaker im Sinne seiner einzigartigen Positionierung ein Thema und eine Inszenierung. Das ist wie ein Theaterstück. Aber trotz aller Inszenierung sollte auch die behauptete Kompetenz dahinter stimmen.

Bricht der ganze Speaker-Zirkus nicht zwangsläufig irgendwann in sich zusammen?

Hey: Den Markt für Selbstdarstellung wird es immer geben. Guru sein hat doch was Tolles und die Guru-Macher werden immer Geld verdienen können. Und bei den angehenden Speakern gibt es viele, die in einer gefühlten Sinn- und Lebenskrise stecken und die gern mehr Bedeutung hätten.

Da frage ich mich ganz häufig: Brauchen die nicht eher einen Therapeuten als ein Speaker-Training? Das Problem ist, dass durch die behaupteten Kompetenzen auch bestimmte Begrifflichkeiten beschädigt werden. Speaker hat doch heute schon einen Hauch von Lächerlichkeit. Und wenn jeder Speaker sein kann, kann man sich nur noch differenzieren, indem man sich als Keynote Speaker oder Top-Keynote-Speaker verkauft. Das ist einfach nur noch albern. Auch der Begriff des Experten wird beschädigt und der echte Profi, der nicht nur Showbusiness betreibt, wird damit immer besudelt. Als Sachverständiger hätte ich da gern Qualifikationsnachweise.

Wer könnte denn für mehr Qualität und Transparenz sorgen?

Hey: Es gibt berufsständische Vereinigungen, die sogar eigene Ethikgrundsätze festgeschrieben haben. Nur werden die nicht umgesetzt. Denn dann müsste man die Eigenangaben der Mitglieder beim Beitritt und in einem gewissen Turnus kritisch verifizieren. Das würde zwar zu einer hohen Qualität des Mitgliederstammes führen, aber es würden wohl nicht viele Mitglieder übrig bleiben. Mit meinem Buch möchte ich daher das Schlaglicht auf einige der kritischen Aspekte lenken. Und wenn sich dadurch nur ein bisschen was bereinigt, ist doch auch schon was erreicht.

Interview: Bärbel Schwertfeger •

So bemühen sich Unternehmen um digitales "Upskilling"

HR-TREND. Kollaborationsplattformen, digitale Whiteboards, Messagingdienste - neue digitale Tools haben derzeit Konjunktur in deutschen Unternehmen. Für echte Digitalkompetenz kommt es jedoch nicht nur auf Experimentierfreude, sondern auch auf die jeweilige Unternehmenskultur an, die den dauerhaften Einsatz moderner Tools flächendeckend fördert.



Der Ladepunkt springt im Browser hin und her. Die Seite erscheint nicht. Schließlich kommt die Meldung: Netzwerk-Zeitüberschreitung. Auch der etablierten Web-2.0-Konferenz Republica, die am 7. Mai im digitalen Exil als TV-Format via Zoom stattfindet, läuft zunächst nicht alles rund. Zu viele Menschen gleichzeitig tummeln sich auf der Website, die geht bisweilen in die Knie. Doch auch an Deutschlands Arbeitsplätzen hakt es hier und da, wenn Beschäftigte digital zusammenarbeiten. Trotzdem sind die Zuwächse an digitalen Lernformaten in Zeiten von Corona enorm. "Die Corona-Krise treibt mobile, virtuelle Organisations-, Arbeits- und Lernformen voran, deren Umsetzung möglicherweise schon länger angedacht war, jedoch vielerorts als nicht realisierbar galt", so Prof. Dr. Jutta Rump von der Hochschule Ludwigshafen in einem aktuellen Studienbericht. Das Institut für Beschäftigung und Employability hat im März 2020 genau 400 Personen verschiedener Positionen aus Unternehmen befragt.

Ist die Wirtschaft reif für "Remote"?

40 Prozent der Teilnehmenden rechnen mit Lerneffekten angesichts der aktuellen Situation. So könnte die aktuelle Situation zur Chance werden, der Digitalisierung in den Unternehmen einen Schub zu verleihen und "Remote Work" stärker

in der Arbeitswelt zu verankern. Doch angesichts der Masse an Tools sehen viele Beschäftigte oft den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Da sind zum einen Kollaborationsplattformen, allen voran die Microsoft-Lösung "MS Teams", die im Arbeitskontext gerade einen extremen Aufwind erfährt.

Wie auf der Videoplattform "Zoom" lassen sich damit Telefonate oder Video-Meetings handeln. Zoom punktet mit seinem Feature für Breakout-Sessions: Moderatoren können sehr einfach Kleingruppen bilden, die sie in zeitlich limitierte virtuelle Besprechungsräume schicken, von wo sie nach Ablauf der gewünschten Zeit automatisch in den "Hauptraum" zurückkehren. Doch wäh-



rend der US-Anbieter aus Datenschutzgründen in vielen Unternehmen nicht erlaubt ist, liefert "MS Teams" gleich die Möglichkeit mit, Dokumente zu verwalten oder zu chatten. Auch Organisationslösungen wie "Trello" oder Instant-Messaging-Dienste wie "Slack" erleben gerade starken Aufwind.

In Online-Workshops kommen vermehrt digitale Whiteboard-Systeme wie "Mural", "Miro", "Asana" oder "One Note" zum Einsatz, die alle eine Pinnwand im Besprechungszimmer schon sehr gut ersetzen können. Hier zeigt sich jedoch: Oft hapert es noch an der Ausstattung. Die digitalen Leinwände sind auf Touchpads ausgerichtet, die sich mit einem Stift bedienen lassen. "Normale White Collar Worker haben aber kein Grafik-Tablet für die Arbeit. Und dann fangen alle an, mit der Maus auf dem Whiteboard herumzukritzeln", hat Simon Dückert beobachtet. Der CEO der Cogneon GmbH berät Unternehmen beim Aufbau ihres Wissensmanagements und unterstützt bei Lernprojekten. Dabei tauchen einige Fragen auf: Was kann welches Tool? Darf ich das in der Firma nutzen? Kann ich das überhaupt und für welche Aufgaben ist das gut?

"Je nach Reifegrad eines Unternehmens in Bezug auf Remote Work spielen unterschiedliche Tools eine Rolle", erklärt der Weiterbildungsberater. Dabei bezieht er sich auf Matt Mullenweg, der sagt: "Werkzeuge sind nur so gut, wie man sie

benutzt." Der Gründer von Automattic. dem Unternehmen hinter dem Content-Management-System "Wordpress", auf dem sehr viele Websites laufen, bevorzugt den Ausdruck "Distributed Work", dezentrale Arbeit also. Der Begriff "remote" impliziere, dass alle, die nicht in der Unternehmenszentrale arbeiten, weit ab vom Schuss seien. Bei Automattic hat Mullenweg den Spieß schon lange umgedreht: Es gibt keinen festen Firmensitz. Die knapp 1.200 Mitarbeiter sind überall auf der Welt verteilt und arbeiten vorwiegend virtuell zusammen. Matt Mullenweg unterscheidet fünf Level von dezentraler Arbeit:

1. Remote ohne durchdachte Aktionen: Homeoffice ist möglich. Beispielsweise →

personal- und organisationsentwicklung

- → dank Betriebsvereinbarung ist es erlaubt, auch mal von zu Hause auf den Firmenserver zuzugreifen. Darüber hinaus gibt es aber keine strukturelle Unterstützung.
 - 2. Büros online nachbauen: Alles, was Unternehmen bisher im Büro gemacht haben, versuchen sie nun online mit vielen Tools nachzubauen. Die Prozesse und Dokumentationen bleiben aber gleich. Auf dieser Stufe bewegen sich aktuell viele Unternehmen angesichts von COVID-19.
 - 3. Anpassung an die Hilfsmittel: Nun fangen Organisationen an, die Möglichkeiten der Tools auf neue Art und Weise zu nutzen. So arbeiten beispielsweise alle Mitarbeitenden gleichzeitig an Dokumenten oder protokollieren Meetings gemeinsam. Ausgehend von der technischen Ausrüstung geschieht eine kulturelle Veränderung und eine neue Verteilung der Kommunikationshoheit.
 - 4. Asynchrone Kommunikation: Jeder tut die Dinge dann, wenn es am besten passt. So haben auch Beschäftigte auf verschiedenen Kontinenten oder Arbeitnehmer mit Kindern zu Hause die gleichen Bedingungen. Meetings oder Telefonate finden nur statt, wenn sie wirklich nötig sind. Jede andere Form der Kommunikation läuft in Chats oder auf Kollaborationsplattformen. Schriftliche Dokumentation gewinnt an Bedeutung.
 - 5. Nirvana: Jedes verteilt arbeitende Team arbeitet besser, als es dies vor Ort jemals könnte. Letztlich ist dies weniger eine konkrete Entwicklungsstufe als vielmehr das angestrebte Ziel, auf das alles hinausläuft.

Während auf Level 1 und 2 vor allem Tools für Video-Konferenzen, Whiteboard-Lösungen oder Tasksysteme eine Rolle spielen, kommen auf Stufe 3 und 4 vermehrt Chat-Anwendungen und Kollaborationssysteme zum Einsatz.

In der Praxis hängt die Art der Zusammenarbeit stark von den Teams ab. Viele beschäftigt im Homeoffice zunächst die Frage, wie sie spontan eine Idee diskutieren können. "Wer ist für was zuständig und welche Kanäle nutzt man für bestimmte Formen der Kommunikation?", lauten weitere zentrale Fragen. "Wir haben in den letzten Wochen viele Transformationsprozesse in Richtung dezentrale Zusammenarbeit begleitet", berichtet Simon Dückert. Dabei gehe es in den Unternehmen beispielsweise darum, welche Tools die Teams nutzen, in welchem Rahmen sich die Reaktionszeit auf Informationen in welchem Kanal bewegt. Da spontane Absprachen wegfallen, müssen Aufgaben und Organisation akribischer verteilt werden. Aber auch der virtuelle Kaffeetalk kann Teil der neuen Arbeitskultur werden. In einem Team-Manifest oder "Collaboration Contract" würden Leitfragen beantwortet. "Das beschleunigt eine gute Zusammenarbeit. Auch beim Ausprobieren ergeben sich Konventionen, aber das läuft dann unsystematischer und dauert länger."

Auch viele Weiterbildungsformate bewegen sich auf den unterschiedlichen Mullenwegschen Reifestufen. Bei kaum einem Lernformat lässt sich dies aktuell besser beobachten als bei Barcamps. Diese "Unkonferenzen" zeichnen sich dadurch aus, dass das Programm nicht im Vorfeld feststeht, sondern alle Teilnehmenden es als "Teilgeber" gestalten. Sie pitchen ihre Themen und alle stimmen ab, welche Sessions zustande kommen. Barcamps sind Teil vieler Communities, kamen aber auch schon vor Corona vermehrt in Unternehmen zum Einsatz, um einzelne Themen wie den Weg zu mehr Agilität gemeinsam zu diskutieren oder ein Team zusammenzuschweißen. Auch bei der Bayer AG gibt es schon länger Barcamps, berichtet Guido Perl. Als "Culture Space Explorer" experimentiert der IT-Mitarbeiter und Systemische Coach in dem Life-Science-Unternehmen mit Lernangeboten, die "Leute ans Diskutieren und Denken bringen sollen". Auch Barcamps gehören dabei zu seinem Repertoire. Nun steht in der aktuellen Situation auch die virtuelle Variante im Unternehmen an.

Online-Lernformate sind mehr als ein "Plan B"

Schon 2019 hat er sich einer unternehmensübergreifenden Gruppe von Barcamp-Enthusiasten angeschlossen, die virtuelle Barcamps mit MS Teams erproben. Ende des vergangenen Jahres trafen sich rund 70 Teilgeber zum Testlauf, Ende April lief die zweite Ausgabe des Teams-Barcamps. Knapp 20 Sessions drehten

sich um Tools, Methoden wie Liberating Structures oder MS-Teams-Hacks, Tipps und Tricks eben, um besser zusammenzuarbeiten und Events zu organisieren. Das Orga-Team hatte dabei vor allem im Blick, wie ein Barcamp online funktionieren kann. "Wir haben zunächst überlegt, wie können wir das analoge im Digitalen abbilden", berichtet Guido Perl. Die Übersetzung der Sessions war dabei das kleinste Problem, dafür lassen sich leicht einzelne Kanäle öffnen. Die Rechnung ging somit zwar schon recht gut auf, doch im Detail gab es Nachbesserungsbedarf. Improvisation und "Trial-and-Error" waren gefragt.

Das Pitchen der Sessions etwa hat die Gruppe eine Woche vorverlagert. In Teams konnten die Teilgeber sich und ihre Themen vorstellen, Interessierte voteten online und nach dem ersten Stimmungsbild blieb genug Zeit, die entsprechenden Kanäle auf Teams einzurichten. So sollte im Livebetrieb keine lange Pause entstehen. Ein paar Kanäle blieben für spontane Themen frei. "Da digital anstrengender ist als physische Barcamps, haben wir uns zeitlich auf dreieinhalb Stunden beschränkt", meint der Culture Space Explorer.

Außerdem richteten die Barcamper einen Kanal für die digitale Kaffeeecke ein, um sich zwischendrin auf ein Getränk und Smalltalk zu treffen. Selbst das Gesetz der zwei Füße, das jedem erlaubt, jederzeit die Session zu wechseln, wenn das Thema nicht passt, war gut umsetzbar. Mit zwei Klicks kann jeder von einer Session in die nächste "hummeln". "Letztlich ist das Online-Barcamp auf Teams ein Hybrid. Vieles können wir von der physischen Version übernehmen, aber manche Dinge mussten wir anpassen. Uns ist wichtig, dass sich das Online-Barcamp nicht wie ein Plan B anfühlt, sondern zum Plan A wird."

Auf eine reine Übersetzung vom analogen ins Digitale wollten sich die Teams-Barcamper nicht limitieren lassen. Schnell entstehe dann eine Defizithaltung, die Fokussierung auf die Dinge, die jetzt gerade nicht möglich sind. Doch viele Chancen der digitalen Lernwelt gelte es noch auszuloten. Der systemische Coach nennt ein Beispiel: Bei der Liberating Structure "Tea Party" geht es darum, gemeinsam

neue Denkansätze für schwierige Fragen zu finden. Die Teilnehmenden bilden normalerweise im physischen Raum zwei Kreise, einer in dem anderen. Jede Person steht einer anderen gegenüber und vervollständigt einen offenen Satz in weniger als dreißig Sekunden. Wenn die Zeit abgelaufen ist, bewegen sich alle zur nächsten Person weiter. Ins Digitale übersetzt hieße das, viele Zweier-Breakout-Sessions zu koordinieren. Doch es geht besser: Beim Teams-Barcamp konnten alle Teilnehmenden gleichzeitig ihren Input in den Chat eingeben und auf ein gemeinsames Go abschicken. "Das ergibt einen kleinen Sturm an Sichtweisen und Ideen. Gleichzeitig hat das etwas Leichtes und Spielerisches und fördert das Gefühl, etwas zusammen zu tun."

Außerdem entsteht laut Guido Perl bei Online-Barcamps viel mehr Dokumentation, etwa über One Note und Video-Aufzeichnungen der Sessions. "Das ist ein super Nachschlagewerk. Ich schaue im Nachhinein immer mal wieder hinein." Das hat auch Simon Dückert beobachtet. Er hat bereits umfassende virtuelle Barcamp-Erfahrung gesammelt, etwa beim Corporate Learning Camp Ende März. Kurzfristig mussten die Veranstalter das Event ins Netz verlegen. Sie entschieden sich für eine einfache Lösung: einen zentralen Zoom-Channel für Eröffnung und Ausklang, einen Session-Plan als Google Doc, wo jeder Teilgeber Thema und den Link zur Session mit selbstgewählter Lösung eintrug und eine "Telegram-Gruppe", um gemeinsam miteinander zu chatten.

Neuer Schub für das Wissensmanagement

Der Cogneon-Gründer Dückert hat auch schon mit anderen Lösungen Barcamps bei seinen Auftraggebern in Unternehmen begleitet. Die Schriftform werde dabei immer wichtiger, Beschäftigte müssten aufgrund des stärkeren Dokumentationsbedarfs präzise schreiben können. "Durch Chats und Konferenzmitschnitte wird Wissen für eine größere Zahl an Kollegen zugänglich. Was Unternehmen lange mit Wikis versucht haben, aber am zusätzlichen Aufwand scheiterte, könnte nun einen Schub fürs Wissensmanagement bringen."

Der CEO von Cogneon berichtet von einem Projekt der Deutschen Telekom. Dabei werden bisherige Eventformate wie Businesskonferenzen, Town Halls, Hackathons, Barcamps, Open Spaces, Meetups,

Fuck-up Nights oder Liberating Structures auf ihre Übertragbarkeit ins Digitale hin überprüft. Gerade Barcamps, die vorher schon für dezentral arbeitende Teams zugeschnitten waren, hätten gute Ausgangsbedingungen für Onlineausgaben. Das zeige auch die Erfahrung im VW-Konzern, wo es schon vor der Krise Barcamps für die Entwickler-Community von E-Antrieben zusammen mit ihren Peers bei Töchtern wie Porsche und Audi gab. "Durch die physische Distanz zwischen deren Arbeitsorten sind diese Beschäftigten schon länger in den nötigen digitalen Skills geübt." Virtuelle Events reduzierten nicht nur die Reisezeiten, sondern erhöhten darüber hinaus auch die Qualität und Internationalität der Impulsgeber. "Für Zeit und Raum gibt es derzeit keine großen Restriktionen. Wo früher für Events oft nur Unternehmensvertreter oder Referenten aus der Durchreise infrage kamen, öffnet sich nun der Zugang zu den weltbesten Experten, solange sie einigermaßen zur Zeitzone passen", so Dückert.

Die Kunst, ein guter Gastgeber zu sein

In Sachen Internationalität macht Holger Nauheimer niemand so leicht etwas vor. Der Facilitator von Lernprozessen und Events in Organisationen ist seit 25 Jahren im digitalen Netzwerkgeschäft. Als Early Adopter des Internets verbindet er den Umgang mit Tools und Coaching-Methoden mit einer internationalen Community. Auch für den Veranstalter der "Berlin Change Days" war der Shutdown zunächst ein Schock, da er wie ein Damoklesschwert über der Beraterbranche stand. Die Krise als Chance - das nahm er jedoch wörtlich, trommelte rund 30 Kollegen auf der ganzen Welt zusammen. Mit "virtualcommunication.works" entsteht nun ein neues Unternehmen, das Teams dabei hilft, virtuell gut zusammenzuarbeiten. Der erste Kunde war Brampton, die neuntgrößte Stadt Kanadas. Rund 6.500 Angestellte der Stadtverwaltung landeten von einem Tag auf den anderen im Homeoffice. Holger Nauheimer und sein Netzwerk stellten innerhalb von fünf Tagen die "Brampton Learning Days" auf die Beine: ein virtuelles Event mit Workshops und Podiumsdiskussi- >

Homeoffice doch nicht beliebt?

