Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

07/08_18

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5159

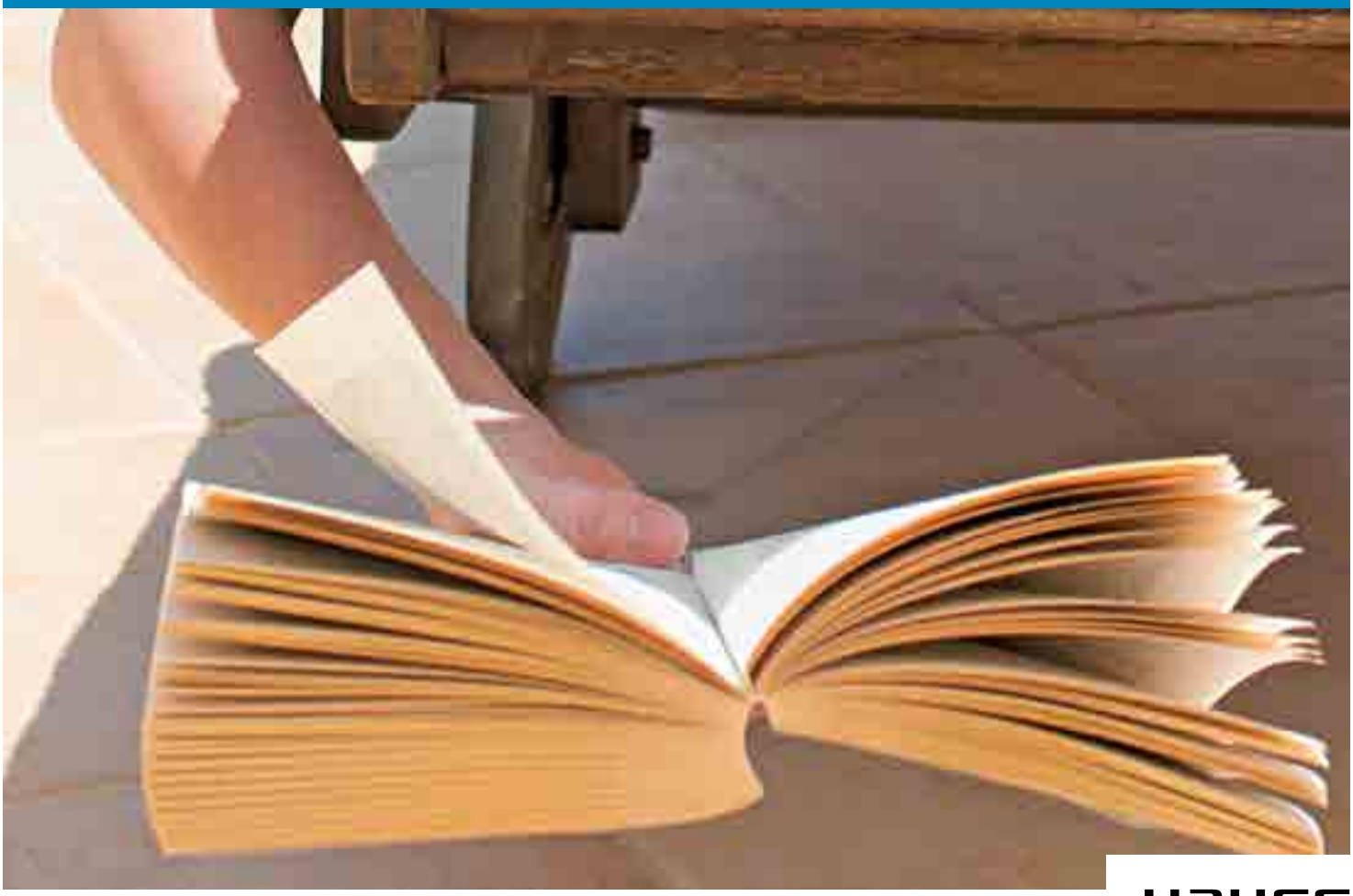
Eignungsdiagnostik_ Bewerbern richtig auf den Zahn fühlen S. 14

Konfliktmoderation_ Umgang mit schwierigen Teilnehmern S. 48

Barack Obama_ Lernen hat für ihn viel mit Fleiß zu tun S. 52

Lesefutter für Ihren Urlaub

Inspirierende aktuelle Bücher für Change-Profis S. 18



HAUFE.

Erfolgreich Führen in der digitalen Transformation

Zertifikationslehrgang Agile Führung

Ihre Lernziele

- Sie beherrschen die wichtigsten **Tools für agile Führung** (OKR, Design Thinking, Drive - Motivation 3.0, Business Modell Canvas, Cynefin,…)
- Sie **bauen Ihre agile Führungskompetenz aus**
- Sie kennen **Ihre nächsten und notwendigen Schritte** in Richtung Agilität und digitaler Transformation
- Sie erschließen Potentiale im Bereiche **Innovation, Wachstum und Produktivität**
- Sie wirken als **erfolgreiche agile Führungskraft** in der digitalen Wirtschaftswelt

So läuft der Lehrgang ab

Methodik Experten-Input, Erfahrungsaustausch, Arbeit an Ihrer konkreten Herausforderung

Zertifikation Peer-Coaching, Abschlussarbeit, Transferevaluierungsgespräch

Ablauf 6 Monate Onlinekurs + Präsenztermine über ein halbes Jahr verteilt

- #1 Agile Führung Basics
- #2 Agiles Zielemanagement mit Objectives & Key Results (OKR)
- #3 Design Thinking – Agile Innovation Problemlösung
- #4 Motivation 3.0 (Original Drive-Workshop nach Daniel Pink!)
- #5 Agile Businessmodelle und -strategien
- #6 Changemanagement im agilen Umfeld

Nächster Start

19.9.2018 – 14.02.2019, Wien

Anmeldung und Detailinformationen

unter www.mdi-training.com/de

Wo bleiben die Romane?

Ich erinnere mich immer wieder gerne an meine Schulzeit, als im Sommer die großen Ferien losgingen und das Lesen nicht mehr eine von Lehrern verordnete Pflicht war. Lesen durfte jetzt einfach Spaß machen. Endlich konnte ich am Strand liegen oder in einem Park sitzen und entspannt in eine Welt voller Abenteuer eintauchen, die ein Autor für mich geschaffen hatte.

„Summer reading“ nennen die Amis gelegentlich diesen Zustand, viel Zeit zum Lesen in der Hängematte zu haben. Die Buchempfehlungen unserer Titelgeschichte haben – wie jedes Jahr – nichts mit diesem Sommerlesegefühl zu tun. Es geht uns vielmehr ganz bewusst um möglichst nützliche und aktuelle Weiterbildung in Sachen Organisations- und Personalentwicklung, zu der man als ausgelasteter Profi im Tagesgeschäft wohl eher nicht kommt.

Ausnahmsweise muss in diesem Jahr dieses Editorial dafür herhalten, dann doch noch einen Roman zu empfehlen. Wer insbesondere von den Digitalisierungsratgebern die Nase voll hat, sollte sich den Spaß machen und „Qualityland“ von Marc-Uwe Kling lesen (Ullstein Verlag, 384 Seiten, 18 Euro). Der Autor hat das Unbehagen an der digitalen Gegenwart zu einer verblüffenden Zukunftssatire verdichtet.

Kritikerlegende Denis Scheck nannte in der ARD-Sendung „Druckfrisch“ das Buch „den aufregendsten politischen Roman, den ich seit Langem gelesen habe“. Kling erzählt einfallsreich von einer nahen Zukunft, in der alles digital optimiert ist: jede Kaufentscheidung, jede politische Wahl, jede Partnersuche. Menschen sind nutzlos, Algorithmen heilig. Ein humanoider Roboter kämpft darum, zum Bundeskanzler gewählt zu werden.

Der Roman sollte uns Weiterbildungsprofessionals zu der Einsicht bringen: Nur Bildung befähigt uns, Maschinen zu nutzen und gleichzeitig fördert Bildung jene Fähigkeiten, die uns auf Dauer von den Maschinen unterscheiden.

Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Dale Carnegie™

Internationale Sales- und Leadership-Trainings

Individuelle Lösungen
seit 1912
90 Länder
30 Sprachen
9 Mio. Teilnehmer

dalecarnegie.de
089/12 50 90-500

© 2018 Dale Carnegie & Associates, Inc. All rights reserved. ads_73px_030518_de

inhalt 07/08_2018

Sommer 2018. Wie auch immer das Wetter wird: Auch in diesem Sommer lohnt es sich, die aktuellen Highlights des Fachbuchmarkts zur Kenntnis zu nehmen.

Prof. Dr. Heinz Schuler. Für seine Pionierarbeit wurde er mit dem „Deutschen Psychologie Preis“ ausgezeichnet.

06 **blickfang**

aktuell

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

menschen

14 **„Eignungsdiagnostik ist indiskret“**
Professor Heinz Schuler hatte von 1982 bis 2010 den Lehrstuhl für Psychologie an der Universität Hohenheim (Stuttgart) inne. Im Interview berichtet er über die bisherigen Erfolge der Eignungsdiagnostik und warnt vor künftigen Gefahren.

titelthema

18 **Lesefutter für Ihren Urlaub**
Welche Fachbücher sollten Trainer, Berater und Coachs mit in den Urlaub nehmen, um inspirierende Begleiter dabeizuhaben, wenn sie in Ruhe ihr Wissen aufpolieren oder über ihr Geschäftsmodell nachdenken wollen?

28 **Der normale Arbeitsplatz als Todesursache**
Unser Extra-Buchtipp kommt aus den USA: Jeffrey Pfeffer (Stanford) erklärt, warum selbst kluge High Potentials sich für ihren Job die Gesundheit komplett ruinieren.

personal- und organisationsentwicklung

30 **Wechseln angesagt**
Das herkömmliche Talent Management gilt als nicht mehr zeitgemäß. Ein gewandeltes Führungsverständnis und die Digitalisierung lassen neue Konzepte heranreifen. Doch die Bereitschaft, ausgetretene Pfade zu verlassen, ist noch gering.

34 **Einheitlicher Führungsstil**
Es gibt unüberschaubar viele Führungsstile. Um für Praktiker eine klare Struktur zu schaffen, haben Wissenschaftler das integrative Führungsmodell erstellt. Wie es funktioniert und welche Vorteile es mit sich bringt, beschreibt Professor Jens Rowold.

38 **Selbstorganisation in Teams erhöhen**
Mitarbeiter und Teams, die sich oder ihre Arbeit selbst organisieren, werden für den Erfolg von Unternehmen immer wichtiger. Doch sie fallen nicht vom Himmel. Sie müssen sich entwickeln.

42 **Zehn Tipps für Teamwork**
Hochleistungsteams zeigen: Kommunikationskultur, Motivation, Zufriedenheit und Leistung stimulieren sich gegenseitig und verbessern sich wechselseitig.

training und coaching

44 **Auch Trainer brauchen Urlaub**
Selbstständige arbeiten selbst und ständig – so lautet ein bekanntes Bonmot. Leider entspricht es den Tatsachen. Dabei brauchen freischaffende Berater, Trainer und Coachs regelmäßige Auszeiten, wenn sie langfristig erfolgreich sein möchten.

ATD. Ex-US-Präsident Obama kam zum 75. Geburtstag der US-Trainervereinigung ATD nach San Diego.

Cebit. Die runderneuerte Cebit mit Festivalcharakter kam bei den Besuchern gut an. Die Messe fühlt sich für ihre Entschlossenheit belohnt.

48 Konfliktmoderation: „Widerstände bearbeiten“
Wird man als Moderator angefragt, einen Konflikt zu klären, so sollte man über praxisbewährtes Know-how verfügen und in der Lage sein, mit schwierigen Situationen souverän umzugehen.

messen und kongresse

52 Barack Obama: „Lernen hat mit Fleiß zu tun“
Die US-Trainervereinigung „Association for Talent Development“ (ATD) feierte ihr 75. Jubiläum mit einem – dank Barack Obama – sehr gut besuchten Jubiläumskongress in San Diego.

59 Cebit mit neuem Festivalkonzept
Die Cebit 2018 ist ein Beispiel dafür, wie sich ein Event neu erfindet. Es geht nicht mehr nur um den Verkauf von Hard- und Software, sondern um das Gefühl, die Digitalisierung zu lieben.

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

62 „Zukunft Personal Nord“ meldet Besucherrekord
Mit einem Besucherrekord ist die „Zukunft Personal Nord 2018“ in Hamburg zu Ende gegangen: 4.275 Besucher (plus sechs Prozent im Vergleich zum Vorjahr) informierten sich bei 271 Ausstellern.

Rubriken

03 editorial
63 vorschau
63 impressum
64 kolumne
66 zitate

Foto: Michael Regan / Getty Images

WER Loris Karius, Torwart des FC Liverpool, legt sich auf den Boden und zieht das Trikot über den Kopf: Mit zwei schweren Fehlern trug er zur Niederlage seines Vereins im Champions-League-Finale 2018 bei.

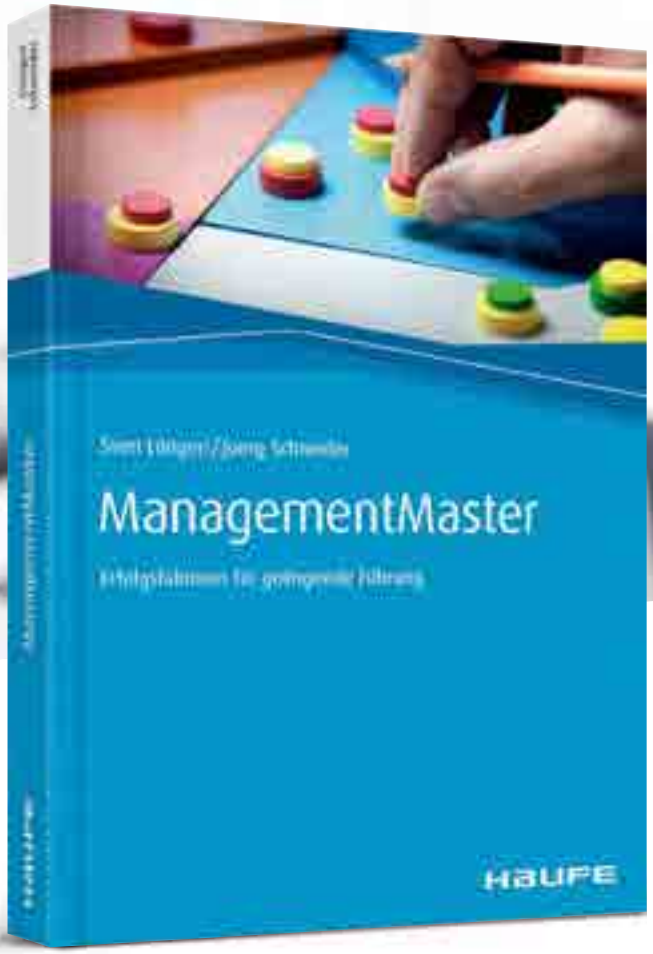
WAS Kurze Zeit später übernimmt Karius die volle Verantwortung für die größten Patzer seiner Karriere und entschuldigt sich bei seiner Mannschaft, ohne in Selbstmitleid zu verfallen.

WAS NOCH Das Foto stammt von dem Fotoreporter Michael Regan und wird über die Agentur Getty Images verbreitet. Es wurde am 26. Mai in Kiew, Ukraine, aufgenommen.

Management-Vorbild Jürgen Klopp. Der Trainer des FC Liverpool heißt Jürgen Klopp. Ihm gelang es, nach dem Versagen seines Vereins im Champions-League-Finale die Nerven zu bewahren. Marc Zao-Sanders, ein britischer Internet-Unternehmer (www.filtered.com), ernannte Klopp deshalb zum Vorbild für Manager.
Obwohl auch Klopp am Boden zerstört war, hat er laut Zao-Sanders folgende Führungsqualitäten gezeigt: 1. Er erschien persönlich vor der Presse und gratulierte dem Sieger. 2. Er sprach ehrlich, fair und sehr rational über den Spielverlauf, obwohl er emotional fertig war. 3. Er reagierte auf Fragen von Journalisten mit Humor – was den eigenen Anhängern etwas Zuversicht einflößte. 4. Er zeigte Mitgefühl mit dem Versager Karius und versprach, ihm zu helfen. 5. Er war so „resilient“, dass er später mit den eigenen Fans sogar noch Lieder sang.

HAUFE.

TOPWISSEN FÜRS MANAGEMENT



ISBN 978-3-648-10894-9 | Bestell-Nr. E10262
Buch: € 39,95 [D] | eBook: € 35,99 [D]

ISBN 978-3-648-09054-1
Bestell-Nr. E10186
Buch: € 29,95 [D]
eBook: € 25,99 [D]

ISBN 978-3-648-11309-7
Bestell-Nr. E10441
Buch: € 29,95 [D]
eBook: € 25,99 [D]

KLARHEIT FÜR IHREN FÜHRUNGSALLTAG

Unternehmen und Führungskräfte müssen sich heute in einer komplexen und dynamischen Welt behaupten. Wie aber bleibt Ihr Unternehmen gesund und leistungsfähig? Vor solchen Fragen stehen Sie als Manager jeden Tag.

Dieses Buch bietet fundiertes Managementwissen und direkt anwendbare Werkzeuge für Ihren Alltag. Schritt für Schritt erfahren Sie, wie Sie Verantwortung übernehmen und den Führungsalltag kompetent meistern.

Jetzt versandkostenfrei bestellen:

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

Foto: Lufthansa

LUFTHANSA

Turbo-Change in der Verwaltung

Die Lufthansa will sich von einer Fluglinie zu einem „digital denkenden Markenartikler mit angeschlossener Airline“ entwickeln. Den Passagieren soll künftig mehr Rundum-Service („Hospitality 4.0“) geboten werden.

„Die Folgen werden Tausende Mitarbeiter zu spüren bekommen“, schreibt die „Wirtschaftswoche“ (Nr. 23/1.6.2018). Das Magazin berichtet exklusiv davon, dass die neue Lufthansa-Personalvorständin Bettina Volkens kurzfristig einen radikalen Kulturwandel durchsetzen will. Der Konzern werde deshalb einen „großen Teil“ seiner Belegschaft in der Verwaltung erneuern. Die rund 3.200 betroffenen Mitarbeiter müssten sich schnellstens durch eine gezielte Weiterbildung für die Digitalisierung fit machen. Wer sich nicht für den digitalen Aufbruch begeistern könne, der müsse sich einen anderen Job innerhalb des Konzerns suchen. Das Change-Programm wurde „Workforce Transformation“ getauft und soll bereits im August, rund vier Monate nach der Verkündigung, starten. Volkens will laut „Wirtschaftswoche“ kein Geld sparen, sondern einen grundlegenden Wandel. Sie will ein „digitales Denken“, um im wettbewerbsintensiven Reisegeschäft nicht durch aggressive Portale wie Booking.com überrundet zu werden. Allen Kritikern, die ihr vorwerfen, alte Mitarbeiter durch billige IT-Nerds ersetzen zu wollen, entgegnet die Personalerin laut „Wirtschaftswoche“: „Im Vordergrund stehen für mich analytische und soziale Kompetenzen, etwa die Fähigkeit, in virtuellen internationalen Teams zu arbeiten, oder der Umgang mit Komplexität und Agilität.“

„SO ARBEITET DEUTSCHLAND“

Mehr Fehlertoleranz erwünscht

Deutsche Unternehmen verhindern Innovationen, weil mögliche Fehler der Mitarbeiter bestraft werden. Etwas Neues auszuprobieren, ist demnach mit einem hohen Risiko für die Karriere und den Status von Mitarbeitern und Freelancern verbunden. So gaben in der Trendstudie „So arbeitet Deutschland“ genau 49 Prozent der 1.000 Befragten an, dass Fehler zum Verlust der Anerkennung im Job führen. Bei 42 Prozent werden Misserfolge negativ kommuniziert und 41 Prozent sehen negative Konsequenzen für ihre Karriere. Dass Fehler toleriert werden, wünschen sich 86 Prozent der Beschäftigten.

BUNDESARBEITSMINISTER HUBERTUS HEIL

Mehr Geld für die Weiterbildung geplant

Arbeitsminister Hubertus Heil (SPD) hat Ende Mai eine Qualifizierungsoffensive angekündigt: „Die Weiterbildung bleibt Kernaufgabe der Unternehmen. Aber wir wollen, dass zusätzlich alle Beschäftigten (auch ohne die Unterstützung eines Arbeitgebers) Zugang zu Förderung und Qualifizierung erhalten, und zwar unabhängig von Ausbildung, Lebensalter und Betriebsgröße.“

Die Weiterbildungskosten sollen gestaffelt nach Betriebsgröße von der Bundesagentur für Arbeit ganz oder teilweise übernommen werden. Und zwar für Kleinbetriebe bis 10 Beschäftigten zu 100 Prozent, für Mittelständler bis 250 Beschäftigten zu 50 Prozent und für Unternehmen ab 200 Beschäftigten bis zu einem Viertel der Kosten, wenn die Weiterbildung länger als vier Wochen dauert. Auch für Arbeitslose sollen die Qualifizierungsbedingungen finanziell verbessert werden.

Foto: SPD

Hubertus Heil. Weiterbildung auch ohne Arbeitgeber geplant.

HUMANOIDER ROBOTER

„Pepper“ angeblich leicht zu hacken

Der IT-Experte Alberto Giaretta von der Örebro University in Dänemark warnt vor gravierenden Sicherheitsmängeln bei dem menschenähnlichen Roboter „Pepper“ des Herstellers Softbank Robotics (softbankrobotics.com). Er sei „erschreckend leicht“ zu hacken.

Der etwa 1,20 Meter große Roboter wird in Banken, Einzelhandelsgeschäften und Hotels rund um die Welt eingesetzt. Er kann dank künstlicher Intelligenz von Menschen gestellte Fragen schnell und flexibel beantworten. Außerdem befolgt er Befehle, die ihn auffordern, bestimmte Tätigkeiten auszuführen. Pepper bietet Nutzern ein einfaches Web-Interface für administrative Aufgaben. Der Zugriff erfolgt dabei per ungesicherter HTTP- statt verschlüsselter HTTPS-Verbindung, sodass Angreifer leicht Informationen wie Standardnutzerzugangsdaten stehlen könnten. Pepper nutzt ein Standardpasswort für Root-Rechte, das nur relativ schwer zu ändern ist. In vielen Fällen könnte ein Angreifer ganz leicht volle Zugriffsrechte auf den Roboter erlangen, um ihn etwa für physische Angriffe zu missbrauchen.

Foto: Porath

„Pepper“. Auf der Cebit 2017 wurde er bereits von diversen Ausstellern eingesetzt.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE

Automatisierung verlangt mehr Sozialkompetenz

Automatisierung und künstliche Intelligenz werden den Arbeitsalltag und die dafür benötigten Fähigkeiten dramatisch verändern. Bis 2030 wird der Anteil der Arbeit, der technisches Wissen voraussetzt, um bis zu 55 Prozent steigen, während immer weniger händische oder motorische Fertigkeiten benötigt werden (minus 14 Prozent). Gleichzeitig werden emotionale Kompetenzen an Bedeutung gewinnen.

Dies sind die zentralen Ergebnisse einer neuen Studie, die das McKinsey Global Institute (MGI) unter dem Titel „Shift skills“ im Mai veröffentlichte. Besonders bemerkenswert: Der Anteil an Arbeitszeit, der soziale und emotionale Fähigkeiten voraussetzt, wird in Deutschland um knapp ein Viertel auf 20 Prozent in 2030 zunehmen. Kommunikations- und Verhandlungsgeschick, Empathie und Führungsvermögen gewinnen an Bedeutung.

DEUTSCHER REISEVERBAND

Produktivität auf Geschäftsreisen höher

35 Prozent der deutschen Angestellten sind auf Geschäftsreisen um geschätzte fünf Prozent produktiver als am Schreibtisch. Das hat die Umfrage „Chefsache Business Travel 2018“ des Deutschen Reiseverbands (DRV) herausgefunden. Wichtig ist ein stabiler Internetzugang während der Reise (89 Prozent) und die technische Ausstattung des Reisenden mit einem Laptop (86 Prozent).

Bei der Buchung einer Geschäftsreise sollte im Fokus stehen, dass die Reisezeit möglichst effizient genutzt werden muss. Um das Fliegen effizienter zu machen, lohne es sich, für einen schnellen Check-in extra zu zahlen. Denn lange Wartezeiten minderten die Produktivität deutlich. Wenn das Warten, beispielsweise durch Umsteigen, unvermeidbar sei, wünschen sich 60 Prozent der Geschäftsreisenden einen Zugang zu einer teuren Business-Lounge.

Kurz und Knapp

SAT.1. Der TV-Sender plant eine neue tägliche TV-Show, die bald unter dem Titel „Wie genial ist das denn?“ leidenschaftlichen Erfindern auf den Zahn fühlt. Jeden Tag können in der Show Tüftler ihre Ideen vorstellen. Jeden Freitag wird ein Sieger gekürt. Die Sendung wird als „der erste tägliche Erfinderkampf“ im Vorabendprogramm des Fernsehens beworben.

Burn-out. Ausgerechnet die Mitarbeiter der angesehensten Internet-Firmen leiden überdurchschnittlich oft unter Burn-out. Das ergab eine Umfrage der anonymen Kollegen-Chat-App „Blind“. Bei Snapchat und Lyft liegen die Burn-out-Quoten demnach bei 60 Prozent, bei Amazon bei 59 Prozent. Analysiert wurden auch: Uber (49 Prozent), Facebook (48 Prozent), Twitter (43 Prozent), Paypal (41 Prozent) und Netflix (38 Prozent).

Powerpoint. Jeff Bezos, der Gründer von Amazon, mag keine Powerpoint-Präsentationen und hat seinen Führungskräften unmissverständlich klargemacht, dass er im Unternehmen keine mehr sehen will. Eine bullet-point-getriebene Darstellung sei nicht eingängig. Besser seien „narrative Memos“ – schriftlich zusammengefasste Präsentationen zu einem Thema, die aus ganzen Sätzen bestehen.

Auch das noch. Immer mehr Menschen, die einen Führerschein machen wollen, fallen durch die Prüfung. Im Jahr 2017 fielen in der Klasse B (Auto) in der theoretischen Prüfung 44 Prozent und in der praktischen Prüfung 40 Prozent aller Kandidaten durch. Fahrlehrer glauben, dass die Vorbereitung auf die Prüfung nicht ernst genug genommen würde. Es läge erst in zweiter Linie an mangelnden Sprachkenntnissen.

STARBUCKS RACIAL BIAS TRAINING: UNTERLAGEN ONLINE

US-Mitarbeitern den Rassismus abtrainieren

Die Kaffeehauskette Starbucks schloss am Nachmittag des 29. Mai in den USA seine 8.000 Filialen, um 175.000 Mitarbeiter ein Training gegen „Rassismus“ absolvieren zu lassen. Jeder Filialleiter setzte sich mit seinen Mitarbeitern zusammen, um mit ihnen in mehreren Diskussionsrunden das Thema überraschend vielschichtig aufzuarbeiten. Jede Runde wurde durch Videos eingeleitet. Das Guidebook und die Videos stehen im Internet (starbucks-channel.com/thethirdplace/).

Foto: Plchler

Kassel, 29.Mai. Hierzulande kein Training, aber Hitzerekord.

Ursache für die Schulungsmaßnahme war ein Vorfall in einer Filiale in Philadelphia, die eine Welle der Empörung ausgelöst hatte. Zwei Afroamerikaner waren auf Ersuchen des Filialleiters von der Polizei in Handschellen abgeführt worden, weil sie nichts bestellen wollten. Die öffentliche Meinung unterstellte, die Aktion sei rassistisch motiviert gewesen. Das Problem hat eine zusätzliche Dimension: Starbucks will mit seinen Cafés in den US-Großstädten eine Art „Bürgertreffpunkt“ sein, wo sich jeder ausruhen, mit Freunden treffen, im Internet surfen und kostenlos auf die Toilette gehen kann, ohne etwas konsumieren zu müssen. In der Praxis zeigt sich, dass sich diese Vision in wohlhabenden Vierteln gut umsetzen lässt. Schwierig wird es aber in Problemvierteln, wo zum Beispiel Obdachlose oder Drogendealer die Großzügigkeit der Filialkette ausnutzen und die Räume als Schlafplatz oder Ort für Drogengeschäfte nutzen. Das Personal dort muss oft mit Strenge gefährliche Situationen meistern – was nichts mit Rassismus zu tun haben muss, aber leicht als Aggression gegen „normale“ Kunden ausgelegt werden kann.

NEUE VERORDNUNG

Datenschutz bei Continental

Der Autozulieferer Continental AG, Hannover, hat seinen Mitarbeitern jetzt die Nutzung von „Whatsapp“ und „Snapchat“ untersagt. Grund ist die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung, die seit dem 25. Mai 2018 greift.

Hintergrund: Damit Whatsapp und Snapchat funktionieren, laden Nutzer dort ihre Adressbücher hoch. Das Problem hierbei ist, dass nach der Datenschutz-Grundverordnung hierfür prinzipiell die Zustimmung jeder einzelnen Person aus dem Adressbuch erforderlich wäre. Conti verbannt nun sicherheitshalber die beiden Apps von den 36.000 Dienst-Handys.

BEWERBERANALYSE

Nutzen von Algorithmen hinterfragen

Prof. Dr. Uwe P. Kanning, Hochschule Osnabrück, warnt davor, eine Sprachanalyse-Software, bei der Algorithmen die Sprache eines Bewerbers analysieren, im Rahmen von Personalauswahlprozessen einzusetzen. Bevor Personaler von seriöser Personaldiagnostik sprechen könnten, sollten die Anbieter laut Kanning gewährleisten, dass ...

- die gemessenen Eigenschaften auch über einen langen Zeitraum von sechs Monaten und mehr stabil bleiben.
- mit den gemessenen Persönlichkeitseigenschaften berufliche Leistungen prognostiziert werden.
- die Art der Messung der Persönlichkeitsmerkmale nicht durch technische Parameter (Telefon) verfälscht werden.
- die Untersuchung von Bewerbern nicht absichtlich/unabsichtlich durch ein verändertes Sprachverhalten verändert wird.
- das Verfahren einen größeren praktischen Nutzen als ein herkömmlicher Persönlichkeitsfragebogen erzielt (der weniger kostet).

Arbeitgeber sollten sich fragen, ob sich Bewerber nicht von einer solchen Software-Diagnostik abgeschreckt fühlen könnten.

TECHNISCHE AKADEMIE WUPPERTAL

70 Jahre: Weiter durch Bildung

„Die am 28. Mai 1948 gegründete Technische Akademie Wuppertal (TAW) gehört seit vielen Jahren fest in die Bildungslandschaft Wuppertals und des deutschsprachigen Raums“, betont TAW-Vorstand Erich Giese. „Mittlerweile bieten wir unsere maßgeschneiderten Weiterbildungsangebote – mehr als 2.000 Seminare, Inhouse-Schulungen und berufsbegleitende Studiengänge – an vielen zentralen Standorten in ganz Deutschland an.“

Rund 30.000 Teilnehmer pro Jahr besuchen die Bildungsangebote der TAW. Vier Kompetenzzentren zu Elektrotechnik, Konstruktion und Entwicklung, Maschinenbau und Fahrzeugtechnik sowie Verfahrenstechnik widmen sich allen wichtigen technischen Bereichen. Alle nichttechnischen Angebote sind in fünf Themenakademien zu Personalführung, Einkauf, Qualitäts- und Facility Management sowie Recht und Verwaltung gegliedert.

Nach über 27 Jahren als Vorstand der TAW verabschiedet sich Erich Giese in den Ruhestand. Der gebürtige Wuppertaler prägte seit 1991 maßgeblich die Weiterentwicklung der TAW zu einem modernen, breit aufgestellten Bildungsanbieter. Gieses Nachfolger wird Armin Schulz. Am 28. September findet im Rahmen der 70-Jahr-Feier die feierliche Verabschiedung von Erich Giese statt.

DEUTSCHE MESSEN 2017

Höchste Zuwächse seit fünf Jahren

Die internationalen und nationalen Messen in Deutschland erreichten 2017 bei den wichtigsten Kennzahlen die höchsten Zuwächse seit fünf Jahren, meldet der Verband der Deutschen Messewirtschaft (Auma).

Demnach wurden auf den 157 Veranstaltungen des vergangenen Jahres im Vergleich zu den jeweiligen Vorveranstaltungen 3,7 Prozent mehr Aussteller registriert, die 3,1 Prozent mehr Standfläche gebucht haben. Lediglich die Besucherzahl blieb konstant, bedingt durch geringere Besucherzahlen bei Automobilmessen. Gründe für den Erfolg waren etwa die dauerhaft gute Konjunkturlage in Deutschland, aber auch die kontinuierliche Verbesserung der Veranstaltungs- und Infrastrukturqualität von Messen und Messeplätzen. Überdurchschnittliche Akzeptanz haben die deutschen Messen bei internationalen Teilnehmern. Der Umsatz der deutschen Messeveranstalter erreichte 2017 rund 3,7 Milliarden Euro, so viel wie noch nie in einem eher messeschwachen ungeraden Jahr.

Informieren Sie sich jetzt:
www.ops-nuernberg.de

Oder kontaktieren Sie uns persönlich:
E-Mail: ops-info@th-nuernberg.de
Telefon: 0911 5880-2800

Berufsbegleitendes Studium

- MBA in General Management
- Master Einkauf, Logistik und Supply Chain Management
- Master Software Engineering und IT
- Master Facility Management
- Bachelor Betriebswirtschaft

Ihre Vorteile
- Alle Studiengänge akkreditiert durch ACQUIN
- Optimal abgestimmt auf die Bedürfnisse Berufstätiger
- Intensive Betreuung durch Studiengangmanager
- Hoher Praxisbezug durch Referenten aus der Wirtschaft
- Über 15 Jahre erfolgreich am Weiterbildungsmarkt

TECHNISCHE HOCHSCHULE NÜRNBERG
OHM PROFESSIONAL SCHOOL

Josef W. Seifert

Foto: Moderatio

Gastkommentar

Lasst „Wertschätzungs-inseln“ entstehen

Imponiergehabe wohin man schaut: Das Streben nach Überlegenheit ist allgegenwärtig. Abraham Maslow hat etwas vergessen: das Bedürfnis „Ich-lass-die-anderen-alt-aussehen“. Dieses Bestreben hat nach oben keine Grenze. Je weiter die anderen zurückbleiben, desto besser, je größer der Abstand, desto überlegener fühlt sich der, der „oben“ ist.
Es stellt sich die Frage, wozu das gut sein soll: Wieso eigentlich geben wir uns so viel Mühe, andere zu beeindrucken? Wieso wollen wir „mehr wert sein“? Woher kommt das? Eine (individualpsychologische) Erklärung: Der Mensch kommt als völlig schutzloses, auf Überleben programmiertes Wesen auf die Welt. Er braucht von Anfang an Nahrung und Pflege, Wärme und Zuwendung. Er braucht „die anderen“. Im Laufe des Heranwachsens erlebt der kleine Mensch, dass diese anderen, in der Regel die Eltern, ganz im Gegensatz zu ihm selbst, scheinbar „alles können“, „alles wissen“ und „alles dürfen“. Er erlebt sich selbst zwangsläufig als klein und abhängig, weniger potent und weniger wert. Dieses Erleben des eigenen Unvermögens, der eigenen „Minderwertigkeit“ und der Abhängigkeit vom Wohlwollen der andern gräbt sich so tief in sein Gedächtnis und in seine Seele ein, dass es nie mehr völlig verblassen wird. Je nach persönlicher Situation und individueller Verarbeitung bleibt ein mehr oder weniger tiefes unbewusstes Minderwertigkeitsgefühl, eine Angst, aus der Gemeinschaft ausgeschlossen zu werden.
Paradoxerweise entsteht durch unsere Bemühungen, uns interessant zu machen, ein emotionaler Abstand zu den anderen, die sich kleingemacht fühlen und versuchen nachzuziehen. Wir erreichen Distanz, Neid und Missgunst und den ständigen Wettbewerb der Eitelkeiten. Das ist im Unternehmen, im Team, nicht anders als im privaten Leben. Wenn die Teamkultur so ist, dass es wichtig zu sein scheint, in welcher Hinsicht auch immer besser dazustehen als die Kollegen, dann frisst das die Energie für Kreativität und Unterstützung, hemmt die Performance des gesamten Teams.
Die Angst, nicht zu genügen, ist uns mit auf den Lebensweg gegeben und sie wird benutzt, auch in Unternehmen und Teams. Nur wer glaubt, durch das Schüren von Konkurrenz Spitzenleistung zu erzeugen, der befindet sich auf dem sprichwörtlichen Holzweg. Das Gegenteil ist der Fall: Mikropolitik, Abwertungen und Konflikte sind die Folge. Führungspersonen frage ich: „Stell Dir vor, jeder würde mit jedem zu jeder Zeit kompromisslos konstruktiv umgehen.“ Was wäre die Folge? Meine These ist, dass das Streben nach Überlegenheit dahinschmelzen würde wie Eis in der Sonne. Die Energie, die jetzt vom Wettbewerb verschlungen wird wie die Lichtstrahlen von einem schwarzen Loch, würde sich darauf konzentrieren, worauf es ankommt: auf die Bewältigung der gestellten Aufgabe.
Weiterbildung ist der Schlüssel: Wenn es uns gelänge, Führungskräften das Wissen um diese „Mechanik“ zu vermitteln und Ihnen konkrete Werkzeuge an die Hand zu geben, im eigenen Team eine Kultur der Augenhöhe zu realisieren, würden „Wertschätzungsinseln“ entstehen, die ihre Wirkung über das eigene Team hinaus entfalten würden. Die Wege sind bekannt. Führungstraining, Coaching, moderierte Teamworkshops, um nur einige zu nennen, können die Sprossen auf der Leiter zu einer angstfreien Teamkultur des Wohlwollens sein, in der das Streben nach Überlegenheit nicht die Regel ist, sondern ein Regelverstoß.

„Wir sollten Teams Werkzeuge an die Hand geben, damit sie untereinander auf Augenhöhe agieren können.“

Josef W. Seifert gründete im Jahr 1987 das Institut „Moderatio“ im bayerischen Pörnbach, das sich auf die Vermittlung der Moderationsmethode im Businesskontext spezialisierte. Seifert wurde bekannt für sein Prozessmodell des „Moderationszyklus“. www.moderatio.com

MANAGER-REDEN UNTER DER LUPE

Top-Verständlichkeit beim Telekom-Chef

Scheinwerfer. Wenn das LIcht angeht, sollte verständlich geredet werden.

Die Reden deutscher Vorstandsvorsitzender sind so verständlich wie noch nie. Dies ist das Ergebnis einer Studie der Universität Hohenheim in Stuttgart in Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt.

Professor Frank Brettschneider und sein Team untersuchen seit 2012, wie verständlich die Vorstandsvorsitzenden der DAX-30-Unternehmen auf den Hauptversammlungen ihrer Unternehmen sprechen. Nach dem Hohenheimer-Verständlichkeitsindex erreicht Timotheus Höttges (Telekom) mit 19,9 Punkten den höchsten bisher gemessenen Wert. In den vergangenen sieben Jahren war damit kein Redner verständlicher als der Vorstandsvorsitzende der Telekom. Auf dem zweiten Platz folgt Stephan Sturm: Mit 19,5 Punkten bietet der CEO von Fresenius SE eine Topleistung. Auf Platz 3 folgt Dr. Frank Appel (Deutsche Post) mit 18,9 Punkten. Einen besonders deutlichen Verständlichkeitssprung haben in diesem Jahr vor allem Hans Van Bylen (Henkel) und Oliver Bäte (Allianz) mit einem Plus von jeweils 7,3 Punkten gemacht. Am meisten schmälern Bandwurmsätze, abstrakte Begriffe, zusammengesetzte Wörter und nicht erklärte Fachbegriffe die Verständlichkeit, erklärte Brettschneider. Immer noch würden die CEOs zu viele Passivformulierungen verwenden, warnt Brettschneider. Seine Tipps: kurze Sätze, gebräuchliche Begriffe, Fachbegriffe übersetzen und zusammengesetzte Wörter möglichst vermeiden. „Nur wer verstanden wird, kann auch überzeugen."

DELOITTE: HUMAN CAPITAL TRENDS 2018

Aus Unternehmen werden „soziale Organisationen"

An der aktuellen Ausgabe der „Human Capital Trendstudie" von Deloitte haben 11.070 Manager aus über 140 Ländern (darunter etwa 500 aus Deutschland) teilgenommen.

Die Botschaft der Trendstudie lautet: „Es bahnt sich ein tiefgreifender Wandel an. Unternehmen werden sich zu ‚sozialen Organisationen' entwickeln, weil die Kunden es so wollen." So solle das Führungsvakuum in Politik und Gesellschaft abgemildert werden. Einige ausgesuchte Trends der Studie im Einzelnen:

1. Mitarbeitergruppen werden strategisch verwaltet – mit verschiedensten Arbeitszeitmodellen. Das gilt auch für externe Freelancer und Gig-Worker.

2. Statt auf eine kontinuierliche Entwicklung entlang definierter Jobpfade und -rollen setzen führende Unternehmen auf Selbstbestimmung und -steuerung von Mitarbeitern und deren Fähigkeit, sich in neuen Rollen und Gegebenheiten immer wieder neu zu erfinden.

3. Themen wie Diversity, faire Entlohnung, Zuwanderung und Klimawandel sind Themen, bei denen auch privatwirtschaftliche Firmen Verantwortung übernehmen werden.

4. Um die Chancen moderner Technologien zu maximieren und die potenziellen Befürchtungen von Mitarbeitern zu minimieren, muss der Mensch im Zentrum der Veränderung bleiben. Dies beinhaltet die Neugestaltung von Arbeitsaufgaben, Umschulung von Mitarbeitern und Reorganisation des Unternehmens.

5. Mitarbeiter werden signifikant mehr Zeit auf digitalen Kollaborationsplattformen verbringen. Berufliche Netzwerke werden die schwarzen Bretter ablösen und unternehmensinterne Chatprogramme werden der schnelle Weg zu einer internen Abstimmung werden. Die virtuelle Zusammenarbeit muss aber auch einen Mehrwert bringen.

6. Wissen Mitarbeiter, wann, wie und wo ihre Daten erfasst werden? Dies sind zentrale Fragen, denen sich die Unternehmen nach dem ersten Hype um People Data stellen müssen.

Wirtschaftswachstum. Es reicht nicht, dass der Schornstein qualmt – Unternehmen müssen sich bald mehr um die Gesellschaft kümmern.

Heinz Schuler (73). Der Pionier der Arbeits- und Organisationspsychologie gilt als Begründer der deutschsprachigen Personalpsychologie. Er publizierte 30 Fachbücher und über 600 wissenschaftliche Arbeiten sowie eine große Zahl eignungsdiagnostischer Verfahren.

Foto: DGFP

„Eignungsdiagnostik ist zwangsläufig indiskret“

WISSENSCHAFT. Professor Heinz Schuler, einer der führenden Wissenschaftler im Bereich der beruflichen Eignungsdiagnostik, wurde Ende vergangenen Jahres mit dem „Deutschen Psychologie Preis“ ausgezeichnet. In diesem Interview berichtet er über die beachtlichen Erfolge der Eignungsdiagnostik und warnt vor künftigen Gefahren.

Wenn Sie heute zurückblicken. Was sind für Sie die wichtigsten Erfolge der Eignungsdiagnostik?

Prof. Dr. Heinz Schuler: In letzter Zeit – und es sind mehr die vergangenen Jahrzehnte als die vergangenen Jahre – hat es einige wichtige Entwicklungen in der Eignungsdiagnostik gegeben: Metaanalysen haben durch die gewichtete Zusammenfassung von Einzelstudien zu wirklich brauchbaren Erkenntnissen geführt, durch die man heute besser weiß, wo man noch weiterforschen sollte und wo es weniger sinnvoll ist. Unbestritten ist inzwischen, dass eine sorgfältige Analyse der Tätigkeitsanforderungen unerlässlich ist, um gute Eignungsdiagnostik zu betreiben. Auch hinsichtlich der Verbreitung brauchbarer Interviews und guter Methoden hat sich einiges getan, vor allem bei Großunternehmen mit aufgeklärten Personalabteilungen. Dort wird heute vielfach auf schriftliche oder gar handschriftliche Bewerbungen verzichtet, weil sie sich für den ersten Auswahlschritt als wenig geeignet erwiesen haben. Stattdessen werden verstärkt online-gestützte Verfahren bei der Vorauswahl eingesetzt.

Was sollte ein Personalmanager heute über Diagnostik wissen?

Schuler: Was mir besonders wichtig ist: Berufseignung heißt immer Eignung wessen wofür? Man muss also die erfolgskritischen Anforderungen eines Berufs oder einer Tätigkeit (auch Ausbildung) kennen und sie den wichtigsten Merkmalen der Person gegenüberstellen, ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen, Erfahrung und Interessen. Die Generalkategorie „Employability“ ist da wenig hilfreich. Das erfordert solide Verfahren der Anforderungsanalyse und ebensolche geprüfte Verfahren der Eignungsdiagnose. So wie eine medizinische Diagnose als Grundlage für eine Therapie erforderlich ist, ist auch die psychologische Diagnose die Grundlage für persönliche Beratung und Personalentscheidungen. Und wie in der Medizin sind nachfolgende Maßnahmen nur dann wirksam, wenn die Diagnose stimmt.

Welche Verfahren empfehlen Sie dabei?

Schuler: Als besonders aussagekräftig haben sich Arbeitsproben, Intelligenz- und Wissenstests sowie strukturierte Einstellungsinterviews erwiesen. Für den systematischen Vergleich von Person und Anforderungen sind in den meisten Fällen quantifizierbare, skalierbare Informationen erforderlich. Typologische Verfahren wie zum Beispiel typologische Persönlichkeitstests in der Ideenfolge von C. G. Jung sind dafür untauglich. Personalmanager sollten lernen, bei den diagnostischen Angeboten die Spreu vom Weizen zu unterscheiden. Das ist allerdings nicht immer einfach. Und sie sollten wissen, dass sich der Nutzen der Eignungsdiagnostik kalkulieren lässt. Selbst zurückhaltende Schätzungen kommen zum Ergebnis, dass es kaum rentablere betriebliche Investitionen gibt als gute Eignungsdiagnostik. Und schließlich sollten sie auch nicht aus den Augen verlieren, dass Bewerber Mitmenschen sind, die Respekt

Tipp. Anfang 2018 erschien die 2. Auflage des theoretisch wie praktisch herausragenden Schuler-Buchs „Das Einstellungsinterview“ (370 Seiten, 39,95 Euro).

verdienen und Zuwendung erwarten. Auswahlgespräche sind persönliche Begegnungen, die Vertrauen schaffen und beiden Seiten ein Gefühl dafür vermitteln, ob man zusammenpasst.

Viele Unternehmen setzen auf Persönlichkeitstests. Welche Rolle sollte die Persönlichkeit bei der Personalauswahl spielen?

Schuler: Gute, das heißt wissenschaftlich fundierte Persönlichkeitstests können dazu beitragen, den passenden Beruf oder die passenden Mitarbeiter auszuwählen. Auch hier muss man Personen mit den spezifischen Berufsanforderungen vergleichen. Für Polizisten ist etwa ein höheres Maß an psychischer Stabilität erforderlich als für Steuerbeamte. Altenpfleger sollten über ein ausgeprägtes Interesse an Menschen verfügen, Gärtner brauchen das wiederum nicht. Zudem ist aber zu beachten, dass Persönlichkeitstests keine hohe prognostische Validität haben, also keine hohe Treffsicherheit bei der Vorhersage. Sie sollten daher nicht als einziges Auswahlverfahren eingesetzt werden. Persönlichkeitstests sind zudem verfälschbar. Das führt dazu, dass im Einzelfall derjenige vorgezogen wird, der frecher lügt.

Auf dem Markt der Persönlichkeits- und Eignungstests überwiegen noch immer fragwürdige oder sogar unseriöse Verfahren. Selbst so abstruse Methoden wie die Physiognomik, bei der die Eignung einer Person anhand ihrer Nasenform bestimmt wird, erfreuen sich noch immer großer Beliebtheit. Warum halten sich fragwürdige Verfahren so hartnäckig?

Schuler: Weshalb glauben die Menschen seit Jahrtausenden an die Astrologie und geben Milliarden Euro für homöopathische Mittel aus? Die Welt war für den Menschen schon immer zu komplex, was aller Art von Glauben und Aberglauben Tür und Tor öffnet. Gute Verkäufer erreichen in vielen Fällen mehr als gute Validierungsdaten. Nicht die wissenschaftlichen Belege sind ausschlaggebend, sondern das geschickte Marketing. Diagnostische oder pseudodiagnostische Verfahren, die es verstehen, die Intuition der Kunden anzusprechen, die vertraut wirken und die Komplexität drastisch reduzieren, werden wir nicht aus der Welt schaffen können, zumal ihnen auch Placeboeffekte und Selbsttäuschungen in die Hände spielen. Obwohl für prognostische Prozesse und Verfahren mittlerweile die DIN 33430 für die Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik vorliegt, ist der Wildwuchs immer noch groß.

Warum ist es für Anbieter wissenschaftlich seriöser Tests so schwer, sich gegen die Scharlatane durchzusetzen?

Schuler: Ein Grund ist die große Ungeschicklichkeit von Psychologen, die Funktionsweise und Bedeutung der Eignungsdiagnostik zu erläutern. Ein anderer ist die Schwierigkeit der Effektmessung. Um in einer prognostischen Studie die Qualität von Auswahlverfahren zu ermitteln, müssen nach einem angemessenen Zeitraum (das heißt mehr als zwei Jahren) die →

→ Leistung, Zufriedenheit und gegebenenfalls weitere Erfolgsindikatoren an einer großen Zahl von Personen verlässlich gemessen werden. Das ist schwierig und reich an technischen und menschlichen Hürden.

Wie kann sich ein Personalmanager am besten informieren?
Schuler: Auch hier gibt es Parallelen zur Medizin. So sollte man stets zumindest eine zweite Meinung einholen und ergänzend zu kommerziellen Anbietern einen neutralen Experten befragen, wenn man selbst nicht über ausreichende Kenntnisse verfügt.

Der Datenschutz verbietet es, rein persönliche Daten etwa zu Religion oder zur finanziellen Situation zu erheben, sofern sie nicht für den Job relevant sind. Doch gibt es überhaupt eine strikt berufsbezogene Eignungsdiagnostik?
Schuler: Je gründlicher man diagnostiziert, desto bessere Entscheidungen kann man treffen und desto schwieriger wird die Beschränkung auf den Berufsbezug. So ist etwa die psychische Stabilität nicht nur für Polizisten, sondern auch für viele andere Berufe, in denen man hohen Belastungen ausgesetzt ist, sehr anforderungsrelevant. Wenn ich aber feststelle, dass jemand weniger psychisch stabil ist und vielleicht überdies nicht allzu verträglich, dann ist es auch wahrscheinlicher, dass er eher eine instabile Partnerschaft führt. Als Arbeitgeber geht mich das aber nichts an. Die Abgrenzung ist also schwierig. Wir müssen daher hier immer auf der Hut sein, weil psychologische Diagnostik gewissermaßen zwangsläufig indiskret ist.

Eines der von Ihnen empfohlenen Prinzipien ist die Multimodalität. Was steckt dahinter?
Schuler: Es hat sich als fruchtbar erwiesen, diagnostische Informationen aus verschiedenen Quellen zu sammeln und zu kombinieren. Mein Lieblingsbeispiel dazu stammt aus der Astrophysik. Die enormen Fortschritte in den vergangenen Jahrzehnten sind nicht dadurch zustande gekommen, dass man immer leistungsfähigere, optische Teleskope gebaut hat, sondern dass man das All auch in anderen Wellenbereichen wie den Röntgen-, Gamma- und Radiowellen durchforstet hat. Eine solche Vielfalt können wir in der Diagnostik erreichen, indem wir etwa Tests, Arbeitsproben und biografische Daten kombinieren. Mit Tests ermitteln wir Eigenschaftsausprägungen, mit Arbeitsproben verfügbare Fertigkeiten. Und biografische Interviewfragen geben Aufschluss über berufsrelevante Erfahrungen, über das Verhalten in der Vergangenheit und die Konsequenzen daraus. Damit bekommen wir eine deutlich höhere Validität als mit einem Einzelverfahren. Ein Beispiel ist das multimodale Interview.

Genau das ist aber auch das Argument mancher Personalmanager, die neben einem Interview noch auf fragwürdige Tests setzen und erklären, dass könne ja nicht schaden und bringe noch zusätzliche Informationen.
Schuler: Würden Sie bei einem Pilzgericht auch hochgiftige Pilze dazufügen? Da genügt doch schon ein giftiger Pilz und das ganze Gericht ist verdorben.

Ein Thema, mit dem Sie sich intensiv beschäftigt haben, ist die Leistungsmotivation. Was steckt hinter Ihrem Zwiebelmodell der Leistungsmotivation?
Schuler: Damit habe ich versucht, über das traditionelle Modell dieses Merkmals hinauszukommen, das sich damit begnügt hat, Hoffnung und Furcht gegenüber Leistungssituationen zu unterscheiden. Im Zwiebelmodell wird Leistungsmotivation nicht als eng gefasstes eigenständiges Persönlichkeitsmerkmal verstanden, sondern als Ausrichtung der Persönlichkeit mit ihren verschiedenen Merkmalen auf die Leistungsthematik. Dabei stehen Kernfacetten wie Beharrlichkeit im Zentrum und werden von mehreren Schalen umgeben wie der Gewissenhaftigkeit oder der Bereitschaft, Erfolge oder Misserfolge sich selbst zuzuschreiben. Das daraus entstandene Leistungsmotivationsinventar hat 17 Facetten. Ein Teil davon, wie Zielsetzung und Leistungsstolz, sind gut trainierbar.

Ein weiterer Schwerpunkt Ihrer Forschung ist die Kreativität. Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse dazu?
Schuler: Wir konnten feststellen, dass Kreativität nicht nur ein wichtiger Intelligenzfaktor ist, sondern auch mit einigen nicht kognitiven Persönlichkeitsmerkmalen verbunden ist. Besonders interessant ist die für viele überraschende Beziehung zu Unabhängigkeit und Autonomiestreben. Wir diagnostizieren Kreativität zudem nicht als Gesamtwert, sondern haben ein Prozessmodell aufgestellt, in dem wir acht Stufen kreativen Handelns unterscheiden. Das reicht von der Problementdeckung über die Ideenfindung und deren kritische Beurteilung bis zur Implementierung eines neuen Produkts. Der Test, den wir dazu entwickelt haben, ermöglicht es festzustellen, welche Mitarbeiter bei welchem Schritt ihre besonderen Stärken haben, um so die richtigen Teams zusammenzustellen. Das ist auch die beste Gewähr für Arbeitszufriedenheit.

Heute will jedes Unternehmen kreative Mitarbeiter haben. Doch die bleiben dann oft nicht lange. Was können Unternehmen dagegen tun?
Schuler: Leider ist der Begriff Kreativität heute vielfach zu einer Floskel verkommen. Kreativ sein bedeutet, unabhängig von eingefahrenen Schemata zu denken. Es bedeutet auch, unabhängig zu handeln, und das passt eben nicht immer zu festgefahrenen Abläufen und Erwartungen. Wer Kreativität fordert, muss auch Freiräume gewähren und gewisse Besonderheiten tolerieren.