Umfrage. Die Deutschen maßen Mitte Mai der Arbeit im Homeoffice überraschenderweise nur eine geringe Bedeutung zu. Nur 19 Prozent sagten in einer aktuellen Umfrage (vom 12. Mai 2020) der Münchener Beratungsgesellschaft Kekst CNS, dass sie in Zukunft mehr von zu Hause arbeiten wollten. 15 Prozent wollten dagegen unbedingt weniger von zu Hause arbeiten und rund 50 Prozent der Befragten erwarteten mittelfristig keine Arbeitsplatzveränderungen im Vergleich zu vor der Krise. In anderen Umfragen hatten die Deutschen eine viel größere Begeisterung für das Homeoffice zum Ausdruck gebracht.

Die Angst vor einer Rezession ist im Mai klar angestiegen und die Sorge um die eigene Gesundheit geht zurück. 66 Prozent der Deutschen erwarten, dass die wirtschaftlichen Folgen mehr als ein Jahr andauern werden. Im April lag dieser Anteil noch bei 47 Prozent. 49 Prozent wollen eine grundsätzliche Veränderung des Wirtschaftslebens.

personal- und organisationsentwicklung

onen, bei denen die Führungskräfte der Stadtverwaltung Rede und Antwort stehen, aber auch ihre eigene Not und Verletzlichkeit glaubhaft vermitteln. Dabei geht es nicht nur um digitale Fähigkeiten und verschiedene Werkzeuge, sondern auch um die nötige Haltung. "Input zu digitalen Fähigkeiten nehmen die Leute dankbar an, aber was sie vor allem dieser Tage suchen, ist Verbindung", meint der Event-Profi. So bringe die digitale Welt zwei Elemente zusammen. Einerseits brächten offene Seminare oft keinen großen Mehrwert für die tägliche Arbeit. "Jeder Trainer wird ehrlicherweise zugeben müssen, dass die Teilnehmer, wenn sie nach einem 2-Tages-Workshop an die Arbeit zurückkehren, den Großteil des Inputs schnell wieder vergessen, weil sie ihn nicht sofort anwenden können." Sowohl im analogen als auch im digitalen Raum gehe es um persönliche Begegnungen und "The Art of Hosting" (die Kunst, Gastgeber zu sein), was sich nun mit häppchenweise verpackten Lernportionen kombinieren lasse.

Tools sind auch nur Mittel zum Zweck

Tools sind auch dabei nur ein Mittel zum Zweck - beispielsweise um einen "Lagerfeuer-Raum" über Videokonferenz zu eröffnen, an dem Menschen die Möglichkeit zum freien Austausch finden können oder einen Helpdesk für Fragen jeder Art einzurichten. Für asynchrone Kommunikation und inhaltliche Informationen nutzt "virtualcollaboration.works" die finnische Kollaborationsplattform "How-

Letztlich komme es aber auf die geschickte Kombination verschiedener Artof-Hosting-Methoden an, damit die Teilnehmenden Vertrauen schöpfen und eine emotionale Verbindung aufbauen können. Ein Live-Musikvideo zum Einstieg, ein Facilitator, der den Gesprächsfluss im Lagerfeuerraum am Laufen hält, ein DJ zum Ausklang eines virtuellen Events: "Unser Markenzeichen ist die Fähigkeit, ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu schaffen und damit die Menschen für neue Lernerfahrungen zu öffnen. Dadurch verändern sich die Prozesse der Zusammenarbeit nachhaltig."

Viele Vorreiter für Lernformate, die größere Digitalkompetenz adressieren, fordern ein neues Mindset: die Überzeugung, dass das alles nicht so schwer ist und man neue Tools beherrschen kann, wenn man sie denn ausprobiert. Gerade Führungskräfte zeichnen sich hierbei offensichtlich durch ein großes Selbstbewusstsein aus: Laut einer repräsentativen Umfrage unter rund 600 Unternehmen aller Branchen im Auftrag des Digitalverbands Bitkom bewertet jeder sechste Befragte auf Vorstands- oder Geschäftsführerebene die eigene Digitalkompetenz mit "sehr gut" und jeder Dritte mit "gut". Allerdings gibt es auch eine grundsätzliche Skepsis neuen Technologien gegenüber und vielen fehlt die Zeit, sich damit zu beschäftigen. Wie passt das zusammen? Die neuen Selbstlernformate laufen demnach an den Chefetagen vorbei.

Anders verhält sich dies jedoch in Unternehmen, die schon vor der Krise eine Kulturtransformation angestoßen und durch eine Leadership- und Kompetenzentwicklung die Voraussetzungen für modernes Arbeiten geschaffen hatten. Laut einer Befragung der Energy Factory St. Gallen um Prof. Dr. Heike Bruch gemeinsam mit HR Pepper Management Consultants, an der 307 Personen aus Unternehmen verschiedener Größenklassen und Branchen teilgenommen haben, können New-Work-Vorreiter aktuell ihre Potenziale noch umfassender nutzen, während andere Firmen ihre Chancen bisher ungenutzt lassen. Ein erstes Fazit der Studie: "Zurzeit haben gerade Topführungskräfte die Chance, die aktuellen Lernerfahrungen für eine wirkliche New-Work-Transformation zu nutzen."

Firmen wie SAP haben bis Ende des Jahres alle Präsenzschulungen abgesagt, Microsoft schließt Vor-Ort-Events sogar bis Juni 2021 aus. Andere Unternehmen sind mit dem Wiederhochfahren ihrer Aktivitäten nach dem Lockdown beschäftigt. Simon Dückert kennt die Lern-Herausforderungen in der Automobilindustrie: Manche Pflichtschulungen, um beispielsweise mit Elektrofahrzeugen umzugehen, seien nun als Präsenztraining schwer durchführbar. Statt 14 Personen in einem Raum ist maximal die Hälfte zugelassen. Darüber hinaus müssen alle Teilnehmenden Maske tragen. 3D-Anwendungen ge-

winnen dann an Bedeutung. Doch selbst virtuelle Angebote scheitern bisweilen, wenn zu viele Mitarbeitende in Kurzarbeit sind.

Zudem würden Personalabteilungen in puncto Digitalkompetenz oft nicht als Enabler, sondern als Verhinderer gesehen. So erklärt sich der Cogneon-CEO, dass vor allem Barcamps derzeit boomen, die oft an HR vorbei organisiert würden. MOOCs (Massive Open Online Courses) hingegen, die Formen der Wissensvermittlung mit Community-Building verbinden und oft in HR-Abteilungen angesiedelt würden, dümpelten gerade unterhalb ihrer Möglichkeiten dahin. "In MOOCs steckt noch ein Riesenpotenzial. Aber HR beschäftigt sich lieber mit Klassenräumen, klassischen Weiterbildungskatalogen oder formalen Trainings."

Optimistischer Ausblick: Es lebe der neue Lernmix

Vielleicht könnte sich dies nun merklich ändern. Die Experimentierbereitschaft im Umgang mit neuen Tools hängt viel von konkreten Anlässen ab, wie Guido Perl bei Bayer beobachtet. Klassische Trainings, E-Learning oder MOOCs hätten auch künftig ihre Berechtigung, nun könnten die Kollegen aber gemäß ihrer Interessenslage neue Dinge flexibler ausprobieren.

Integrierte Umgebungen mit einem Mix aus Tools und Methoden - so dürfte die Zukunft der digitalen Kompetenzentwicklung aussehen. Break-out Sessions über Zoom, die Zufallseffekte nutzen, informeller Austausch in Chatkanälen oder das gemeinsame Brainstorming am digitalen Whiteboard, dafür braucht es einen hohen Grad an "Digital Literacy". Deshalb stellen Anbieter aktuell ihre Plattformen auf eine möglichst breite Basis. Egal ob MS Teams oder Zoom, ständig kommen neue Features hinzu. Viele Eventveranstalter erproben aktuell neue Einsatzszenarien der Technik, um Menschen noch besser für Lernanlässe zusammenzubringen. Dennoch ist auch Skepsis angebracht, wie Simon Dückert meint: "Wir können nicht in wenigen Wochen mit der Brechstange nachholen, was wir die letzten Jahre versäumt haben."

Stefanie Hornung





Diese Keynotes und Themen erwarten Sie:

Andera Gadeib: Wie wir den digitalen Wandel intelligent gestalten • Lars Pilawski: Unendlichkeits-Traffic: Kundenakquise im 21. Jahrhundert • Daniel Hertneck: Digitales Lead Management als Umsatz-Booster • Andreas Klar: Der Schlüssel für Ihren Marketingerfolg: Die Botschaft.

Nach den Expertenvorträgen können Sie die zwei für Sie wichtigsten Themenbereiche in jeweils 50-minütigen Praxis-Sessions vertiefen.

Mit Vorabend-Programm zum Kennenlernen

Jetzt anmelden und bis zum 16.08.2020 mit dem Early Bird Ticket 30 EUR sparen!

www.gabal.de/gabal-impulstag-2020



Mit Szenarien in die Zukunft schauen

STRATEGIEENTWICKLUNG. Wie es nach der Corona-Pandemie weitergehen könnte, können Unternehmen nur erahnen. Profis entwickeln möglichst unterschiedliche Szenarien, um sich auf die Zeit "danach" vorbereiten zu können. Dabei stoßen selbst erfahrene Strategieentwickler auf ungekannte Schwierigkeiten, denn über die Rahmenbedingungen nach der Krise kann man zurzeit nur spekulieren.

Wenn Unternehmen Strategien entwickeln, fließen in ihre Überlegungen stets Annahmen ein - zum Beispiel darüber, wie sich Markt oder Technik entwickeln werden, denn Strategien nehmen die Zukunft, die noch nicht Gegenwart ist, gedanklich vorweg. Eine in der Politik, Wirtschaft und Wissenschaft gängige Methode, um grundlegende Prognosen zu erstellen, ist die Szenariotechnik. Ihr Ziel ist es, mögliche künftige Entwicklungen gedanklich vorwegzunehmen, zu analysieren und unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren möglichst zusammenhängend so zu beschreiben und darzustellen, dass hieraus zunächst Ziele, dann Handlungsstrategien und hieraus wiederum Maßnahmen abgeleitet werden können.

Entscheidungsfindung "live"

Wie die strategische Entscheidungsfindung und das Planen mit Szenarien funktionieren, konnten seit Anfang März alle Bürger in den abendlichen Corona-Talkrunden im Fernsehen live miterleben. Zu Beginn der Krise spekulierten die anwesenden Politiker und Wissenschaftler noch darüber, ob das Corona-Virus überhaupt eine Pandemie auslöst. Und als feststand, dass es zur Pandemie kommt, begannen sie darüber zu spekulieren:

- Wie lebensbedrohlich ist eine Erkrankung mit dem Virus?
- Welche Ziele verfolgen wir bei dessen Bekämpfung?
- Welche Priorität räumen wir ihnen ein?
- Was sind sinnvolle Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen?

Dabei war es für interessierte Beobachter teils spannend, teils frustrierend zu beobachten, wie manch vermutlich zielführende Maßnahme aufgrund der Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel, dass die benötigte Schutzkleidung fehlte, nicht realisiert werden konnte. Also wurde nach alternativen Wegen gesucht, um solche angestrebten Zwischenziele wie "Unser Gesundheitssystem soll nicht überlastet werden" zu erreichen. Daran hat sich bis heute wenig geändert, da wir

- kaum Erfahrung mit Pandemien haben
- noch immer zu wenig über das "neuartige Corona-Virus" wissen
- und uns zu dessen nachhaltiger Bekämpfung der benötigte Impfstoff fehlt. Also muss sich die Politik bei ihren Entscheidungen immer noch auf viele Annahmen und den Rat von Experten wie Virologen stützen. Dabei zeigte die Corona-Diskussion: Auch die Experten sind, wenn sie vor einem neuen, komplexen Problem stehen, mit dessen Ursache und Bekämpfung es noch wenig Erfahrung gibt, sehr unterschiedlicher Meinung. So waren anfangs einige Experten der Auffassung, das Corona-Virus sei nicht gefährlicher als eine normale Grippe und spätestens, wenn es im Sommer warm werde, sei der Spuk vorüber. Entsprechend "konservativ" oder "lasch" waren die von ihnen geforderten Gegenmaßnahmen. Andere Experten waren überzeugt: Das Corona-Virus ist lebensgefährlich. Es wird sich zudem exponentiell verbreiten, und wenn wir keine radikalen Gegenmaßnahmen ergreifen, wird es allein in Europa Millionen Tote geben. Und zwischen diesen Vertretern des sogenannten

"Best Case" und "Worst Case" saßen die eigentlichen Entscheider, die Politiker, die letztlich entscheiden mussten, wie gefährlich schätzen wir das Virus ein, welchen Zielen räumen wir welche Priorität ein, wie können wir diese aufgrund der bestehenden Rahmenbedingungen wie der Verfassung unseres Gesundheitssystems und unserer Wirtschaft am ehesten und mit den geringsten Kollateralschäden erreichen und welche Maßnahmen ergreifen wir folglich. Und all dies musste sozusagen im Zeitraffer geschehen, während



noch Hunderttausende von Pauschalund Individualtouristen auf einen Rückflug aus der ganzen Welt warteten.

Entscheider haben immer zu wenige Fakten

Vermutlich haben unsere Spitzenpolitiker aufgrund des Handlungsdrucks in den letzten Monaten mehr weitreichende Entscheidungen getroffen und Maßnahmen entschieden als sonst in mehreren Legislaturperioden. Danke hierfür! Dass unter diesen Rahmenbedingungen nicht jede Entscheidung bis in die letzte Verästelung durchdacht und jede Maßnahme bis ins kleinste Detail geplant sein konnte, ist klar. Entsprechend kleinlich wirkte oft die Kritik mancher Vertreter wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Interessengruppen sowie Oppositionspolitiker.

Doch nicht nur bei der Entscheidungsfindung in der Politik, auch in der Wirtschaft und in den Unternehmen spielt die Szenariotechnik eine wichtige Rolle. So auch bei der Corona-Krise. Eher gering war deren Bedeutung noch in der Anfangsphase. Denn erst nach dem Ausbruch der Pandemie in Deutschland An-



AUTOR

Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner

in Bruchsal. Er ist Autor des "Change Management Handbuch" (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagementbücher. Seit 1994 ist er zudem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aixen-Provence und der technischen Universität Clausthal.

Dr. Kraus & Partner Die Change Berater Werner-von-Siemens-Str. 2-6 76646 Bruchsal Tel. 07251 989034 www.kraus-und-partner.de

fang März und dem von der Regierung am 23. März beschlossenen Lockdown wurde das Corona-Virus auch für viele Betriebe existenzgefährdend und die Topentscheider mussten zunächst einmal die erforderlichen Akutmaßnahmen ergreifen - wie zum Beispiel die Liquidität ihrer Unternehmen sichern. Doch nachdem dies geschehen war, wendete sich ihr Augenmerk zunehmend der Frage zu: "Was können oder sollten wir tun, um die Existenz unseres Unternehmens mittel- und langfristig zu sichern und aus der Krise eventuell sogar gestärkt hervorzugehen?" Recht einfach ließ sich diese Frage bezogen auf die vielen Kleinunternehmen wie Gastronomiebetriebe und Friseursalons beantworten, deren Markt primär ein lokaler ist: Wenig! Bei ihnen lautete die Kernfrage: Haben sie die finanziellen Ressourcen, um die Krise zu überstehen? Wenn "nein", sind sie spätestens pleite, wenn die Soforthilfen der Bundesregierung aufgebraucht sind. Und wenn "ja"? Dann werden sie, sobald erlaubt, ihre Tore wieder öffnen und weitgehend ein "business-as-usual" betreiben. Dessen ungeachtet stellen sich jedoch bezüglich ihres Fortbestands auch zwei grundsätzliche Fragen:

- Werden die Bundesbürger nach der Krise noch ihre Bekleidung oder Ähnliches weitgehend im stationären Handel kaufen oder wird der Onlinehandel einen nachhaltigen Push erfahren?
- Werden die (Fast-Food-)Restaurantketten nach der Krise einen Großangriff starten, um in dem atomisierten Markt einen größeren Marktanteil zu gewin-

Komplexer stellt sich die Situation bei den meisten größeren Unternehmen dar, deren Markt ein nationaler, multinationaler oder gar globaler ist. In ihnen sehen sich sogar erfahrene Entscheider beim Versuch, die Frage "Wie geht's weiter?" zu beantworten, mit ihnen bisher unbekannten Schwierigkeiten konfrontiert, denn: Einerseits sind der weitere Verlauf der Corona-Krise und ihre Folgen weltweit noch nicht abschätzbar, doch andererseits ist heute schon klar: Krisenbedingt verändern sich die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns für die meisten Unternehmen so stark, dass sie ihre bisherigen Strategien grundsätzlich überdenken müssen.

Die Entscheider müssen die Krise erst "begreifen"

Wie vielschichtig und komplex der Transformationsprozess im Gefolge der Krise ist, wird den Entscheidern meist erst bewusst, wenn sie die Ist-Situation reflek- →



personal- und organisationsentwicklung

- → tieren. So ist zum Beispiel zum ietzigen Zeitpunkt noch nicht absehbar:
 - Wie wirkt sich die Krise auf die Staatengemeinschaft aus? Wird sie zum Beispiel die EU zusammenschweißen oder bleibt diese nur noch auf dem Papier bestehen?
 - · Wie wirkt sich die Krise auf die Nationalökonomien aus? Enthalten sie nach der Krise mehr planwirtschaftliche Elemente und erhöhen die Staaten die Handelsbarrieren?
 - Entwickeln sich noch mehr Schwellenund Entwicklungsländer zu "Failed States" und brechen die Lieferketten für bestimmte Rohstoffe nachhaltig zusam-
 - Löst die Krise in vielen Branchen einen Übernahme- und Konzentrationspro-
 - Wie stark und in welcher Form wird die Krise die digitale Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft und den Onlinehandel pushen?

Ähnliche Fragen stellen sich auf der mikroökonomischen Ebene:

- Werden die Mitarbeiter, die zurzeit im Homeoffice arbeiten, nach der Krise noch akzeptieren, dass sie fortan wieder täglich im Büro sein müssen?
- Verändert die Tatsache, dass in der Krise und der folgenden Wiederaufbauphase sehr viele Entscheidungen top-down getroffen werden müssen, nachhaltig die Unternehmenskulturen?
- Wie entwickelt sich die Kauflaune und die Investitionsbereitschaft sowie Zahlungsmoral der Kunden nach der Krise, wenn ihre Kassen vermutlich weitgehend leer sind?

Fragen über Fragen, auf die man eigentlich eine Antwort bräuchte, wenn man eine Strategie für die Zeit nach der Krise entwerfen möchte. Doch anders als bei der Strategieentwicklung in normalen Zeiten können sich die Unternehmensführer aktuell bei ihrer Meinungsbildung und Entscheidungsfindung auf sehr wenige belastbare Daten, die ihnen zum Beispiel ihr Controlling liefert, und nachhaltige Trends, die ihnen die Marktforschungsunternehmen prognostizieren,

Sie können letztlich nur Hypothesen formulieren und hierauf aufbauende Szenarien entwerfen. Dies tun die Entscheider in den Unternehmen auch, denn es ist und bleibt ihre Aufgabe, in ihren Organisationen die Weichen jetzt für die Zeit nach der Krise in Richtung Erfolg zu stellen. Hierbei können sie, um zwei Termini aus dem agilen Projektmanagement zu gebrauchen, letztlich nur iterativ und inkrementell agieren.