Schon heute gibt es zahlreiche Anbieter, die behaupten, mithilfe künstlicher Intelligenz und geheimer Algorithmen die Persönlichkeit eines Menschen berechnen zu können. Werden Diagnostiker überflüssig, weil Maschinen künftig besser sind?
Schuler: Derzeit gibt es überall Listen von Berufen, in denen Menschen künftig von Maschinen ersetzt werden. Psychologen landen regelmäßig am Ende dieser Listen, müssen also auf absehbare Zeit nicht um ihren Arbeitsplatz fürchten. Für die reinen Diagnostiker unter den Psychologen – wie auch unter den Medizinern – sieht es dagegen düster aus. Große Datenmengen und gute Programme vorausgesetzt, werden algorith-

menbasierte Diagnosen voraussichtlich bald den menschlichen Diagnosen zumindest ebenbürtig, wahrscheinlich sogar überlegen sein.

Derzeit setzen einige Unternehmen bereits auf eine Sprachanalyse, die verspricht, anhand einer Sprachprobe herausfinden zu können, ob ein Bewerber für einen Job geeignet ist. Was halten Sie davon?

Schuler: Ein Analyseansatz aus einer einzigen Informationsquelle ist fast immer unzureichend. Die Angebote geheimnisvoller Ausdrucksdiagnosen schießen zurzeit wie die Pilze aus dem Boden. Da gibt es Verfahren, die aus der Wortlänge in den E-Mails die Intelligenz ermitteln wollen, aus dem Gesicht auf die sexuelle Orientierung schließen, aus den auf Instagram geposteten Fotos die Depression des Absenders diagnostizieren oder aus den Frequenzen unserer Stimme gleich ein ganzes Persönlichkeitsgutachten fertigen. Jeder dieser Ansätze mag vielleicht ein Quäntchen brauchbarer Information liefern. Aber keiner liefert eine ausreichende Diagnose. Soweit es sich um kommerzielle Anbieter handelt, sind die mitgelieferten Validitätsbehauptungen meist unfundiert und unglaubhaft. Ich glaube allerdings durchaus, dass sich gute multimodale und fundierte maschinelle Diagnosen bald als überlegen erweisen werden. Das theoretische Potenzial ist da, aber die Praxis derzeit noch unzulänglich.

Algorithmen analysieren stets nur Korrelationen, aber keine Kausalitäten. Spielt die Entwicklung von Theorien – als Grundlage von Kausalitäten – künftig keine Rolle mehr?

Schuler: Das ist ein weiterer heikler Punkt. Das Funktionsprinzip algorithmischer Diagnosen ist bislang das der Blackbox. Ein Beispiel: Die Vorstände der Dax-Unternehmen sind überwiegend männlich und im Schnitt 1,90 Meter groß. Ein Programm, das blind nach Erfolgszusammenhängen sucht, könnte diese Parameter für eine Prognose und Entscheidungsempfehlung aufnehmen. Pragmatisch gesinnten Anwendern mag das reichen. Für unseren sinnsuchenden Verstand ist es allerdings recht unbefriedigend, wenn das geistlose Prinzip der Mustererkennung die Oberhand behält.

Sie plädieren dafür, Bewerber fair und redlich zu behandeln. Wird das nicht automatisch obsolet, wenn Algorithmen irgendwelche Daten, zum Beispiel Facebook-Likes, durchforsten und daraus nicht mehr nachvollziehbare Schlüsse ziehen?

Schuler: Einerseits bieten gute Algorithmen die Möglichkeit, unfaire und voreingenommene Entscheidungen, wie sie Menschen nun mal oft treffen, zu vermeiden. Andererseits ist die Gefahr groß, dass uns bei maschinellen Automatismen das Verständnis für die Basis der Entscheidungen, also die einfließenden Variablen, ihre Gewichtung und Kombination, abhandenkommt und damit auch die Transparenz für die Betroffenen. Das ist das Gegenteil von sozialer Validität, wenn wir nicht wissen, wer wo welche Diagnosen für wen über uns einholt. Es ist zu befürchten, dass hier auch unsere berufsethischen Richtlinien nicht genügen. Denn die flinken Finger der Datenexperten und die merkantile Energie ihrer geschäftstüchtigen Auftraggeber könnten dafür sorgen, dass Gewissen und Verantwortung mit den technischen Möglichkeiten nicht mithalten können. Das Wissen vermehrt sich ganz offensichtlich schneller als die Weisheit, es sinnvoll zu gebrauchen. Wie man der künstlichen Intelligenz verlässlich und dauerhaft beibringt, nicht nur die menschliche Diagnostik zu überbieten, sondern dabei auch menschliche Tugenden wie Vertrauen, Güte und Rücksichtnahme walten zu lassen, ist noch offen.

Was sind die größten Herausforderungen für die Eignungsdiagnostik und was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Schuler: Der technische Wandel überfordert uns in vielen Bereichen. Es wird schwierig sein, gleichzeitig technische Entwicklungen in der Eignungsdiagnostik sinnvoll zu nutzen, aber zu verhindern, dass sie unserer Kontrolle entgleiten. Und diese Aufgabe können uns auch die Maschinen nicht abnehmen. Die Welt der Arbeit hat sich für viele Menschen schon heute grundsätzlich geändert und sie wird sich für noch mehr Menschen noch grundsätzlicher ändern. Sie müssen immer häufiger ihren Beruf oder Tätigkeitsbereich wechseln. Das ist vor allem für Ältere schwierig und führt häufig zu einer Absenkung des Tätigkeitsniveaus und damit wiederum zu einer größeren Gefährdung des Jobs. Hier kann gute Eignungsdiagnostik eine wichtige Rolle spielen, um auszuloten, welche Talente in einem Menschen stecken. In vielen Bereichen, sei es beim Nachwuchsproblem im Handwerk oder der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, sind die Möglichkeiten der Eignungsdiagnostik bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Was meine Wünsche betrifft, so teile ich die positive Einschätzung unserer amerikanischen Kollegen Robert Hogan und Brent Roberts: Psychologische Diagnostik ist der Hauptbeitrag der Psychologie in unserem Alltagsleben. Denn Eignungsdiagnostik ist nicht nur da, um Unternehmen zu einer besseren Personalauswahl und damit zu mehr Rendite zu verhelfen, sondern auch, um den Menschen mehr Glück, Erfüllung und Lebenserfolg zu bringen.

Interview: Bärbel Schwertfeger

Pionierarbeit

Heinz Schuler. Der Wissenschaftler hatte von 1982 bis 2010 den Lehrstuhl für Psychologie an der Universität Hohenheim (Stuttgart) inne.
Er prägte das Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie entscheidend mit. So entwickelte er eine große Zahl psychologischer Tests und anderer eignungsdiagnostischer Verfahren, die auch international genutzt werden, darunter das multimodale Interview, das Leistungsmotivationsinventar und den Onlinetest „Was-studiere-ich.de“, der jährlich von einer Million junger Menschen zur Berufs- und Studienberatung genutzt wird.

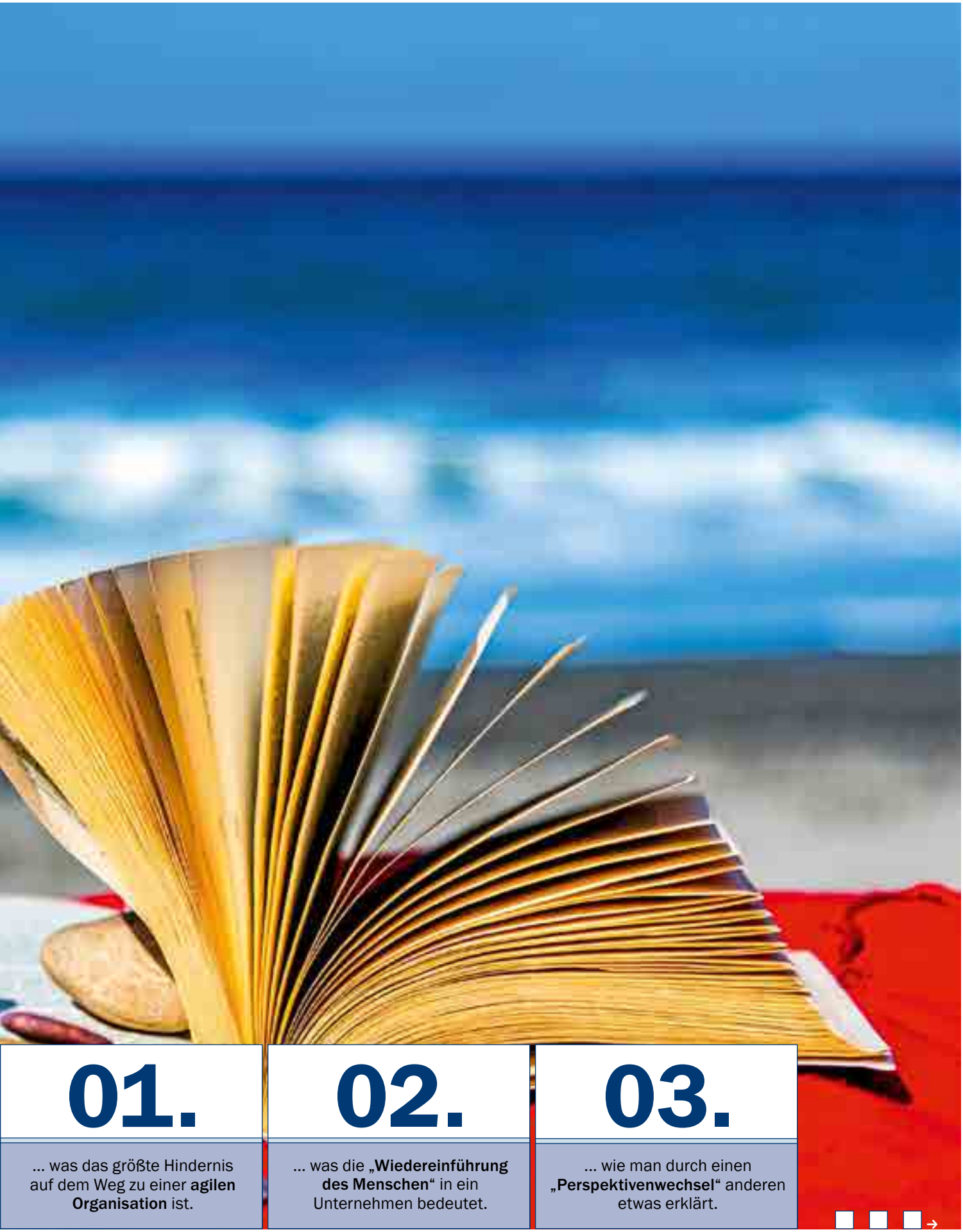
BUCHTIPPS. Welche Fachbücher aus den Jahren 2017 und 2018 sollten Weiterbildungsprofessionals und Organisationsberater mit in den Urlaub nehmen, um inspirierende Begleiter dabeizuhaben? Wir von der Redaktion und einige bücherliebende Gastautoren haben elf Empfehlungen zusammengestellt, von denen wir sicher sind, dass sie Sie bereichern werden.

Sommerlektüre für Profis

Foto: foto_tech / AdobeStock

UNSERE BUCHTIPPS ...

liefern Denkanstöße ...



01.

... was das größte Hindernis auf dem Weg zu einer **agilen Organisation** ist.

02.

... was die „**Wiedereinführung des Menschen**“ in ein Unternehmen bedeutet.

03.

... wie man durch einen „**Perspektivenwechsel**“ anderen etwas erklärt.

Torsten Scheller:
„Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten“, Verlag Vahlen, München 2017, 572 Seiten, 49,80 Euro

Agil oder tot

Mitte 2018 ein Buch zu empfehlen, in dessen Titel „agil“ vorkommt, ist mutig, denn viele Trainer und Berater können nach unserem Eindruck das Wort inzwischen nicht mehr hören. Aber wir können nicht anders: Dieses Buch muss mit in den Urlaub!

„Es ist eines der wichtigsten Bücher des Herbstes 2017, aber keine Bettlektüre“, urteilte die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ am 18. Dezember 2017. Sicher ist auch, dass der Unternehmensberater Torsten Scheller (neben André Häuslings Buch „Agile Organisationen“ aus dem Jahr 2017) eines der beiden wichtigsten Standardwerke zum Thema Business-Agilität verfasst hat.

Scheller will dem Leser seines Buchs alles an die Hand geben, was er braucht, um eine nachhaltig agile Organisation aufzubauen und weiterzuentwickeln – sei es als Manager, Berater, Teamleiter oder Mitarbeiter. Alle wissen längst, dass Anpassung die einzige Möglichkeit ist, als Unternehmen im Wettbewerb zu überleben. Nur wer sich kontinuierlich anpasst und verbessert, wer die richtigen Dinge richtig macht, der überlebt – und Agilität gilt unter Experten als Anpassungsfähigkeit in höchster Form.

Scheller beklagt, dass Agilität gern als „ein bisschen anderes Projektmanagement“ verstanden wird. Dabei sei Agilität eine innere Haltung („Mindset“), die sich in folgenden vier wichtigen „Werten“ niederschlage:

1. Individuen und Interaktionen haben klar Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
2. Eine funktionierende Leistungserbringung hat Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.
3. Reagieren auf Veränderungen hat Vorrang vor strikter, autoritätsgläubiger Planverfolgung.
4. Zusammenarbeit mit dem Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.

Die vier Werte werden durch zwölf Prinzipien konkretisiert. Eines heißt: „Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Produkte/Leistungen zufriedenzustellen.“ Ein anderes Prinzip lautet: „Organisiere Arbeit rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.“

Für Personalentwickler besonders interessant: Agilität ist permanentes Streben nach „immer besser“, „immer einfacher“ und „immer weniger“. Das erreicht man nur, wenn man voneinander lernt. Agilität ist deshalb auch der Königsweg zur „Lernenden Organisation“.

Früher waren Unternehmen viel zu sehr mit sich selbst und ihrer Organisation beschäftigt. Bei der Agilität geht es darum, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und dafür zu sorgen, dass er regelmäßig mit Innovationen überrascht wird. Teams liefern nicht mehr ihren Managern eine Leistung, sondern ihren Kunden. Und die Manager kümmern sich ihrerseits um ihre Kunden – und das sind nun einmal ihre Teams. „Wer sich mit Agilität beschäftigt, merkt schnell, dass die Sache viel mit Organisationsentwicklung und wenig mit simplen Stehmeetings zu tun hat“, so Scheller. Agilität führt zwingend zu organisatorischen Veränderungen. Nebenbei agiler werden zu wollen, geht nicht – das ist eine der zentralen Botschaften des Buchs.

Wie die Agilität konkret organisiert und implementiert werden kann, erfährt der Leser auf den letzten 220 (von 572) Seiten. Der Autor öffnet eine ganze Schatzkiste an Praktiken, Techniken, Methoden und Modellen, die jedem helfen, eine ganz individuelle, agile Organisation aufzubauen. Allerdings muss der Leser dazu bereit sein, sich kontinuierlich unter ständigem Experimentieren weiterzuentwickeln. Ehrlicherweise werden auch Hindernisse aufgezählt, an denen man als Agilitätsbefürworter scheitern kann (Stichwort: ewig gestrige Unternehmenskultur). Alle Materialien zum Buch finden sich auf der Webseite www.agil-werden.de.

Redaktion ●
„Wirtschaft + Weiterbildung“

04.
... wie man die **Denkfaulheit** rund um das Thema „digitale Zukunft“ überwindet.

05.
... was man braucht, um didaktisch gelungene **E-Learning-Kurse** zu entwickeln.

06.
... warum man sich mit dem Führungsstil der **„Neuen Autorität“** befassen sollte.

Reinhard K. Sprenger:
„Radikal digital. Weil der Mensch den Unterschied macht – 111 Führungsrezepte“, Deutsche Verlags-Anstalt DVA Sachbuch, München 2018, 272 Seiten, 25,00 Euro

Was den Unternehmen fehlt

Ich bin ein großer Fan von dem, was man die „Wiedereinführungsmetapher“ nennt. Sprenger analysiert in seinem neuesten Buch sehr präzise, was den deutschen Unternehmen fehlt und fordert in unmissverständlicher Sprache …

- die Wiedereinführung des Kunden,
- die Wiedereinführung der Kooperation,
- die Wiedereinführung der Kreativität.

Damit spricht er mir aus der Seele, denn sowohl im Mittelstand als auch in den Konzernen kommt in der Regel die Konzentration auf den Menschen als Kunden und/oder als Mitarbeiter zu kurz.
Sprenger verkneift es sich weise, ein Allheilmittel anzubieten. Stattdessen fordert er dazu auf, bei jedem Unternehmen nach den individuellen Schwachstellen zu suchen. Manager sollten laut Sprenger viel genauer hinsehen, statt auf ein Wunderwerkzeug zu hoffen. Das gibt es nicht, wohl aber gibt es sehr viele Denkanstöße von Sprenger, um in Zeiten der Digitalisierung über sich hinauszuwachsen. Der Drang nach Neuem muss im Business einfach wichtiger werden als Besitzstandswahrung.

Dr. Wolfgang Looss ●
Darmstadt/Berlin, Pionier des Business-Coachings (www.looss-consult.de)

Andri Hinnen, Gieri Hinnen:
„Reframe it! 42 Werkzeuge und ein Modell, mit denen Sie Komplexität meistern”, Murmann Publishers, Hamburg 2017, 200 Seiten, 24,00 Euro

So geht Perspektivenwechsel

Meine Empfehlung für die Badetasche ist ein liebevoll illustriertes Buch, das Systemtheoretiker ebenso glücklich machen kann wie Comicfans. Was auf den ersten Blick wie eine völlig beliebige Liste halbwegs innovativ klingender Tools aussieht, hat auf den zweiten Blick Tiefe und Charme. Die beiden Autoren sind keine Unternehmensberater, sondern Experten im Verständlichmachen, Versinn(bild)lichen und Vermitteln komplexer Themen. Schon in der Einleitung wird beschrieben, dass es ihnen nicht darum geht, Werkzeuge anzubieten, die Komplexität ohne Not vorschnell reduzieren, sondern solche, die Komplexität sichtbar machen! Allen vorgestellten Werkzeugen ist gemein, dass sie Perspektivenwechsel unterstützen – indem sie anregen, Inhalte umzugestalten und neu zu „rahmen“. Wenn man Luhmann ernst nimmt, dann ist man sich darüber bewusst, dass psychische wie soziale Systeme insbesondere durch die Fokussierung von Aufmerksamkeit irritierbar und beeinflussbar sind. Mit dieser Theorie im Rücken bieten die Tools spannende Anregungen.

Nadine Schmidt ●
München, Beraterin und Executive Coach (www.hejmo.consulting) →

Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen!

Gesundheit im Betrieb aktiv gestalten
Mit der Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie langfristig eigene Kompetenzen im Unternehmen auf, die Sie unabhängig von externen Dienstleistern machen. Ihre Mitarbeiter sind somit in der Lage, ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept zu erarbeiten und stetig weiterzuentwickeln.

Nebenberufliche Lehrgänge bei der BSA
Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit kompakten Präsenzphasen an bundesweiten Lehrgangszentren. Sie sind staatlich geprüft und zugelassen sowie teilweise BBGM-zertifiziert, z. B.

- Fachkraft für BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager
- Gesundheitsexperte für KMU

Bachelor-/Master-Studiengänge bei der DHfPG
Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement DHfPG mit über 8.000 Studierenden an bundesweiten Studienzentren bietet duale Bachelor-Studiengänge, z. B. Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement, und weiterführende Master-Studiengänge.

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

Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences

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

Scott Adams:
„Wie man sie alle rumkriegt! Andere überzeugen in den Zeiten von Fake News“, Redline Verlag , München 2018 (Originalausgabe: Penguin Publishing 2017), 240 Seiten, 17,99 Euro

Trumps Rhetorik analysiert

Scott Adams ist ein US-amerikanischer Zeichner von Business-Comics, der durch „Dilbert“ bekannt wurde. Rein fachlich gesehen (wenn so etwas möglich sein sollte) hält er Trump („unabhängig von allen Fehlern“) für einen „Meister der Überzeugung“ und mit seinem neuen Buch macht er sich halbwegs emotionslos daran, im Detail zu erforschen, wie Trump es geschafft hat, Präsident zu werden, ohne wirklich politische Kompetenzen vorweisen zu können.
Adams schreibt eine sehr verständliche und vollständige Wahlkampfanalyse, die er mit vielen Quellen unterfüttert und mit der Meinung anderer Manipulationsexperten (zum Beispiel Robert Cialdini) vergleicht. Wer das Phänomen Trump auf der rhetorischen Ebene verstehen will (bildliche Sprache, strategische Mehrdeutigkeiten, einprägsame und den Zuhörern angepasste Wortwahl, dumpfe Wiederholungen …) kommt um dieses Buch nicht herum. Offen bleibt nur die Frage, warum sich so viele Menschen haben einfangen lassen – und ob diese Manipulation jederzeit quasi auf Knopfdruck wieder möglich ist.

Redaktion ●
„Wirtschaft + Weiterbildung“

Andrew McAfee und Erik Brynjolfsson:
„Machine, Platform, Crowd: Wie wir das Beste aus unserer digitalen Zukunft machen“, Plassen Verlag, München 2018, 432 Seiten, 29,99 Euro

Nachdenken und überleben

Professor Andrew McAfee ist stellvertretender Direktor des Center for Digital Business an der MIT Sloan School of Management. Er und sein Co-Autor gehören zu jenen Wissenschaftlern, die Managern auf gar keinen Fall irgendwelche „agilen“ Werkzeuge in die Hand drücken würden, um sie auf die Zukunft vorzubereiten. Ihre Botschaft lautet: Jede Führungskraft (und jeder Berater) muss anfangen, die richtigen Fragen zu stellen, sonst klappt das nicht mit dem Überleben.
Im Angesicht der Digitalisierung lauten die brennendsten Probleme: Wie kooperiert ein Mensch partnerschaftlich mit einer Maschine, die künstliche Intelligenz enthält? Wie viel Entscheidungsgewalt darf man an Algorithmen abgeben? Wie verhindert man, dass Plattform-Geschäftsmodelle dauerhaft eine Volkswirtschaft ruinieren? Wie organisiert man in Zukunft ein Unternehmen und wer übernimmt die Führung? Insbesondere Organisationsberater in größeren Unternehmen brauchen dieses Buch, um ein tieferes Verständnis für die Prinzipien der Digitalisierung zu bekommen.

Gabriele Müller ●
Berlin, Executive Coach und Beraterin, Gründerin der ISCO AG (www.isco-ag.de)

Jens Beckert:
„Imaginierte Zukunft: Fiktionale Erwartungen und die Dynamik des Kapitalismus, Suhrkamp Verlag (ursprünglich Harvard University Press 2016), Berlin 2018, 569 Seiten, 42 Euro

Ungewisse Zukunft handhaben

Der Kapitalismus ist laut Beckert ein Wirtschaftssystem, das vom Blick auf die Zukunft lebt. Die Offenheit für die Zukunft lässt jenen Nährboden entstehen, aus dem der Kapitalismus seine vorwärtstreibende Kraft bezieht.
Die Ungewissheit in Sachen Zukunft bekämpfen Manager am besten dadurch, dass sie Erwartungen formulieren und Zukunftsbilder entwickeln. Diese müssen Sicherheit suggerieren, um risikobehaftete Entscheidungen mit Plausibilität versorgen zu können. Die Erwartungen sollten unbedingt mit glaubwürdigen Geschichten unterfüttert sein. So werden Möglichkeiten erzeugt, der Zukunft bereits in der Gegenwart Sinn abzugewinnen.
Macht besitzen also jene Akteure, die in der Lage sind, Zukunftserwartungen zu wecken und zu beeinflussen. Beckerts Buch ist für alle eine ungewöhnliche Inspirationsquelle, die sich (in Zeiten hysterischer Beschleunigung, sich überstürzender Agilität und disruptiver Innovationen) die Frage stellen, welcher Umgang mit Zukunft wirklich angemessen ist.

Prof. Dr. Rudi Wimmer ●
Wien, Gründer der OSB International Consulting AG (www.osb-i.com) ➔

Gabal Verlag feiert 30. Jubiläum

Jubiläum. Der Gabal Verlag in Offenbach feiert in diesem Jahr seinen 30. Geburtstag. Gleichzeitig erscheint gerade die 50. Auflage des Gabal-Bestsellers „Die 7 Wege zur Effektivität“ von Stephen R. Covey, dem legendären US-amerikanischen Autor von seriösen Selbsthilfe-Büchern.

Gegründet wurde der Verlag 1988 von Professor Hardy Wagner und Mitgliedern des Gabal Vereins (genauer: der Gesellschaft zur Förderung Angewandter Betriebswirtschaftslehrer und Aktivierender Lehr- und Lernmethoden in Hochschule und Praxis e. V.). Den Anfang machten kleine Broschüren in der sogenannten „Gabal-Schriftenreihe“. Zu den ersten Titeln des jungen Verlags gehörten unter anderem „Stroh im Kopf“ von Vera F. Birkenbihl und „Zeitmanagement“ von Professor Lothar Seiwert.

Der nächste große Schritt erfolgte 1995: Der Verleger Helmut Jünger kaufte den Verlag. Vertrieb, Auslieferung und Produktion wurden in die Jünger Verlagsgruppe in Offenbach integriert. Bereits ein Jahr später ging Gabal mit einer zweiten Buchreihe ins Rennen. Die Idee war es, kleine Bücher mit einer kurzen Lesezeit zu konzipieren, die verschiedene Business- und Lifestyle-Themen kompetent, praxisorientiert und übersichtlich auf den Punkt bringen. Die Rede ist von der 30-Minuten-Reihe: „Was mit sechs kleinen Büchlein begann, hat sich wirklich zu einem großartigen Erfolg entwickelt! Inzwischen haben wir weltweit über fünf Millionen Exemplare verkauft und die Reihe umfasst allein in Deutschland über 150 lieferbare Titel“, fasst Geschäftsführerin Ursula Rosengart die mehr als positive Entwicklung der 30-Minuten-Bücher zusammen.

1999 erschienen die ersten Titel der „Management-Reihe“. Verleger André Jünger kommentiert die Ergänzung so: „Es erschien uns sinnvoll, Führungskräften, Selbstständigen und Unternehmern speziell auf sie ausgerichtete Bücher an die Hand zu geben.“ Zu den Bestsellern der Reihe gehören unter anderem „Das große 1x1 der Erfolgsstrategie“ von Kerstin Friedrich, Fredmund Malik und Lothar Seiwert und natürlich „Die 7 Wege zur Effektivität“ von Stephen R. Covey.

Foto: Gabal Verlag

Ursula Rosengart. Die Geschäftsführerin des Gabal Verlags freut sich über fünf Millionen „30-Minuten-Bücher“.

André Jünger. Der Verleger warf bei den Jubliläumsfeierlichkeiten einen optimistischen Blick in die Zukunft.

Gabal kann mehr als „Wirtschaftsbuch“

Inzwischen ist Gabal seit 30 Jahren am Markt und hat sich unter den führenden Wirtschaftsverlagen im deutschsprachigen Raum zu „dem“ Praxisverlag entwickelt. Kein Wunder also, dass in Offenbach großer Wert darauf gelegt wird, den Trends am Markt nachzuspüren, um den Lesern die Bücher zu bieten, die sie akut benötigen. Ursula Rosengart betont: „Der Wirtschaftsbuchmarkt befindet sich seit einigen Jahren in einem rapiden Wandel. Wir verzeichnen eine immer stärkere Nachfrage nach Titeln zu den Themen persönlicher Erfolg, Persönlichkeitsentwicklung und -verwirklichung. Work-Life-Balance macht auch vor dem Bücherregal nicht halt!“ Die Reaktion des Verlags auf diese Entwicklung sieht so aus: Im Frühjahr 2015 wurde die Managementbuch-Reihe durch die „Themenbücher“ abgelöst, die seitdem in den drei Sparten „Dein Business“, „Dein Erfolg“ und „Dein Leben“ erscheinen. So wird die Themenvielfalt von Gabal deutlicher, Leser finden schneller die für sie passende Unterstützung und der Buchhandel kann die Titel passgenauer thematisch einsortieren. Programmleiterin Sandra Krebs ergänzt: „Wir bemühen uns, in jedem unserer Programme Neuerscheinungen in allen drei Bereichen zu präsentieren. Denn Management-Literatur beschränkt sich längst nicht mehr auf die ‚klassischen‘ Themen Mitarbeiterführung und Vertriebseffizienz. Gerade im Zuge der Digitalisierung ist deutlich geworden, wie wichtig der Faktor Mensch für den Erfolg ist – dem zollen wir mit Titeln zu Themen wie Lebensfreude am Arbeitsplatz, Empathie und Gelassenheit entsprechend Tribut.“

Was kommt als Nächstes? Verleger André Jünger wirft einen optimistischen Blick in die Zukunft: „Bei der Digitalisierung müssen wir unsere Rolle finden, entsprechend reagieren und bestmöglich vorausahnen, wohin die Reise gehen wird. Ich bin mir sicher, dass uns bei Gabal eine interessante Zeit ins Haus steht!“

Laura Krüppel

Heidi Möller, Thomas Giernalczyk:
„Organisationskulturen im Spielfilm. Von Banken, Klöstern und der Mafia: 29 Film- und Firmenanalysen“, Springer Verlag, Berlin 2017, 389 Seiten, 49,99 Euro

Kultur emotional erfassen

Unter der „Regie“ von Heidi Möller, Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, haben sich 36 Experten aufgemacht und 29 Spielfilme mit den Augen eines Business Coachs analysiert. Besondere Aufmerksamkeit wurde den gezeigten Organisationskulturen (von zum Beispiel Banken, Klöstern oder gar Mafia-Banden) gewidmet. Die Filme kennt jeder: „Blade Runner“, „Der große Crash“, „Das Leben der Anderen“, „Das Schweigen der Lämmer“ oder „Der Teufel trägt Prada“.
Dieses Buch schafft es, Beratern und Coachs die Bedeutung einer Organisationskultur für den Auf- und Abstieg von Unternehmen unterhaltsam nahezubringen. Die Analysen der Autoren sind tiefgründig und für Berater ausgesprochen praxisrelevant. Das Medium Film hilft enorm, die jeweilige Kultur über das Rationale hinaus zu erfassen. Die emotionale Wirkung der fremden Kultur auf den Betrachter kann außerdem als Zusatzinformation genutzt werden. Jeder wird seinen Lieblingsfilm mit ganz anderen Augen sehen.

Gabriele Müller ●
Berlin, Executive Coach und Beraterin, Gründerin der ISCO AG (www.isco-ag.de)

Philip Specht:
„Die 50 wichtigsten Themen der Digitalisierung: Künstliche Intelligenz, Blockchain, Bitcoin, Virtual Reality … verständlich erklärt“. Redline, München 2018, 304 Seiten, 17,99 Euro

So kapiert es jeder

Eigentlich wollten wir Ihnen an dieser Stelle das Buch „Homo Deus“ des Zukunftsforschers Yuval Noah Harari empfehlen (These: Die künstliche Intelligenz führt dazu, dass eine Elite immer gottähnlicher wird). Aber dann stellten wir fest, dass eine fundierte Zusammenfassung von „Homo Deus“ in Spechts „Die 50 wichtigsten Themen der Digitalisierung“ enthalten ist. Also lautet unser Rat für diesen Sommer: Lesen Sie Specht, der Ihnen einen Überblick über den gesamten Themenkomplex der Digitalisierung verschafft. Sie werden natürlich kein Experte werden, kennen nach der Lektüre aber alle Fachworte und Zusammenhänge. Specht startete seine Karriere als Consultant bei der Boston Consulting Group. Beratern traut man ja im Allgemeinen nicht zu, dass sie ihre Buzzword-Sprache ablegen können, aber Specht gelingt es. Er kann das Digitale flüssig rüberbringen und sogar die Blockchain- und Bitcoin-Technologie für Laien gut erklären. Seine wichtigsten Digitaltrends: Internet of Things (IoT), Big Data, Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) und der dreidimensionale Druck.

Redaktion ●
„Wirtschaft + Weiterbildung“

Mechthild Erpenbeck:
„Wirksam werden im Kontakt – die systemische Haltung im Coaching“, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2017, 130 Seiten, 17,95 Euro

Nix für Tooligans

Wer sich eine Auszeit nehmen mag, um in durchaus vergnüglicher und spielerischer Weise die Ambivalenzen und Paradoxien im Coaching aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, wird durch dieses Buch reich belohnt werden.
In ihm geht es um Coachingthemen wie Aufmerksamkeit, Beziehungsgestaltung auf Augenhöhe, Macht, Gefühle und Verantwortung. Die Autorin formuliert Leitideen und fordert: Achtsamkeit und Weitblick für den Kontext, Demut und Bescheidenheit im Umgang mit Gewissheiten, Verantwortung für das eigene Tun, Würdigung von Unterschieden und die Erweiterung vielfältiger Möglichkeiten, Bewusstsein für die eigene Wirksamkeit und dabei „achtungsvoll im Kontakt, berührbar als Mensch und transparent im professionellen Handeln“. Für alle, die Coaching als co-konstruktives Kunstwerk zwischen Coach und Coachee verstehen und an einer Verfeinerung ihrer Kunst interessiert sind, ist „Wirksam werden im Kontakt“ ein ausgesprochen lesenswertes Buch, das mit seinen 130 Seiten ein prima Reisebegleiter sein kann.

Ilke Crone ●
Bremen, systemische Therapeutin und Supervisorin (www.i-crone.de) ➔

Neue Selfpublishing-Plattform für Business-Experten

Buchmarkt. Zur Haufe-Gruppe (343 Millionen Umsatz im Jahr 2017), zu der auch diese Fachzeitschrift gehört, zählt auch der Haufe Verlag bei München. Ab sofort hilft er Trainern, Beratern und Coachs, in das Selfpublishing einzusteigen.

Foto: Pichler

Christine Kaiser. Die Senior-Marketingmanagerin präsentiert Buchcover-Varianten, die Haufe-Qualität versprechen.

Obwohl es keine handfesten Beweise gibt, hält sich in Trainer- und Beraterkreisen hartnäckig die Überzeugung, dass mit der Veröffentlichung eines eigenen Buchs das Ansehen als Experte wächst und in der Folge die Umsätze durch die Decke gehen. Traditionell wenden sich angehende Autoren mit ihrer Buchidee an einen professionellen Verlag. Doch die Fachbuchverlage lehnen in der Regel mindestens 90 Prozent der eingereichten Manuskripte ab.

Ein Buch in Eigenregie zu erstellen und über das Internet zu vermarkten, gewinnt so für immer mehr Fachautoren an Bedeutung. Die Autoren von Selbstpublikationen (neudeutsch: Selfpublisher) können dann zwar nicht vom Namen eines bekannten Verlags und dessen Vertriebsorganisation profitieren, machen aber in der Regel folgende positive Erfahrung: Sie entscheiden über alles allein – zum Beispiel über den Titel, den Umfang des Buchs, das Layout oder den Verkaufspreis.

Bislang schlechte Vermarktung für Selfpublisher

Kein Verlag redet ihnen rein, wenn sie ihr Buch genau auf ihre Marketingbedürfnisse zurechtschneidern. Kein Lektor will Inhalte kürzen, den Stil verändern oder den Titel verstümmeln. Und von jedem verkauften Buch bleibt beim Selfpublishing für den Autor in der Regel auch noch mehr Geld übrig. Allerdings ist die Vermarktung der große Engpass beim Selfpublishing. Die selbst publizierten Bücher sind in den Buchhandlungen zwar bestellbar, stehen aber nicht in den Regalen. Im Internet müssen sie von den potenziellen Buchkäufern erst einmal gefunden werden und wenn das klappt, dann steht unter dem Label eines Selfpublishers der Rhetorik-Ratgeber des Trainers unvermittelt neben dem Liebesroman der Hausfrau und den Kriegserinnerungen des Rentners. Um den Selfpublishern aus dem Bereich Wirtschaft, Steuern und Recht zu helfen, hat Haufe jetzt eine eigene, auf Businessthemen spezialisierte Selfpublishing-Plattform (www.businessinsights.de) ins Leben gerufen. Um auf dieser Plattform gelistet zu werden, muss man sein Selfpublishing-Buch allerdings in Kooperation mit Haufe erstellt haben (was pauschal 1.795 Euro kostet) und man muss optisch wie inhaltlich einige Mindestqualitätsstandards erfüllen. Dubiosen Motivationsgurus muss der Zugang verwehrt werden.

Qualität bleibt wichtig

Der Autor bleibt Verleger seines eigenen Buchs und bestimmt so gut wie alles selbst. Einzige Ausnahme ist die Gestaltung der Umschlagseite des Buchs. Das Cover muss einem einheitlichen Grundlayout folgen (siehe Foto), weil das Selfpublishing-Programm des Verlags später einmal optisch als Markenartikel wiedererkennbar sein soll. Auf dem Cover steht zum Beispiel immer „Business Insights by Haufe“. Immerhin kann der Autor auch das Logo seiner Firma in den Titel integrieren lassen. Im Einzelnen bekommt ein Autor für seine Pauschale unter anderem folgende Gegenleistungen:

- Eingangsberatung und bei Abgabe des Manuskripts eine Qualitätsprüfung mit Verbesserungsvorschlägen
- drei Ausgabeformate (Softcover, Hardcover, E-Book)
- Beschaffung einer ISBN (Internationale Standardbuchnummer (englisch: International Standard Book Number)
- ein Probedruck des Buchs (weitere Bücher werden bei einer Print-on-demand-Druckerei immer dann gedruckt, wenn Bestellungen vorliegen)
- weltweiter Vertrieb im stationären und im Online-Buchhandel (inklusive Amazon) und Listung in Großhandelskatalogen und in digitalen Vorschaukatalogen.

„Als Sahnehäubchen prüft der Verlag die Übernahme eines Selfpublishing-Buchs in sein reguläres Buchprogramm, sobald mehr als 400 Exemplare verkauft wurden“, verspricht Christine Kaiser, Senior-Marketingmanagerin bei Haufe.

Martin Pichler ●

Michael Kerres:
„Mediendidaktik – Konzeption und Entwicklung digitaler Lernangebote“, Walter de Gruyter Verlag, Berlin, Boston 2018 (5. Auflage), 558 Seiten, 49,95 Euro

So geht Lernen mit Medien

Die Mediendidaktik erforscht das Lernen und Lehren mit Medien. Seit es E-Learning gibt, müsste Mediendidaktik eigentlich die neue Leitwissenschaft der Weiterbildung sein. Aber leider beherrschen zu viele Amateure die Branche. Prof. Dr. Michael Kerres (Universität Duisburg/Essen) gilt als der Gott der Mediendidaktik und die 5. Auflage seines Buchs „Mediendidaktik“ ist quasi die Bibel.

Mit ihr lassen sich überzogene Werbeversprechen von E-Learning-Anbietern leicht entlarven. Gleichzeitig wird der Leser in die Lage versetzt, eigene digitale Lernangebote optimal zu erstellen. Kerres bietet ein Online-Tool (Didaktik-Check), mit dem man ein E-Learning-Konzept anhand von mehr als 100 Aspekten selbst entwickeln beziehungsweise auf Sinnhaftigkeit überprüfen kann. Ein Glossar liefert zu allen ausgewählten Begriffen eine kurze Definition. Wer sich ernsthaft und jenseits aller Trends zum Beispiel mit der Konzeption von Lernangeboten (Instructional Design) oder den „problemorientierten Lehrmethoden“ beschäftigen will, kommt an dem Buch nicht vorbei.

Gudrun Porath
freie Journalistin und
Haufe-E-Learning-Kolumnistin

Wilhelm Geisbauer:
„Führen mit Neuer Autorität – Stärke entwickeln für sich und das Team“, Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg 2018, 166 Seiten, 19,95 Euro

Neues Führungskonzept

Die „Neue Autorität“ wird in der Beraterszene immer öfter als das „Führungskonzept der Zukunft“ diskutiert. Geisbauer, ein erfahrener Vertreter des Konzepts, erklärt in seinem Buch (Platz drei in der Amazon-Bestsellerliste „Organisationspsychologie“) ausführlich, was es damit auf sich hat: Autoritäre Führung passt nicht mehr in die moderne Arbeitswelt. Ganz ohne Führung geht es aber auch nicht. Die Lösung heißt: „Neue Autorität“. Sie lässt sich nicht aus individuellen Charakterstärken ableiten, sondern aus der Art, wie Beziehungen gestaltet werden. Die Beziehungsarbeit der Chefs beschreibt Geisbauer durch sieben Gegensatzpaare:

1. Präsenz versus Distanz. Respekt entwickelt sich aus Nähe. Die Führungskraft sagt: „Ich bin da und bleibe auch da – bis eine gute Lösung gefunden ist.“
2. Transparenz versus Abschottung. Transparenz (bei Informationen) führt zu gegenseitigem Vertrauen. Wenn alle gleichzeitig mit relevanten Informationen ausgestattet sind, entsteht ein Resonanzraum, der tragfähige Lösungen im Team ermöglicht. Mauscheleien, einsame Entscheidungen und Tabuzonen bewirken das Gegenteil.
3. Beharrlichkeit versus Dringlichkeit. Über den konstruktiven Umgang mit Zeit bekommen Führungskräfte von den Mitarbeitern Autorität zugesprochen. Bei der „Neuen Autorität“ liegt der Aufmerksamkeitsfokus auf längeren Zeiträumen und einer beharrlichen Zielorientierung.
4. Entschiedenheit versus Dominanz. Die Führungskraft achtet konsequent auf die Einhaltung von Grenzen („Ich kann und werde das nicht akzeptieren“). Statt in einen Machtkampf einzusteigen, unterstreicht die Führungskraft lediglich, dass ein bestimmtes Verhalten nicht toleriert wird. Führung leistet gegenüber destruktiven Mitarbeitern bei Bedarf „gewaltfreien Widerstand“ (?), verzichtet dabei aber auf Sanktionen.
5. Selbstführung versus Kontrolle. Führungskräfte müssen sich selbst führen. Dazu braucht es ein hohes Maß an Impulskontrolle, an Reflexionen und an Selbstbeherrschung.
6. Deeskalation versus Eskalation. Kritik kann als Lernchance wahrgenommen werden oder als Kränkung. Führungskräfte entscheiden durch ihr Verhalten, ob Kritik in einen Konflikt mündet. „Neue Autorität“ setzt auf eine lösungsorientierte Kommunikation.
7. Vernetzung versus Hierarchie. Führungskräfte arbeiten oft aus taktischen Gründen gegeneinander. So bleibt eine wichtige Ressource ungenutzt: der Schulterschluss mit anderen Führungskräften. Von kooperierenden Führungskräften geht eine besondere Stärke aus.

Geisbauer liefert auch einen Leitfaden (12 Schritte), mit dem sich eine Führungskraft ganz individuell der „Neuen Autorität“ annähern kann. Trainer können dem Buch zudem eine Menge an Arbeitsmaterialien entnehmen. Das Konzept der „Neuen Autorität“ kommt aus der Pädagogik, um Lehrern den Rücken zu stärken. Was sich letztlich als Business-Variante etablieren wird, sollte ein spannender Erfahrungsaustausch ergeben. Stürzen wir uns in die Arbeit: Die Prozesse in den Unternehmen sind optimiert, jetzt bedeutet Organisationsentwicklung, den „Aufbau von Beziehungen“ zu unterstützen.

Dr. Barbara Heitger
Wien, Heitger Consulting, systemische Beratung (www.heitgerconsulting.com)

Autoren-Coaching: Anfängerfehler vermeiden

Workshop. Beate-Charlotte Ulrich, die lange Zeit als Geschäftsführerin des Carl-Auer Verlags in Heidelberg tätig war, veranstaltet nun regelmäßig zweitägige Workshops, um Trainer, Berater und Coachs auf dem Weg zum ersten Buch zu begleiten.

Der Carl-Auer Verlag wurde vor 29 Jahren gegründet, um systemisches Gedankengut zu verbreiten. Ulrich war von Anfang an dabei. Obwohl bereits im Ruhestand, veranstaltet sie „Autoren-Coachings". Das nächste zweitägige Coaching findet vom 6. bis 7. Oktober 2018 in Heidelberg statt (750 Euro pro Person plus Mehrwertsteuer). Über ihr Autoren-Coaching sprach Ulrich vorab mit Martin Pichler:

Warum sollten Experten in ein Autoren-Coaching gehen?
Beate-Charlotte Ulrich: Der Carl-Auer Verlag bekommt circa 300 Manuskripte im Jahr unaufgefordert zugesandt. Wie bei allen seriös arbeitenden Fachverlagen schauen sich die Lektoren jede einzelne Idee für ein Buch an und beantworten die Anfrage. Üblicherweise werden bei den Fachverlagen im Durchschnitt zwei Prozent der Angebote zu Büchern. Bei Carl-Auer liegen wir in manchen Jahren auch schon mal bei fünf Prozent. Um zu den Auserwählten zu gehören, braucht jeder Autor ein Exposé, das seine Buchidee aus der Masse der Einreichungen heraushebt und den Lektor überzeugt. Jeder Verlagsprofi erkennt am Exposé, ob der Vorschlag ein gutes Buch wird. Aber dazu muss das Exposé eine bestimmte Qualität aufweisen. Und schon deshalb lohnt sich ein Autoren-Coaching, weil man da im Detail lernt, was ein gutes Exposé ausmacht.

Worauf achtet der Lektor zum Beispiel?
Ulrich: In erster Linie muss das Thema stimmen. Es sollte aktuell sowie noch nicht verbraucht sein und ins Verlagsprogramm passen. Außerdem sollte das Buch eine gute Struktur haben und verständlich geschrieben sein. Jeder Lektor ist außerdem entzückt, wenn ihm ein potenzieller Autor begründen kann, warum sein Buch zum Verlag passt und für diese oder jene Buchreihe genau richtig wäre.

Ab welchem Zeitpunkt lohnt das Autoren-Coaching?
Ulrich: Mir ist es lieb, wenn die Teilnehmer noch nicht mit dem Schreiben begonnen haben, denn nach einem Coaching die eigenen Texte umschreiben zu müssen, ist sehr schwierig. Am besten, die künftigen Autoren kommen mit einer Idee, die sich dann im Laufe des Coachings konkretisiert oder auch nicht.

Sie vermitteln sehr viel Wissen (zum Beispiel, wie man in welcher Reihenfolge am besten welche Verlage anspricht, worauf man bei Autorenverträgen achten muss, wie man einen Herausgeberband plant ...). Wie viel Zeit bleibt da noch für individuelles Coaching?
Ulrich: Die Teilnehmer gehen regelmäßig in Kleingruppen und stellen sich ihrem Buchprojekt durch gezielte Fragen – zum Beispiel, was die angedachte Zielgruppe braucht, will oder erwartet. Wo muss man die Zielgruppe abholen? Was kann ich bei meinem Thema voraussetzen? Das sind nur einige Beispiele. Diese kollegiale Beratung ist sehr wichtig, weil es die Selbstreflexion des angehenden Autors beflügelt. Außerdem gehe ich mit individuellem Coaching auf jeden Teilnehmer ein. Ich will, dass jeder später auf Augenhöhe mit dem Lektor sprechen kann, wenn der zum Beispiel deutliche Veränderungen am Text vornehmen will.

Geben Sie auch Tipps zur Vermarktung?
Ulrich: Ja, denn gerade Trainer und Berater müssen in jeder ihrer Veranstaltungen ihr Buch aktiv zeigen und darauf hinweisen, dass man in diesem Buch ab sofort alles nachlesen kann. Und unter jede Mail muss der Autor einen „Gerade-neu-erschienen-Hinweis" platzieren. Außerdem ist es für den Verkauf sehr hilfreich, wenn der Autor zu seinem Buchthema einen Blog startet. Natürlich bewirbt auch der Verlag ein Buch und arbeitet einen individuell für jedes Buch erstellten Marketingplan ab. Sowohl Autor als auch der Verlag müssen gemeinsam Gas geben in Sachen Marketing, denn nach einem halben Jahr kommt ein neues Verlagsprogramm und bis dahin muss bei einem Buch, das als erfolgreich gelten will, die erste Auflage (rund 4.000 Exemplare bei Fachbuch-Spitzentiteln) verkauft sein.

Interview: Martin Pichler

Foto: Lightfield Studios / AdobeStock

Ein normaler Arbeitsplatz als Todesursache!

BUCHTIPP. In seinem neuen Buch analysiert Professor Jeffrey Pfeffer die gesundheitlichen Folgen von zu viel Stress am Arbeitsplatz und erklärt, warum selbst High Potentials im Job ihre Gesundheit ruinieren. Pfeffer ist Professor für Organizational Behavior an der Graduate School of Business der Stanford University, wo er seit 1979 lehrt. Er gilt als ausgesprochener Querdenker unter den weltweit führenden Management-Vordenkern.

Foto: Stanford University

In Ihrem Buch stehen wirklich sehr schockierende Zahlen. Laut Schätzungen könnten schlechte Arbeitsbedingungen in den USA für den Tod von 120.000 Menschen pro Jahr verantwortlich sein – was den Arbeitsplatz zur fünftgrößten Todesursache machen würde. Welche Faktoren sind denn besonders belastend?

Prof. Dr. Jeffrey Pfeffer: Laut unseren Schätzungen steht das Fehlen einer Krankenversicherung mit 50.000 Todesfällen an erster Stelle, gefolgt von Arbeitslosigkeit mit 35.000 Fällen und allgemeiner Jobunsicherheit mit 29.000 Fällen. Bei den zusätzlichen Gesundheitskosten pro Jahr verteilt sich das anders. Da stehen hohe Jobanforderungen mit 46 Milliarden Dollar an erster Stelle, die fehlende Krankenversicherung liegt bei 40 Milliarden Dollar.

Dennoch sind auch viele amerikanische Arbeitnehmer vehement gegen eine Krankenversicherung. Können Sie das erklären?

Pfeffer: Das verstehe ich ehrlich gesagt auch nicht. Sie verbinden eine Krankenversicherung irgendwie mit Sozialismus und das passt nicht zu den amerikanischen Werten.

Aber letztlich zahlen doch auch die Unternehmen drauf ...

Pfeffer: Wir befinden uns in einer Situation, in der beide Seiten nur verlieren. Die Arbeitgeber durch kranke und weniger leistungsfähige Mitarbeiter und steigende Kosten und die Mitarbeiter durch ihre ruinierte Gesundheit. Aber in den Diskussionen geht es immer nur um die Gesundheitskosten und nicht um die wahre Ursache, nämlich die schlechten Arbeitsbedingungen wie zu lange Arbeitszeiten, zu wenig Kontrolle im Job und Probleme bei der Vereinbarkeit von Job und Familie.

Und das wollen Sie mit Ihrem Buch ändern?

Pfeffer: Ich hoffe zumindest, dass ich damit Diskussionen auslöse und die menschliche Gesundheit stärker in den Fokus rückt. Es gibt zwar unzählige Bücher, die den Zusammenhang von guter Führung und Profit thematisieren, aber keines, dass kohärent und konsequent den Zusammenhang von Gesundheit und Profit analysiert.

Also geht es wieder ausschließlich um Profit?

Pfeffer: Der enorme Kostendruck aufgrund der steigenden Gesundheitskosten lässt sich nur verringern, wenn man die Arbeitsbedingungen verbessert. Manager müssen einfach begreifen, dass Unternehmen daher mehr Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter haben als der Hausarzt. Die Folgen sind schon heute dramatisch. In den letzten zwei Jahren ist die durchschnittliche Lebenserwartung der Amerikaner erstmals gesunken. Und die Ungleichheit steigt.

Und zwischen den wohlhabenderen und ärmeren Gegenden in den Vereinigten Staaten von Amerika gibt es einen Unterschied von 20 Jahren bei der durchschnittlichen Lebenserwartung.

Das lässt sich nicht mit Europa und erst recht nicht mit der Lage in Deutschland vergleichen ...

Pfeffer: Natürlich gibt es hier einen ganz anderen Rahmen. In vielen Ländern gilt der Schutz jedoch vor allem für Festangestellte. Aber es gibt immer mehr Menschen, die nur noch befristete Verträge haben. Überall steigt der Druck und immer geht es darum, dass mehr Schutz die Unternehmen weniger effizient macht. Europa bewegt sich in vielen Aspekten in dieselbe Richtung wie die USA.

Jeffrey Pfeffer. Von dem anerkannten Stanford-Professor gibt es bereits ein Querdenkerbuch auf Deutsch. Es heißt „Macht – warum manche sie haben und andere nicht“ und erschien im Jahr 2013.

Welche Rolle spielt denn die zunehmende Digitalisierung und die neuen Formen der autonomen, selbstgesteuerten Arbeitsgruppen?

Pfeffer: Mit der künstlichen Intelligenz wird alles noch viel schlimmer. Einmal werden viele Jobs verloren gehen. Es entsteht also wirtschaftliche Unsicherheit, was ein enormer Stressfaktor ist. Die sogenannte Gig-Economy mit kurzfristigen und zeitlich beschränkten Jobs ermöglicht zudem keine Planbarkeit mehr. Man weiß nicht, wann und wie viel Arbeit man hat. Und das ist schlecht für die Gesundheit.

Werden Mitarbeiter damit auch immer schneller ersetzbar?

Pfeffer: Die Wegwerf-Mentalität ist bereits sehr verbreitet. Das gilt selbst für hoch qualifizierte IT-Experten im Silicon Valley zum Beispiel in der Game-Industrie. Die rackern sich fast zu Tode, bis ein Spiel fertig ist. Danach wird ein neues Team zusammengestellt.

Warum gehen hoch qualifizierte Menschen zu Unternehmen, die – wie zum Beispiel Amazon – bekannt für ihre schlechten Arbeitsbedingungen sind?

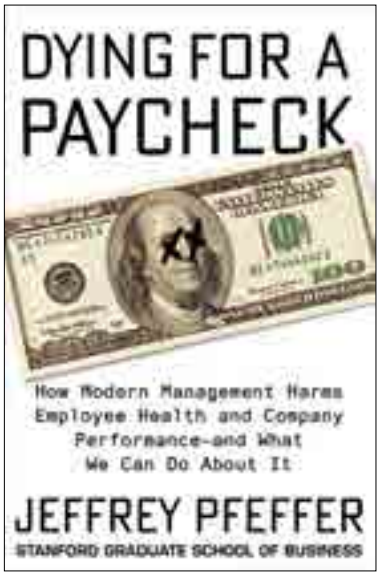
Pfeffer: Prestige und Status. Wer dort einen Job bekommt, wähnt sich in der Elite. Und kaum einer kann sich dann eingestehen, dass ihn der Job krank macht. Noch dazu, wenn er erfolgreich ist. Damit spielen die Unternehmen sehr geschickt: Wir sind die Besten und wenn Du deinen Job bei uns nicht schaffst, gehörst Du auch nicht zur Elite.

Man sollte sich also nicht von dem Image einer Firma blenden lassen.

Pfeffer: Das ist ein sehr wichtiger Punkt. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen dem Prestige einer Firma und der Art, wie sie ihre Mitarbeiter behandelt. Das sollte jeder bei seiner Jobauswahl berücksichtigen. Denn ist man erst einmal drin, verhindern nicht nur wirtschaftliche Gründe, sondern oft auch psychologische Fallen, dass man rechtzeitig wieder aussteigt. Auch erfolgreiche Topmanager sind nicht immun gegen die zerstörerischen Wirkungen von zu viel Arbeitsstress und verlieren schnell die Kontrolle über ihren Job und ihr Leben.

Was kann ich tun, wenn mich der Job krank macht?

Pfeffer: Am besten kündigen. Wenn das nicht geht, sich möglichst viel soziale Unterstützung durch Freunde suchen und so für einen Ausgleich sorgen.



Buchtipp. Jeffrey Pfeffer: „Dying for a Paycheck“, Harper Business, New York 2018, 258 Seiten, 19,99 Euro (Englisch).

Sie plädieren für mehr von etwas, was Sie „menschliche Nachhaltigkeit“ nennen. Was bedeutet das?

Pfeffer: Unternehmen kümmern sich heute oftmals um die Umwelt und die gefährdeten Polarbären. Das ist natürlich richtig und gut. Aber sie sollten sich auch mehr um die menschliche Nachhaltigkeit kümmern. In vielen Unternehmen wird der Garten besser gepflegt als die eigenen Mitarbeiter.