Das heißt, sie können aufgrund ihres jeweils aktuellen Wissensstands stets nur vorläufige Strategien und hierauf aufbauende Maßnahmenpläne entwickeln, um dann regelmäßig zu überprüfen: Waren die Annahmen, die ihnen zugrunde lagen, richtig oder müssen wir unsere Strategie modifizieren?

Vom Best Case/Worst Case zum "Trend Case"

Beim Entwickeln der Strategie gehen die Entscheider in der Wirtschaft ähnlich wie die Politik vor: Sie entwerfen aufgrund der validen sowie als weitgehend gesichert geltenden Daten und Annahmen, wie sich die Zukunft gestalten könnte, unterschiedliche Szenarien, also Zukunftsbilder. Hierzu zählt der sogenannte "Worst Case" – also das Zukunftsbild, das entsteht, wenn aus Sicht des Unternehmens alles negativ läuft. Annahmen, die dem Worst Case eines Unternehmens aktuell zugrunde liegen können, sind:

- Die Corona-Krise wird über viele Jahre das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben bestimmen, weil es mutiert und kein Impfstoff hiergegen gefunden wird.
- Ein großer Teil unserer (Ziel-)Kunden und viele Staaten werden zahlungsunfähig und entsprechend gering werden ihre Investitionsfähigkeit und -bereitschaft sein.
- Unsere Lieferketten für die Rohstoffe oder Teile x und y brechen nachhaltig zusammen und entsprechend eingeschränkt ist unsere Produktionsfähig-

Sozusagen das positive Gegenbild zum "Worst case" ist der "Best Case". Er beschreibt das Zukunftsbild, wenn aus Unternehmenssicht alles optimal verläuft. Annahmen, die dem Best Case zugrunde liegen, können sein:

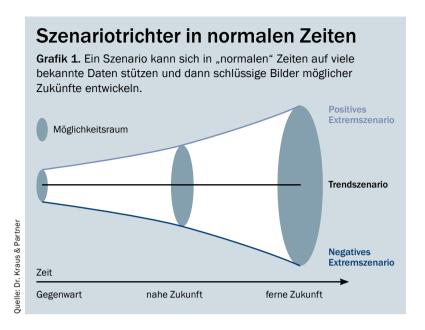
• Es gelingt bis Frühjahr 2021, einen Impfstoff zu entwickeln und in großen

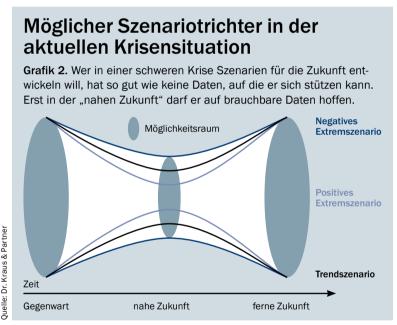
- Mengen industriell zu fertigen. Deshalb ist der "Corona-Spuk" spätestens dann für uns vorbei.
- Die Kaufkraft unserer Zielkunden wird durch die Krise nicht sinken und ihre Nachfrage nach unseren Produkten wird steigen. Zudem werden die Förderprogramme vieler Staaten unseren Absatz pushen.
- Die Preise für die von uns benötigten Rohstoffe oder Teile werden nachhaltig sinken. Deshalb können wir günstiger produzieren.

Das Entwickeln der beiden Szenarien dient auch dazu, den Horizont der Entscheider ("Was könnten mögliche Konsequenzen der Corona-Pandemie sein?" und "Welche Einflussfaktoren gilt es zu beachten?") zu erweitern. Hierauf aufbauend tasten die Entscheider sich dann an die Entwicklung des sogenannten "Trend Case" heran, der beschreibt, was aus Unternehmenssicht das realistischste Szenario, also Zukunftsbild, ist, das der weiteren Strategie- und Maßnahmenplanung des Unternehmens zugrunde gelegt werden sollte.

Bei der Szenario- und Strategieentwicklung haben die Entscheider jedoch ein Problem. Normalerweise gilt hierbei die Faustregel: Je länger der gültige Zeitraum für die entwickelte Strategie ist, umso unwahrscheinlicher wird es im Zeitverlauf, dass die Rahmenbedingungen, die der Entwicklung der Szenarien zugrunde gelegt wurden, noch gelten und die prognostizierten Trends noch anhalten. Das heißt, während die eher kurzfristigen Szenarien noch mit einer hohen Wahrscheinlichkeit die Realität abbilden, steigt mit zunehmender Dauer die Wahrscheinlichkeit einer Abweichung. Der sogenannte Szenariotrichter öffnet sich jetzt immer

Anders ist dies in der aktuellen Krisensituation. In ihr ist die Trichteröffnung zum Zeitpunkt der Szenarioerstellung und hierauf aufbauenden Strategieentwicklung nicht sehr klein, sondern groß, und die Annahmen, die den Entscheidungen zugrunde liegen, sind hochspekulativ. Letztlich leben zurzeit alle Entscheider in die Hoffnung, dass sich in den kommenden Monaten der "Möglichkeitsraum" verkleinert und sich die Fragen "Wie geht es weiter?" und "Auf welche





Eckdaten können wir bei unseren strategischen Planungen bauen?" zunehmend klären und sich aufgrund des verbesserten Wissensstands zum Beispiel ein großer Teil der obigen Fragen mit einer relativen Sicherheit beantworten lässt. Auch deshalb können die Entscheider in den Unternehmen bei der Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung zurzeit nur agil agieren. Sie können sozusagen so lange nur auf Sicht fahren, bis der Nebel sich verzogen oder zumindest gelichtet hat. Bei der Strategieentwicklung mit der Szenariotechnik werden in der Regel mehrere Phasen unterschieden. Die typischen seien nachfolgend kurz beschrieben.

Die 6 Schritte der Strategieentwicklung mit Szenarien

Schritt 1: Aufgaben-/Problemanalyse; Zieldefinition

Im ersten Schritt werden der Untersuchungsgegenstand beschrieben sowie ein vorläufiges Ziel der Strategiearbeit definiert. Also zum Beispiel: "Wir wollen eine Strategie formulieren, wie unser Un-

ternehmen gestärkt aus der Krise hervorgeht und langfristig erfolgreich in seinem Markt agiert." Danach wird konkretisiert, was die Vokabeln "gestärkt", "langfristig" und "erfolgreich" heißen. Anschließend werden die Faktoren ermittelt, die den Markt des Unternehmens und dessen Erfolg beeinflussen. Das Ergebnis dieser Phase sind eine konkrete Aufgaben- und Zielbeschreibung sowie Auflistung der Einflussfaktoren.

Schritt 2: Analyse der Einflussfaktoren und deren Wechselwirkungen

Nun wird untersucht, wie die Einflussfaktoren zusammenhängen und sich wechselseitig beeinflussen. Dies kann in Form einer Vernetzungstabelle geschehen. In ihr werden die Einflussfaktoren einander gegenübergestellt. Danach wird analysiert, welchen Einfluss die einzelnen Faktoren aufeinander haben (keine, mittlere oder hohe Wirkung) - zum Beispiel: Wie wirkt sich eine erschwerte Beschaffung aufgrund höherer Handelsbarrieren auf unsere Produktivität und unsere Preise und diese wiederum auf unseren Umsatz und Gewinn aus? Danach werden die Einflussfaktoren gemäß ihrer Relevanz für das Erreichen des übergeordneten Ziels gerankt. Das Ergebnis dieser Phase ist eine Übersicht über die Einflussfaktoren und deren Wechselwirkungen sowie ihre Relevanz für das Erreichen der Unternehmensziele. Dies verhindert, dass wichtige Einflussfaktoren vergessen werden. Zudem ermöglicht es, sich bei der weiteren Strategiearbeit auf die relevantesten Einflussfaktoren zu fokussieren. Dies beugt gerade in so diffusen Situationen wie der aktuellen einem Sich-verzetteln

Schritt 3: Ermittlung möglicher Szenarien

Diese Aufgabe wird momentan dadurch erschwert, dass in der aktuellen Situation vieles im Bereich des Möglichen liegt, was vor der Krise unmöglich schien. So zum Beispiel, dass Staaten aufgrund der "Systemrelevanz" gewisser Güter einen generellen Import-Stopp von diesen beschließen und diese künftig selbst produzieren. Oder dass ganze Märkte wie die Touristikbranche über Jahre zusammenbrechen. Oder dass der Nachschub →

personal- und organisationsentwicklung

- → solcher Rohstoffe wie der "seltenen Erden" kollabiert. Deshalb können sehr viele Trends aus der Vor-Krisen-Zeit nicht fortgeschrieben werden. Und das Datenmaterial ist über Nacht veraltet. Dessen ungeachtet ist und bleibt es ein zentrales Element der Szenarioentwicklung, die unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten zumindest der wichtigsten Einflussfaktoren ein- und abzuschätzen. So stellen sich zum Beispiel aktuell einem Lebensmittelhersteller mittelfristig die
 - Wie wirkt sich die Corona-Krise und die sich abzeichnende Dürre im Sommer in vielen Weltregionen auf die Ernte von Getreide usw. im Herbst aus?
 - Wird eine weltweite Lebensmittelknappheit entstehen, die unsere Beschaffungs- und Produktionskosten in die Höhe treibt?
 - Wie wirken sich die erhöhten Preise auf das Nachfrageverhalten in unseren Zielmärkten aus?

Und langfristig?

- Welche Stadt-Land-Verschiebungen wird es in unseren wichtigsten Beschaffungs- und Absatzmärkten im Gefolge der Krise geben?
- Werden die Handelsketten eine noch größere Einkaufsmacht erlangen?
- Werden Staaten die industrielle Landwirtschaft verstärkt fördern und ihre Ausfuhrbestimmungen verschärfen?
- Wird der Bio-Trend und Trend zum Urban Gardening in den Industrienationen einen weiteren Push erfahren? Solche Einflussfaktoren nebst ihren möglichen unterschiedlichen Ausprägungen und Wechselwirkungen gilt es bei der Szenarioentwicklung zu bedenken. Entsprechend viele Szenarien sind aktuell möglich. Von diesen lassen sich in der Regel jedoch viele aufgrund ihrer Ähnlichkeit in Clustern zusammenfassen. Dies ist auch sinnvoll, um ein effektives Weiterarbeiten zu ermöglichen. In der Praxis empfiehlt es sich, die Szenarien auf maximal ein halbes Dutzend zu begrenzen: die beiden Extremszenarien (Best und Worst Case), das Trendszenario und eventuell ein, zwei ausgewählte alternative Szenarien. Das Ergebnis dieser Phase ist eine Übersicht über die mögliche Ausprägung der verschiedenen Einflussfaktoren und eine handhabbare Zahl

von Szenarien, mit denen weiter gearbeitet wird. Diese empfiehlt es sich, narrativ zu beschreiben, damit sie leichter kommunizierbar sind.

Schritt 4: Bewerten und Interpretieren der Szenarien

Die ausgewählten Szenarien werden weiter untersucht. Sie werden einander mit ihren geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie den mit ihnen verbundenen Chancen und Risiken gegenübergestellt. Hierauf aufbauend können die Unternehmen dann ermitteln,

- welche strategischen Optionen und Handlungsoptionen sie haben und
- · an welchen Punkten ihre aktuelle Strategie geändert werden muss.

Die strategischen Optionen und Handlungsoptionen sind jedoch so lange nur theoretische, wie nicht der Gegencheck erfolgte, welche von ihnen für das Unternehmen überhaupt realisierbar sind - zum Beispiel aufgrund seiner Marktposition und -macht, seiner (finanziellen) Ressourcen, seiner Kompetenz. Hierauf aufbauend können dann Maßnahmen definiert werden, um sich für die realistischen Szenarien zu wappnen. Das Ergebnis dieser Phase ist eine Gegenüberstellung der verschiedenen Szenarien nebst den Annahmen, die ihnen zugrunde liegen, sowie der hieraus abgeleiteten strategischen Handlungsoptionen.

Schritt 5: Sich auf eine (vorläufige) Strategie verständigen

Ist dies geschehen, erfolgt noch mal ein Gegencheck: Sind die in Schritt 1 definierten Ziele überhaupt realistisch? Wenn nein, müssen diese modifiziert werden. Danach verständigen sich die Entscheider auf eine (vorläufige) Strategie, die das Unternehmen künftig verfolgt, um seine Ziele zu erreichen. Dieser Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess verläuft oft nicht konfliktfrei, denn: Aufgrund ihrer beruflichen Biografie und Funktion in der Organisation schätzen die Teilnehmer die Ist-Situation, die aus der Krise resultierenden Risiken und Chancen und somit auch die Handlungsmöglichkeiten verschieden ein. Zudem sind mit der strategischen Neupositionierung oft harte Entscheidungen verknüpft wie: Wir stellen bestimmte Geschäftsfelder oder

Produktlinien ein. Oder wir verfolgen gewisse Projekte nicht mehr. Oder wir entlassen Mitarbeiter. Deshalb gibt es in diesem Prozess nicht selten Topentscheider (und Bereiche), die sich zumindest als Verlierer empfinden, weshalb die Unternehmen anschließend nicht selten verkünden: "Vorstandsmitglied x hat wegen strategischer Differenzen das Unternehmen verlassen." Auch deshalb empfiehlt es sich, den Prozess der Strategieentwicklung durch einen neutralen, externen Moderator moderieren zu lassen, der kontroverse Diskussionen zwar nicht unterbindet, aber in eine zielführende Richtung lenkt - speziell dann, wenn auch harte Entscheidungen auf der Agenda stehen. Das Ergebnis dieser Phase ist eine Verständigung auf eine (vorläufige) Strategie im Wissen darum, auf welchen Annahmen sie basiert.

Schritt 6: Sich auf einen Plan B und Controllingmaßnahmen verständigen

Erleichtert wird das strategische Neustellen der Weichen aktuell dadurch, dass die momentane Schieflage vieler Unternehmen nicht auf Managementfehler zurückzuführen ist. Dies reduziert die Gefahr, dass die Entscheider sich in wechselseitigen Schuldzuweisungen verstricken. Hinzu kommt die Tatsache, dass die beschlossene Strategie nur eine aufgrund des aktuellen Wissens- und Kenntnisstands entwickelte vorläufige sein kann. Dieses Bewusstsein gilt es den Beteiligten immer wieder zu vermitteln.

Hieraus resultiert iedoch auch die Aufgabe, sich zumindest grob auf einen Plan B zu verständigen für den Fall, dass alles oder zumindest vieles anders kommt als gedacht. Zudem ist mit dem Verabschieden (sich committen) auf eine neue Strategie unlösbar die Aufgabe verknüpft, sich auf Controlling- beziehungsweise Monitoringmaßnahmen zu verständigen, inwieweit sich die ihr zugrunde liegenden Annahmen im Zeitenverlauf als zutreffend erweisen. Zudem gilt es einen Fahr- und Zeitplan zu definieren, wann und wie die Entscheider überprüfen, ob das Unternehmen mit der vereinbarten Strategie seine Ziele erreicht oder ob eine Modifikation der Strategie und des Maßnahmenplans nötig ist.

Dr. Georg Kraus





BAUSTEINE FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Was bedeutet die digitale Transformation für Ihr Unternehmen und wie müssen Sie Ihre Organisation verändern, um noch wettbewerbsfähig zu sein?

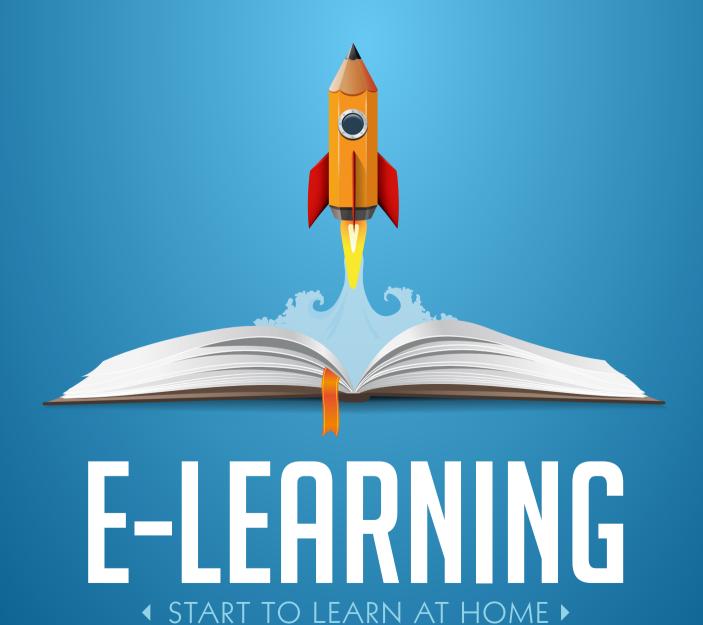
www.haufe.de/digital-change

Haufe begleitet Sie mit den passenden Bausteinen: Führende Köpfe aus **Management, Marketing, HR, Controlling, Immobilienbranche** und **Wissenschaft** stellen Ihnen hier konkrete Lösungsansätze, Downloads, Fachbücher, Podcasts, Trainings und mehr zur Verfügung.



Auch bei Onlinekursen auf den Transfer achten

E-LEARNING. Corona zwingt ganze Branchen ins Homeoffice und dort kann Training nur noch digital stattfinden. Aber auch Onlinekurse und Webinare sollten nachweislich wirksam sein. Wie der Transfer des Gelernten verbessert werden kann, zeigt dieser Fachartikel. Er präsentiert fünf Quick-and-easy-Tools mit großer Wirkung.



oto: Black Jack / AdobeStock

Wer das Verhalten seiner Mitarbeiter nachhaltig verändern will, muss investieren: nicht unbedingt Geld, aber Ideen, und er muss auf den Wissenstransfer in die Praxis achten. Das Design eines Trainings ist übrigens nur einer von drei Bereichen, die für den Transfererfolg entscheidend sind. Die beiden anderen heißen "Teilnehmende" und "Organisation". Und häufig ist es der dritte Bereich, die Organisation, der die größten Transfer-Challenges darstellt und dabei am wenigsten vom E-Learning Designer adressiert werden kann - vermeintlich! Denn tatsächlich gibt es in jedem der drei Bereiche mehrere Stellhebel, die wir auf "wirksam" stellen können - auch im E-Learning.