„In vielen Unternehmen wird der Garten besser gepflegt als die eigenen Mitarbeiter.“

Wird das Thema „Stress“ und „Unsicherheit im modernen Berufsleben“ in der Managerausbildung genügend berücksichtigt?

Pfeffer: Nein. Dame Carol Black vom Newnham College an der Cambridge University hat 2011 mehr als hundert britische Business Schools befragt, ob sie die Themen Gesundheit, Mitarbeiterengagement und Wohlbefinden in irgendeinem ihrer Kurse behandeln. Die Antwort war: „Nein“. Natürlich gibt es im HR-Studium einzelne Kurse, wo auch die Themen Gesundheit und Wohlbefinden beiläufig gestreift werden. Aber das ist einfach viel zu wenig.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

TALENT MANAGEMENT. Das herkömmliche Talent Management gilt als nicht mehr zeitgemäß. Ein gewandeltes Führungsverständnis und die Digitalisierung lassen neue Konzepte heranreifen. Doch die Bereitschaft, ausgetretene Pfade zu verlassen, ist in vielen Unternehmen immer noch sehr gering.

Wechseln ist angesagt

Eine Nachricht wie Donnerhall – die Lufthansa will einen umfassenden Personalaustausch vornehmen. Wie das Unternehmen inzwischen bestätigte, stehen Tausende Stellen zur Disposition. Offenbar mangelt es den Fach- und Führungskräften an digitaler Kompetenz. Zwei Drittel aller Entscheidungsträger hätten beträchtliche Wissenslücken in Sachen Digitalisierung, heißt es seitens des Lufthansa-Managements.

Den HR-Experten Wolfgang Jäger, Professor an der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden, überrascht das nicht. Wenn er in Unternehmen Vorträge über die Entwicklung digitaler Talente hält, bittet er oftmals Führungskräfte, an einem kleinen Wissenstest teilzunehmen. Es geht um Geschäftsmodelle, Begrifflichkeiten und auch die Frage, welche Firmen im Silicon Valley derzeit hoch bewertet werden. „Das Resultat stimmt bedenklich“, sagt Jäger, „lediglich 50 Prozent verfügen über hinreichendes Wissen.“ Sind Führungskräfte derart auf dem falschen Dampfer, sieht es auch für die ihnen anvertrauten Talente düster aus.

Offensichtlich greifen viele Talent-Management-Konzepte nicht. Wer laut Jäger seine Führungskonzepte und Organisationsstrukturen im Zuge der digitalen Transformation verändert, sollte die Auswahl, Entwicklung und Bindung derjenigen nicht vernachlässigen, die sich mit der Digitalisierung gut auskennen. Genau das muss sich die Lufthansa-Chefetage ankreiden lassen. Unversehens ist die Airline von lauter agilen, ausgeschlafenen Wettbewerbern umzingelt und sieht sich so zu einem waghalsigen Wendemanöver gezwungen. Vordenker, sattelfest in Digitalisierung und Innovation, die das Geschäft schneller und effizienter machen, müssen nun teuer vom Markt eingekauft werden.

Solche Nachlässigkeit ist dem international agierenden Mittelständler Weidmüller in Detmold fremd. Der Spezialist für Elek-

Foto: kentoh / AdobeStock

tronik und Automatisierung liefert Bauteile, die für Industrie 4.0-Anwendungen eine wichtige Rolle spielen.
Für das Unternehmen ist die Förderung digitaler Talente also überlebensnotwendig. „Was müssen wir heute tun, um morgen über hinreichend qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu verfügen, damit wir übermorgen erfolgreich am Markt agieren können?“, so lautet für Personalleiter Andreas Grieger die Grundfrage. Dabei nimmt HR Führungskräfte in die Pflicht, den Personalbedarf über die kommenden fünf Jahre möglichst genau abzuschätzen. „Das Business muss Farbe bekennen. Schließlich kann ich keine Fach- und Führungskräfte backen“, sagt Grieger.

So fördern Profis digitale Talente

Bei der Identifizierung und Entwicklung von digitalen Talenten hat die Weidmüller-Akademie eine Klammerfunktion. Aktuell wird dort eine kleine „Smart Factory“ errichtet. Ohne in ein festes Curriculum eingezwängt zu sein, lernen Mitarbeiter dort, wie Maschinen, Daten und Menschen in Zukunft kooperieren. Dieses Konzept sei auch für das zweite Standbein der Akademie in China vorgesehen, erklärt Grieger. Die Einrichtung werde mehr und mehr zu einer veritablen digitalen Lernfabrik, freut sich der HR-Chef. Schließlich änderten sich Bildungsformate grundlegend. Statt in mehrtägigen Seminaren lernen Mitarbeiter laut Andreas Grieger immer mehr in Webinaren und „kleinen digitalen Häppchen“, was sie für ihren Job tatsächlich brauchen. Diese Flexibilität zeige sich auch in der Produktion, wo man sich neuerdings auch (virtuell unterstützt) am Arbeitsplatz weiterbilde.
Im Unterschied zur Personalentwicklung verfolgt Weidmüller beim Talent Management einen Zielgruppenansatz. Richtet sich die Personalentwicklung an alle Mitarbeiter, wobei man jedem die Bereitschaft abverlangt, lebenslang zu lernen, ist Talent Management auf künftige Experten und den Führungskräftenachwuchs ausgerichtet – mit dem Fokus auf digitale Talente. Der Personenkreis wird durch strategische Personalplanung identifiziert. Grundlage sind Jobfamilien. „Wenn sich etwas verändert bei Digitalisierung und Industrie 4.0, passen wir das pragmatisch an“, so Grieger.

Wer denkt, das Beispiel von Weidmüller sei repräsentativ für Talent-Management-Konzepte, sieht sich getäuscht. Wie die Unternehmensberatung Kienbaum jüngst im Rahmen der Studie „Trust in Talent“ ermittelte, wissen viele Betriebe nicht, welche Talente künftig für sie relevant sind.
Oft hält man zu starr an einem eng gefassten Kandidatenkreis fest, die Konzepte sind von einem bevormundenden Führungsverständnis geprägt. „Statt Talente wie bisher oftmals üblich bei der Entwicklung auf ein fixes Ziel an die Hand zu nehmen“, erläutert Studienautorin Sarah Delahaye, „sollte man ihnen mehr Visibilität geben und Freiräume eröffnen, damit sie einen Wertbeitrag für die Organisation leisten können.“

Bisher nicht auf digitale Transformation vorbereitet

Die derzeit in Gang kommende Debatte darüber, dass überkommene Talent-Management-Konzepte oft nicht mehr zeitgemäß und den veränderten Ansprüchen von Talenten kaum noch gewachsen sind, kommt für Vordenker Jäger nicht von ungefähr. Insbesondere auf die digitale →

→ Transformation seien weder Hochschulen noch Unternehmen hinreichend vorbereitet. Während Hochschulen ihre Defizite bei der Ausbildung von digitalen Talenten unbedingt über die Lehrpläne ausgleichen müssten, wie Jäger selbstkritisch einräumt, offenbarten auch die Kataloge der betrieblichen Personalentwicklung eklatante Lücken bezüglich neuer Führungsansätze, Organisationsmodelle und neuer Formen der betrieblichen Kooperation. Mit ihrer strategischen Personalplanung hinsichtlich Industrie 4.0 und ihren Konzepten für digitale Talente seien Firmen wie Phoenix Contact, Festo und eben Weidmüller anderen Unternehmen daher weit voraus, so Jäger.

Doch wer ist ein Talent? Ist nicht jeder auf gewisse Weise talentiert? Bei Kienbaum hat man lange um eine schlüssige Definition gerungen. Im betrieblichen Kontext gehe es vor allem um jene Talente, die sich „besonders fruchtbar" für die Organisation erwiesen, erklärt Talentexperte Delahaye.

Freilich müsse ein konkreter Bedarf bestehen, präzisiert Rupert Felder. „Boris Becker hat im Konzertsaal ebenso wenig verloren wie der Kompanieführer in einer modernen Organisation", sagt der Personalleiter der Heidelberger Druckmaschinen AG. Je kritischer der Bedarf, umso sträflicher sei es, Talente durch unzureichende Förderung oder unprofessionelle Führung zu frustrieren. Ein oft zu beobachtendes Manko: Führungskräften fehlt der Sinn fürs Ganze. „Sie wollen ihr bestes Pferd lieber im Stall behalten", erklärt Armin Trost, Experte für Talent Management und Hochschullehrer in Furtwangen. Deshalb versammeln sich in den Pools nicht die Besten. Die suchen sich ihre eigenen Wege.

Führen heißt, den Talenten zu folgen

Das möchte Wolfgang Runge von vornherein vermeiden. Der Personalleiter der Hanauer Vakuumschmelze fängt hinsichtlich Talent Management im Unternehmen bei Null an. Zunächst gelte es, sagt er, Führungskräfte überhaupt zu befähigen, sich mit Talenten über Kompetenzen und Entwicklungsschritte auszutauschen. Das Ziel sei eine reife Organisation, die auch zu den Themen Talent und Entwicklung fruchtbare Dialoge führen kann. Dazu müssen Vorgesetzte in eine neue Rolle schlüpfen. Damit Talente sich gemäß ihres Potenzials fachlich und persönlich entwickeln können, moderieren sie Prozesse, erklären Zusammenhänge und geben grobe Linien vor. Runge: „Gute Vorgesetzte werden dabei auch von ihren Mitarbeitern lernen."

Führungskräfte sind nicht mehr die patriarchalen Kümmerer, sondern wandeln sich zum Mentor und Coach auf Augenhöhe mit ihren Talenten. „Statt an die Hand genommen und wie beim Babysitting versorgt zu werden, ergreifen Talente Initiative", so Talent-Management-Experte Trost. „Sie suchen sich selbst neue Herausforderungen, um sich zu entfalten." Sie sorgen selbst für Sichtbarkeit und erschaffen sich eigene Netzwerke. „Talent ist jemand, den die anderen als Talent erkennen. Ihm folgen Menschen auf natürliche Weise", so Trost.

Auf selbstbewusste Talente, die sich nicht von oben herab behandeln lassen wollen, hält auch Joachim Schledt große Stücke. Wie der Personalleiter der Biomarktkette Alnatura erläutert, übernehmen Mitarbeiter in seinem Haus für ihre Entwicklung selbst Verantwortung. Vorgesetzte müssten dies ermöglichen, für die entsprechenden Instrumente sorge HR. Jeder zweite Mitarbeiter dränge nach vorn, so Schledt. „Sie sagen klar, welche Entwicklungsmaßnahme sie benötigen."

Alnatura stärkt gezielt die Eigenverantwortung

In keiner anderen Branche könne man derzeit so schnell Führungsverantwortung übernehmen wie im filialgestützten Handel. „Eine Alnatura-Mitarbeiterin, die erst im vergangenen Jahr ihre Ausbildung abgeschlossen hat, ist schon stellvertretende Filialleiterin und soll bald eine neue Münchner Filiale führen", berichtet

Keine strikten Pläne mehr

Kienbaum-Studie. Fähige Mitarbeiter sind die besten Experten für ihre eigene Karriere. Ihre Führungskräfte sollten sie durch Coaching und einen dauerhaften Dialog beraten, aber keine strikten Pläne vorgeben.

In nur 30 Prozent der deutschen Unternehmen können sich Mitarbeiter auch abseits klassischer Karrierepfade entwickeln. In knapp 70 Prozent ist das Talent Management nur auf Führungspositionen ausgerichtet und fördert ausschließlich den vertikalen Aufstieg. Das ergab die Kienbaum-Talent-Management-Studie 2018, die "Trust in Talent" überschrieben ist.

Die Studie zeigt: Zwei Drittel der Personalabteilungen arbeiten immer noch mit einem sehr homogenen Talenteprofil für ihre sogenannten High Potentials, um damit die Besetzung von vordefinierten Schlüssel- und Führungspositionen langfristig zu sichern. Nur ein Drittel gibt an, dass in ihrem Unternehmen grundsätzlich jeder als Talent gilt und gefördert wird. Aus der Kienbaum-Studie geht allerdings auch hervor, dass Unternehmen mit einer weiter gefassten Definition des Talentbegriffs innovativer sind als die mit elitärer Talentdefinition.

83 Prozent der befragten Mitarbeiter sehen sich im Gegensatz dazu als hauptverantwortlich für ihr eigenes Fortkommen im Unternehmen.

Schledt – ein Beispiel von vielen. Wer sich für den raschen Aufstieg empfiehlt, leitet zunächst tageweise Filialen, ehe die stellvertretende und tatsächliche Filialleitung folgen. Danach steht ein Wechsel in eine größere Filiale oder den Zentralbereich offen. Oft resultieren diese Karriereschritte aus gezielter Binnenfluktuation.

„Führungskräfte sind nicht mehr die patriarchalen Kümmerer, sondern wandeln sich zum Mentor und Coach auf Augenhöhe mit ihren Talenten."

Die Jobrotation von Mitarbeitern zu fördern, ist Aufgabe des internen Arbeitsmarkts. „Solche Wechsel sind gewünscht, sogar sexy", erklärt Schledt. Wer wechselt, so die Botschaft, ergreift die große Chance, sich im Sinne des Unternehmens zu entwickeln. Es zeigt sich: Zukunftsorientierte Unternehmen wenden Talent Management teils auf einen kleineren Personenkreis an, wie Weidmüller auf digitale Talente, teils auf die ganze Belegschaft, wie bei Alnatura zu beobachten ist. Sie verknüpfen es mit einem neuen Organisationsverständnis sowie revidierten Führungsrollen.

Ach du Schreck: Der Goldfischteich ist leer

Von elitärem Gehabe wird dabei Abschied genommen. Talente in einem Goldfischteich zu versammeln, wo niemand so richtig weiß, warum er dabei ist und was ihn konkret erwartet, ist für Grieger tabu. „Das lassen sich die besten Talente heute nicht mehr bieten."

Doch Umsteuern benötige Zeit, findet Jens Bender, Geschäftsführer von Intraworlds. Das auf Talent Management spezialisierte Münchner Beratungshaus richtet das internationale „World Talent Forum" aus. Das Umfeld von Unternehmen ändere sich, auch die Kultur. Dazu zählt Bender zufolge auch der Wunsch nach stärkerer Partizipation, wie etwa bei Haufe Umantis zu beobachten ist. Dort wählen die Mitarbeiter den CEO. „Mitarbeiter wollen bis zu einem bestimmten Grad unternehmerische Mitverantwortung tragen, nicht zuletzt auch für die eigene Entwicklung", sagt Bender. Die Kaminkarriere, ein Konstrukt aus vordefinierten Entwicklungsstufen, tauge nicht mehr. Nun überzeugen laut Bender Talent-Management-Konzepte, die sich durch große Eigenverantwortung der Mitarbeiter und große Transparenz auszeichnen. „Im Idealfall", so der Talent-Management-Experte Trost, „unterschreiben Talente den Arbeitsvertrag, weil sie wissen, dass sie ihre Entwicklung selbst in die Hand nehmen müssen." Finde heraus, wo deine Zukunft liegt – dafür stehen dir viele Wege offen! So könnte da das Motto lauten. Trost nennt das „mitarbeiterzentrierte Befähigung" – im Gegensatz zur zentralen Steuerung und Kontrolle im Sinne einer Bevormundung.

Wie es scheint, sind Führungskräfte Dreh- und Angelpunkt bei der Frage, inwieweit Talent Management eine Zukunft hat. „Es gehört in die DNA guter Führungskräfte", betont Personalleiter Felder. Sie verfügten über Rezeptoren, um auf Talente aufmerksam zu werden, sie zu binden und kontinuierlich zu fördern. Prinzipiell sollten Führungskräfte ihre Talente immer wieder überraschen, um sie in neuem Licht zu sehen. „Schaden wird auch ein Sprung ins kalte Wasser keineswegs."

Talent Management endgültig abschaffen?

Weniger optimistisch ist hingegen Talent-Management-Experte Trost. Für ihn ist die Bereitschaft, eingetretene Pfade zu verlassen, gering ausgeprägt. „Von jenen, die so nach oben gekommen sind, ist auch nichts zu erwarten." Viel wurde in Talent Management investiert, auch in Systeme, die heillos vertrackt sind und Anwender frustrieren. Da könne man durchaus darüber nachdenken, das Konzept ganz abzuschaffen, meint Trost. Das hieße auch, dass die offenkundig heikle Frage, wer nun eigentlich Talent ist und wer nicht, vom Tisch wäre.

Winfried Gertz

flow consulting

PERSONAL FLOW®

AGILE KOMPETENZEN FÜR TURBULENTE ZEITEN

Mit dem Power-Potential-Profile®

- Talente identifizieren
- Orientierung geben
- Perspektiven zeigen

Nutzen Sie unser neues Feedback-Instrument für Ihr Talent-Programm.

Future Skills for Leadership dynamic

flow consulting gmbh
Tel +49(0)5141.740074
www.flow.de

JETZT ONLINE BESTELLEN

Zukunft schenken!
Zu jedem Anlass!

Ein Geschenk das Jahr für Jahr Gutes bewirkt? Das gibt es! Schenken Sie eine Zustiftung zur SOS-Kinderdorf-Stiftung und bereiten Sie Freude mit einer individuellen Geschenkurkunde. Damit unterstützen Sie benachteiligte Kinder. Jetzt und in Zukunft.

Petra Traig, 089 12606-109
petra.traig@sos-kinderdorf.de

SOS-Kinderdorf-Stiftung

FÜHRUNG. Es gibt unüberschaubar viele Führungsstile. Um für Praktiker eine klare Struktur zu schaffen, haben Wissenschaftler das integrative Führungsmodell erstellt. Wie es funktioniert und welche Vorteile es mit sich bringt, beschreibt Professor Jens Rowold von der Technischen Universität Dortmund in diesem Fachartikel.

Einheitlicher Führungsstil

Nach welchem theoretischen Ansatz planen Sie die Entwicklung Ihrer Führungskräfte? Welchen Führungsstil stellt Ihre HR-Abteilung und Ihr Unternehmen in den Vordergrund? Oft lässt sich das gar nicht leicht beantworten, denn es gibt eine fast unüberschaubare Anzahl von Ansätzen im Bereich der Personalführung.

Dies macht es für Praktiker sehr schwer, den effektivsten und für die unternehmensinterne Auswahl und Entwicklung von (Nachwuchs-)Führungskräften am besten geeigneten Ansatz auszuwählen. Um die nützlichen von den weniger nützlichen Ansätzen zu trennen und eine klare, übersichtliche Struktur zu schaffen, wurde das Modell der integrativen Führung erstellt (siehe Buchtipp).

Da alle Menschen mit dem Thema Führung im Beruf als Vorgesetzter oder Geführter, in der Freizeit zum Beispiel als Sporttrainer und im Privatleben als Elternteil in Berührung kommen, haben auch alle entsprechende Erfahrungen und eine Meinung zu Führung. Viele Inhalte von Führungsmodellen, die zum Beispiel von Unternehmensberatern entworfen werden, scheinen daher auf den ersten Blick logisch zu sein, da sie zumindest teilweise mit persönlichen Erfahrungen übereinstimmen. Aber bilden sie auch die ganze Komplexität der Führung von Mitarbeitern ab? Und gibt es Belege für die Wirksamkeit dieser Führungsmodelle von unabhängigen Experten?

Foto: Jacob Wackerhausen / istockphoto.com

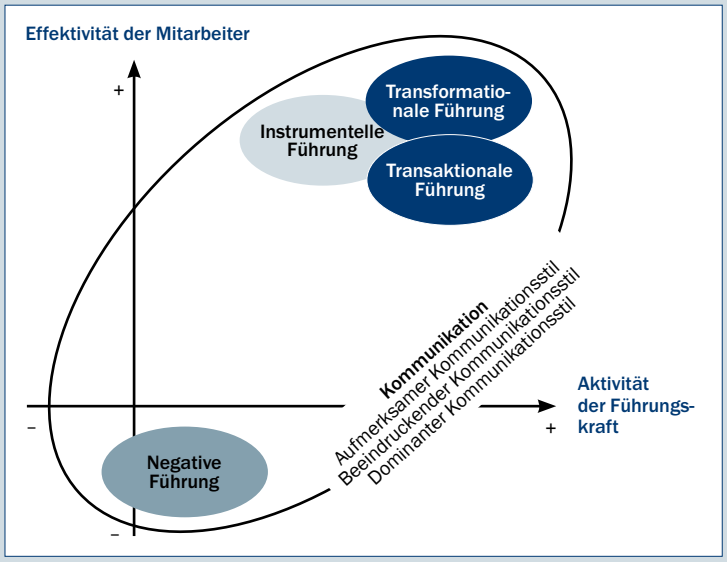
Empirische Fakten über Führungsqualität

Ich beschäftige mich seit über 15 Jahren mit dem Thema Personalführung, einerseits aus theoretischer Sicht, andererseits

– in Form von zahlreichen Kooperationsprojekten – aus der praktischen Sicht eines Trainers und Coachs. Dabei bewegt mich immer mehr die Frage, welche Führungsmodelle aus praktischer Sicht am besten funktionieren. Es geht also ganz konkret um die entscheidende Frage: Was tut eine Führungskraft, damit die jeweiligen Mitarbeiter nachhaltige Leistung, Zufriedenheit, Motivation und Kreativität zeigen?
Neben meinen Erfahrungen als Trainer nutze ich dabei die Erkenntnisse aus vielen empirischen Studien und verfolge damit den Ansatz des evidenzbasierten Managements. Dabei zählt nur, ob ein Führungsmodell nach harten empirischen Daten, die von unabhängigen Experten in verschiedenen Unternehmen gesammelt wurden, Bestand hat.

Das Modell der integrativen Führung

Hintergrund. Hier wird deutlich, wie die im Modell integrierten Führungsstile mit der Effektivität von Führung einhergehen und welch große Rolle die Kommunikation dabei spielt.



Quelle: TU Dortmund

Integrative Führung: ein übergeordnetes Führungsmodell

Vor diesem Hintergrund entstand das Modell der integrativen Führung, welches bisher getrennt betrachtete Führungsverhaltensweisen, die jeweils durch viele empirische Studien mit klaren Zusammenhängen zu Leistungskriterien hervortraten, zusammenfasst.
In der Grafik zum Modell der integrativen Führung zeigt sich, welche Bestandteile zur integrativen Führung gehören und wie die einzelnen Bestandteile Studien zufolge mit der Effektivität der geführten Mitarbeiter in Zusammenhang stehen. Jedes der Elemente der integrativen Führung erfordert von der Führungskraft ein bestimmtes Maß an Aktivität (vertikale Achse in der Grafik). Diese Aktivität steht den wissenschaftlichen Studien zufolge mit der Effektivität der Mitarbeiter (horizontale Achse) in Beziehung.
Es wird deutlich, dass neben Führungsverhaltensweisen auch Kommunikationsaspekte Bestandteil der integrativen Führung sind. Kernbestandteil der integrativen Führung sind Verhaltensweisen von Führungskräften, die nachgewiesenermaßen Mitarbeiter motivieren und fördern. Zu diesen Verhaltensweisen zählen

- die transformationale Führung (Führen durch Vision und Vorbildfunktion),
- die transaktionale Führung (Festlegen von Zielen und Belohnungen) und
- die instrumentelle Führung (strategische Führung und Unterstützung der Mitarbeiter im Arbeitsprozess).

In der Tabelle sind Bestandteile der integrativen Führung und Beispiele für die positiven Führungsverhaltensweisen aufgeführt. So ist ein Beispiel für effektives Führungsverhalten im Sinne der transformationalen Führung, dass die Führungskraft ihren Mitarbeitern genau das vorlebt, was ihr wichtig ist.
Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Führungskräfte einzelne der in der Tabelle beschriebenen transformationalen, transaktionalen und instrumentellen Verhaltensweisen teilweise anwenden. Sie tun dies aufgrund ihrer Erfahrung, selten jedoch aufgrund von systematischer Ausbildung, zum Beispiel durch Führungskräftetrainings. Da vielen Studien zufolge ein linearer Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der genannten Führungsverhaltensweisen und der Leistung der Mitarbeiter besteht, sollten Personaler Maßnahmen einführen, um die Häufigkeit zu erhöhen. Ganz konkret fördert beispielsweise die jährliche Rückmeldung des Führungsverhaltens in einem 180-Grad-Feedback die Häufigkeit von transformationaler Führung.
Die beschriebenen positiven Verhaltensweisen, die in der integrativen Führung enthalten sind, beschreiben einen Großteil von effektiver Führung in jedem Unternehmen. Jedoch zeigen leider viele aktuelle Beispiele, dass einzelne Führungskräfte durch negative Verhaltensweisen einen erheblichen Schaden bei ihren Mitarbeitern anrichten können.
Beispielsweise können Führungskräfte durch unehrliches Verhalten ihre Mitarbeiter derartig demotivieren, dass diese deutlich weniger Leistung zeigen, sich häufiger krankmelden und sich nach einem anderen Arbeitgeber umsehen. Oder die Führungskraft kritisiert einen Mitarbeiter in Bezug auf einen Fehler, und dies lautstark, abwertend und auch noch vor den Kollegen. Diese Situationen können die betroffenen Mitarbeiter sehr schnell ausbrennen.

„Negative Führung“ beachten

Bisher wurde diesen negativen, leistungsmindernden Verhaltensweisen von Führungskräften in der Praxis viel zu wenig Beachtung geschenkt, obwohl Umfragen zufolge fast jeder Mitarbeiter diese Art von schlechter Führung bereits am eigenen Leib erfahren hat. Im integrativen Führungsmodell sind daher zwei negative Verhaltensweisen von Führungskräften berücksichtigt: Erstens die sogenannte Laissez-faire-Führung (Abwesenheit von Führung) und zweitens die destruktive Führung – die Führungskraft lässt negative Gefühle wie Wut am Mitarbeiter aus. →

→ Oft wollen Führungskräfte in Trainings und Coachings wissen, wie sie die einzelnen effektiven Führungsverhaltensweisen ganz konkret anwenden können. Daher wurden drei Kommunikationsstile in das integrative Führungsmodell aufgenommen, die Studien zufolge besonders wichtig für den Führungsalltag sind.
Erstens sollten Führungskräfte aufmerksam kommunizieren, also bei Gesprächen mit Mitarbeitern auch zwischen den Zeilen mithören und analysieren, welche zum Teil indirekten Aussagen sie mitteilen. Zweitens hilft eine beeindruckende Kommunikation dabei, dass das Gesagte die Mitarbeiter auch emotional berührt und sie daher die Dinge besser im Gedächtnis behalten. Der dominante Kommunikationsstil ist diejenige Komponente, die nur in bestimmten Führungssituationen wichtig ist. Beabsichtigt eine Führungskraft zum Beispiel, die eigene Vision zu vermitteln, sollte sie dies in der Regel dominant tun – also ausführlich und lebendig.

„Destruktive Führung beeinflusst Leistung genauso wie positive. Wird destruktives Verhalten geduldet, kann es sich über die Hierarchieebenen ausbreiten."

Wirksamkeit von integrativer Führung

Mehrere hundert Studien von unabhängigen Wissenschaftlern belegen, dass genau die Verhaltensweisen, die im Modell der integrativen Führung enthalten sind, zur Mitarbeiterleistung, zur Motivation, zu Kreativität und Mitarbeiterzufriedenheit führen. Zugleich sind es eben nicht die anderen Führungsstile, die oft in der Praxis angepriesen werden. So liest man oft von ethischer Führung. Aber dieser Führungsstil hat einer aktuellen Meta-Analyse zufolge keinen zusätzlichen Nutzen gegenüber der transformationalen Führung.
Interessanterweise untersuchten die zahlreichen Studien den Impact von transformationaler, transaktionaler und instrumenteller Führung auf unterschiedlichste Ergebniskriterien. Am häufigsten wurde die Mitarbeiterzufriedenheit, das Commitment und die Leistung der Mitarbeiter untersucht. Dabei zeigte sich unter anderem, dass die genannten Verhaltensweisen sich positiv auf die Leistung auf Individual-, Team- und Unternehmensebene auswirken. Diese Ergebnisse gelten nicht nur für ein bestimmtes Land oder eine bestimmte Hierarchieebene, sondern sind unabhängig von diesen situativen Kontexten von Personalführung.
Aus Unternehmenssicht sind die positiven Zusammenhänge zwischen diesen Führungsverhaltensweisen und objektiven Kriterien wie zum Beispiel Umsatzzahlen von besonderer Bedeutung. Daher finden sich in immer mehr Unternehmen (darunter BMW und Deutsche Bahn AG) Führungsleitbilder, die Bestandteile von transformationaler und transaktionaler Führung beinhalten. Da die instrumentelle Führung bisher nicht berücksichtigte strategische Führungsaspekte beinhaltet, ist es nicht verwunderlich, dass Studien zeigen konnten, dass instrumentelle Führung die Wirksamkeit von transformationaler Führung noch einmal erhöhen kann.
Einer Meta-Analyse zufolge ist destruktive Führung genauso eng mit Leistung verknüpft wie die oben genannten positiven Verhaltensweisen. Der Unterschied besteht darin, dass destruktive Führung negativ mit der Leistung der Geführten korreliert, während die positiven Führungsstile positiv mit der Leistung korrelieren. Diese Ergebnisse zeigen noch einmal, wie wichtig es ist, sich in jedem Unternehmen mit der dunklen Seite von Führung auseinanderzusetzen: Wenn negative und positive Führungsverhaltensweisen im selben Maße (nur mit umgekehrten Vorzeichen) mit Leistung verknüpft sind, dann sollten Personaler sowohl positive Verhaltensweisen bei Führungskräften aufbauen, wie auch negative Verhaltensweisen abbauen.
Beide Ansätze sollten sich komplementär ergänzen, denn blinde Flecken wie das Dulden von stark destruktiven Verhaltensweisen können sich über mehrere Hierarchieebenen ausbreiten, wie Studien belegen.

Fragebogen zur Einschätzung

Um das Modell der integrativen Führung in der Praxis der Führungskräfteentwicklung anwenden zu können, wurde ein Fragebogeninstrument entwickelt, mit dem sich die einzelnen Führungs- und Kommunikationsverhaltensweisen messen lassen. Um den Fragebogen zur integrativen Führung, kurz FIF, möglichst praktikabel und ökonomisch zu halten, wurde er auf insgesamt vier Module aufgeteilt, die zum Beispiel bei Mitarbeiterbefragungen unabhängig voneinander eingesetzt werden können. Soll beispielsweise Führungskräften ein Feedback zu ihrem transformationalen und transaktionalen Verhalten gegeben werden, so reicht es aus, wenn die Mitarbeiter lediglich Modul A des Fragebogens bearbeiten. Soll hingegen ein umfassendes Bild über Führung und Kommunikation erreicht werden, so können alle vier Module gemeinsam eingesetzt werden (siehe auch Tabelle).
Bisher gab es vereinzelte Instrumente zur Erfassung jeweils einzelner Führungsstile, die im integrativen Führungsmodell enthalten sind, zum Beispiel der „Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ) zur Messung der transformationalen und transaktionalen Führung. Mit dem Fragebogen zur integrativen Führung, der als Papier- und als Onlinevariante verfügbar

AUTOR

Prof. Dr. Jens Rowold
ist Diplom-Psychologe und Inhaber des Lehrstuhls für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund.
Technische Universität Dortmund
August-Schmidt-Straße 4
44227 Dortmund
Tel. 0231 755-1
www.tu-dortmund.de

ist, steht nun erstmals ein Instrument bereit, welches alle integrativen Führungsverhaltensweisen beinhaltet und gleichzeitig die Anwendung dieser Verhaltensweisen durch Kommunikationsstile erleichtert.

Der Fragebogen zur integrativen Führung (FIF) kann erstens für die Personalauswahl von (Nachwuchs-)Führungskräften genutzt werden. Beispielsweise können im Assessment Center Bewerber auf Führungspositionen mithilfe des FIF bewertet werden. Dabei beurteilen Personaler oder Manager das Verhalten der Bewerber, die eine führungsnahe Situation in einem Rollenspiel durcharbeiten.

Zweitens kann der FIF bei der Entwicklung von Führungskräften, zum Beispiel durch Feedbackprozesse oder Leistungsbeurteilungen, eingesetzt werden. Besonders in Trainings- oder Coachingmaßnahmen kann der FIF Aufschluss darüber geben, welche Führungsverhaltensweisen eine Führungskraft bereits gut beherrscht und bei welchen Verhaltensweisen noch Verbesserungsbedarf besteht. Die Erfahrung zeigt, dass dabei besonders der Abgleich zwischen dem Selbstbild der Führungskraft und dem Fremdbild der geführten Mitarbeiter wichtig ist. Denn dieser Abgleich offenbart, wo sich die Führungskraft realistisch einschätzt und wo sie sich zu positiv oder zu negativ bewertet. Seit Längerem ist in der Wissenschaft bekannt, dass eine möglichst geringe Differenz zwischen Fremd- und Selbstbild positiv für die Leistung der Geführten ist.

Da der FIF alle 17 Verhaltensweisen der integrativen Führung abbildet, kann der Führungskraft ein sehr differenziertes Feedback gegeben werden. Wie bereits oben beschrieben, kann zudem die Personalabteilung vorher festlegen, welche der vier FIF-Module (siehe nebenstehende Tabelle) aus Sicht des Unternehmens relevant sind.

Da die meisten (circa zwei Drittel) der Veränderungsprozesse durch eine zu geringe Mitarbeitermotivation scheitern, kann der FIF drittens eingesetzt werden, um vor und während Veränderungsprozessen den beteiligten Führungskräften Möglichkeiten zur Mitarbeitermotivation aufzuzeigen.

Jens Rowold

Bestandteile der integrativen Führung

Definitionen. Das Modell der integrativen Führung umfasst drei verschiedene Führungsstile. Als weitere Bestandteile kommen „negative Führung“ und „Kommunikation“ hinzu. Hier finden Sie Definitionen und beispielhafte Verhaltensweisen zu jedem Bestandteil. Die Module verweisen auf den jeweiligen Fragebogenteil des FIF (Fragebogen zur integrativen Führung).

	Führungsverhalten	Beispiele für effektives Führungsverhalten
Modul A	**Transformationale Führung**	
	Innovation	Dem Mitarbeiter neue Wege aufzeigen, um Aufgaben und Ziele aufzufassen.
	Team Spirit	An das Gemeinschafts- beziehungsweise das Zusammengehörigkeitsgefühl appellieren.
	Leistungsentwicklung	Erwartete Bestleistungen begründen.
	Individualitätsfokus	Die individuellen Interessen und persönlichen Ziele der Mitarbeiter kennen.
	Vision	Vorstellung von langfristigen Möglichkeiten, Aufgaben und Zielen kommunizieren.
	Vorleben	Die Führungskraft lebt das vor, was ihr wichtig ist.
	Transaktionale Führung	
	Zielsetzung	Verdeutlichen, was der Mitarbeiter bei erfolgreicher Arbeit als Entlohnung / Anerkennung erwarten kann.
	Ausnahmemanagement	Regeln und Verordnungen aktiv nachhalten.
Modul B	**Instrumentelle Führung**	
	Proaktivität	Möglichkeiten innerhalb und außerhalb der Organisation erkennen und nutzen, die sich der eigenen Abteilung bieten.
	Strategie	Aus der Mission konkrete Ziele und Aufgaben für einzelne Mitarbeiter ableiten.
	Prozessuale Unterstützung	Mitarbeiter unterstützen, Lösungsstrategien zu entwerfen, damit diese ihre Ziele erreichen können.
	Feedback	Mitarbeiter durch zeitnahes, konstruktives Feedback unterstützen.
Modul C	**Kommunikation**	
	Aufmerksam	Auch die Dinge verstehen, die in Gesprächen nur „zwischen den Zeilen“ gesagt werden.
	Beeindruckend	Durch nonverbale Kommunikation (Gestik, Mimik ...) einen positiven Eindruck hinterlassen.
	Dominant	In Gesprächen einen hohen Redeanteil haben.
Modul D	**Negative Führung**	
	Laissez-faire	Die Beantwortung dringender Fragen verschieben.
	Destruktive Führung	Die Führungskraft lässt ihre negativen Gefühle (Wut, Ärger, Frustration) an Mitarbeitern aus.

Die Selbstorganisation in Teams erhöhen

ORGANISATION. Mitarbeiter und Teams, die sich oder ihre Arbeit selbst organisieren, werden für den Erfolg von Unternehmen immer wichtiger. Doch sie fallen nicht vom Himmel. Sie müssen sich entwickeln – ebenso wie die entsprechende Unternehmenskultur, auf der Selbstorganisation aufbaut.

Welcher Mitarbeiter-Typ wird künftig in den Unternehmen gefragter sein: Mitarbeiter, denen man permanent sagen muss „Tue dies und tue das", oder Mitarbeiter, die sich und ihre Arbeit weitgehend selbst organisieren? Der letztgenannte Mitarbeiter-Typ selbstverständlich! Entsprechendes gilt für Teams. Doch Mitarbeiter und Teams, die sich und ihre Arbeit selbst organisieren können, fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich allmählich – zumindest, wenn das Ziel lautet: Die Mitarbeiter und Teams sollen nicht nur Routineaufgaben weitgehend eigeninitiativ und -verantwortlich erfüllen, sondern auch neue, herausfordernde Aufgaben, die man nicht nach dem gewohnten Schema F abarbeiten kann.

Wo ist eine höhere Selbstorganisation nötig?

Genau solche Mitarbeiter und Teams benötigen die Unternehmen zunehmend in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt – zumindest, wenn sie schnell und flexibel beziehungsweise agil (um das aktuelle Modewort zu gebrauchen) auf Marktveränderungen und veränderte Kundenwünsche reagieren möchten und ihre Innovationskraft und Innovationsgeschwindigkeit steigern möchten.

Selbstorganisation – gilt das für alle Aufgaben? Nein! Denn auch in der VUCA-Welt gibt es in jedem Unternehmen Aufgaben, die nach definierten Standards erledigt werden müssen, damit zum Beispiel die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden oder den Kunden zeit- und ortsunabhängig stets die gewünschte Qualität geliefert wird.

Deshalb sollten Unternehmen, die beispielsweise ihre Agilität erhöhen möchten, um zukunftsfit zu sein, zunächst analysieren: In welchen Bereichen unserer Organisation

- ist zum Erfüllen welcher Aufgaben eine höhere Agilität vonnöten und
- müssen unsere Mitarbeiter und Teams deshalb über eine hohe Kompetenz zur Selbstorganisation und Selbstführung verfügen?

Steht dies fest, sollte bezogen auf die betreffenden Bereiche analysiert werden: Wie reif ist der Bereich für eine Selbstorganisation? Denn damit sich dessen Mitarbeiter und Teams weitgehend selbstständig führen und organisieren, müssen gewisse unabdingbare Voraussetzungen erfüllt sein:

Voraussetzung 1: Die Mitarbeiter und Teams müssen dazu bereit und fähig sein, Verbesserungschancen eigenständig wahrzunehmen und zu nutzen. Entsprechendes gilt für Probleme, die letztlich stets Verbesserungs- und Lernchancen sind. Auch müssen die Mitarbeiter und Teams in der Lage sein Probleme zu erkennen. Sie müssen deren Ursachen zu analysieren und zu lösen wissen. Sonst überfordert sie die Aufforderung „Organisiert euch und eure Arbeit selbst" – insbesondere, wenn zudem nicht die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Voraussetzung 2: In dem Bereich muss eine Vertrauenskultur bestehen – und zwar hierarchie- und funktionsübergreifend. So müssen die Führungskräfte unter

„Fehlt das Vertrauen, wird niemand bei herausfordernden Aufgaben risikobehaftete Wege gehen."

Foto: Robert Kneschke / AdobeStock

anderem das Vertrauen haben, dass die Mitarbeiter und Teams über die Kompetenz verfügen, die ihnen übertragenen Aufgaben den angestrebten Zielen gemäß zu erfüllen. Sonst übertragen sie ihnen weder die Entscheidungs- noch die Handlungsbefugnisse, die sie für ein eigenständiges Handeln brauchen. Zudem müssen die Mitarbeiter darauf vertrauen, dass ihre (Team-)Kollegen die ihnen übertragenen (Teil-)Aufgaben wie vereinbart ausführen.

Sonst sind Konflikte im Team, die zu Reibungs- und somit Effizienzverlusten führen, vorprogrammiert. Zugleich müssen jedoch die Mitarbeiter und Teams darauf vertrauen, dass ihre Vorgesetzten hinter ihnen stehen und sie zum Beispiel, wenn sie beim Lösen eines Problems oder einer Aufgabe begründet vom gewohnten Vorgehen abweichen und scheitern, nicht sofort am Pranger stehen. Fehlt dieses Vertrauen, werden sie zu Recht beim Lösen herausfordernder Aufgaben selten neue und somit risikobehaftete Wege gehen oder sie stehen beim kleinsten Problem, wie gehabt, bei ihrer Führungskraft auf der Matte und fragen „Dürfen wir ...“ oder „Sollen wir ...“ – womit sich in der Organisation also in Wirklichkeit nichts verändert hat.

Voraussetzung 3: Eine weitere Grundvoraussetzung für Selbstorganisation ist, dass den Mitarbeitern beziehungsweise Teams alle für ein eigenständiges Entscheiden erforderlichen Infos zur Verfügung stehen. Dies bezieht sich nicht nur auf die nötigen Fach-, Markt- und Kundeninfos, sondern auch die Zielsetzungen des Unternehmens sowie die strategische Marschrichtung, die es bei deren Erreichung verfolgt.

Möchte das Unternehmen zum Beispiel der Innovationsführer oder der Serviceführer oder der kostengünstigste Me-too-Anbieter in seinem Markt sein? Und bedeutet „Serviceführer sein“ für das Unternehmen, den Kunden die innovativsten Lösungen oder die umfassendsten Servicepakete oder die beste Kosten-Nutzen-Relation zu bieten? Fehlen den Mitarbeitern und Teams diese Infos, dann können sie oft nicht entscheiden, was es zu tun gilt, um die übergeordneten Ziele zu erreichen. Sie wissen auch nicht: Bei welchen Problemen beziehungsweise Entscheidungen sollten wir Rücksprache mit unseren Chefs halten, weil diese →

AUTOR

Klaus Kissel ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM Instituts für Sales & Managementberatung. Der Coach und Organisationsentwickler ist unter anderem Autor des Buchs „Prinzip der minimalen Führung“ (Windmühle-Verlag).

Institut für Sales & Managementberatung GmbH & Co. KG
Uwe Reusche und Klaus Kissel
Klostergut Besselich, D-56182 Urbar
Tel. +49 261 9623-641/-112
www.ifsm-online.com

Selbstorganisation. Nicht nur kompetent sollten autonome Teams sein, sondern immer auch bestens informiert über die Ziele ihres Arbeitgebers.

→ eventuell mit den Zielsetzungen und der Strategie des Unternehmens kollidieren? Das heißt, den Mitarbeitern und Teams fehlt im Arbeitsalltag die erforderliche Orientierung. Entsprechend zögerlich und vorsichtig agieren sie.

Selbstorganisation setzt Kulturwandel voraus

Die bisherigen Ausführungen zeigen: Wollen Unternehmen die Selbstführung und -organisation in ihrer Organisation forcieren, dann muss sich in ihr in der Regel ein Kulturwandel vollziehen. Es genügt also nicht, die Prozesse zu verändern und solche Werkzeuge wie Scrum einzuführen, vielmehr muss sich das Mindset aller Betroffenen – bereichs-, funktions- und hierarchieübergreifend – und ihre Art, miteinander zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten, ändern. Ein solcher Change erfordert Zeit. Zudem gilt es bei ihm, wie bei allen Change-Prozessen, das berühmte Tal der Tränen zu durchschreiten, bei dem scheinbar alles schlechter als früher funktioniert, weil die Betroffenen noch nicht ausreichend Routine sammeln konnten …

- in der neuen Art zusammenzuarbeiten
- in der neuen Art zu kommunizieren
- in der neuen Art, Entscheidungen zu treffen
- in der Handhabung der neuen Methoden und Tools.

Deshalb brauchen solche Change-Prozesse nicht nur starke Promotoren auf der oberen Führungsebene von Unternehmen, sondern auch auf den ihnen nachgeordneten Ebenen. Denn die operativen Führungskräfte sind es in der Regel, die den Mitarbeitern und Teams im Arbeitsalltag die nötige Orientierung geben müssen und sie stets aufs Neue, auch im Tal der Tränen, für die neue Form der (Zusammen-)Arbeit motivieren müssen – unter anderem, indem sie ihnen immer wieder vermitteln, warum sich ein Engagement für das Ziel „mehr Selbstführung und Selbstorganisation“ für die Mitarbeiter und das Unternehmen lohnt, und vor Augen führen, welche scheinbar kleinen, jedoch sichtbaren Erfolge auf dem Weg zum großen Ziel bereits erzielt wurden.

Arbeiten am System statt im System

Dies ist keine leichte Aufgabe – zumal sich, wenn das Ziel mehr Selbstführung

IFSM zieht nach Höhr-Grenzhausen

News. Das IFSM-Institut zieht in den Westerwald um, unter anderem, um genügend Platz für ein Studio zu haben, in dem künftig professionelle Online-Coachings und Webinare produziert werden können. Laut IFSM trägt man damit einer großen Nachfrage Rechnung.

Ab Juni 2018 logiert das Institut für Sales & Managementberatung in einer Villa in einem Westerwaldort nahe Koblenz. Nach 13 Jahren zieht das IFSM – Institut für Sales & Managementberatung vom Klostergut Besselich in Urbar (bei Koblenz) in den sieben Kilometer entfernten Westerwald-Ort Höhr-Grenzhausen um. Dort baute IFSM in den letzten Monaten eine um 1900 gebaute Villa so um, dass deren ursprünglicher Stil wiederhergestellt wurde und ihre Ausstattung sowohl technisch als auch atmosphärisch dem Bedarf eines modernen Trainings- und Beratungsunternehmens entspricht.

So wurden unter anderem neue Seminarräume mit modernem Tagungsequipment geschaffen, zu dem auch eine große Kreativwand gehört, die zum interaktiven Arbeiten einlädt. Zudem wurde die Villa mit der IT- und Kommunikationstechnik ausgerüstet, die notwendig ist, um Online-Coachings und -Trainings sowie Webinare durchzuführen – denn diese Trainings- und Beratungsformen werden laut Überzeugung der beiden IFSM-Geschäftsführer Klaus Kissel und Uwe Reusche in den Personalentwicklungs- und Change-Konzepten der Unternehmen im digitalen Zeitalter zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Ab Juni 2018 wird das IFSM in der umgebauten und renovierten Villa seinen Geschäftssitz haben. Sie ist von der nächstgelegenen Autobahnausfahrt binnen fünf Minuten erreichbar.

Nötig wurde der Umzug laut Kissel nicht nur aufgrund des Wachstums des IFSM-Instituts, sondern auch, weil das Trainings- und Beratungsunternehmen im Rahmen seiner Akademie immer mehr berufsbegleitende Aus- und Weiterbildungen anbietet – für Führungskräfte, Vertriebsmitarbeiter sowie Berater und Coachs. „Hierdurch stieg auch der Raumbedarf.“ Zudem war es den Trainingsanbietern wichtig, auch technisch up to date zu sein, weshalb das Institut kräftig in die technische Ausstattung der Räume investierte.

Um Kunden und Noch-nicht-Kunden die neuen Räumlichkeiten vorzustellen, führt das IFSM am 8. Oktober in der Villa einen Tag der offenen Tür durch. Dann können die Anwesenden die Seminar- und Tagungsräume, in denen künftig alle Ausbildungen der IFSM-Akademie und Führungskräfte-Weiterbildungen stattfinden, besichtigen. Zudem kann man an mehreren Workshops zu verschiedenen zukunftsrelevanten Führungs-, Management- und Vertriebsthemen teilnehmen. Das genaue Programm findet sich auf www.ifsm-online.com. Bezieher des entsprechenden Newsletters werden automatisch über weitere Programmpunkte informiert.

und Selbstorganisation lautet, auch das Selbstverständnis der Führungskräfte sowie ihr Führungsverhalten ändern muss. Noch führen viele Führungskräfte nach dem Prinzip „Führen im System“; das heißt, sie sehen ihre Kernaufgabe darin, Mitarbeiter anzuleiten, zu steuern und die fachliche Qualität ihrer Arbeit zu kontrollieren.

Entsprechend groß ist ihre Arbeitsbelastung im Betriebsalltag. Diese Führungsarbeit gilt es zu minimieren, indem die Führungskräfte statt im System sozusagen am System arbeiten. Hierbei hat Führung vor allem folgende Funktionen:

- die Rahmenbedingungen für eine Selbstorganisation und für ein selbstgesteuertes Arbeiten der Mitarbeiter und Teams schaffen,
- den Mitarbeitern vermitteln, warum ein solches Arbeiten sinnvoll ist,
- sie beim eigeninitiativen und -verantwortlichen Handeln coachend unterstützen und begleiten,
- ihnen die hierfür erforderlichen Infos bereit und zur Verfügung stellen und
- ihnen abgeleitet aus den Strategien sowie den Zielsetzungen des Unternehmens die Bedeutung ihres Tuns für den Unternehmenserfolg aufzeigen.

Selbstorganisation „minimiert“ operative Führung

Statt im System zu arbeiten, also sich weitgehend mit operativen Aufgaben zu befassen, sollten die Führungskräfte also verstärkt am System arbeiten. Das heißt, sie sollten dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen können und die hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen existieren. Für diese veränderten Führungsaufgaben müssen die Führungskräfte qualifiziert werden. Zudem sollten sie, solange bei ihnen noch nicht die erforderliche Verhaltenssicherheit besteht, beim Wahrnehmen dieser Aufgaben gecoacht werden.

Für die Führungskräfte bedeutet der Change-Prozess in Richtung sich selbstorganisierender und -steuernder Mitarbeiter und Teams zunächst eine Mehrbelastung – auch in emotionaler Hinsicht – solange sie und ihre Mitarbeiter noch keine Routine in dieser Arbeitsform haben und sozusagen noch am Experimentieren sind. Mit der Zeit, wenn die gewünschte Verhaltenssicherheit entsteht, führt sie jedoch zu einer Entlastung. Denn je stärker die Mitarbeiter das eigenverantwortliche Arbeiten verinnerlicht haben und je stärker sie in der Lage sind, sich selbst zu führen, umso komplexere Aufgaben kann man ihnen übertragen.

Klaus Kissel

Foto: IFSM

Seminarraum. Hier im Klostergut Besselich in Urbach bei Koblenz veranstaltete das IFSM bislang seine Seminare und Workshops.

Wie man Teamarbeit beflügelt

Barcamps. Ein Barcamp oder eine „Unkonferenz“ ermöglicht in einem Unternehmen eine abteilungsübergreifende Diskussion. Deshalb werden Barcamps gerne genutzt, um crossfunktionale Teams zusammenzuschweißen.

Es handelt sich um eine Konferenz, deren Inhalt und Ablauf von den Teilnehmern zu Beginn selbst entwickelt wird. Barcamps dienen dem fachübergreifenden inhaltlichen Austausch und der Diskussion. Die ersten Barcamps wurden 2005 abgehalten.

Barcamps sind eine Form der Großgruppenmoderation. Sie haben Ähnlichkeiten mit Open Space, sind aber lockerer organisiert. Ein Barcamp besteht aus Vorträgen und Diskussionsrunden (sogenannte Sessions), die durch die Teilnehmer koordiniert werden. Alle Teilnehmer sind aufgefordert, selbst einen Vortrag zu halten oder zu organisieren. Die Teilnehmer verpflichten sich zur Einhaltung gewisser Grundprinzipien:

· Es gibt keine Zuschauer, nur Teilnehmer.
· Jeder Teilnehmer ist berechtigt, Themen vorzuschlagen.
· Austausch passiert auf Augenhöhe (keine Hierarchien).
· Jeder ist für den Erfolg des Barcamps mitverantwortlich.
· Wissensaustausch: Alle teilen ihr Wissen.

Um die firmeninterne Teamarbeit zu beflügeln, gelten Barcamps als optimal. Jeder kann die anderen Kollegen über sein konkretes Problem informieren und Lösungsvorschläge erbitten. Außerdem wird so Wissen verbreitet und eine gemeinsame Motivation erzeugt.

Martin Pichler

Zehn Tipps für besseres Teamwork

PRAXIS. Wie wertvoll ist ein Menschenleben? Kalkulierbar oder unbezahlbar? Am Beispiel von Krankenhäusern und ihren Mitarbeitern haben internationale Studien gezeigt, dass sich dort durch trainierte Teams (verglichen mit untrainierten Teams) jährlich bis zu 20 Menschenleben mehr retten lassen. Kommunikationskultur, Motivation, Zufriedenheit und Leistung stimulieren sich gegenseitig und verbessern sich gemeinsam.

Viele im Unternehmen reden von Team und Teamarbeit. Doch wird Teamarbeit wirklich gelebt? Sind die Mitarbeiter, die zusammenarbeiten, wirklich ein Team? Meistens wird von „Team“ gesprochen, aber dann doch nur „Gruppe“ gelebt. Was ist der Unterschied? Machen Sie den Selbsttest und beantworten Sie, bezogen auf Ihr Team, folgende Fragen mit „Ja“ oder „Nein“:

- Haben Sie ein gemeinsam kommuniziertes Ziel?
- Sind Ihre Rollen und Aufgaben klar verteilt und jedem bekannt?
- Besteht Verbindlichkeit bezüglich Meetings und Arbeitsabläufen?
- Trägt jeder aktiv zur Problemlösung bei?
- Besteht eine gemeinsame Verantwortung für das Ergebnis nach außen?
- Geben Sie sich regelmäßig gegenseitig offen und konstruktiv Feedback?
- Sind Sie frei von internen Konkurrenzkämpfen?

Jede Frage, die Sie mit „Ja“ beantwortet haben, bestätigt Sie als Team. Sobald Sie Fragen mit „Nein“ beantwortet haben, liegt wertvolles Potenzial Ihres Teams brach. Hier verschenken Sie Ressourcen. Im Buch „Winner-Teams“ von Bauer, Mikuta und Fiebinger sind die nachfolgenden Prinzipien erfolgreicher Teamarbeit beschrieben worden. Doch nicht nur dort, sondern in fast jedem anderen Werk zur Teamarbeit trifft man immer wieder auf diese Prinzipien erfolgreicher Teamarbeit, wenn auch teilweise abgewandelt. Mit diesen 10 Tipps optimieren Sie unmittelbar den Erfolg ihrer Teamarbeit:

1. Andersartigkeit akzeptieren statt Verhaltensänderung fordern

Nur ungern verbiegen wir uns für andere. Und tatsächlich, die Energie, die wir dafür aufwenden müssten, könnten wir sinnvoller verwenden. Wenn ich mein Gegenüber zu schätzen weiß, fällt es mir leichter, es auch mit seinen „Macken“ zu akzeptieren. Betrachten wir die Andersartigkeit doch einfach mal als Qualität statt als Störung. Der Vorteil: Jeder kann er selbst sein. Das entlastet, nimmt den Druck und beugt Konflikten vor.

2. Gegenseitige Akzeptanz entsteht aus Selbstakzeptanz

Um mein Gegenüber so akzeptieren zu können, wie es ist, ist der erste Schritt, mit sich selbst im Reinen zu sein. Mein Tipp: Lernen Sie ihre eigenen Stärken und Schwächen kennen und akzeptieren Sie diese.

3. Wenn Sie Fremdverantwortung übernehmen wollen, lernen Sie Selbstverantwortung zu übernehmen

Selbstverantwortung bedeutet, sich bewusst über das eigene Denken und Handeln zu sein und dafür die volle Verantwortung zu übernehmen. Oftmals übernehmen wir Verantwortung für andere, treffen Entscheidungen, meinen zu wissen, was gut für andere ist. Doch Verantwortung für uns selbst zu übernehmen, vergessen darüber viele.