Denn mal ehrlich, stecken wir nicht viel zu schnell den Kopf in den Sand und nehmen uns als Personalentwickler selbst aus der Verantwortung? Frei nach dem Motto: "Da kann ich ja gar nix tun! Da habe ich leider keinen Einfluss drauf!" Kurz gesagt, beschreibt das Wort "Transfer", wie intensiv und nachhaltig die Nutzer eines Trainings ihre erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten oder Einstellungen im Job wirklich einsetzen. Das Mantra der Transferförderung heißt: kleine Schritte machen! Es geht um anschlussfähige Mini-Maßnahmen in Richtung mehr Transfererfolg, die weder die Teilnehmer noch das Unternehmen überfordern. Transferfördernde Maßnahmen. die so klein und einfach sind, dass sie gerne und ohne Widerstand oder Aufsehen implementiert werden können. Wie kann das konkret klappen? Hier kommen fünf Quick-and-easy-Tools, die tatsächlich immer gehen:

1. Wie kann ich den Vorgesetzten mit ins Boot holen?

Regen Sie ein Gespräch mit der Führungskraft an, das der Trainingsteilnehmer führen soll. Die entsprechende Mail, mit der er seine Führungskraft zu einem solchen Gespräch einlädt, formulieren Sie vor, sodass die Lernenden diese nur noch ergänzen und abschicken müssen. Die Aufgabe an die TeilnehmerInnen lautet etwa: Hol deinen Vorgesetzten mit ins Boot. Sorge gleich jetzt dafür, dass sich dieses Training lohnt für dich, dein Team und dein Unternehmen. Der Mailtext könnte zum

Beispiel so lauten: "Lieber Vorgesetzter, um (Nutzen fürs Unternehmen) ... absolviere ich ja das digitale Training (Titel) ... Grob geht's dabei um (Kernbotschaft) ... Damit ich für mich und unser Team das Optimale raushole, bin ich sehr an deinem Feedback interessiert: Was ist aus deiner Sicht für uns besonders wichtig? Was erwartest du? Welches Projekt/Aufgabe/Rahmenbedingungen soll ich im Hinterkopf haben? Wann wollen wir uns dazu austauschen?/Ich freue mich auf dein Feedback."

Auch im Verlauf des Trainings sollten Sie solche Gespräche anregen – ebenfalls mit fen müssen, um sich in die Gruppenarbeit zu bequemen. Und im E-Training ist es der Punkt, an dem der anregende Inhalt fertig geklickt wurde und dann plötzlich eine Aufgabe den Dopamin-Flow des Neuen unterbricht. Das Gehirn möchte am liebsten im Sparmodus bleiben – aber nachhaltig gelernt wird dann nichts. Hier sollten wir im E-Learning ganz genau hinschauen und fördern, dass unsere Teilnehmer statt nur Content zu konsumieren tatsächlich üben und selbst etwas tun – am besten einen kleinen Schritt, denn der hat die größte Wahrscheinlichkeit, tatsächlich getan zu werden. Übung

"Kleine Schritte haben die größte Wahrscheinlichkeit, umgesetzt zu werden." Dr. Ina Weinbauer-Heidel

Buttons bzw. vorformulierten Aufgaben à la "Idee mit meiner Führungskraft teilen". Fazit: Schon ein fünfzehnminütiges Gespräch vor oder nach dem Onlinelernen zwischen Führungskraft/Vorgesetztem und Teilnehmer steigert laut Forschung die Transferwirksamkeit.

2. Wie soll ich aktives Üben anregen?

Bauen Sie in Ihr digitales Training nach jedem Impuls eine Mini-Übung ein. Das sollte Ihnen in Fleisch und Blut übergehen wie einatmen und ausatmen. Aber Vorsicht: Einatmen, also Inhalte "konsumieren", ist nicht gleich lernen. Um Inhalte im Gehirn zu verdrahten, müssen die Teilnehmer mit dem Content interagieren, geistig, durch aktive Erfahrungen und am besten sogar haptisch. Für Lerner ist das zumeist anstrengend. Unser Gehirn arbeitet nun mal am liebsten im Energiesparmodus und ist versucht, anstatt zu üben, gleich zum nächsten Content-Nugget weiter zu scrollen. Wenn wir nur von Inhalt zu Inhalt zappen, braucht das Gehirn sehr wenig Energie, das ist gemütlich - und gleichzeitig bekommen wir auch ein bisschen Dopamin, weil wir Neues erfahren. Es fühlt sich an, als hätten wir tatsächlich etwas gelernt und das mit Glücksgefühl. Die Mission scheint erfüllt. Leider nicht! Im Präsenztraining ist das oft der Moment, an dem sich die Teilnehmer nach einer unterhaltsamen Präsentation des Trainers sichtlich aufrafim Transfersinne ist übrigens nicht "irgendetwas" tun, sondern im besten Fall schon genau die Handlung, die durch das Training angeregt werden soll - oder eine Vorstufe davon. Wenn Sie zum Beispiel ein Präsentationstraining designen, lassen Sie Ihre Lernenden keine Do's und Don'ts eines guten Einstiegs aufschreiben. Machen Sie es besser, praktischer, direkt anwendbar: "Was sind deine ersten zwei Sätze bei deiner nächsten Präsentation?" Das ist nicht nur "Beschäftigung" der Lernenden, sondern tatsächlich transferwirksames Üben und damit Zeitersparnis statt Zusatzarbeit. Für Übungen gilt: "Hot Trigger" sind der Königsweg! Die Übung ist im besten Fall eine Handlung, die der Lernenden sofort ausführen kann - just in dem Moment, in dem er die Aufgabe liest. Zudem beachten sollten wir unbedingt ein Grundprinzip der Persuasive Technology: "Mach es deinen Usern zu einfach, um es nicht zu tun!" Das klappt gut, wenn wir:

1. Aufgaben kleiner, einfacher machen. Im Sport sind drei Liegestützen morgens nach dem Zähneputzen, die wir wirklich machen, viel besser als 30 Minuten Workout, das wir immer wieder vor uns herschieben. Wenn Sie Ihre Lernenden beispielsweise dazu bewegen, jeden Tag einen einzigen Gedanken, einen Begriff oder auch nur eine Frage zum Training aufzuschreiben, ist das genau der richtige und wirksamere Ansatz.

training und coaching

- → 2. Beginnen Sie mit einem Starter Step. Statt die Lernenden die ganze angestrebte Handlung ausführen zu lassen, triggern Sie besser nur den ersten Schritt. Im E-Training-Kontext ist ein guter Starter Step also zum Beispiel: Drucke dir die folgende Zusammenfassung aus und lege sie danach auf deinen Schreibtisch. Anstatt: Arbeite folgendes 15-Seiten-PDF durch.
 - 3. Bieten Sie Hilfsmittel für die Handlung an, also Checklisten, Muster, Vorlagen, einen Leitfaden - und zwar in einem Hot-Trigger-Format, also so, dass es im entscheidenden Handlungsmoment auch zur Hand genommen werden kann. Bieten Sie doch in Ihrem Onlinetraining nach jedem Impuls eine Aufgabe in zwei Varianten an. Ein To-do für Experts im Umfang von 30 Sekunden. Und ein längeres To-do für Nerds, die's wirklich wissen wollen – also eine länge Version.

Wichtig: Die Auswahl ist für die Lernenden freiwillig. Außerdem gibt es im besten Fall sofort eine Belohnung, zum Beispiel ein digitales High five ("Großartig! Genau so geht's! Du bist im Team! ...), zusätzlichen Inhalt, einen speziellen Tool-Tipp, einen lustigen Link oder aus dem Gaming ein "Du hast gerade Level 3 von 5 erreicht!". Das alles ist viel mehr als nur eine nette Verpackung: Die Emotion bei beziehungsweise nach der Handlung entscheidet, ob wir sie wieder machen oder nicht.

Fazit: Aktives Üben muss machbar sein. Sie sollten Ihre Lernenden sofort ins Handeln bringen mit Mini-Übungen, Motivation und Belohnung. Denn was sich gut anfühlt, behalten wir gerne bei.

3. Ich habe viele Ideen - aber wie setze ich den ersten Transferschritt?

Es gibt ein klassisches Phänomen: Während des Trainings kommen die Lernenden auf gute Ideen und Gedanken ("Das klingt doch super! Das sollte ich unbedingt mal umsetzen!") - und schon wird das nächste Info-Nugget konsumiert und die Idee, der Vorsatz ist auch schon wieder weg oder vertagt und damit leider meist vergessen ("Ich schau mir das dann nochmal in Ruhe an und überleg es mir."). Was im Präsenztraining entscheidend ist, gilt umso mehr in digitalen Trainings: Ohne konkret definierte

Zwölf Transfer-Stellhebel



Buchtipp. Ina Weinbauer-Heidel beschreibt in ihrem Buch "Was Trainings wirklich wirksam macht" (Verlag Tredition, Hamburg 2017, 332 Seiten, 36,90 Euro) die von ihr entdeckten "zwölf Stellhebel der Transferwirksamkeit. "Stellhebel" sind in diesem Zusamenhang "signifikante Determinanten des Trainingstransfers, die über Interventionen steuer-

Diese Stellhebel lassen sich laut Weinbauer-Heidel in drei Gruppen

einteilen: Stellhebel, die bei den Teilnehmenden ansetzen, Stellhebel, die das Trainingsdesign aufpeppen, und Stellhebel, die die Organisation eines Unternehmens verändern. Im Einzelnen sollte man als transferorientierter Personalentwickler folgende Stellhebeldefinitionen kennen:

Stellhebel 1: Transfermotivation

Stellhebel 2: Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Stellhebel 3: Transfervolition Stellhebel 4: Erwartungsklarheit Stellhebel 5: Inhaltsrelevanz Stellhebel 6: aktives Üben Stellhebel 7: Transferplanung

Stellhebel 8: Anwendungsmöglichkeit Stellhebel 9: Persönliche Transferkapazität Stellhebel 10: Unterstützung durch Vorgesetzte Stellhebel 11: Unterstützung durch Peers

Stellhebel 12: Transfererwartung im Unternehmen

nächste Schritte (Action Steps) kein Transfer! Es gilt, Information zu übersetzen in "Was heißt das für mich?" und vor allem "Was werde ich ganz konkret als Nächstes tun?". Wissenschaftler schwören in diesem Kontext auf "Implementierungsintentionen". Diese können die Umsetzungshäufigkeit verdoppeln oder verdreifachen.

Übertragen Sie also das Credo aus dem Präsenzbereich auch auf die digitalen Formate: "Keiner verlässt den Seminarraum/ die Lernplattform ohne konkrete nächste Schritte!". Je genauer diese Schritte definiert sind, desto besser. Im Präsenztraining kann man den Sinn und Nutzen gut erklären und dafür auch Zeit aufwenden. In E-Trainings haben die Lernenden oft

wenig Geduld und lesen nicht immer bis zum Ende, warum es wichtig ist, tatsächlich nächste Schritte zu formulieren. Vorsicht! Natürlich verlockt das jetzt schnell, wieder zu sagen "Dazu bekomme ich meine Lernenden nicht, also lass ich es weg." Aber nein! Sie können auch das "einfach" machen. Besonders wirksam sind Implementierungsintentionen im Wenn-dann-Format oder im Format "Nachdem ich …, werde ich …". Diese Struktur können Sie vorgeben im E-Training und sich damit die ganze Erklärung rund um die Hintergründe sparen.

Arbeiten Sie beispielsweise mit Lückentexten. Nach dem Impuls könnte ein Feld folgen mit der Aufforderung, dieses auszufüllen. Also etwa mit einem Action

Step zur Steigerung der Abschlussquote im Vertrieb: "Nachdem ich ... (meinen Kaffee am Morgen getrunken habe), werde ich ... (einen Kunden anrufen und nachfragen, wie es mit unserem Angebot steht)." Für die Transferplanung ist es wichtig, immer wieder solche Impulse zu setzen. Sie können im E-Training auch eine Auswahl bieten. Also zum Beispiel: "Wähle maximal drei Schritte." Ideal wäre es, wenn die Nutzer eine Möglichkeit haben, diese Auswahl mit anderen Lernenden oder ihrem Transferpartner zu teilen. Das erhöht den sozialen Druck (Unterstützung durch Peers) und führt eher dazu, dass die Aufgaben auch wirklich gemacht werden.

Fazit: Fördern Sie es, dass die Teilnehmenden die Umsetzung des Gelernten schon im Training detailliert planen. Studien zufolge lässt sich damit der Praxiserfolg verdreifachen.

4. Wie kann ich Kolleginnen zur Unterstützung gewinnen, die im Training gar nicht mitmachen?

Entscheidend für den Transfererfolg sind auch Kollegen mit ihrem Feedback zu Umsetzungsversuchen: "Super Idee!" oder "Wo hast du denn diesen Blödsinn her?" Was die Kollegen von den neuen Ideen halten, ist für die Nachhaltigkeit beim Umsetzen oft entscheidend. Aber wie bekommt man die Kollegen der Lernenden ins Boot, zumal, wenn sie das E-Training selbst noch gar nicht gemacht haben? Ein prima Tool dafür sind TeachBacks mit vorgefertigten Folien/Unterlagen und einer Aufgabe für die Lernenden. Die Aufgabe für die Teilnehmenden: Erzähle deinen Kollegen von deinen Key Insights, schicke dazu jetzt diese vorformulierte Mail an mögliche Interessierte. Der Text könnte lauten:

"Liebe KollegInnen, ich bearbeite gerade ein spannendes Training (Thema ergänzen) ... Ich habe auch schon konkrete Ideen, wie wir (Trainingsnutzen ergänzen; z. B. wie wir unsere Meetings verkürzen können) ... mich würde eure Meinung dazu interessieren. Wer Lust hat kommt am ... um... zum (virtuellen) Mittagessen/Kaffee ... ich freue mich auf euch."

Als Hilfestellung können Sie ihren Lernenden die wichtigsten Insights aus dem Training als PDF zur Verfügung stellen. Fazit: Fördern, dass die Kollegen der Lernenden den Transfer begrüßen und unterstützen.

5. Wie mache ich die Umsetzung zur Finish Line und nicht den letzten Klick?

Nach dem Training ist aus Transfersicht noch lange nicht Schluss! Aber leider hat sich in vielen Unternehmen eine andere Haltung etabliert: Mit dem Zertifikat in der Hand ist alles, was gefordert ist, erledigt. Wie im Präsenztraining, so ist es leider auch im E-Learning oft der Fall, dass man sich das begehrte Zertifikat selbst ausdrucken kann, wenn man alles brav durchgeklickt und vielleicht noch

die Quizfragen bestanden hat. Aber das ist ein falsches Signal! Es zeigt: Klicken ist uns wichtig, theoretisches Wissen auch - die Anwendung/ Umsetzung aber nicht. Doch lässt sich das ändern? Wie wäre es damit: Ein Zertifikat gibt es nicht mehr automatisch, nachdem sich die Lernenden einmal durchs Training geklickt haben - sondern erst für erledigte Aufgaben. Und noch besser: Bieten Sie das Zertifikat als Muster an, auf dem die Lernenden ihre Umsetzungserfolge eintragen, um alles "vollständig" zu haben. Die Führungskraft bzw. der Transferpartner unterschreibt es dann. Beide sollten vereinbaren, dazu im Gespräch zu bleiben. Möglich wäre zum Beispiel ein weiteres kurzes Teach-Back nach einem Monat, um zu sehen, wie nachhaltig das Training ist. Die Lernenden bleiben dadurch am Ball - und die Führungskräfte sehen den Nutzen der Maßnahme fürs Unternehmen klarer. Fazit: Nicht das durchgearbeitete E-Training ist die Finish Line, sondern die erfolgreiche Anwendung. So fördern Sie, dass es im Unternehmen auffällt und Konsequenzen hat, wenn die Teilnehmenden das Gelernte (nicht) anwenden.

Oft haben Personalentwickler nicht alle Hebel in der Hand. Wir können nicht zu 100 Prozent für Unterstützung durch Vorgesetzte sorgen oder einfach mal neben den Lernenden stehen und sie ermutigen, eine Übung jetzt doch zu machen. Aber mit Tools wie diesen können wir ganz klar in diese Richtung gehen. Und wie Sie gesehen haben, ist das gar nicht mal schwer, weder für die Lernenden noch für die E-Lerndesigner. Es sind kleine, aber wirksame und entscheidende Schritte für mehr Transferwirksamkeit. Die Ausrede "Ich kann ja nicht ..." gilt ab jetzt nicht mehr. Und das Prinzip Hoffnung à la "Transfer findet in Selbstverantwortung statt" sollte auch passé sein. Unser Transferproblem ist lösbar - mit einfachen, anschlussfähigen Tools. Nicht mehr und nicht weniger. Starten Sie jetzt, damit Ihr E-Training den Stellenwert bekommt, den es verdient, nicht als kurzatmiger Klick-Impuls, sondern als entscheidender Beitrag zum Unternehmenserfolg! Was ist Ihr nächster Schritt?

Dr. Ina Weinbauer-Heidel, Dirk Meißner •

AUTOREN



Dr. Ina Weinbauer-Heidel ist an der Schnitt-

stelle zwischen Transferforschung

und Transferpraxis tätig. Als Wissenschaftlerin, Autorin, Keynote Speakerin und Beraterin macht sie mit dem "Institut für Transferwirksamkeit" wissenschaftliche Erkenntnisse nutzbar.

Institut für Transferwirksamkeit Werndistraße 70 A-4300 St. Valentin www.transferwirksamkeit.com



Dirk Meißner ist Journalist und Learning Expert. Er arbeitet als E-Learning-Autor bei Bil-

dungsinnovator, einer Marke der E Learning Manufaktur. Seine Spezialität ist es, Videos und Podcasts in digitale Trainings einzubinden.

E Learning Manufaktur GmbH Bildungsinnovator Erkrather Straße 401 40231 Düsseldorf www.bildungsinnovator.com

"Nie die Chancen des Online-Trainings unterschätzen"

NEUE E-LEARNING-AKADEMIE. Anfang April gründete die Wiener Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska unter dem Dach ihrer Firma "Seminar Consult Prohaska" eine E-Learning-Akademie. Die Gründung erfolgte wegen der Corona-Krise früher als geplant. "Wirtschaft + Weiterbildung" sprach mit ihr über ihre Erfahrungen.

Die Nachfrage nach Ihren Online-Trainings war von Anfang an sehr hoch - vermutlich kam Ihnen der Lockdown der Wirtschaft zu Hilfe und viele Berater, Trainer und Coachs erkannten: Wir müssen im Bereich Digitalisierung unserer Leistungen aktiv werden ...

Sabine Prohaska: Das war gewiss der zentrale Erfolgsfaktor, weshalb wir ja auch die E-Learning-Akademie früher als geplant starteten.

Vermutlich auch um einer möglichen Konkurrenz zuvorzukommen?

Prohaska: Solche Überlegungen spielten bei unserer Entscheidung selbstverständlich auch eine Rolle.

Nun ist Mai und die E-Akademie ist seit fast zwei Monaten "on air". Was können Sie über die Teilnehmer Ihrer Online-Trainings sagen?

Prohaska: Etwa zwei Drittel von ihnen sind selbstständige Berater, Trainer, Coachs und etwa ein Drittel sind Angestellte von Unternehmen, wovon wiederum etwas mehr als die Hälfte Mitarbeiter der Personal- oder Weiterbildungsabteilungen sind.