4. Schenken Sie Anerkennung statt Kritik

Beginnen Sie das Verhalten einer Person von der Person selbst zu trennen. Bewerten Sie das Verhalten und nicht die Person selbst. Etablieren Sie eine Kultur, die Erfolge anerkennt und darauf auch angemessen reagiert. Konstruktive Kritik und das Hervorheben positiver Dinge ist effektiver, als weder Kritik noch Lob zu äußern. Winner-Teams akzeptieren sich nicht nur gegenseitig, sondern geben einander auch Anerkennung.

5. Vertrauen Sie, statt zu kontrollieren

Kontrolle ist ein immenser Zeitfaktor. Wenn Kontrolle gegen Vertrauen getauscht wird, passiert Folgendes: Die Führungskraft und das einzelne Teammitglied haben mehr Zeit, sich ihrer eigentlichen Tätigkeit im Unternehmen zu widmen. Vertrauen gibt in der Regel Si-

AUTOR

Marco Plass (36) ist Organisationspsychologe FH sowie Lehrtrainer DVNLP. Er arbeitet als Trainer, Berater und Coach im Team von Lorenz Seminare. Seine Spezialgebiete sind: Teamentwicklung, Einzel- und Teamcoaching, Rhetorik, Körpersprache und Konfliktmanagement.

Lorenz-Seminare GmbH
Geschäftsführer: Karl Heinz A. Lorenz
Hauptstraße 84
67475 Weidenthal/Pfalz
Tel. 06329 989243
www.lorenz-seminare.de

cherheit in die eigene Person, in der Folge steigen Selbstverantwortung und somit auch die Motivation.

6. Meiden Sie Auseinandersetzungen nicht, sondern lernen Sie diese konstruktiv zu führen

Entwicklung gehört zu jeder Beziehung und genau das macht Beziehungen oftmals auch so herausfordernd. Wo eine Entwicklung stattfindet, können auch Konflikte zwischen Menschen auftreten und Auseinandersetzungen entstehen. Vorwürfe, Anklagen und Beziehungsabbrüche sind mögliche Folgen. Damit es gar nicht erst so weit kommt, gilt es, Störungen aktiv anzusprechen, um im Team weiter konstruktiv zusammenarbeiten zu können.

7. Trainieren Sie Ihre emotionale Intelligenz

Mühsam unterdrückte Emotionen können sich ins Extreme steigern und so eine ständige Quelle für atmosphärische Störungen bedeuten. Effektives Arbeiten ist so kaum möglich, ungelöste Konflikte und Gefühle stehen dem Arbeiten im Weg. Eine Lösung besteht darin, einen Weg zu finden, mit den eigenen Emotionen umzugehen. Emotionale Intelligenz bedeutet, seine Emotionen zu erkennen, sie zum Ausdruck zu bringen und mit Verstand zu regulieren, um Sie auf „vernünftige“ Art und Weise artikulieren zu können.

8. Missverständnisse sind oft Konfliktursache

Irgendetwas hat dazu geführt, dass Sie sich beispielsweise ärgern. Diesen Ärger haben Sie nicht ausgedrückt, sondern innerlich angesammelt. Vielleicht reagieren Sie beleidigt, sind kurz angebunden: Ein Konflikt ist entstanden. Wer das Sender-Empfänger-Modell kennt, der weiß, dass der Sender seine Botschaft durch die eigene Tonalität, die Körpersprache etc. codiert und die Aufgabe des Empfängers darin besteht, die wahrgenommenen Informationen des Senders zu decodieren. Je nachdem, wie erfolgreich der Empfänger diese Aufgabe löst, kann es zu einem richtigen oder falschen Ergebnis führen. Nicht der Sender, sondern der Empfänger bestimmt, was ankommt. Wenn es zur Gewohnheit wird, sich selbst zu reflektieren, sind Missverständnisse nahezu ausgeschlossen.

9. Bauen Sie eine emotionale Bindung auf

In einem unsicheren Team werden getroffene Entscheidungen oftmals kurz nach deren Beschluss wieder zerredet, hinterfragt und als nichtig erklärt. Das kostet Zeit, Energie und Geld. Ist das Team jedoch erst einmal durch gemeinsames Handeln und ständige Reflexion zusammengewachsen, herrscht ein Klima der Akzeptanz und des offenen Austauschs. Bedenken können frei geäußert werden, die Scheu vor Konflikten ist abgebaut. Die Teammitglieder hinterfragen, diskutieren offen Meinungen und Ideen. Getroffene Entscheidungen sind nur so wirklich getroffen und jedes Mitglied des Teams kann dahinterstehen.

10. Tauschen Sie doch Druck durch Neugier aus

Lernen und sich entwickeln sollte Spaß machen. Lernen macht dann Spaß, wenn es aus uns selbst heraus geschieht. Druck lässt uns halbherzig lernen, lenkt ab und verhindert, dass wir den eigenen Nutzen, der hinter dem Lernen steckt, aus den Augen verlieren. Bei der Entwicklung eines Teams ist also darauf zu achten, die Neugier und den Entdeckungsdrang jedes Einzelnen stets zu fördern. Dies lässt sich gezielt durch die Art der Teamentwicklungsmaßnahme steuern, so kommen beispielsweise Outdoorelemente zum Tragen.

Teamarbeit ist Beziehungsarbeit. Soziale Kompetenz ist bei der Beziehungsgestaltung wichtiger denn je, denn die sogenannten „Soft Skills“ sind gerade in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen eines der Kernstücke auf dem Weg zur erfolgreichen Teamarbeit. Neben der klassischen Teamentwicklung stellt gerade Outdoor-Training mit professioneller Reflexion und gekonntem Transfer die Methode der Wahl dar, um Teamarbeit zu trainieren.

Marco Plass ●

Menschen brauchen Auszeiten – auch Selbstständige

WORK-LIFE-BALANCE. Selbstständige arbeiten selbst und ständig – so lautet ein bekanntes Bonmot. Leider entspricht es den Tatsachen. Dabei brauchen freischaffende Berater und Unternehmerpersönlichkeiten regelmäßige Auszeiten, wenn sie langfristig erfolgreich sein möchten. Wie das gelingt, zeigt Berater Bernhard Kuntz.

Auszeiten werden in unserer von einer immer schnelleren Veränderung und einer sinkenden (langfristigen) Planbarkeit geprägten Welt zunehmend wichtig – nicht nur, um die Energietanks wieder aufzufüllen, sondern auch, um Dinge zu „be-denken" und zu „durch-denken". Als Unternehmer sollte man komplexe Sachverhalte zunächst durch-denken und die möglichen Auswirkungen be-denken, bevor man Entscheidungen trifft. Sonst verfällt man in einen blinden Aktionismus, der zu einer Verschwendung von Zeit und Geld führt und nicht zielführend ist.

Mindestens vier Wochen Auszeit pro Jahr

Dieses „Be-denken" und „Durch-Denken" erfordert Muße und Zeit. Auch deshalb sind Auszeiten für Selbstständige und Unternehmer extrem wichtig, denn sonst können sie das Schiff „Unternehmen" nicht steuern – und ihnen schwatzen solche Berater wie ich jeden Mist, der gerade „en vogue" ist, auf. Zum Beispiel einen Blog? Oder wie wäre es mit ein paar Videos für Ihre Webseite? Oder mit einer Portion Social-Media-Marketing? Zumindest den gesetzlichen Mindesturlaub von vier Wochen sollten Sie sich auch als Jungunternehmer, der vor Tatendrang

strotzt, gönnen. Und als Selbstständiger, dessen Schläfen schon graue Haare zieren? Als solcher sollten Sie zumindest darauf hinarbeiten, dass Sie eine Auszeit von sechs Wochen pro Jahr haben – gerade, weil Sie ansonsten vermutlich eine 50plus-Stunden-Woche haben. Denn machen wir uns nichts vor: Das Energie-Level von „Silber-Füchsen“ ist niedriger als vor 20 oder 30 Jahren. Sie brauchen längere Regenerationszeiten – selbst wenn sie die Jungen leistungsmäßig, was die Input-Output-Relation betrifft, noch locker in die Tasche stecken, aufgrund ihrer Routine und Erfahrung.

Unternehmerurlaub in Preise einkalkulieren

Sie sagen, Sie könnten sich vier beziehungsweise sechs Wochen Urlaub pro Jahr nicht leisten – wegen des Verdienstausfalls? Dann befindet sich Ihr Unternehmen entweder noch in der Aufbauphase oder Sie haben etwas falsch gemacht! Denn grundsätzlich sollten Ihre Preise und Umsätze so kalkuliert sein, dass Sie sich den verdienten Urlaub problemlos gönnen können. Wenn Sie Mitarbeiter einstellen, kalkulieren Sie deren Urlaub doch auch ein. Warum tun Sie dies für sich als Unternehmer nicht?

Schwerer wiegt das Argument vieler Selbstständiger, insbesondere von Klein- oder Einzelunternehmern: Ich kann nicht zwei, drei Wochen am Stück in Urlaub fahren, denn bei meinen Kunden gibt es immer wieder Notfälle. Das ist zum Beispiel bei einem Unternehmer so, der mit seinen Mitarbeitern Aufzüge in Hochhäuser einbaut und wartet. Wenn in einem Hochhaus der Aufzug ausfällt, muss binnen ein, zwei Stunden jemand da sein, der ihn repariert. Ebenso verhält es sich bei vielen IT-Dienstleistern. Wenn bei deren Kunden das Computersystem nicht funktioniert, ist nicht selten der gesamte Betrieb lahmgelegt. Also muss auch hier ein Notdienst existieren. Doch muss dies stets der Firmeninhaber sein? Genügt es nicht, wenn er in absoluten Notfällen telefonisch erreichbar ist oder sich bei Bedarf in das System aus der Ferne einloggen kann? Kann ansonsten in Notfällen nicht ein erfahrener Mitarbeiter als Stellvertreter fungieren oder ein anderer Dienstleister, mit dem der Anbieter kooperiert – gemäß dem Motto: „Wenn Du in Urlaub bist, vertrete ich Dich und umgekehrt“? Als Unternehmer muss man auch mal loslassen können.

Echte Notfälle bei Kunden sind sehr, sehr selten

Für die meisten Selbstständigen gilt jedoch: Bei ihren Kunden gibt es eigentlich keine echten Notfälle! Wenn bei ihnen etwas sehr eilig und dringlich ist, dann liegt das meist an ihrer schlechten Planung. So ist dies zum Beispiel in meinem Beratungs-Business: der Marketing-Unterstützung. Hier gilt: Wenn ein Unternehmen im Marketing-Bereich jahrelang schlief (und dies überlebte), dann kann es auch noch zwei, drei Wochen länger schlafen. Und wenn eine Webseite seit Jahren ungepflegt ist, dann hat es auch noch zwei, drei Wochen Zeit, bis diese ein „Facelifting“ erfährt oder für Suchmaschinen optimiert wird.

Hier kann der Apell nur lauten: „Unternehmer, erzieht Eure Kunden.“ Macht ihnen klar, dass Ihr zwar ihr Dienstleister, doch nicht Ihr Sklave seid. Bezogen auf den verdienten Urlaub hat sich in meinem Betrieb zum Beispiel folgendes Vorgehen bewährt:

- Ich informiere meine Stamm- beziehungsweise Schlüsselkunden bereits zu Jahresbeginn darüber, wann ich im Verlauf des Jahres (voraussichtlich) länger als drei, vier Tage Urlaub mache (für ihre Planung).
- Ich sende ihnen, da die meisten Kunden vergesslich sind, drei, vier Wochen vor dem Urlaub nochmals eine Erinnerungsmail (für den Fall, dass sie noch etwas Dringliches haben).

Doch wenn ich in Urlaub bin, dann bin ich auch wirklich weg – also für meine Kunden nicht erreichbar (jedoch im Bedarfsfall für meine Mitarbeiter). Und wenn Kunden dann doch (meist aufgrund ihrer schlechten Planung) etwas Dringliches haben? Dann müssen sie eben mit einem Mitarbeiter von mir vorlieb nehmen oder warten. Probleme hatte ich deshalb noch nie!

Kunden möglichst selten Handynummer geben

Grundsätzlich sollten Sie sich als Selbstständiger sehr genau überlegen, wem Sie Ihre Handynummer geben. Denn mit dem Besitz der Handynummer ist meist die Erwartung verknüpft: Mein Dienstleister ist rund um die Uhr erreichbar beziehungsweise ruft rasch zurück – und zwar 365 Tage im Jahr. Auch diesbezüglich gilt: Sie sollten Ihre Kunden erziehen! Wenn Sie ohnehin von Montag bis Freitag im Schnitt 12 Stunden pro Tag sowie teils samstags im Büro sitzen, dann haben Ihre Kunden mehr als genug Zeit, Sie zu erreichen. Dann müssen Sie ihnen nicht auch noch Ihre (private) Handynummer geben, damit sie Sie auch noch nachts im Schlaf stören können. Ansonsten machen Sie sich zum Sklaven Ihrer Kunden, von denen manche zwar viel von einem wertschätzenden Umgang schwatzen – doch nur, solange es um ihre Bedürfnisse geht. Bei ihrem Umgang mit Dienstleistern ist von Wertschätzung wenig zu spüren.

Wer auch mal „Nein“ sagt, wird mehr gewertschätzt

Angst, dass Sie Kunden verlieren, weil Sie zu Kundenanliegen auch mal „Nein“ sagen, müssen Sie nicht haben. Zwar kann es sein, dass Sie – wenn Sie sich zum Beispiel den „Luxus“ gönnen, zwei Mal pro Jahr für zwei Wochen in Urlaub zu fahren – von einem Kunden einen →

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 Marketing- und PR-Ratgeber „Die Katze im Sack verkaufen“, „Fette Beute für Trainer und Berater“ sowie „Warum kennt den jeder?“.

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

→ Spruch hören wie „Sind Sie schon im Vorruhestand?“. Doch Kunden verlieren Sie nicht. Zumindest unter folgender Voraussetzung: Sie erbringen ansonsten eine Topleistung für Ihre Kunden, und diese wissen, welchen Mehrwert, verglichen mit Ihren Mitbewerbern, Sie ihnen bieten. Zum Beispiel im Bereich fachliche Beratung. Oder im Bereich persönlichen Umgangs. Oder im Bereich Service. Diesen Mehrwert Ihren Kunden aufzuzeigen, ist ohnehin ein Teil Ihres Jobs – auch, damit Sie endlosen Preisfeilschereien entgehen. Gelingt ihnen dies, dann wollen selbst die größten Stinkstiefel (die es auch unter Kunden gibt) auf Ihre Leistung in der Regel nicht verzichten. Denn sie wissen, dass mit jedem Dienstleisterwechsel auch Risiken verbunden sind. Und wirklich gute Dienstleister sind rar.

So steigt bei den Kunden die Wertschätzung

Machen Sie sich also selbstbewusst klar, dass Sie Ihren Kunden auch mal die Grenzen Ihrer Verfügbarkeit und Servicebereitschaft aufzeigen dürfen. Dadurch steigen Sie meist sogar in deren Wertschätzung – weil die Kunden spüren: Mir gegenüber ist ein selbstbewusster Partner, der von sich und seiner Leistung (zu Recht) überzeugt ist. Sagen Sie hingegen nie „Nein“, dann werden manche Kunden stets maßloser – mit der Konsequenz, dass Sie irgendwann nur noch nach deren Pfeife tanzen und gar keine Auszeiten mehr haben.

Bernhard Kuntz

14 Tipps zum Relaxen

Praxis. Für viele Selbstständige gilt: Vor dem Urlaub herrscht Hektik, weil noch allerlei Dinge zu erledigen sind. Und nach dem Urlaub stapeln sich erneut die unerledigten Aufgaben. Deshalb ist die Erholung schnell verflogen. Einige Tipps, wie Sie von den „schönsten Wochen im Jahr“ lange zehren.

1. Verreisen Sie offiziell einen Tag früher. Sagen Sie allen Freunden und Bekannten sowie Kunden und Kollegen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Ihr Urlaub einen Tag früher beginnt. Sonst stapeln sich am letzten Arbeitstag die dringlichen Aufgaben auf Ihrem Schreibtisch und Ihr Telefon klingelt ohne Unterlass.
2. Vereinbaren Sie für den letzten Arbeitstag keine Reisetermine und Meetings sowie Arzt- und Friseurbesuche. Denn diese dauern oft länger als geplant. Die Folge: Sie starten völlig außer Atem in den Urlaub.
3. Erledigen Sie vorm Urlaub alle wichtigen und dringlichen Aufgaben, die Sie nicht delegieren können. Sonst plagt Sie im Urlaub permanent das schlechte Gewissen und es fällt Ihnen schwer, abzuschalten.
4. Urlaub ist Urlaub. Lassen Sie alle Unterlagen, die Sie an Ihre Arbeit erinnern, zu Hause. Packen Sie auch keine Fachliteratur ein, die im Zusammenhang mit ihr steht. Und: Lesen Sie keine Tageszeitungen oder Wirtschaftsmagazine, schon gar nicht deren Börsenteil.
5. Sagen Sie Ihrem Assistenten oder Stellvertreter: Nach meinem Urlaub sollten maximal so viele Vorgänge auf meinem Schreibtisch liegen, wie ich Urlaubstage habe. Sonst verleidet Ihnen der Gedanke an die Arbeit, die Sie erwartet, die letzten Urlaubstage.
6. Vergessen Sie Ihr Handy oder Smartphone zu Hause. Denn wenn Sie sich permanent darüber informieren, was zu Hause passiert, gewinnen Sie nicht den nötigen Abstand vom Alltag, um wirklich weg zu sein. Sollte das nicht möglich sein, schalten Sie Ihr Handy/Smartphone im Urlaub ab und lassen Sie zum Beispiel die Telefonate in der Mailbox auflaufen. Dann entscheiden Sie, ob und wann Sie zurückrufen.
7. Beginnen Sie spätestens vier Tage vor Reiseantritt mit dem Packen. Dann können Sie noch rechtzeitig einen neuen Bikini oder eine neue Badehose kaufen, wenn Sie feststellen, dass Sie in Ihrem alten Outfit keine gute Figur mehr machen.
8. Stimmen Sie sich bereits zu Hause auf den Urlaub ein. Zum Beispiel, indem Sie abends im Bett Reiseführer schmökern oder sich einen Film über Ihr Urlaubsziel anschauen.
9. Feiern Sie Ihren Urlaubsbeginn. Zum Beispiel, indem Sie sich am Flughafen etwas Schönes kaufen oder im Flugzeug ein Gläschen Sekt trinken.
10. Vergessen Sie im Urlaub alles, was Sie über das Thema Zeit- und Selbstmanagement gehört haben. Im Urlaub gibt es nur eine „wichtige“ und „dringliche“ Aufgabe: sich erholen.
11. Übertragen Sie das Leistungsdenken, dem Sie im Alltag huldigen, nicht auf Ihren Urlaub. Sie müssen nicht jeden Berg erklimmen und jedes Museum besuchen.
12. Lassen Sie „Fünfe gerade sein“. Bei der Arbeit können Sie dem „Null-Fehler-Prinzip“ huldigen. Doch im Urlaub? Da sollten Sie ein „Easy living“ praktizieren. Sonst ärgern Sie sich über jeden lahmen Kellner und zu warmen Cocktail.
13. „Verlängern“ Sie Ihren Urlaub. Sagen Sie allen Personen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Sie erst zwei Tage später zurückkehren. Sonst klingelt Ihr Telefon nach der Rückkehr ohne Unterlass. Dann ist die Erholung im Handumdrehen verflogen.
14. Behalten Sie den Urlaub in Erinnerung. Stellen Sie ein Urlaubsfoto auf Ihren Schreibtisch. Oder laden Sie es als Startbild auf Ihren PC. Dann können Sie noch ab und zu von der Südsee oder von den Bergen träumen.

Sabine Prohaska
www.seminarconsult.at

ZUKUNFT PERSONAL EUROPE

11. – 13. Sept. 2018
Koelnmesse

work:olution

succeed in permanent beta

770+ AUSSTELLER

18k+ BESUCHER

450+ SPEAKER

Die Zukunft Personal Europe
ist das führende ExpoEvent rund
um die Welt der Arbeit

www.zukunft-personal.com/europe

Gold Sponsor: SAP
Gold Sponsor: StepStone
Bronze Sponsor: Aktion Mensch
Bronze Sponsor: Profiles International
Bronze Sponsor: workday

Media Partner:
AuA, COMPUTERWOCHE, GABAL, HRperformance, LOHN+GEHALT, PERSONAL, personalmagazin, Personalwirtschaft

Konfliktmoderation: Widerstände bearbeiten

KONFLIKTMODERATION. Ein Konfliktmoderator sollte sehr genau wissen, wie er mit schwierigen Situationen in seinen Workshops umgehen kann. Manchmal verweigern Teilnehmer die Mitarbeit oder ziehen den Moderationsprozess ins Lächerliche. Josef W. Seifert, Experte für Businessmoderation, schildert Strategien, wie Konfliktmoderatoren schwierige Situationen gelassen meistern können.

Die Klärung von Konflikten ist eine zentrale Aufgabe von Managern, Führungskräften und Projektleitern. Gelingt es nicht, den Konflikt selbst zu lösen, sind sie gut beraten, sich durch einen Konfliktmoderator unterstützen zu lassen. Wird man als Berater, Coach, Moderator oder Trainer angefragt, einen Konflikt zu klären, so sollte man über praxisbewährtes Know-how verfügen und in der Lage sein, mit schwierigen Situationen souverän umzugehen. Josef W. Seifert, Experte für Businessmoderation, schildert Strategien, wie Konfliktmoderatoren schwierige Situationen gelassen meistern können.

„Wenn man miteinander schafft, dann macht man sich auch zu schaffen“, meint Friedemann Schulz von Thun. Konflikte sind in der Zusammenarbeit unvermeidbar. Was ist das eigentlich, ein Konflikt? Was tue ich für die Konfliktklärung? Eine häufig zitierte Definition für Konflikt – und dabei ist der „soziale Konflikt“, also der Konflikt zwischen Menschen gemeint – ist: „Ein Konflikt ist die Folge von wahrgenommenen Differenzen, die gegenseitig im Widerspruch stehen und eine Lösung erfordern.“ Wenn man etwas genauer hinschaut, stellt man fest, dass in dieser gängigen Erklärung eine wesentliche Komponente fehlt. Differenzen kann man in der Vorstellung über Richtig und Falsch in vielerlei Hinsicht haben, das erzeugt aber nicht zwangsläufig einen Konflikt, nach meinem Verständnis auch dann nicht, wenn die Differenzen in der Beurteilung der Sache „eine Lösung erfordern“, wenn man sich also auf etwas einigen muss. Differenzen, die einer Lösung bedürfen, erzeugen noch keinen Konflikt, sondern lediglich Handlungsbedarf. Ein Konflikt liegt erst dann vor, wenn es aus welchen Gründen auch immer (sei es aus kommunikationstechnischer Tollpatschigkeit oder aus Ärger, Enttäuschung oder Frust) zu Verletzungen auf der Beziehungsebene gekommen ist. Das Problem ist hier, ganz im Gegensatz zum Sachpro-

Josef W. Seifert (Mitte). Der Moderationsprofi übt mit einer seiner Ausbildungsgruppen gerade das „Doubeln“ nach Christoph Thomann.

Foto: Pichler

blem, dass der Wille zur Problemlösung fehlt. Der Einzelne kann nicht mehr „über seinen Schatten springen“, dies ist erst (wieder) möglich, wenn die Verletzungen „behandelt“ wurden und „ausheilen“ konnten. Um dafür den Boden zu bereiten, ist professionelle Konfliktmoderation ein praxisbewährter Weg.

In aller Regel wird der Konfliktmoderator als Helfer erlebt und auch so behandelt. Seine Bereitschaft zu helfen, dass „es wieder besser wird” oder sich zumindest „die Situation klärt”, damit man weiß, wo man steht und (für sich) entscheiden kann, wie es weitergehen soll, wird von den Workshopteilnehmern in der Regel mit Mitarbeit belohnt. Da der Konfliktmoderator andererseits geradezu darauf aus ist, verborgene Gefühle zutage zu fördern und emotionale Kratzer, Narben und Wunden offenzulegen, kann es natürlich auch zu „Gefühlsausbrüchen” kommen, die sich in ganz unterschiedlicher Form zeigen können. Der Konfliktmoderator muss wissen, wie er mit schwierigen Situationen umgehen kann. Jemand verweigert sich oder zieht den Moderationsprozess ins Lächerliche. Ein Teilnehmer hat einen Weinkrampf, rennt raus, macht dem Moderator Vorwürfe oder droht sogar.

Im Folgenden wird das professionelle Verhalten eines Moderators skizziert, das sich in folgenden Situationen bewährt hat (das Wissen um ein mögliches Vorgehen ersetzt nicht dessen Erlernen im Rahmen einer soliden Ausbildung):

1. **Angriff auf das „Setting”.** In der Konfliktmoderation arbeitet man im offenen Stuhlkreis. Wenn Aussagen kommen wie „Wo sind die Tische?” oder „Ich brauche einen Tisch!” ist eine mögliche Reaktion:

Der Moderator sagt in ruhigem Ton:

- „Wir arbeiten ohne Tische!”, „Wir benötigen momentan keine Tische!”
- „Ich kann Ihnen nur dieses Vorgehen anbieten. Ich arbeite so. Das ist meine Arbeitsweise.“
- „Ich habe damit gute Erfahrungen gemacht.”
- „Ich schlage vor, Sie probieren es jetzt einfach mal so – o. k.?”

2. **Verweigerung.** Es kommt vor, dass Teilnehmer Angst haben, sich zu öffnen. Dann kommen Aussagen, wie „Dazu sage ich nichts!” oder „So ins Private hinein gebe ich keine Auskunft!”.

Buchtipp. Josef W. Seifert: „Konfliktmoderation – ein Leitfaden zur Konfliktklärung“, Gabal Verlag, Offenbach 2018, 3. überarbeitete Auflage, 155 Seiten, 19,90 Euro.

Mögliche Reaktion:

- Zulassen; Nicht hinterfragen. Gegebenenfalls kurz den Unterschied zwischen persönlich und privat erläutern: „Nein, über Privates müssen Sie selbstverständlich keine Auskunft geben. Was Ihre ganz persönliche Sicht der Dinge für unser Thema betrifft, das ist natürlich schon wichtig.“
- Angebot machen: „Dann arbeite ich jetzt erst mal mit Frau B und wenn Sie dann doch was sagen möchten, tun Sie das einfach.”
- Ausführliche Selbstklärung mit Partei B machen (bis A sich wieder einklinkt) bzw. nach einigem zeitlichen Abstand erneut einbeziehen, „als wäre nichts gewesen”.

3. **Ins Lächerliche ziehen.** Unsicherheit führt oft zu überheblichem Verhalten. Da kann es sein, dass jemand sich über den Moderator und/oder das Vorgehen lächerlich macht.

Mögliche Reaktion:

- Annehmen, ernst nehmen: „Aha, so sehen Sie das!“
- „Tja, ich habe nur diese Möglichkeit, Ihnen zu helfen.” „Das können Sie jetzt nutzen oder wir lassen es.“
- Notfalls: „hineingehen“: „Ich verstehe nicht, was Sie mir jetzt eigentlich sagen wollen!”/„Ich glaube ich habe Sie noch nicht verstanden. Was ist es, was Sie mir sagen wollen?”/„Ich möchte Ihr Anliegen gerne verstehen, was ist es, was Sie jetzt brauchen?” Die Strategie ist, jemanden „nicht ernst nehmen, sondern wörtlich”!