Die selbstständigen Trainer wollen künftig ihre Leistungen verstärkt online vermarkten. Das ist klar! Doch was sind die Motive der HR'ler, an Ihren Online-Trainings teilzunehmen?

Prohaska: Zum einen möchten sie selbstverständlich eigene Knowhow- und Kompetenzlücken schließen, die sie verspüren. Zum anderen ist jedoch ein wichtiges Motiv: Sie wollen Seminar Consult Prohaska und die Weiterbildungsangebote der E-Learning-Akademie kennenlernen. weil sie wissen, unsere Trainer brauchen eine solche Weiterbildung.

Das heißt, Sie generieren aus Trainingsteilnahmen auch Folgeaufträge?

Prohaska: Zumindest habe ich schon mehrere Angebote geschrieben.

Welches Trainingsangebot der E-Akademie wurde bisher am häufigsten

Prohaska: Das zwei mal 90-minütige Training "Wie bekomme ich mein Seminar schnell online?".

Vermutlich, weil viele selbstständige Trainer hofften, wegbrechende Aufträge kompensieren zu können ...

Prohaska: Ja. Hierauf aufbauend buchten jedoch viele das Training "Live Online-Trainings professionell durchführen" und das Online-Training zu den beiden Umfragetools "Slido" und "Mentimeter". Außerdem wird nicht selten eine Einzelberatung zum Thema "Seminar Digitalisierung" in Anspruch genommen.

Wie groß war die Vorerfahrung der Teilnehmer?

Prohaska: Meist gering. Selbst wenn sie sagten "Ich habe Vorwissen und Vorerfahrung" beschränkte sich dieses in der Regel darauf, dass sie schon an ein, zwei Online-Trainings oder Webinaren teilgenommen hatten.

Weshalb viele vermutlich Angst vor der Technik hatten?

Prohaska: Zumeist eine unbegründete, denn solche Software- oder E-Learning-

Programme wie Zoom, Click Meeting, Webinaris, GoTo Webinar oder Edudip sind in der Regel recht einfach zu bedienen. Man kann sich in sie in kurzer Zeit einarbeiten. Das Kernproblem der meisten Trainer ist: Wie konzipiere ich zum Beispiel mein bisheriges Tagesseminar so, dass die Inhalte online vermittelbar sind? Also letztlich die Frage, wie sollten die Lernarchitektur und das Lerndesign bei einem Online-Training im Gegensatz zu einem Präsenztraining gestaltet sein?

Warum ist das so wichtig?

Prohaska: Auch ein klassisches Präsenztraining lebt unter anderem vom Methodenwechsel und zwischen den einzelnen Blöcken gibt es regelmäßig Pausen. Dasselbe gilt letztlich für Online-Trainings, nur dass dabei die Rahmenbedingungen andere sind, weshalb sich gewisse Methoden und Tools mehr oder weniger hierfür eignen. Kein Teilnehmer lässt sich jedoch gerne acht Stunden am Stück online berieseln, und die Lerneffekte tendieren hierbei gegen null.

Ein wichtiger Punkt dürfte auch sein, dass man bei einem Online-Training den anderen Teilnehmern nicht leibhaft gegenüber sitzt und sie nicht ganzheitlich wahrnimmt ...

Prohaska: Dieser Punkt wird von Beratern, Trainern und Coachs, die kaum Online-Erfahrung haben, meist überschätzt. Für sie ist es in der Regel ein Aha-Erlebnis, wie viel man bei Online-Trainings von den anderen Teilnehmern wahrnimmt - vorausgesetzt, sie sind per Video und Audio zugeschaltet und man sieht sie alle, was bei manchen Programmen, die



nur drei, vier Teilnehmer auf dem Monitor anzeigen, nicht der Fall ist.

Haben Sie dafür ein oder zwei aktuelle Beispiele?

Prohaska: Nun, in einem Online-Training der Akademie schauen wir uns zum Beispiel gemeinsam ein fünfminütiges, recht emotionales Video an. Danach ist es für die Teilnehmer stets ein Aha-Erlebnis, dass man anschließend im Forum bei allen Teilnehmern die Betroffenheit spürt, obwohl sie nur übers Netz miteinander verbunden sind. Wichtig ist hierfür jedoch auch eine stets einwandfrei funktionierende Technik. Das ist bei vielen Svstemen nur bedingt der Fall. Bei manchen fliegen Teilnehmer immer wieder raus, bei anderen friert das Bild regelmäßig ein und, und, und ...

Welches System bevorzugen Sie in der aktuellen Situation?

Prohaska: In der E-Learning-Akademie nutzen wir für Online-Trainings ausschließlich Zoom, da dieses System technisch - so meine Erfahrung - einwandfrei läuft und viele nützliche Funktionen enthält, die andere zum Teil nicht bieten.

Welche zum Beispiel?

Prohaska: Wichtig ist mir beispielsweise, dass alle Teilnehmer sichtbar und live zugeschaltet sind. Wichtig ist mir auch, dass Gruppenräume existieren, in denen die Teilnehmer in Kleingruppen Aufgaben bearbeiten können. Als angenehm empfinde ich bei Zoom auch, dass die Teilnehmer iiher eine Timerfunktion darauf hingewiesen werden, dass die Gruppenarbeitsphase bald beendet ist und sie sich nicht plötzlich ganz unverhofft wieder im Plenum befinden. Als hilfreich erachte ich außer der Whiteboard-Funktion auch. dass man leicht Umfragen erstellen kann und über eine Stempelfunktion die Teilnehmer auch beispielsweise auf einer Skala von 1 bis 10 Aussagen und Sachverhalte bewerten lassen kann. Auch dass verschickte Links tatsächlich als Links bei den Teilnehmern ankommen, die man nur anklicken muss, macht das System aus meiner Warte angenehm. Es gibt sehr viele Kleinigkeiten, in denen sich die Systeme unterscheiden, die jedoch letztlich deren Komfort ausmachen.

Zoom stand in den letzten Wochen stark in der Kritik, aus Datensicherheitsgründen ...

Prohaska: Darauf hat das Unternehmen aber schnell mit Updates reagiert, und ab Ende Mai können Teilnehmer Zoom nur noch nutzen, wenn die Updates integriert sind. Ich möchte jedoch nochmals betonen: In der E-Learning-Akademie nutzen wir Zoom, bei firmeninternen Trainings entscheidet selbstverständlich der Kunde, welches System genutzt wird. Den hieraus resultierenden Schulungs- und Lernaufwand für selbstständige Trainer sollte man jedoch nicht unterschätzen.

Inwiefern?

Prohaska: Ein Online-Trainer muss das genutzte System sicher und schnell navigieren können. Da es jedoch sehr viele Systeme gibt und diese verschieden aufgebaut sind, müssen sich Trainer in diese nicht nur einarbeiten, sie sollten auch eine gewisse Routine in deren Nutzung haben.

Sonst kriegen sie in den Online-Trainings Schweißausbrüche, weil sie zum Beispiel den Button zum Start von Videos oder zum Öffnen von Gruppenräumen nicht finden ...

Prohaska: Richtig, dieses Thema unterschätzen viele Trainer. Ein weiteres Thema, das vielen Trainern auf den Nägeln brennt, ist gerade bei firmeninternen Trainings die Vertrags- und Preisgestaltung, da sie hiermit keine Erfahrung haben.

Inwiefern ist das Thema relevant?

Prohaska: Nun, es ist zum Beispiel nicht unüblich, dass Firmen Online-Trainings und -Seminare - ohne die Trainer vorab hierüber zu informieren - mitschneiden und danach firmenintern für Schulungszwecke nutzen. Für einen Trainer bedeutet dies: Er kann sein Training in dem Unternehmen nur einmal und nie wieder halten und hat keine Kontrolle mehr dariiber, in welchen Tochterunternehmen zum Beispiel des Konzerns das Video noch eingesetzt wird. Und nicht selten nehmen an Online-Seminaren statt der avisierten zehn Personen plötzlich 20 oder gar 30 teil mit der saloppen Begründung: "Das ist für Sie doch kein Mehraufwand." Solche Dinge, die auch Auswirkungen auf die Preisgestaltung haben, gilt es vertraglich zu regeln.

Können Sie einige Tipps zur Preisgestaltung geben?

Prohaska: Das möchte ich zum jetzigen Zeitpunkt nicht, weil die Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT), deren Vorstand ich angehöre, zurzeit mit dem BDVT an einer Empfehlung hierzu arbeitet, die wir in wenigen Wochen gemeinsam veröffentlichen werden. Deshalb bitte ich Sie um etwas Geduld.

Wie schätzen Sie generell mittel- und langfristig die Nachfrage nach Präsenzseminaren und -trainings ein?

Prohaska: Darüber kann man aktuell nur spekulieren. Ich bin jedoch felsenfest überzeugt: Sie wird nie mehr das hohe Niveau wie vor der Krise erreichen. Deshalb ist das Thema partielle Digitalisierung der Trainings- und Beratungsleistung ja so wichtig.

Lukas Leist •

Jetzt jeden Marketing-Aktionismus vermeiden

TRAINERMARKETING. "In der Krise zeigen sich die Versäumnisse der Vergangenheit", so lautet ein alter Beraterspruch. Und dieser Satz gilt auch für die Beraterzunft selbst. In der aktuellen Krise treten leider auch die (Kompetenz-)Defizite vieler Berater in Sachen Marketing offen zutage.

Die meisten Trainings- und Beratungsanbieter haben keine Marketing- und Vertriebsstrategie – das behaupteten Marketingexperten schon vor 30 Jahren. Und hat sich seitdem etwas geändert? Ja! Die Situation hat sich verschärft.

Was konnten Bildungs- und Beratungsanbieter vor 30 Jahren tun, um Kontakte zu Neukunden anzubahnen und (Erst-)Aufträge von ihnen zu erlangen? Sie konnten Werbebriefe schreiben, Fachartikel und Anzeigen in Zeitschriften platzieren und die potenziellen Kunden anrufen und um einen Besuchstermin bitten. Außerdem konnte man Interessenten noch zu einer Kundenveranstaltung einladen. Mehr Marketingkanäle gab es nicht.

Diese Situation hat sich dramatisch verändert. Aufgrund des Siegeszugs des Internets haben heute Google & Co eine führende Funktion als Informationsquelle übernommen. Deshalb müssen die Marketing- und Vertriebsstrategien der Trainer und Berater heute ganz anders gestrickt sein. Und für ihr Entwickeln benötigt man mehr Marktkenntnis, Marketing- und Vertriebs- sowie Digital-Knowhow als vor 20 oder 30 Jahren.

Die Marketingsysteme sind komplexer

Heute muss man zum Entwickeln einer Marketing- und Vertriebsstrategie, die nicht auf einem reinen Try-and-Error, sondern auf einem systematischen Vorgehen basiert, genau differenzieren:

- In welchem Markt bin ich überhaupt unterwegs? Im B2B- oder im B2C-Bereich?
- Welchen Charakter haben meine Produkte und Dienstleistungen? Handelt

- es sich bei ihnen um Schnelldreher, die Kunden weitgehend spontan kaufen, oder strategisch relevante Investitionsgüter?
- Wie laufen die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse bei meinen Zielkunden ab? Wie ist ihr Mediennutzungsverhalten? Nutzen Sie, um sich über die im Markt angebotenen Leistungen zu informieren, primär den PC am Arbeitsplatz oder zu Hause das Smartphone und solche Social-Media-Angebote wie Linkedin, Facebook, Instagram & Co?

Neben diesem allgemeinen Basis-Knowhow ist eine recht hohe Digitalkompetenz vonnöten. So zum Beispiel ein Wissen darüber:

• Welche (Teil-)Ziele meiner Marketingstrategie kann ich als B2B- beziehungsweise B2C-Anbieter oder als



überregionaler oder regionaler Anbieter mit solchen Tools wie Webseite, Blog, Linkedin, Facebook & Co überhaupt erreichen?

- Wie schaffe ich es, dass meine Webseite, mein Blog, meine Videos nicht nur im Netz stehen, sondern auch von meinen Zielkunden gefunden und gelesen bzw. angesehen werden?
- Wie entwickle ich Content für die genannten Medien - und zwar so, dass die Input- und Output-Relation stimmt und die Content-Produktion kein Selbstzweck ist?
- Wie nutze ich den generierten Content crossmedial?

Bezogen auf alle vorgenannten Fragen haben die meisten Bildungs- und Beratungsanbieter zu wenig Know-how selbst wenn sie Digital Natives sind. Pauschalisiert lassen sich im Trainings- und Beratungsmarkt zwei Personengruppen unterscheiden.

Gruppe 1: Das sind die "alten Hasen", deren Schläfen bereits graue Haare zieren. Ihnen ist weitgehend bewusst, dass es einen fundamentalen Unterschied macht, ob ein (Beratungs-)Unternehmen im B2B- oder B2C-Bereich tätig ist, "Niceto-have-Produkte" oder strategisch relevante Dienstleistungen verkauft oder nur regional (wie viele Coachs) oder überregional tätig ist, weshalb im Marketing- und Vertriebsbereich auch unterschiedliche Strategien nötig sind. Die "alten Hasen" müssen aber schon bei recht einfachen Online-Marketingaufgaben laut um Hilfe schreien und einen Digital Native rufen, weil sie mit dem Handling der modernen LuK-Technik wenig Erfahrung und Routine haben.

Gruppe 2: Die Digital Natives der Generationen X,Y und Z, die zwar virtuos ihre Smartphones und Tablets nutzen und im Handumdrehen mit solchen CMS-Systemen wie WordPress und Typo3 Webseiten und Blogs konzipieren. Ihnen fehlt aber oft das Bewusstsein, in welchem Markt bin ich oder ist mein Unternehmen überhaupt unterwegs und wie ticken zum Beispiel die Entscheider in den Unternehmen oder wie ist das Mediennutzungsverhalten der Personen, die letztlich über die Vergabe von Aufträgen entscheiden?

Trotz ihrer unterschiedlichen Stärken und Schwächen haben die beiden Personengruppen in der Regel jedoch ein gemeinsames Defizit: Ihnen fehlt eine Bewertungskompetenz, was bei der Nutzung der digitalen Medien überhaupt zielführend ist und wann und unter welchen Voraussetzungen bei ihren digitalen Aktivitäten der potenzielle In- und Output in einem angemessenen Verhältnis stehen. Entsprechend leicht lassen sich die "alten Hasen" von Online-Marketingund Social-Media-Agenturen Blogs, Videokanäle und Social-Media-Accounts aufschwatzen. Entsprechend viele "tote" Blogs, Videokanäle und Social-Media-Accounts findet man im Netz. Und die Digital Natives? Sie lassen sich oft schnell für irgendwelche Tools begeistern, die von den Online-Marketing- und Social-Media-Agenturen gerade als das neuste Zaubermittel gehypt werden, ohne zu reflektieren: Gilt dies überhaupt für unseren Markt? Als Beispiel seien nur solche "Tools" wie Landingpages und Marketing-Funnel sowie solche Stichworte wie "Content-Marketing" und "Social-Media-Marketing" genannt.

Eine zentrale Ursache für die allgemeine Verunsicherung ist: Weder Google & Co noch Facebook, YouTube & Co geben ihre Algorithmen preis. Deshalb ist man, wenn es zum Beispiel um das Optimieren von Webseiten oder das Generieren von Followern in den Social Media geht, weitgehend auf Vermutungen und Erfahrungswerte angewiesen. Entsprechend viele Mythen existieren in diesem Be-

Drei Online-Marketer haben mindestens zehn Meinungen

In der Juristerei lautet ein Bonmot: "Drei Rechtsanwälte ergibt vier Meinungen". Im Online-Marketing-Bereich sollte dieser Spruch eher lauten "Drei Online-Marketer zehn Meinungen", denn abhängig von ihrer Provenienz und ihrem Geschäftsfeld haben sie völlig unterschiedliche Erfahrungswerte und Credos. Entsprechend groß ist in der Regel die Irritation der Berater, die mehrere (Online-)Marketing-Berater beziehungsweise "Einflüsterer" haben, die Teilaufgaben ihres Marketings übernehmen. Diese zielen oft in völlig unterschiedliche Richtungen, auch um mehr Aufträge und Umsatz zu generieren. Der bekannteste Online-Marketing-Mythos dürfte sein: "Content ist king". Seine Protagonisten - oft verkappte PR-Agenturen, die neue Betätigungsfelder suchen - suggerieren den Beratern: "Je mehr wertigen Content ihr ins Netz stellt, umso besser werdet ihr dort gefunden." Also wird Content ohne Unterlass produziert. Dabei sollten sich manche Berater eher fragen: Nun habe ich schon so viel Content - in Form von Whitebooks, Blog-Beiträgen, Videos produziert, den man bei Google nicht findet, und warum soll ich dann auch noch weiteren Content produzieren, den man vermutlich ebenfalls nicht fin-

Ein weiterer Mythos ist: "Desktop ist tot, die Zukunft ist mobil". Er führte unter anderem dazu, dass viele Berater ihre Webseite als sogenannte Onepager konzipierten, weil ihnen Online-Marketer suggerierten: Das zentrale Ranking-Kriterium von Google & Co wird, wie nutzerfreundlich eine Webseite für die User der mobilen Endgeräte ist. Eine Folge hiervon ist: Ihre Webseiten werden heute bei der Google-Suche gar nicht mehr gefunden außer man gibt den Unternehmensnamen als Suchbegriff ein, denn: Wenn eine Webseite faktisch nur aus einer Seite besteht, kann man eine Webseite auch nur auf ein, zwei Begriffe, also zum Beispiel den Unternehmens- oder Beraternamen optimieren. Für mehr fehlt die Angriffsfläche.

Zudem zeigt sich, wenn man die Webseiten von B2B-Beratern analysiert: Mindestens zwei Drittel ihrer Besucher kommen auch heute noch über die stationären Endgeräte, weil sich die Besucher nicht privat, sondern beruflich für die Leistungen der Berater interessieren. Deshalb rauschen die Besucherzahlen am Wochenende auch stets in den Keller. Und analysiert man die Verweildauer, stellt man fest: Die stationären Besucher verweilen fünf- bis sechsmal so lange auf den Webseiten wie die mobilen Besucher, denn niemand hat Lust, sich auf einem Smartphone über ein so komplexes Thema wie digitale Transformation zu informieren.

Besonders groß ist die Verunsicherung vieler Berater, wenn es um die Social-Media-Kanäle geht, da sie registrieren: Selbst der doofste Dschungel-Camp- →

training und coaching

→ Besucher hat Hunderttausende Follower und verdient als Influencer sein Geld. Also wollen auch von ihnen nicht wenige Influencer werden. Die Folge: Auch ich und meine Mitarbeiter pflegen auf Kundenwunsch neben den Webseiten auch die Social-Media-Kanäle mehrerer Trainings- und Beratungsunternehmen - eher ungern, da wir die Bedeutung der dortigen "Fast-Food-Kommunikation" als eher gering fürs Marketing im B2B-Bereich erachten und felsenfest überzeugt sind: Ein persönlicher Kontakt ist mehr als wert als 1.000 digitale. Doch leider sind wir nicht alleine auf dieser Welt.

Es gibt ganze Heerscharen von Dienstleistern, die Unternehmen beim Optimieren ihrer Webseite sowie beim Aufbau und Pflege von Social-Media-Kontakten unterstützen - Dienstleister, die zumindest laut ihrer Außendarstellung deutlich größere Agenturen als unsere Drei-Mannund-Frau-Klitsche sind und namhaftere Kunden als wir haben, weil diese zum Beispiel Markenartikler und Onlineshop-Betreiber sind. Mit diesen SEO-, Online-Marketing- und Social-Media-Experten sprechen auch unsere Beraterkunden. Dies führt zum Teil zu völlig absurden Situationen.

So rief uns zum Beispiel Anfang März freitagnachmittags der Inhaber eines Beratungsunternehmens an, dessen Social-Media-Account wir mitbetreuen. Er sagte uns, er habe mit mehreren ausgewiesenen Social-Media-Experten gesprochen und diese hätten ihm übereinstimmend versichert: "Bei Linkedin muss man mindestens vier Posts pro Tag platzieren, um überhaupt wahrgenommen zu werden und etwas zu bewirken." Ich sah das anders, also argumentierte ich dagegen. Doch aufgrund der geballten Kompetenz der mir unbekannten anderen Social-Media-Experten konnte ich unseren Kunden nicht überzeugen. Also versprach ich ihm: "Wir arbeiten darauf hin, künftig täglich vier wertige Posts pro Tag auf Linkedin zu platzieren." Danach verabschiedete ich mich ins Wochenende.

Doch kaum war ich montagmorgens wieder im Büro, rief mich eine Kundin an, deren Linkedin-Account wir ebenfalls pflegen. Sie teilte mir mit, sie habe in den letzten Tagen mit mehreren Social-Media-Experten gesprochen und diese hätten

übereinstimmend betont, man solle auf Linkedin keinesfalls mehr als einen Post pro Tag platzieren, sonst würden die Follower dies als "Spam" empfinden. Weil die Maxime "Maximal ein Post pro Tag" unserer Kundin so wichtig war, versprach ich ihr: "Künftig halten wir uns an diese Vorgabe."

Doch welche "Einflüsterer" haben nun recht: diejenigen, die unserem Kunden sagten "mindestens vier Posts pro Tag" oder die, die unserer Kundin sagten "maximal einen Post pro Tag"? Hierzu habe ich eine klare Meinung, doch diese äußere ich hier nicht, denn egal, was ich sage, stets werden mir -zig Experten widersprechen. Auffallend finde ich jedoch: Kein "Experte" sagte unseren Kunden, was sie posten sollten, um eine reelle Chance zu haben, dass ihre Adressaten, nämlich die Topentscheider in den Unternehmen, sie als Kontakte annehmen oder ihre Posts eventuell lesen? Das ist in ihren Augen offensichtlich weniger relevant, als ob man ein oder zwei Posts pro Tag auf Linkedin hochlädt und dies morgens oder abends geschieht.

Ähnliche Erfahrungen sammeln wir im SEO-Bereich. Abhängig davon, mit welchem SEO-Experten Berater sprechen, erhalten sie mal diese und mal iene Antwort, was sie tun sollten, damit ihre Webseite gut im Netz gefunden und oft besucht wird - denn jeder hat wie wir mindestens ein schlaues Programm, das

AUTOR



Bernhard Kuntz ist Geschäftsführer der Profilberater GmbH, Darmstadt, die Trainer,

Berater und Coachs bei der Vermarktung ihrer Person und Organisation unterstützt. Er ist Autor der Marketingund PR-Ratgeber "Die Katze im Sack verkaufen", "Fette Beute für Trainer und Berater" sowie "Warum kennt den

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

ihm sagt, wo in der Webseite noch viel Optimierungspotenzial steckt und auf welche Suchbegriffe man die Webseite optimieren sollte. Das Problem ist nur: Diese Programme sind wie fast alle Analyseprogramme dumm. Sie berücksichtigen bei der Analyse zum Beispiel nicht:

- Hat der Berater bei einem so stark umkämpften Begriff wie "Leadership" oder "Digitale Transformation", "Projekt-" oder "Change Management" überhaupt eine realistische Chance, in der Google-Trefferliste auf Seite 1 oder 2 zu landen oder ist die Konkurrenz hierfür zu stark?
- Steht der hierfür erforderliche Input in einem angemessenen Verhältnis zum Ertrag oder sprengt er die Ressourcen des Beraters?

Solche Fragen fließen leider weder in die Ergebnisse der Auswertungen der Analyseprogramme noch in die Empfehlungen vieler SEO-Berater ein. Diese mögen zwar zuweilen durchaus ihre Berechtigung für Großunternehmen haben, deren Ressourcen nahezu unbegrenzt sind, oder für Unternehmen wie Zalando, die reine Onlinehändler sind. Für unsere Kunden sind sie aber meist falsch, da sie in der Regel nicht im B2C-, sondern B2B-Bereich tätig sind und ihre Marketingressourcen recht überschaubar sind. Trotzdem verwirren die SEO-Berater mit den "objektiven Daten", die ihnen ihre Analyseprogramme automatisiert im Schnelldurchlauf liefern, immer wieder unsere Kunden. Und wir stehen dann vor der oft ziemlich aussichtslosen Aufgabe, Kunden zu erklären: "Das mag ja alles schön und gut sein, was Ihnen der SEO-Berater gesagt hat, doch ...". Auch wir sind nur ein Anbieter unter vielen.

Deshalb führt für Berater gleich welcher Couleur kein Weg daran vorbei, sich so intensiv mit dem Thema Online-Marketing und der damit verbundenen Technik zu befassen, dass sie zumindest eine Bewertungskompetenz bezüglich der Vorschläge der Agenturen haben. Zudem müssen die Berater ausgehend von ihrem Markt und ihren Zielkunden eine Marketing- und Vertriebsstrategie für ihre Organisation entwickeln, die ihre On- und Offline-Marketing-Aktivitäten so verzahnt, dass hieraus ein vernetztes System wird.

Bernhard Kuntz



Olivia de Fontana|Sabine Pelzmann

Führung und Macht

Aspekte moderner Führungsrollen – gesehen in Figuren der Grimm'schen Märchen



- Ungewöhnlicher Zugang zu der Führungsrolle und den Aufgaben von Führung
- Reflexions- und Teamentwicklungsangebote thematisieren verschiedene Aspekte von Führung
- Inklusive Reflexionsleitfäden zum Download auf sp-mybook.de



Kulturwandel wichtiger als Corona

EVENT. Am 29. April fand das erste digitale Event der HR Pioneers GmbH statt: Der "Agile People Summit" war mit 75 Teilnehmenden im virtuellen Raum gut besucht und laut Veranstalter "quicklebendig". Die Teilnehmer – überwiegend Personalentwickler – bezeichneten per Mentimeter-Abfrage den "Kulturwandel" zum Beispiel in Richtung Digitalisierung in ihren Unternehmen als wichtiger als die Corona-Krise.



Online Summit 2020. Am 29. April fand die Webkonferenz "Agile People Summit" statt, zu der die Beratungsgesellschaft HR Pioneers eingeladen hatte. Moderator Michael Terstesse führte durch das rund fünfstundige Programm.



Social Distancing, Homeoffice und Veranstaltungsverbote dominieren den Arbeitsalltag. Anstatt den Kopf in den Sand zu stecken, zeigten die 75 Teilnehmer der Onlinekonferenz viel Experimentier- und Lernwillen. Nicht nur in den Vorträgen wurden Tools, Methoden und Projekte geteilt, auch im Chatverlauf tauschten die Teilnehmer laufend neue Ideen und Learnings aus. Dabei ging es stets um mehr als nur darum, die aktuelle Krise

zu bewältigen: "Ich möchte euch alle ermutigen, dass wir das, was wir jetzt in der Krise gelernt haben, danach nicht vergessen. Denn das ist mehr als eine Notlösung," meinte beispielsweise Lennart Keil. Der Organisationsentwickler gab bei seinem Impulsvortrag aus dem Homeoffice Einblicke in die Arbeit von SAP. Zwar arbeitete sein internationales Team längst überwiegend remote, dennoch stellte er die Frage, wieso es eigentlich diese Ausnahmesituation brauchte, um sich wirklich mit den vielfältigen Möglichkeiten und Methoden von virtueller Teamarbeit zu beschäftigen. Neben dem gekonnten Umgang mit den Tools und anderen Moderationstechniken für virtuelle Meetings komme es dabei auch auf die kreative Nutzung der Möglichkeiten und auf das bewusste Gestalten von sozialen Beziehungen an, meinte Keil.

Neben dem Vortrag von Lennart Keil gab es beim ersten "Agile People Summit" zwei weitere Impulsvorträge, die durch interaktive Formate und Diskussionsrunden im Plenum ergänzt wurden. Nachdem die diesjährige "Agile HR Conference" wegen der Corona-Krise auf den Herbst verlegt werden musste, nutzten die Veranstalter von HR Pioneers den ursprünglichen Termin am 29. April, um das neue Digitalformat ins Leben zu rufen. In einem weiteren Impulsvortrag stellte André Häusling von HR Pioneers das von ihm und Stephan Fischer, Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung an der Hochschule Pforzheim, weiterentwickelte agile Reifegradmodell und die daraus resultierenden Organisationsmodelle für HR heraus. Entlang der fünf skizzierten Entwicklungsschritte zeige sich, dass die HR-Organisation in ihrer Form stets die Organisation des Gesamtunternehmens abbilde. Eine Stablinienorganisation beispielsweise werde in der Personalabteilung mit Personalreferenten abgebildet, das HR-Business-Partner-Modell wiederum bildet eine Matrixstruktur auf Unternehmensebene ab. Diese gegenseitige Entsprechung lässt sich laut Häusling bis zur Netzwerkorganisation fortführen.

Virtuelle Austauschformate

Seine zentrale Fragestellung dabei ist jedoch: Soll sich HR stets der Organisation anpassen, oder soll HR vielmehr vorangehen und die Organisationsform als Vorreiter prägen? Jessica Mahler und Claudia Viehweg von der Axel-Springer-Tochter Spring zeigten in ihrem Vortrag, wie sie ihre Mitarbeiter erreichen konnten, wenn 90 bis 95 Prozent im Homeoffice arbeiten. Neben den grundsätzlichen Ideen zur Unternehmenskommunikation gaben Mahler und Viehweg einige Beispiele und erläuterten, welche Tools für welche Kommunikationsziele bei Spring genutzt werden und mit welchen Anwendungen sie positive Erfahrungen gemacht haben. Neben dem produktiven Austausch zum Für und Wider einiger Tools brachten Mahler und Viehweg dabei einige inspirierende Ideen ein. Beispielsweise, dass häufig gar keine neue Software eingeführt werden muss, sondern dass es sich lohnt, an bekannten und etablierten Tools anzudocken. So könne beispielsweise Microsoft Powerpoint ebenfalls als digitales Whiteboard in Workshops eingesetzt werden und somit weniger verbreitete Tools wie "Miro" oder "Mural" ersetzen.

Dass Kollaboration auch aus der Ferne gelingen kann, stellte der erste Agile People Summit bereits selbst unter Beweis. Neben den Vorträgen gab es diverse Austauschformate, bei denen sich die Teilnehmer entweder zufällig zugelost in Breakout Rooms unterhalten oder sich zu einem Thema in einer kleinen Runde austauschen konnten. So war auch für den direkten Kontakt und für informelles Netzwerken genügend Raum geschaffen. HR-Pioneer-Chef Häusling zeigt sich vom Ergebnis überzeugt: "Wir sind begeistert, wie gut man virtuell Nähe herstellen und netzwerken kann." Virtuelle Events sollen daher fortan eine Rolle spielen, Veranstaltungen in Präsenz wird es aber weiterhin geben. "Bei aller Begeisterung - der direkte Kontakt lässt sich durch nichts ersetzen", so Häusling. "Auch jetzt beim Agile People Summit hatten wir das Bedürfnis, im Anschluss mit unseren Teilnehmenden an der Theke die Gespräche zu vertiefen. Das wollen wir wieder leben." Der Agile People Summit soll künftig an mehreren Terminen im Jahr stattfinden. Der nächste Termin für die Webkonferenz steht bereits: Am 24. Juni widmet sich der Summit dem Thema "agile Transformation". Die Summits sollen damit die jährliche Agile HR Conference ergänzen. Die diesjährige Präsenzkonferenz soll nach aktuellem Planungsstand und mit viel "virtuellem Daumendrücken" am 30. September und 1. Oktober in Köln stattfinden.

Maxim Nopper-Pflügler •



Digitale Konferenzräume. Je offener die Teilnehmer für nonverbale Signale sind, desto besser klappt es mit der Onlinekonferenz.

Wählen Sie Ihre

Top Tagungshotels 2020

Als Abonnent der Zeitschrift "wirtschaft + weiterbildung" sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zum "Besten Tagungshotel in Deutschland".



TOP 250 Germany

Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet



Die Ausgabe 2020/2021 ist soeben erschienen! Jetzt für 29,90 € bestellen!

Telefon: +49 931 4607860 E-Mail: info@top250tagungshotels.de

Diese Häuser aus der Ausgabe



Freizeit, Genuss, Wellness, Tagung Vielfalt ganz nach Ihrem Geschmack

- Kurzurlaub ganz nah nur 30. Min von Frankfurt entfernt
- · Meetings, Seminare, Tagungen und Events
- Idyllische Lage direkt am Wasser und mitten in der Natur
- Verwöhnangebote und leckere Dorfkulinarik
- vitalOase mit Wellness
- Ibiza-Flair auf unserer Insel im See

Wir freuen uns auf Sie!

Seehotel GmbH & Co. KG Leerweg | 63843 Niedemberg 06028 999-0 | www.seehotel-niedemberg.de





SPIELRAUM. RUHERAUM. LEBENSRAUM.

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

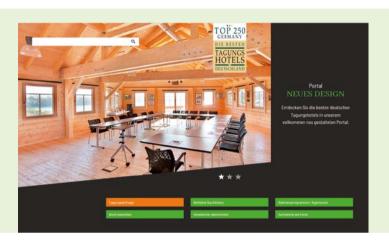
www.schmerlenbach.de

nfo@schmerlenbach.de





Bitte beachten Sie die folgenden Seiten!



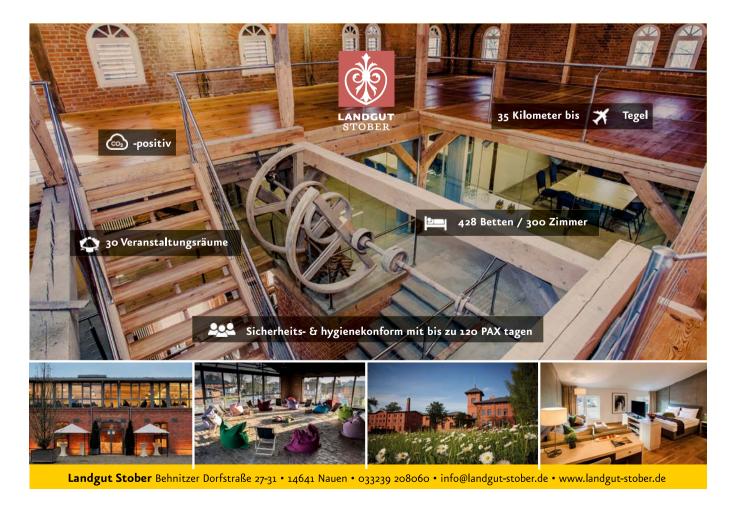
Stimmen Sie ab unter:

www.top250tagungshotels.de/wettbewerb

Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!



2020/2021 empfehlen sich!



Wettbewerb TOP 250 Germany Die besten Tagungshotels 2020

Diese 250 Häuser dürfen 2020/2021 das Siegel "TOP 250 Germany – Die besten Tagungshotels in Deutschland" tragen und stehen in den fünf Kategorien Seminar, Konferenz, Klausur, Event und Kreativprozesse zur Wahl.

BADEN-WÜRTTEMBERG		
Best Western Plus Palatin	69168	Wiesloch
Kongresshotel & Kulturzentrum		
Hotel Vorfelder	69190	Walldorf
Waldhotel Stuttgart	70597	Stuttgart
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771	Leinfelden- Echterdingen
Ringhotel Gasthof Hasen	71083	Herrenberg
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126	Gäufelden
Hotel Schönbuch	72124	Pliezhausen
DEKRA Congresshotel Wart	72213	Altensteig/Wart
Hotel Teuchelwald	72250	Freudenstadt
Gutshof-Hotel WALDKNECHTSHOF	72270	Baiersbron
Schloss Haigerloch	72401	Haigerloch
Biosphärenhotel Gasthof Herrmann	72525	Münsingen
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein
Hotel-Restaurant Schwanen	72555	Metzingen
City Hotel Fortuna	72764	Reutlingen
Parkhotel Heilbronn	74072	Heilbronn
Rappenhof	74189	Weinsberg
Flair Park-Hotel IIshofen	74532	llshofen
Hotel Schloss Döttingen	74542	
		Braunsbach-Döttingen
Vital-Hotel Meiser	74579	Fichtenau-Neustädtlein
Landhotel Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg
Hotel Württemberger Hof	74613	Ohringen
Landhotel Beck	74635	Kupferzell-Beltersrot
NaturKulturHotel Stumpf	74867	Neunkirchen
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim
Hohenwart Forum	75181	Pforzheim
Hotel Ochsen	75339	Höfen an der Enz
Hotel Therme Bad Teinach	75385	Bad Teinach
AkademieHotel Karlsruhe	76199	Karlsruhe
SCHWARZWALD PANORAMA	76332	Bad Herrenalb
Hotel am Sophienpark	76530	Baden-Baden
Schwarzwaldhotel Gengenbach	77723	Gengenbach
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	89584	Ehingen
BierKulturHotel Schwanen		
BAYERN Torring Cohmonlanhook	00700	Häckeek
Tagungszentrum Schmerlenbach	63768	Hösbach
Zeller -Hotel+Restaurant-	63796	Kahl am Main
Seehotel Niedernberg – Das Dorf am See	63843	Niedernberg
SeminarZentrum Rückersbach	63867	Johannesberg
Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal
Best Western Hotel Brunnenhof	63879	Weibersbrunn
EMICH'S Hotel	63916	Amorbach
Ambiance Rivoli Hotel	81369	München
Holiday Inn Munich – City Centre	81669	München
Hotel Schiller	82140	Olching

Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg bei Müncher
Marina Resort Bernried	82347	Starnberg bei Müncher
Hotel Schillingshof	82433	Bad Kohlgrub
Hotel Alpenblick	82441	Ohlstadt
Riessersee Hotel	82467	Garmisch- Partenkirchen
Hotel am Badersee	82491	Grainau Zugspitzdorf
Biohotel Schlossgut Oberambach	82541	Münsing
B&O Parkhotel	83043	Bad Aibing
Yachthotel Chiemsee	83209	Prien am Chiemsee
Golf Resort Achental	83224	Grassau
Heißenhof	83334	Inzell
Kloster Seeon	83370	Seeon
IHK Akademie Westerham	83620	Feldkirchen- Westerham
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn
Schloss Hohenkammer	85411	Hohenkammer
Hotel Victory Therme Erding	85435	Erding
Alte Posthalterei	86441	Zusmarshausen
Parkhotel Schmid	86477	Adelsried
Hotel Kloster Holzen	86695	Allmannshofen
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen
Schloss Lautrach	87763	Lautrach
Hotel Bad Schachen	88131	Lindau
Hofgut FARNY	88353	Kißlegg
Landhotel Allgäuer Hof	88364	Wolfegg/Alttann
Hotel Zettler	89312	Günzburg
Hotel der Akademie CPH	90402	Nürnbera
Mövenpick Hotel Nürnberg Airport	90411	Nürnberg
Meiser Design Hotel	91550	Dinkelsbühl
Hotel Sonne	91564	Neuendettelsau
ARIBO Hotel Erbendorf	92681	Erbendorf
Hotel St. Wolfgang	94086	Bad Griesbach
Maximilian Quellness- & Golfhotel Bad Griesbach	94086	Bad Griesbach
Genusshotel Wenisch	94315	Straubing
Hotel ASAM	94315	Straubing
Schloss Burgellern	96110	Scheßlitz
Best Western Plus Kurhotel an der Obermaintherme	96231	Bad Staffelstein
BEST WESTERN PREMIER Hotel Rebstock zu Würzburg	97070	Würzburg
Schlosshotel Steinburg	97080	Würzburg
Akademie Frankenwarte	97082	Würzburg
i-Park Hotel*** ⁸	97234	Reichenberg
InHotel Mainfranken	97340	Marktbreit
Landhotel Rügheim	97461	Rügheim
Hotel Ullrich	97725	Elfershausen
Hotel & Weinhaus Anker	97828	Marktheidenfeld
Landhotel Edelfinger Hof	97980	Bad Mergentheim
BERLIN		
		5. "
Grünau Hotel	12526	Berlin
	12526	Berlin
BRANDENBURG		
BRANDENBURG Landhaus Haveltreff	12526 14548 14641	Caputh Nauen
Grünau Hotel BRANDENBURG Landhaus Haveltreff Landgut Stober Paulinen Hof Seminarhotel	14548 14641	Caputh Nauen OT Groß Behnitz
BRANDENBURG Landhaus Haveltreff Landgut Stober Paulinen Hof Seminarhotel	14548	Caputh Nauen
BRANDENBURG Landhaus Haveltreff Landgut Stober	14548 14641 14806	Caputh Nauen OT Groß Behnitz Bad Belzig

HESSEN		
	0.1400	
Design-Konferenzhotel & Restaurant Steinernes Schweinchen	1 34132	Kassel
GenoHotel Baunatal	34225	Baunatal
Parkhotel Emstaler Höhe	34308	Bad Emstal/OT Sand
Waldhotel Schäferberg	34314	Espenau
Hotel Kloster Haydau	34326	Morschen
Best Western Plus Hotel Willingen	34508	Willingen
Göbel's Landhotel	34508	Willingen
Landhaus Bärenmühle	35110	Ellershausen
Hotel ESPERANTO Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda
PLATZHIRSCH Innenstadt-Hotel & Tagungszentrum	36037	Fulda
Best Western Plus Konrad Zuse Hote	36088	Hünfeld
Bäder Park Hotel	36093	Künzell
Landgasthof Hessenmühle	36137	Großenlüder-Kleinlüder
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 villa raab	36304	Alsfeld
hôtel schloss romrod	36329	Romrod
Dolce by Wyndham Bad Nauheim	61231	Bad Nauheim
Collegium Glashütten – Zentrum für Kommunikation	61479	Glashütten
Parkhotel Frankfurt-Rödermark	63332	Rödermark
Hotel Gut Hühnerhof	63584	Gründau
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
Landhotel Betz	63628	Bad Soden-Salmünster
Alleehotel EUROPA	64625	Bensheim
Relais & Châteaux	65366	Geiseheim-
Hotel Burg Schwarzenstein	00000	Johannisberg
Waldhotel Rheingau	65366	Geisenheim
Nägler's Fine Lounge Hotel	65375	Oestrich-Winkel
Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim
mk I hotel rüsselsheim	65428	Rüsselsheim
MECKLENBURG-VORPOM		Tradocionomi
Hotel Bornmühle	17094	Groß Nemerow
Schloss & Gut Ulrichshusen	17194	
Schloss & dut officialiusen		
CCUI OCC Floronnoo		Ulrichshusen
SCHLOSS Fleesensee	17213	Göhren-Lebbin
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie	17213 17235	Göhren-Lebbin Neustrelitz
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne	17213 17235 18119	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark	17213 17235 18119 18273	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee	17213 17235 18119 18273 18273	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark	17213 17235 18119 18273	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee	17213 17235 18119 18273 18273	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow Güstrow
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee H&S Seeresort Gut Gremmelin	17213 17235 18119 18273 18273 18279	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow Güstrow Gremmelin
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee H&S Seeresort Gut Gremmelin Van der Valk Resort Linstow Hotel Speicher am Ziegelsee	17213 17235 18119 18273 18273 18279 18292	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow Güstrow Gremmelin Linstow
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee H&S Seeresort Gut Gremmelin Van der Valk Resort Linstow Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin	17213 17235 18119 18273 18273 18279 18292 19055	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow Güstrow Gremmelin Linstow Schwerin
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee H&S Seeresort Gut Gremmelin Van der Valk Resort Linstow Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin Seehotel Plau am See Schloss Hasenwinkel — Tagungshotel der Wirtschaft	17213 17235 18119 18273 18273 18279 18292 19055	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow Güstrow Gremmelin Linstow Schwerin Plau am See
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee H&S Seeresort Gut Gremmelin Van der Valk Resort Linstow Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin Seehotel Plau am See Schloss Hasenwinkel — Tagungshotel der Wirtschaft NIEDERSACHSEN	17213 17235 18119 18273 18273 18279 18292 19055 19395	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow Güstrow Gremmelin Linstow Schwerin Plau am See Hasenwinkel
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee H&S Seeresort Gut Gremmelin Van der Valk Resort Linstow Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin Seehotel Plau am See Schloss Hasenwinkel — Tagungshotel der Wirtschaft NIEDERSACHSEN TAGUNGSHOTEL Jesteburg	17213 17235 18119 18273 18273 18279 18292 19055 19395 19417	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow Güstrow Gremmelin Linstow Schwerin Plau am See Hasenwinkel
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee H&S Seeresort Gut Gremmelin Van der Valk Resort Linstow Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin Seehotel Plau am See Schloss Hasenwinkel — Tagungshotel der Wirtschaft NIEDERSACHSEN TAGUNGSHOTEL Jesteburg Ringhotel Sellhorn	17213 17235 18119 18273 18273 18279 18292 19055 19395 19417 21266 21271	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow Güstrow Gremmelin Linstow Schwerin Plau am See Hasenwinkel Jesteburg Hanstedt
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee H&S Seeresort Gut Gremmelin Van der Valk Resort Linstow Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin Seehotel Plau am See Schloss Hasenwinkel — Tagungshotel der Wirtschaft NIEDERSACHSEN TAGUNGSHOTEL Jesteburg Ringhotel Sellhorn Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	17213 17235 18119 18273 18273 18279 18292 19055 19395 19417 21266 21271 21388	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow Güstrow Gremmelin Linstow Schwerin Plau am See Hasenwinkel Jesteburg Hanstedt Soderstorf
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee H&S Seeresort Gut Gremmelin Van der Valk Resort Linstow Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin Seehotel Plau am See Schloss Hasenwinkel — Tagungshotel der Wirtschaft NIEDERSACHSEN TAGUNGSHOTEL Jesteburg Ringhotel Sellhorn Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen Hotel Elbstrand	17213 17235 18119 18273 18273 18279 18292 19055 19395 19417 21266 21271	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow Güstrow Gremmelin Linstow Schwerin Plau am See Hasenwinkel Jesteburg Hanstedt
The Royal Inn Park Hotel Fasanerie Yachthafenresidenz Hohe Düne Greenline Hotel am Schlosspark Kurhaus am Inselsee H&S Seeresort Gut Gremmelin Van der Valk Resort Linstow Hotel Speicher am Ziegelsee Schwerin Seehotel Plau am See Schloss Hasenwinkel — Tagungshotel der Wirtschaft NIEDERSACHSEN TAGUNGSHOTEL Jesteburg Ringhotel Sellhorn Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	17213 17235 18119 18273 18273 18279 18292 19055 19395 19417 21266 21271 21388	Göhren-Lebbin Neustrelitz Rostock-Warnemünde Güstrow Güstrow Gremmelin Linstow Schwerin Plau am See Hasenwinkel Jesteburg Hanstedt Soderstorf

TOP 250 GERMANY



www.top250tagungshotels.de

Geben Sie als Abonnent/in bis 31. Juli 2020 Ihre Stimme ab unter www.top250tagungshotels.de/wettbewerb!

ĭ	

Hotel Park Soltau	29614	Soltau
Hotel Camp Reinsehlen	29640	Schneverdingen
ANDERS Hotel Walsrode	29664	Walsrode
Hotel Amadeus	30451	Hannover
Designhotel + Congress-Centrum WIENECKE XI.	30519	Hannover
Kokenhof	30938	Großburgwedel
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
revita – Ihr Tagungshotel	37431	Bad Lauterberg
Romantischer Winkel – RoLigio® & Wellness Resort	37441	Bad Sachsa
Klosterhotel Wöltingerode	38690	Goslar/OT Vienenburg
Lindenhof Hotel Tepe	49401	Damme
Hotel Wiesengrund – Business & Boutique	49413	Dinklage
Romantik Hotel Aselager Mühle	49770	Herzlake
NORDRHEIN-WESTFALEN		
Gräflicher Park Health & Balance Resort	33014	Bad Driburg
Landhotel Jäckel	33790	Halle (Westf.)
Land Gut Höhne	40822	Mettmann
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460	Neuss
Waldhotel Heiligenhaus	42579	Heiligenhaus
mk I hotel remscheid	42853	Remscheid
Seminar- & Freizeithotel Große Ledder	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
Landhotel Voshövel	46514	Schermbeck
Mercure Hotel Duisburg City	47051	Duisburg
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
		Difference of
Hotel Weissenburg	48727	Billerbeck
Hotel Weissenburg Hotel Mutter Bahr	48727 49479	lbbenbüren
Hotel Weissenburg Hotel Mutter Bahr Landhaus Danielshof	48727 49479 50181	Ibbenbüren Bedburg
Hotel Weissenburg Hotel Mutter Bahr Landhaus Danielshof Hotel Falderhof	48727 49479 50181 50999	lbbenbüren Bedburg Köln
Hotel Weissenburg Hotel Mutter Bahr Landhaus Danielshof Hotel Falderhof Geno Hotel	48727 49479 50181 50999 51503	Ibbenbüren Bedburg Köln Rösrath
Hotel Weissenburg Hotel Mutter Bahr Landhaus Danielshof Hotel Falderhof Geno Hotel Altenberger Hof	48727 49479 50181 50999 51503 51519	Ibbenbüren Bedburg Köln Rösrath Odenthal
Hotel Weissenburg Hotel Mutter Bahr Landhaus Danielshof Hotel Falderhof Geno Hotel Altenberger Hof Park-Hotel Nümbrecht	48727 49479 50181 50999 51503 51519 51588	Ibbenbüren Bedburg Köln Rösrath Odenthal Nümbrecht
Hotel Weissenburg Hotel Mutter Bahr Landhaus Danielshof Hotel Falderhof Geno Hotel Altenberger Hof Park-Hotel Nümbrecht Landhotel Kallbach	48727 49479 50181 50999 51503 51519 51588 52393	Ibbenbüren Bedburg Köln Rösrath Odenthal Nümbrecht Hürtgenwald
Hotel Weissenburg Hotel Mutter Bahr Landhaus Danielshof Hotel Falderhof Geno Hotel Altenberger Hof Park-Hotel Nümbrecht Landhotel Kallbach Kameha Grand Bonn	48727 49479 50181 50999 51503 51519 51588 52393 53227	Ibbenbüren Bedburg Köln Rösrath Odenthal Nümbrecht Hürtgenwald Bonn
Hotel Weissenburg Hotel Mutter Bahr Landhaus Danielshof Hotel Falderhof Geno Hotel Altenberger Hof Park-Hotel Nümbrecht Landhotel Kallbach Kranz Parkhotel Gut Heckenhof Hotel & Golfresort	48727 49479 50181 50999 51503 51519 51588 52393	Ibbenbüren Bedburg Köln Rösrath Odenthal Nümbrecht Hürtgenwald
Hotel Weissenburg Hotel Mutter Bahr Landhaus Danielshof Hotel Falderhof Geno Hotel Altenberger Hof Park-Hotel Nümbrecht Landhotel Kallbach Kranz Parkhotel	48727 49479 50181 50999 51503 51519 51588 52393 53227 53721	Ibbenbüren Bedburg Köln Rösrath Odenthal Nümbrecht Hürtgenwald Bonn Siegburg

und Weiterbildung

Ringhotel Zweibrücker Hof	58313	Herdecke
Schulhaus Hotel	58332	Schwelm
Hotel Sportalm Gipfelglück	58511	Lüdenscheid
Hotel-Restaurant Clemens-August	59387	Ascheberg
RHEINLAND-PFALZ		
Ringhotel Haus Oberwinter	53424	Remagen
Atrium Hotel Mainz	55126	Mainz
Hotel Weinberg-Schlösschen	55413	Oberheimbach
Land & Golf Hotel Stromberg	55442	Stromberg
Romantik Hotel Schloss Rheinfels	56329	St. Goar
Lindner Hotel & Sporting Club Wiesensee	56457	Westerburg OT Stahlhofen
Seehotel Maria Laach	56653	Maria Laach
Sport- & Seminarhotel	57610	Altenkirchen
Glockenspitze		
Kloster Hornbach	66500	Hornbach
Pfalzhotel Asselheim	67269	Grünstadt-Asselheim
Parkhotel Schillerhain	67292	Kirchheimbolanden
Hotel-Restaurant Klostermühle	67728	Münchweiler (an der Alsenz)
Parkhotel Landau	76829	Landau
SAARLAND		
Angel's – das hotel am golfpark	66606	St. Wendel
Parkhotel Weiskirchen	66709	Weiskirchen
Romantik Hotel Linslerhof	66802	Überherrn
SACHSEN		
Schloss Eckberg	01099	Dresden
Hotel & Restaurant Waldblick	01896	Pulsnitz
Galerie Hotel Leipziger Hof	04315	Leipzig
Atlanta Hotel International Leipzig	04416	Leipzig (Wachau)
HEIDE SPA Hotel & Resort	04849	Bad Düben
Hotel Forsthaus Grüna	09224	Chemnitz/Grüna
Hotel Forsthaus Grüna Hotel Röhrsdorfer Hof	09224 09247	Chemnitz/Grüna Chemnitz, OT Röhrsdorf
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel	09247	Chemnitz, OT Röhrsdorf
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal	09247 09484	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark	09247 09484	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN	09247 09484 09577	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle	09247 09484 09577 06484	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch	09247 09484 09577 06484 06536	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna	09247 09484 09577 06484 06536 06796	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel lisenburg	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 38871	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Resort & Spa	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 38871 24105 24109	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Kiel
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Resort & Spa "Hohe Wacht"	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 38871 24105 24109 24321	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg Kiel Kiel Hohwacht
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Resort & Spa "Hohe Wacht" Designhotel Whitman Altes Stahlwerk -	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 38871 24105 24109	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg Kiel Kiel
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Resort & Spa "Hohe Wacht" Designhotel Whitman Altes Stahlwerk - Business & Lifestyle Hotel	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 38871 24105 24321 24321 24326 24537	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg Kiel Kiel Hohwacht Ascheberg Neumünster
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Resort & Spa "Hohe Wacht" Designhotel Whitman Altes Stahlwerk - Business & Lifestyle Hotel Dreiklang Business & Spa Resort	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 24105 24109 24321 24326 24537	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg Kiel Hohwacht Ascheberg Neumünster Kaltenkirchen
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Resort & Spa "Hohe Wacht" Designhotel Whitman Altes Stahlwerk - Business & Lifestyle Hotel Dreiklang Business & Spa Resort Landsitzhotel und Seminarium Peterhof	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 24105 24321 24326 24537 24568 25569	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg Kiel Kiel Hohwacht Ascheberg Neumünster Kaltenkirchen Hodorf
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Resort & Spa "Hohe Wacht" Designhotel Whitman Altes Stahlwerk - Business & Lifestyle Hotel Dreiklang Business & Spa Resort Landsitzhotel und Seminarium Peterhof Genießer Hotel Altes Gymnasium	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 24105 24109 24321 24326 24537	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg Kiel Hohwacht Ascheberg Neumünster Kaltenkirchen
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Resort & Spa "Hohe Wacht" Designhotel Whitman Altes Stahlwerk - Business & Lifestyle Hotel Dreiklang Business & Spa Resort Landsitzhotel und Seminarium Peterhof Genießer Hotel Altes Gymnasium THÜRINGEN	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 24105 24321 24321 24322 24321 24568 25569	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Kiel Kiel Hohwacht Ascheberg Neumünster Kaltenkirchen Hodorf Husum
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Birke Ringhotel Whitman Altes Stahlwerk - Business & Lifestyle Hotel Dreiklang Business & Spa Resort Landsitzhotel und Seminarium Peterhof Genießer Hotel Altes Gymnasium THÜRINGEN Bio-Seehotel Zeulenroda	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 24105 24321 24326 24537 24568 25569	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg Kiel Kiel Hohwacht Ascheberg Neumünster Kaltenkirchen Hodorf Husum Zeulenroda-Triebes
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Birke Ringhotel Whitman Altes Stahlwerk - Business & Lifestyle Hotel Dreiklang Business & Spa Resort Landsitzhotel und Seminarium Peterhof Genießer Hotel Altes Gymnasium THÜRINGEN Bio-Seehotel Zeulenroda Hotel am Vitalpark	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 24105 24321 24321 24322 24321 24568 25569	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg Kiel Kiel Hohwacht Ascheberg Neumünster Kaltenkirchen Hodorf Husum Zeulenroda-Triebes Heilbad Heiligenstadt
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Birke Ringhotel Whitman Altes Stahlwerk - Business & Lifestyle Hotel Dreiklang Business & Spa Resort Landsitzhotel und Seminarium Peterhof Genießer Hotel Altes Gymnasium THÜRINGEN Bio-Seehotel Zeulenroda	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 24105 24321 24321 24322 24568 25569 25813	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg Kiel Kiel Hohwacht Ascheberg Neumünster Kaltenkirchen Hodorf Husum Zeulenroda-Triebes
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Birke Ringhotel Whitman Altes Stahlwerk - Business & Lifestyle Hotel Dreiklang Business & Spa Resort Landsitzhotel und Seminarium Peterhof Genießer Hotel Altes Gymnasium THÜRINGEN Bio-Seehotel Zeulenroda Hotel am Vitalpark AKZENT Aktiv & Vital Hotel Thüringen Hotel am Schlosspark	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 24105 24321 24321 24326 24537 24568 25699 25813 07937 37308	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Quedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg Kiel Kiel Hohwacht Ascheberg Neumünster Kaltenkirchen Hodorf Husum Zeulenroda-Triebes Heilbad Heiligenstadt
Hotel Röhrsdorfer Hof Best Western Ahorn Hotel Oberwiesenthal Best Western Hotel am Schlosspark SACHSEN BEST WESTERN Hotel Schlossmühle Naturresort Schindelbruch Country Park-Hotel Leipzig/Brehna Travel Charme Gothisches Haus Berghotel Ilsenburg Landhaus Zu den Rothen Forellen SCHLESWIG-HOLSTEIN Romantik Hotel Kieler Kaufmann Ringhotel Birke Ringhotel Birke Ringhotel Whitman Altes Stahlwerk - Business & Lifestyle Hotel Dreiklang Business & Spa Resort Landsitzhotel und Seminarium Peterhof Genießer Hotel Altes Gymnasium THÜRINGEN Bio-Seehotel Zeulenroda Hotel am Vitalpark AKZENT Aktiv & Vital Hotel Thüringen	09247 09484 09577 06484 06536 06796 38855 38871 24105 24321 24321 24326 24537 24568 25699 25813 97937 37308 98574	Chemnitz, OT Röhrsdorf Oberwiesenthal Lichtenwalde Guedlinburg Südharz OT Stolberg Sandersdorf-Brehna Wernigerode Ilsenburg Ilsenburg Kiel Kiel Hohwacht Ascheberg Neumünster Kaltenkirchen Hodorf Husum Zeulenroda-Triebes Heilbad Heiligenstadt Schmalkalden

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 Sie zwei wunderschöne Tage in der Mitte Deutschlands und lassen Sie sich verwöhnen!

3. bis 20. Preis

Attraktive Bücher aus dem GABAL Verlag







Wählen Sie Ihre

Top Tagungshotels 2020

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



www.top250tagungshotels.de



Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!

Alles weitere zum
Wettbewerb finden Sie
auf den vorhergehenden Seiten.



Dieses Haus aus der Ausgabe 2020/2021 empfiehlt sich!





vorschau

Themen im Juli

DIE AUSGABE 07-08/2020 ERSCHEINT AM 29. JUNI 2020

URI AUBSI EKTÜRE

Bücher öffnen Horizonte

Traditionell veröffentlichen wir in unserem Juli-Heft Buchempfehlungen für Trainer, Berater und Coachs und natürlich auch für Personalentwickler. Wir wollen auf Neuerscheinungen hinweisen, die man als Weiterbildungsprofi einfach nicht ignorieren darf, wenn man die Sommerpause zur Fortbildung nutzen will.



KRISENMODUS

Es lebe das Polster

In vielen Krisen hat es sich schon gezeigt, dass es Sinn macht, ein gut gefülltes Lager und eine ausreichende Zahl an Personal zur Verfügung zu haben, um auf Unvorhergesehenes gut reagieren zu können. Neue Analysen zeigen jetzt den Wert von "Puffern".



SEMINARHOTELS

"Coronagerechtes" Tagen

Es gibt Hoffnung, dass man sich bald wieder in der "wirklichen Wirklichkeit" (Paul Watzlawick) zum Seminar treffen können wird. Wie das "coronagerechte" Tagen aussehen kann, beschreiben Hoteliers, die sich gerade mit Hochdruck darauf vorbereiten.



wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de info@wuw-magazin.de ISSN 0942-4946 · 33. Jahr

Herausgeber

Reiner Straub

Martin Pichler (v. i. S. d. P.) martin.pichler@haufe-lexware.com Kristina Enderle da Silva kristina.enderle@haufe-lexware.com

Redaktionsassistenz

Brigitte Pelka

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

Autoren dieser Ausgabe

Boris Grundl, Stefanie Hornung, Dr. Georg Kraus, Bernhard Kuntz, Lukas Leist, Dirk Meißner, Gudrun Porath, Maxim Nopper-Pflügler, Bärbel Schwertfeger, Dr. Ina Weinbauer-Heidel

Grafik/Lavout

Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

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

Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert. Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe Steuernummer: 06392/11008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelhild

Chip Simons / Gettylmages.de

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 (verantw. für Anzeigen): Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477 Media Sales:

Tel 0931 2791544 Fax 09367 987604 annette.foerster@haufe-lexware.com Dominik Castillo

Tel 0931 2791751 Fax 0931 2791477 dominik.castillo@haufe-lexware.com Anzeigendisposition:

Inge Fischer

Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477 inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

Abonnentenservice

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

Erscheinungsweise

10 x jährlich Finzelheft 13 50 Furo 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 Mitgliedsbeitrag enthalten.

Haufe.

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

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

fachliteratur



Peter Kruse

Next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung, Gabal Verlag, Offenbach 2020, (9. Auflage), 224 Seiten, 25,00 Euro

VOR FÜNF JAHREN VERSTARB PETER KRUSE

Thema "Instabilität" sehr aktuell

Wenn ein Alien auf die Erde käme, dann würde ihm als Erstes auffallen, dass sich die Menschheit dank Internet auf gigantische Weise vernetzt hat. Und dann würde ihm auffallen, dass die Vernetzung für eine unbeherrschbare Komplexität und Dynamik des Lebens auf der Erde sorgt - so begann Peter Kruse viele seiner Keynote-Vorträge und damit war allen Zuhörern klar: Es gibt keine Ruhezonen mehr auf der Erde. Veränderung ist allgegenwärtig.

Kruse hat bereits im Jahr 2004 den Bestseller "Next practice" geschrieben, in dem er die Folgen der Vernetzung (Komplexität und Dynamik) wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig extrem praxisrelevant erklärt. Dieses Buch ist jetzt in der neunten (!) Auflage erschienen und wichtiger denn je. Denn schließlich wächst mit der zunehmenden technischen und wirtschaftlichen Vernetzung auch der Wettbewerbsdruck für die Unternehmen und die Notwendigkeit, sich auf radikale Veränderungen einzulassen.

Mit diesem Klassiker der Managementliteratur lernt der Leser zum einen die wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre und daraus resultierend die aktuellen Herausforderungen für Unternehmen besser zu verstehen. Zum anderen gibt das Buch konkrete Instrumente an die Hand, um Veränderung strategisch erfolgreich zu managen. Der Buchtitel "Next practice" steht für die Veränderung der Prozessmuster. "Die innerbetriebliche Fähigkeit zur Gestaltung von Prozessmusterwechseln ist entscheidend für die Überlebensfähigkeit in global vernetzten Märkten", schrieb der Autor schon in der ersten Auflage.

Wie man Veränderungsprozesse professionell gestalten und begleiten kann, steht im zweiten Teil des Buchs. Hier beschreibt Kruse einige (zum Teil von ihm selbst entwickelte) Werkzeuge, die er aus der Chaos- oder Selbstorganisationstheorie ableitet. So zeigt Kruse den Führungskräften, wie sie in ihrem Arbeitsbereich die Mitarbeiter mehr an wichtigen Entscheidungen beteiligen können (über spezielle Moderationsmethoden) und warum sie grundsätzlich der Selbstorganisation mehr Raum geben müssen. Peter Kruse starb am 1. Juni 2015 viel zu früh im Alter von 60 Jahren.

AUTOR

Peter Kruse

war geschäftsführender Gesellschafter des Methodenund Beratungsunternehmens Nextpractice GmbH in Bremen und lehrte als Honorarprofessor für Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Über 15 Jahre untersuchte er als Hirnforscher die Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken. Seine ehemaligen MItarbeiter führen nach seinem Tod sein Unternehmen weiter (www.nextpractice.de).

Was einen guten Kontakt auszeichnet



Das persönliche Kontaktverhalten eines Coachs oder eines Beraters zu seinem Klienten beeinflusst den Coachingoder Beratungserfolg entscheidend. Jeder Profi sollte sich fragen: Wie gehe ich auf andere zu? Offen, zielgerichtet, schüchtern, cool? Was prägt mein Kontaktverhalten? Was löst es bei anderen aus?

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit (Habilitation) erklärt, wie sich das Kontaktverhalten durch Konzepte

der Systemtheorie und der Gestalttherapie beschreiben lässt. Beide theoretischen Strömungen verfügen über gemeinsame Wurzeln und eignen sich in besonderer Weise, eine "Theorie des Kontakts" zu formulieren. Die systemische Sicht ist gut für die Betrachtung der interaktionalen Verwobenheit und die gestalttherapeutische Perspektive braucht man zur Beschreibung von erfahrungsbasierter Entwicklung. Es gibt

zahlreiche empirische Untersuchungen - zum Beispiel, wie das Kontaktverhalten des einen ein symmetrisches oder komplementäres Verhalten des anderen hervorruft.

Thomas Bachmann

Formen des Kontakts: Theorie und Empirie zum Kontaktverhalten auf Basis systemischer und gestalttherapeutischer Ansätze, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2019, 307 Seiten, 32,95 Euro

Die Bedeutung der Cloud erkennen



In diesem Buch erklären Wissenschaftler das disruptive Potenzial der Cloud. Praktiker beschreiben die Strategien von Vorreiterunternehmen und zeigen die Veränderung der Wertschöpfung von jenen, die sich dem Cloud-Computing zugewandt haben.

Zusätzlich schreiben in diesem Buch auch Vordenker aus gesellschaftlichen Schlüsselbereichen und entwickeln einige Ideen und Ansätze für

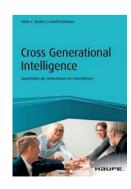
die Gestaltung in der digitalen Zukunft.

Insgesamt wurden 30 Autoren in das Buch eingebunden, die sich dem Thema "Cloud und der Wandel von Arbeit" widmen. Die Cloud hat ein enormes Potenzial, die Organisation der Arbeit zu verändern. Es geht um viel mehr als um ein Ausweichen ins Homeoffice, wenn eine Krise kommt. Es geht darum, wie selbstorganisierte Teams die klassischen Hierarchien zerstören. Das Buch ist leicht zu lesen - trotz der Nähe zu den anspruchsvolleren Themen der Organisationsentwicklung.

Andreas Boes. Barbara Langes (Hrsg.)

Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien, Best Practices, Gestaltungsimpulse, Haufe, Freiburg 2019, 286 Seiten, 49,95 Euro

So arbeiten vier Generationen zusammen



Während die Generation Y mit ihrer Arbeitsethik und ihren Ansprüchen an Kommunikation. Feedbackkultur und Work-Life-Balance die Generation Babyboomer und die Generation X herausfordert, kommt nun bereits die Generation Z in die Unternehmen. Die Generation Z ist digital aufgewachsen, flexibel und gut vernetzt. Die Einstellungen zueinander sind dabei oftmals von Vorurteilen und

Labels geprägt. Worauf müssen Arbeitgeber sich einstellen? Wie gelingt Zusammen-

Das Buch stellt die vier Generationen mit Blick auf ihre Errungenschaften in Kommunikation, Zusammenarbeit, Personal- und Organisationsentwicklung ausführlich vor. Es gibt Empfehlungen zur Überwindung des Generation Gap und stellt Team-Building-Tools und Workshop-Ideen vor, die eine konstruktive Zusammenarbeit fördern. Ganz konkret geht es um agile Unternehmen, die am ehesten für alle Generationen attraktiv sein sollten. Und es geht um Intrapreneurship als Kernkompetenz der Chefs.

Ulrike Straßer

Cross Generational Intelligence, Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau 2020, 250 Seiten, 39,95 Euro

grundls grundgesetz

Boris Grundl

Paragraf 86

Sorge für **Orientierung!**

Die Welt hat sich in den letzten Monaten extrem verändert. Das müsste inzwischen jedem klar sein. Doch das Echo auf diese Veränderung ist sehr unterschiedlich. Die "Systemrelevanten" reagieren mit heldenhaftem Einsatz und berechtigter Hoffnung auf mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung. Die anderen lassen sich in drei Gruppen aufteilen: Die Kopf-in-den-Sand-Stecker, die Um-Hilfe-Rufenden-Ertrinkenden sowie die Wie-wird-aus-

99 Lernen Sie, Unsicherheit auszuhalten. Das führt zu innerer Größe. 66

der-Krise-eine-Chance-Denker. Und natürlich die Kombination dieser drei.

In Summe lässt sich gerade sehr Interessantes beobachten: Misstrauische Chefs erleben, dass Mitarbeiter im Homeoffice durchaus gute Ergebnisse liefern. Wir gehen sozial auf Distanz und kommen uns emotional näher. Nach der Solidarität beim "Runterfahren" folgt der Futterneid beim "Hochfahren". Die bisher schleppende Digitalisierung entwickelt sich im Raketentempo.

Ohne Orientierung entsteht Unsicherheit. Das ist nachvollziehbar. Angst wächst durch gefühlten Kontrollverlust. Die Ausgangslage hat sich verändert und damit auch die Spielregeln. Wüssten wir, wie lange diese Krise geht, wäre die Angst beherrschbar. Doch der schleppende Rückgang zur Normalität zerrt an den Nerven. In solchen Situationen können Menschen objektiv keine Kontrolle herstellen. Also versuchen sie es subjektiv. Als Bewältigungsstrategie suchen sie nach Mustern, die Orientierung zurückbringen. Da es in der Nebelbank Corona-Krise keine greifbaren Muster gibt, werden sie erfunden. Auf diesem Nährboden wachsen Verschwörungstheorien. Sie entstehen unabhängig von

Bildung, Vermögen oder Status. In den USA glaubt jeder Zweite an mindestens eine krude Theorie. Durch sie fühlt sich der Verbreiter einzigartig und anderen überlegen. Das offenbarte Geheimwissen kreiert ein Blick auf die Wahrheit, die andere nicht sehen - diese sind daher entweder dumme Leichtgläubige oder Teil der Intrigen. Im Kern kreisen diese zutiefst verunsicherten Geister nur um sich selbst und ihren Wunsch nach Bestätigung.

> Diese geistigen Extremisten sind verstärkte Ausprägungen von Anlagen, die wir alle in uns tragen. Kennen wir nicht diesen Wunsch, alles kontrollieren zu können? Mit nichts Unangenehmem kon-

frontiert zu werden? Und wenn eine Krise kommt und uns auf uns selbst zurückwirft, erkennen wir, wie sehr wir Orientierung brauchen, um psychisch stabil und belastbar zu sein. Wir reden vom Wunsch nach einem freien und selbstbestimmten Leben. Von Selbstorganisation und agilen Arbeitsmethoden. Doch aktuell erleben wir, wie abhängig wir von äußerer Ordnung sind. Und dass wir uns an vereinbarten und akzeptierten Regeln orientieren können. Natürlich ist diese äußere Sicherheit nicht real. Es gibt sie nicht.

In der heutigen Zeit ist das Unsichere das einzig Sichere. Veränderung ist eine Konstante. Solange wir keine innere Souveränität entwickeln, entspricht der tatsächliche Level an Selbstverantwortung bei Weitem nicht dem Niveau, das wir bräuchten, um wirklich selbstfunktional zu sein. Hier herrscht ein großer Widerspruch zwischen Wunsch und Realität. Deswegen: Sorgen Sie in Ihrem Umfeld für Klarheit und Transparenz - und damit für Orientierung. So helfen Sie Menschen, eine innere statt einer äußeren Orientierung zu finden. Indem sie lernen, Unsicherheit auszuhalten. Und daran zu wachsen. Das führt zu innerer Größe.

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

Haufe.



PFLICHTLEKTÜRE FÜR HR-FANS

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personalmagazin« 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 Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos)

zitate



99 Kein Mensch ist nur Engel oder nur Teufel. Wir sind alle etwas dazwischen und wir sind ein Leben lang auf der Suche nach unserem Wesen. 66

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementquerdenker und Bestsellerautor (neuestes Buch: "Die Magiie des Konflikts: Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt") im "Harvard Business Manager" 5/2020.

"Die sogenannten Human-Resources-Manager (m/w/d) haben noch nie schwierige ... Gespräche geführt. Sie haben alle miteinander noch nicht lernen müssen, dass Leadership in der Krise daraus besteht, Abbau, Umbau und Aufbau gleichzeitig zu denken. Sie kennen nur Aufbau im Sonnenschein."

Thomas Sattelberger, Ex-Telekom-Personalvorstand und derzeit MdB (FDP), in seinem Newsletter "Notizen aus Berlin" vom 10. Mai 2020

"Wie wäre es, wenn wir die Krise dazu nutzen, statt an den Meinungs-Output für andere zunächst an frischen Wissens-Input für uns selbst zu denken? Der Meinungsversand in die Welt kann warten."

Martin Claßen, Change-Management-Experte, in seinem "Newsletter"vom 28. April 2020

"Wenn Sie in einer Phase der Unsicherheit Wissen oder Erfahrung vorgaukeln, merken das Menschen sehr schnell. Der Vertrauensbruch ist dann immens."

Wolfgang Jennewein, BWL-Professor Universität St. Gallen, "Harvard Business Manager" 5/2020

"Mut ist oft Mangel an Einsicht, während Feigheit nicht selten auf guten Informationen beruht."

Sir Peter Ustinov, britischer Schauspieler, Schriftsteller und Regisseur (1924 - 2004) "Sie kennen sicher Blended Whisky. Das ist eine Mischung von unterschiedlichen Sorten Whisky. Blended Learning ist nichts anderes, nur ohne Alkohol."

Prof. Dr. Heribert Nacken, an der RWTH Aachen zuständig für die Digitalisierung der Lehre. Er sah sich in der "F.A.Z." (18. April 2020) genötigt, den Begriff "Blended Learning" zu erklären.

"Wenn ich einen Kunden besuche und komme ohne Krawatte an, ist das einfach underdressed. Das empfinde ich als ungehörig. Die Krawatte wird ihre Renaissance bekommen."

Reinhold Würth, Schraubenhändler, in der "Wirtschaftswoche" vom 24. April 2020

"Auch ich habe einige Nächte nicht geschlafen." Oliver Bäte, Allianz-Chef, über den Beginn der Corona-Krise, im "Spiegel" vom 4. April 2020

"Für viele ist es leichter zu akzeptieren, dass ein Bösewicht die Strippen zieht, als dass man gar nicht weiß, was vor sich geht."

Michael Butter, Amerikanist und Erforscher von Verschwörungstheorien, "Spiegel" 16. Mai 2020

"Einsamkeit ist ähnlich gesundheitsschädlich wie Rauchen oder Fettleibigkeit."

Julianne Holt-Lunstadt, US-Psychologin an der Uni in Provo, Utah, im "Spiegel" vom 15. Mai 2020





Kaffee geholt. Daten weg.

Desktop sperren rettet Unternehmen.

Schaffen Sie IT-Sicherheitsbewusstsein

gdata.de/awareness-training