4. **Ablehnung der Technik des „Doubelns“.** Das Doubeln ist eine Technik, bei der der Konfliktmoderator etwas anstelle eines Teilnehmers für diesen sagt, also diesen „doubelt“. Mag sein, jemand lehnt es mit den Worten „Mich muss man nicht übersetzen“ ab, direkt gegedoubelt zu werden, dann wäre eine mögliche Reaktion:

- Einfühlsames Nachsetzen: „Ja, Sie sprechen sehr verständlich, ich würde trotzdem gerne einen Aspekt ansprechen, der uns weiterbringen könnte – darf ich?“
- Die Ablehnung – spätestens bei der zweiten Ablehnung – ohne Kommentar hinnehmen und den Teilnehmer indirekt Doubeln.

5. **Die „Teamskizzen“** bringen keine relevanten Informationen, sodass auf dieser „Datenbasis“ ein Klären der Situation nicht möglich ist. Die Themensammlung am Anfang der Konfliktmoderation kann nur durch das Benennen von Themenwünschen durch die Teilnehmer erfolgen. Was tun, wenn diese sich noch bedeckt halten?

Mögliche Reaktion:

- Die Situation annehmen und arbeiten, so gut es eben geht.
- Nach Abschluss der geplanten, ersten Klärungsrunde die Situation ansprechen: „Haben Sie das Gefühl, dass alles auf den Tisch kam, was auf den Tisch gehört?“, „Konnten wir alles klären, was zu klären war?“, „Wie viel Prozent von dem, was es zu besprechen gilt, haben wir jetzt bearbeitet?“
- Gegebenenfalls eine zweite Runde anleiten.
- Wenn der Widerstand anhält, die Ängste annehmen und den Teilnehmern über ein „Wünsche wünschen“ eine weniger tiefe Klärung ermöglichen.

6. **Weinkrampf eines Teilnehmers.** Jemand gestattet sich im Rahmen der Themenbearbeitung nicht zu weinen, aber das Weinen ist stärker. Es kommt zu einem Weinkrampf. →

→ Mögliche Reaktion:
- Nicht weiterarbeiten!
- Ansprechen und sagen: „Ich bin für Sie da!"/„Lassen Sie es ruhig raus!"/„Es ist o.k.!"/„Lassen Sie es zu!"/„Es ist gut!"
- Gegebenenfalls berühren – zum Beispiel Hand auf den Arm legen
- Pause machen!

7. **Rausrennen.** Jemand schickt sich an, den Raum zu verlassen.

Mögliche Reaktion:
- Ansprechen: „Halt, bevor Sie rausgehen: Was ist der Grund, dass Sie jetzt rausgehen?" Situation klären: Was ist der Grund, was die Absicht, was braucht derjenige, wie geht es damit weiter?
- Pause vereinbaren
- Pause machen
- Für Betreuung sorgen!

8. **Vorwürfe an den Moderator.** In der Konfliktmoderation geht es ganz zentral um Beziehungsklärung. Das kann Teilnehmer überfordern und zu Aussagen verleiten wie: „Herr Moderator, Sie haben keinen Anstand, so wie Sie in die Leute eindringen, das tut man nicht!"

Mögliche Reaktion:
- Nicht therapeutisch-distanziert antworten, nach dem Motto „Woher kennen Sie das bei sich?", sondern Vorwürfe annehmen
- Vorwürfe hinterfragen
- Darauf eingehen und aufarbeiten.

9. **Drohen.** Jemand spricht offen eine Drohung aus: „Ja, wenn das hier so läuft, dann …"

Mögliche Reaktion:
- Annehmen, nicht überhören oder übergehen
- Sehr ernst nehmen!
- Wenn möglich: Nachfragen und Herausarbeiten, was los ist: Jemand „sieht sich nicht gesehen"!
- Klären, ob und wie es weitergeht
- Notfalls abbrechen (und juristische Klärung vorschlagen).

10. **Gewaltausbruch.** Jemand wird laut, schreit herum.

Mögliche Reaktion:
- Laut und entschieden Stopp sagen!
- Fragen: „Was ist passiert?" oder „Was ist jetzt los?"
- Situation nehmen, wie sie ist und (wenn möglich) aufarbeiten
- Notfalls abbrechen (und juristische Klärung vorschlagen)

11. **Im Kreis drehen.** Die Gespräche entwickeln sich nicht weiter. Man kommt immer wieder zum selben Punkt.

Mögliche Reaktion:
- Akzeptieren und eine Klärung nicht erzwingen („O. k., klarer wird es im Moment nicht. Ich möchte das jetzt erst mal so stehen lassen.")
- Den ungeklärten Punkt später noch einmal ansprechen
- Die Vermutung zur Diskussion stellen, dass sich der Aspekt in dieser Runde nicht klären lässt.

AUTOR

Josef W. Seifert gründete im Jahr 1987 das Institut „Moderatio", das sich auf die Vermittlung der Moderationsmethode im Businesskontext spezialisierte. Seifert wurde bekannt für sein Prozessmodell des „Moderationszyklus".

Seifert & Partner
Unternehmensberater PartG
Langenbrucker Strasse 4
D-85309 Pörnbach
Tel. +49(0)8446 92030
www.moderatio.com

Wenn Chefs Konflikte moderieren

Eine Führungskraft kann sich auch ohne externe Hilfe daran machen, einen Konflikt in ihrem Bereich zu lösen. Sie sollte sich zunächst überlegen, ob es sich um einen „Wir-Konflikt" oder einen „Die-Konflikt" handelt. Haben (Projekt-)Mitarbeiter miteinander „Probleme" und das Ganze hat zunächst einmal nichts mit der Führungskraft zu tun, so haben „die" einen Konflikt und der (Projekt-)Leiter ist für die Konfliktklärung zuständig. Haben Chefs hingegen mit einem Projektmitarbeiter „Probleme" (oder mit mehreren), so haben sie einen Wir-Konflikt. Während Führungskräfte zur Konfliktklärung eines Wir-Konfliktes sehr ernsthaft prüfen sollten, ob sie sich der Unterstützung durch einen professionellen Konfliktmoderator bedienen wollten, sollten sie einen Die-Konflikt zunächst selbst versuchen zu klären. Dazu bittet der Chef die beiden Konfliktparteien zum Gespräch. Dabei sollte er folgende kommunikationspsychologische Ratschläge beachten:

1. Wenn die Beziehung stimmt, ist (fast) alles möglich. Wenn die Beziehung nicht stimmt, ist (fast) nichts möglich!
2. Überlegen Sie, welcher Konflikttyp der Einzelne ist und versuchen Sie, darauf Rücksicht zu nehmen, in dem Sie etwa einen „Stillen" ermuntern, seine Bedürfnisse zu formulieren und einen „Lauten" bremsen!
3. Nehmen Sie die Sichtweisen beider Parteien gleichermaßen ernst! Lassen Sie sich von beiden Seiten die jeweilige Sicht der Dinge schildern, bis Sie den Eindruck haben, dass Sie die Sichtweise beider Parteien verstanden haben.
4. Sorgen Sie dafür, dass jeder von jedem ernst genommen wird, dass jeder in Ruhe ausreden darf und der andere die vorgetragene Sichtweise würdigt, sprich versucht zu verstehen! Verstehen beinhaltet übrigens nicht die Verpflichtung, die Sicht der Dinge zu teilen! Aber es erleichtert einen Dialog sehr, wenn man die Sicht des andern „nachempfinden" kann.
5. Lassen Sie zu, dass die Vergangenheit angesprochen wird, wenn dies dem gegenseitigen Verständnis dient. Alle Beteiligten sollten verstehen, wie es zu der Konfliktsituation gekommen ist. Dabei ist nicht wichtig, dass beide sich im Rahmen der Konfliktklärung einig sind, wie die Situation zu sehen ist.
6. Versuchen Sie in der Konfliktklärung, Vereinbarungen zu finden, die beiden Seiten gerecht werden! Wie bereits ausgeführt, sind Differenzen in der Sache in der Regel lösbar, zumindest kann man einen Weg finden, wie man damit verbleiben wird.
7. Fragen Sie nach Lösungsideen, Vorschlägen, Angeboten! Was soll nun werden? Wie können wir verbleiben?
8. Seien Sie eher kritisch und nicht euphorisch, wenn sich, noch in der Konfliktklärung, Lösungsansätze zeigen! Problematisieren Sie die Vereinbarun-

gen, die Ihnen nicht plausibel erscheinen: „Kann das so funktionieren?“

9. Vereinbaren Sie mit den Konfliktparteien, was sie ganz konkret tun werden, damit die Zusammenarbeit künftig wieder reibungslos klappt. Überlegen Sie gemeinsam, ob sie ein „Frühwarnsystem“, wie etwa regelmäßige Feedback-Gespräche, installieren können.
10. Planen Sie konkret und gegebenenfalls schriftlich, wie sie mit den Konfliktparteien letztlich verbleiben. Nur so können Sie sicher sein, dass die erzielte Konfliktklärung auch langfristig Bestand hat.

Außerdem sollte die Führungskraft Folgendes beachten: „Planen Sie sich einen Check ein! Auch wenn Sie mit den Kontrahenten keinen Check vereinbart haben, sollten Sie eine Nachsorge einplanen. Beobachten Sie die Situation weiter und betrachten Sie eine Konfliktklärung nicht schon nach dem ersten Gespräch als abgeschlossen. Überlegen Sie, wie Sie mitbekommen können, ob es jetzt wieder klappt und warten Sie nicht zu lange, wenn Sie merken, dass das erste Gespräch nicht gefruchtet hat!“

Josef W. Seifert ●

Das Doubeln – ein Impuls, um Konflikte zu klären

Intervention. Das „Doubeln“ (unter Punkt 4. in diesem Artikel erwähnt) ist eine Technik, die ein Moderator nutzt, um zwischen zwei Parteien zu vermitteln. Durch die Sprache des Moderators wird jede Partei in die Lage versetzt, ihren Anteil am Konflikt zu erkennen.

Das Doubeln nimmt das Tempo aus einem Streitgespräch und vertieft es gleichzeitig gefühlsmäßig. Ein Moderator, der doubelt, spricht das Gefühl aus, dass eine Partei zwar empfindet, aber aus welchen Gründen auch immer verdrängt.

Die Schritte beim „Doubeln“

Das Doubeln läuft idealerweise so ab:

1. Der Konfliktmoderator fragt Person „A“, ob er stellvertretend für diese etwas sagen darf.
2. Person „A“ stimmt zu.
3. Der Moderator steht von seinem Platz auf und stellt sich neben „A“. Er geht gegebenenfalls neben dem sitzenden „A“ in die Hocke.
4. Der Moderator wendet sich an „B“ und sagt, was seinem Empfinden nach der „A“ gerade hätte sagen müssen (zum Beispiel: „Das hat mich damals sehr verletzt und ich fühlte mich im Stich gelassen. Das belastet mich noch heute …“).
5. Danach fragt der Moderator „A“, ob das so stimmt, ob er ihm aus der Seele gesprochen habe.
6. Wenn der Moderator ins Schwarze getroffen hat, wird „A“ das Gesagte bestätigen oder ergänzen.
7. Hat er das Gesagte bestätigt, setzt sich der Moderator wieder auf seinen Platz, wendet sich an „B“ und fragt: „Was sagen Sie dazu?“
8. „B“ antwortet „A“ direkt. Er nimmt den roten Faden des Dialogs wieder auf.
9. Jetzt leitet der Moderator den Dialog zwischen den beiden weiter, als wäre nichts gewesen.

Stimmt der Gedoubelte dem Moderator nicht zu, so kann der Moderator mit einer kurzen Frage den Betroffenen dazu bringen, seine eigene Version nachzuliefern. Die Verhärtung ist trotzdem aufgebrochen. Das Doubeln hat die Qualität des Dialogs verändert. Der Fahrstuhl ist quasi nach unten gefahren – runter auf die Beziehungsebene.

Foto: Jens Winter

Dr. Christoph Thomann (68). Er ist ein bedeutender Fachbuchautor („Klärungshilfe“) und arbeitet als Konfliktmoderator in Bern.

Unterschiedliche Arten des „Doubelns“

Ziel des Doubelns ist es, durch Emotionalisierung zu intensivieren. Folgende Arten sind denkbar:

1. Erklärendes Doubeln. Beim Doubeln werden Gefühle erklärt. Welche Gefühle sind bei mir entstanden?
2. Provozierendes Doubeln. Reagiert das Gegenüber nicht auf die Aussagen seines Kontrahenten und bleibt sachlich distanziert, kann der Moderator andere Geschütze auffahren und mit gezielter Provokation nachhelfen („Sie fühlen sich verletzt und würden es mir gegenüber doch nie zugeben, weil …“).
3. Selbstreflektierendes Doubeln. Ist es dem Gegenüber im Moment nicht möglich sich zu öffnen, kann selbstreflektierendes, lautes Denken helfen („Ich frage mich, was ich wohl falsch gemacht habe … Ich habe doch immer versucht …“).
4. Selbstanklagendes Doubeln. Eine Selbstanklage kann helfen, wenn ein Teilnehmer nicht in der Lage ist, Schuld einzugestehen.

Obama: „Veränderung nur in kleinen Schritten angehen“

75 JAHRE ATD. Die US-Trainervereinigung „Association for Talent Development“ (ATD) feierte vom 6. bis zum 9. Mai 2018 ihr 75. Jubiläum mit einem – dem Keynote Speaker Barack Obama sei Dank – sehr gut besuchten Jubiläumskongress in San Diego. Die deutsche Trainerin Barbara Messer sandte uns folgenden Bericht.

San Diego, die zweitgrößte Stadt im US-Bundesstaat Kalifornien, liegt im Südwesten von Kalifornien nahe der Grenze zu Mexiko. Die Stadt empfing mich mit entspannten Temperaturen um die 25 Grad Celsius. Schon am Flughafen wehte ein laues Sommerlüftchen, aber nicht nur das war eine positive Überraschung. Erstaunlich war auch, dass sich mehr als 13.000 internationale Gäste zum Jubiläumskongress angemeldet hatten und ungefähr 11.000 davon am frühen Montagmorgen das San Diego Convention Center stürmten. Alle wollten den Höhepunkt miterleben. Und das war natürlich die Keynote des früheren US-Präsidenten Barack Obama.

Ich hatte mich schon um 5.30 Uhr vor dem Convention Center angestellt, um möglichst nahe an der Bühne einen Sitzplatz zu bekommen. Um diese Zeit war die Warteschlange noch kurz und die „frühen Vögel“ verbreiteten eine fröhliche Stimmung um mich herum und erlaubten ein faszinierendes, internationales Netzwerken. Pünktlich um 9.30 Uhr kam der CEO der ATD, Tony Bingham, auf die Bühne und kurz darauf toste die Menge. Jubel, Begeisterung und auch Tränen der Rührung füllten den Raum:

San Diego. Das Konferenzzentrum (250.000 Quadratmeter Tagungs- und Ausstellungsfläche) liegt direkt am Hafen neben riesigen Hoteltürmen.

Foto: randy andy / shutterstock.com

Barack Obama trat auf. Bingham und Obama führten eine Art Interview, wobei Obama sehr ausführlich antwortete und dabei immer wieder mit einem feinsinnigen Humor für Lachen sorgte.

Obama: „Lernen hat mit Fleiß zu tun“

Obama begann mit einem kurzen Blick auf seine Herkunft. Ähnlich wie seine Frau Michelle kommt er aus sehr bescheidenen Verhältnissen. Alles, was sie hatten, war ihr Ehrgeiz. In seiner Familie war Bildung der Schlüssel, um aus sich heraus etwas zu entwickeln, was anderen Menschen zum Nutzen gereicht. Es war für ihn und seine Frau Michelle sehr wertvoll, Unterstützung aus der eigenen Familie zu bekommen und auch dass die Gesellschaft sagte: „Ihr seid wichtig genug, dass wir in euch investieren.“ Deshalb habe er in der Zeit seiner Präsidentschaft in öffentliche Schulen investiert und in Institutionen wie Universitäten. Ein großer Teil des kalifornischen Aufschwungs basiere deshalb auf einem System von erschwinglichen Universitäten. Michelle Obama und ihr Bruder konnten die Uni in Princeton besuchen – aber nur, weil der Staat in sie investiert habe. Anschließend sei es nicht mehr wichtig gewesen, woher sie beide gekommen seien und welche Umstände sie geprägt hätten. Kurz gesagt: Obama betonte, wie wichtig eine Bildung sei, die für möglichst viele Menschen erschwinglich sei.

Zum Thema Karriere meinte der Ex-Präsident: „Arbeite an etwas mit, das für die Gesellschaft nützlich ist, was einen Mehrwert hat. Kümmere dich weniger darum, was du sein willst, kümmere dich mehr darum, was du Sinnvolles machen möchtest.“ Folgendes Beispiel fügte Obama an: „Wenn du dich um den Umweltschutz kümmerst und der Meinung bist, die Politik habe einen großen Einfluss darauf, dann ist das prima! Dann verbring doch jetzt die meiste Zeit genau damit und kümmere dich um die Dinge, die dich betreffen – kümmere dich um die Natur vor Ort, kümmere dich darum, dass Kinder Bildung bekommen oder Obdachlose eine Unterkunft. Und wenn du tagtäglich diese Dinge tust, die bedeutsam sind für dich, dann wirst du – über eine gewisse Zeit – Angebote und Aufstiegschancen mit mehr Einfluss bekommen, weil du gelernt hast zu tun, wofür du besonders brennst.“ Und so funktioniere es auch im Business. Obama warnt: „Die meisten Dinge, die sich lohnen, sind hart! Denn wenn sie einfach wären, hätten es schon andere getan. Lernen hat mit Fleiß zu tun, mit Einsatz.“

Marcus Buckingham. Der Star-Autor zum Thema „Stärken“ gewann neue Fans.

Fotos: Messer

Thomas Lorenz (2. v. r.), Stefan Opitz (2. v. l.) sorgten für die deutsche Delegation.

Hohes Lob für die Teamarbeit

Wenn Menschen in Teams zusammenarbeiteten, Dinge ausprobierten und aus den Erfahrungen lernten, könnten sie Außergewöhnliches erreichen, obwohl jeder Mensch seine blinden Flecken habe, so Obama. Mit einem gut funktionierenden Team könnten Fehler, die ja sowieso geschähen, in Verbesserungen umgewandelt werden. Die zentrale Frage dabei sei: „Was können wir besser machen?“ Zum Thema „Change“ führte Obama aus: Je älter er werde, um so mehr schätze er die Werte, die er schon von seinen Großeltern vermittelt bekommen habe: ehrlich zu sein, hart zu arbeiten, freundlich und nützlich zu sein, das eigene Päckchen zu tragen und Verantwortung zu übernehmen. Werte zeigten sich daran, wie man täglich mit den Mitmenschen umspringe – egal, um welches Thema es gehe.

Obama wurde auch darauf angesprochen, dass seine Zuhörer sich hauptberuflich mit dem Lernen auseinandersetzen. Konkret lautete eine der Fragen, ob sich ein Mensch seiner Erfahrung nach verändern könne. Man kann sich laut Obama nur verändern, wenn …

- man eine eigene Unzufriedenheit spürt.
- die Einsicht hat, dass etwas auf bisherigem Weg nicht funktioniert.
- die Bereitschaft hat, sich Informationen von anderen zu holen.
- die Veränderung nur in kleinen Schritten angeht, denn eine Veränderung kommt nicht über Nacht, weil sie immer ein Prozess ist.
- man überzeugt ist, dass man täglich besser wird, wenn man die notwendi- →

→ gen Dinge anders macht. Training und andere Lernsettings sollten sich zentral darauf beziehen, dass Menschen die Möglichkeit bekämen, das Beste aus sich zu machen. Obama sagte: „Werde der Beste, der du sein kannst!“

Ich interpretiere diesen Appell so: „Trainer sollten dafür sorgen, dass Lernarrangements so anregend und förderlich sind, dass Menschen – aus ihrer individuellen Situation heraus – für sich etwas erfahren, das sie selber befähigt, dieses Beste aus sich herauszuholen. Lernen braucht Flexibilität, viele Facetten und Möglichkeiten.“

Ohne Verantwortung kein Fortschritt

Obama betonte außerdem, dass der Fortschritt das Ergebnis davon sei, dass jeder Mensch seinen Teil der Verantwortung trage – genau da, wo man arbeite. Jeder müsse andere Menschen unterstützen, Akzeptanz und Toleranz zeigen, den Stimmen der Frauen Gehör schenken, behinderte Menschen respektvoll behandeln, sich um Bildung für die Kinder kümmern und dazu auch ehrlich Steuern bezahlen. Niemand von uns könne alle Probleme lösen, aber jeder habe Verantwortung zu tragen, die Welt ein bisschen besser zu machen. So sage er es seinen Töchtern: „Wenn Ihr freundlich und nützlich seid, wenn Ihr Euren Teil beitragt, dann werdet Ihr vermutlich weit kommen und ein gutes Leben haben.“

Barack Obama. Das offizielle Foto zeigt den Ex-Präsidenten beim entspannten Plaudern mit dem ATD-Chef.

Photo courtesy of ATD

Feedback kann auch wehtun

Der zweite Tag begann mit einer ebenfalls beeindruckenden Keynote, die von Marcus Buckingham gehalten wurde. Er ist der Begründer der „Stärken-Revolution“ und wurde in Deutschland durch das Buch „Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!“ (Campus-Verlag) bekannt. Buckingham leitete als Vizepräsident der Gallup Organization das Forschungsprojekt zur Talentsuche und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzial. Heute ist er selbstständiger Managementberater. In San Diego räumte er mit den „neun Lügen“ über die Arbeit auf. Eine Lüge sei es zum Beispiel, dass die Unternehmen mit den besten Plänen auch die erfolgreichsten seien. Weitere Lügen: Die Mitarbeiter sehnten sich nach Feedback, Allround-Mitarbeiter seien die besten Mitarbeiter, Menschen könnten andere Menschen verlässlich beurteilen. Zahlreiche Vorträge gab es zum Thema Hirnforschung und zum Thema „Evaluation des Lernens“. Ich möchte hier einige Vorträge herausheben:

- Allen Gannett hielt einen bemerkenswerten Vortrag über „Die vier wissenschaftlichen Gesetze für kreativen Erfolg“ und stellte dabei seine Forschungsergebnisse vor, wann ein Produkt zum Verkaufsschlager wird. Jeder Mensch setzt sich unterschiedlich mit dem Neuen auseinander. Erfolgreiche Innovatoren fänden den sogenannten „Sweet Spot“, das Maximum an Innovation bei gleichzeitig hoher Kundenzufriedenheit. Das Neue müsse so innovativ aber auch so leicht und sicher zu konsumieren sein, dass jeder es haben wolle – wie etwas Süßes, das man einfach so weglutscht.
- Dan Pontefract, der Gründer und Inhaber der Firma „Telus“, kritisierte in seinem Vortrag das gegenwärtige Ausbildungs- und Trainingssystem, in dem oft folgender Ablauf vorherrscht: Wir erlernen eine Routine, dann meistern wir diesen Prozess. Was schon in der Schule beginnt, wird in den Universitäten und am Arbeitsplatz mit Standards, Prozessen und Technologien fortgesetzt. Dabei, so seine Kritik, verlieren die Menschen die Fähigkeit des kritischen Denkens – weil sie in der gewohnten Routine verhaftet sind. Sein Credo: Wenn du denkst, wächst du. Wenn du wächst, lernst du. Wenn du lernst, entwickelst du dich.
- Einer der Höhepunkte für mich als langjährige Trainerin war Jim Kirkpatrick von „Kirkpatrick Partners“. Sein Thema war wie nicht anders zu erwarten die Evaluation von Trainings. Der Evaluationsexperte sprach über sein „New-World-Kirkpatrick-Model“, ein von seinem Vater entwickeltes, sehr bekanntes Konzept, welches von vier Ebenen einer Trainingsevaluation ausgeht: 1. Auf der untersten Stufe wird die Reaktion der Teilnehmer abgefragt. 2. Dann wird der Lernerfolg überprüft (Wissen? Fähigkeiten? Einstellungen?). 3. Auf der dritten Stufe wird die Verhaltensänderung am Arbeitsplatz, die sich aus dem Gelernten ergibt, überprüft. 4. Auf der letzten Stufe soll der Nutzen für das Unternehmen überprüft werden (Produktivität? Umsatzsteigerung?).

Hervorheben möchte ich hier Jim Kirkpatricks durchweg interaktive Art des

AUTORIN

Barbara Messer ist seit mehr als 20 Jahren unterwegs als Trainerin, Rednerin, Coach und Schriftstellerin. In Sachen Seminarkonzeption gilt sie als Visionärin, die verblüffende, bodenständige Lösungsansätze entwickelt – weit ab vom Mainstream und meist in „anti-digitalen“ Settings. Im Februar 2016 erschien im Beltz-Verlag ihr Buch „Inhalte merkwürdig vermitteln: 56 Methoden, die den Merkfaktor erhöhen“.

Barbara Messer
Gänsefußweg 17
30890 Barsinghausen
www.barbaramesser.de

Obama – die neue Messlatte

Honorare. Barack Obama soll nach Berichten des lokalen TV-Senders „NBC 7“ für seinen ATD-Auftritt in San Diego ein Honorar von 400.000 US-Dollar erhalten haben.

Bereits als Amtsträger hatte Obama kleinere Auftritte in diversen TV-Serien und Talkshows. Er steigerte so sein Image als massentauglicher Sympathieträger und legte damit die Basis für seine aktuelle Karriere im Speaker- und Showbusiness. Jetzt gründete er zwecks Eigenvermarktung die Firma „Higher Ground Productions“, die gerade mit dem Streamingdienst Netflix eine millionenschwere Zusammenarbeit vereinbarte. Schon länger ist bekannt, dass der Verlag Randomhouse den Eheleuten Michelle und Barack Obama mehr als 60 Millionen Dollar für ein noch geheimes Buchprojekt zahlen wird.
Im Vergleich dazu ging es beim Ex-US-Präsidenten Bill Clinton geradezu bescheiden zu. Er bekam nach seiner Amtszeit etwa 200.000 Dollar pro Vortrag und das Buchhonorar für seine „Erinnerungen“ lag bei 15 Millionen Dollar. Die „Süddeutsche Zeitung“ (vom 23. Mai 2018) berichtete süffisant, dass die Rednerhonorare deutscher Politiker sehr deutlich unter dem US-Niveau lägen. Der bayerische Ex-Ministerpräsident Günther Beckstein bekomme rund 5.000 Euro für einen Vortrag. Altkanzler Gerhard Schröder könne immerhin mit 50.000 bis 70.000 Euro pro Vortrag rechnen. In Deutschland wie in den USA gilt: Die Rednerhonorare richten sich danach, für wie viele zusätzliche Besucher ein Redner gut sei.

Martin Pichler

Anziehungskraft. Um Obama zu sehen, standen Trainer schon ab 5.30 Uhr Schlange.

Vortrags, es war eine Freude, bei ihm vorne in der ersten Reihe zu sitzen. Mag das Modell auch kritisiert werden, so war dies einer der Workshops auf der ATD Conference mit dem höchsten Erlebnisfaktor.

Denkanstöße

Viele Vorträge beschäftigten sich mit den Möglichkeiten, die Teilnehmenden mehr in ein Training einzubinden. Dazu wurden oft lediglich verschiedene Tools, die auf dem Handy Antworten oder Abstimmungen zuließen, vorgestellt. Viele Redner stellten zahllose Fragen an das Publikum, das dann per Handzeichen antwortete – auch das galt als eine Art der Beteiligung. Manches Mal gab es einen Mini-Austausch mit dem Sitznachbarn („Talk to your neighbour“) – das galt als interaktiv. Meist liefen während des Zweiergesprächs die Powerpoint-Charts weiter. Fast überall ging es um das Thema „Micro Session Learning“, das dürfte, so wie es auf dieser Convention in vielen Subtiteln auftauchte, weltweit der neueste Trend sein. Weniger Präsenzschulungen, weniger Freistellung von Mitarbeitenden, mehr Dichte und Treffsicherheit bei Trainings – so und ähnlich klingen die Argumentationen und Beweggründe. Und vielleicht führt das auch dazu, dass endlich die Powerpoint-Schlachten vermindert und Schulungsinhalte ganz gezielt auf den Punkt gebracht werden.
Micro Trainings – das erfordert nach meiner Erfahrung eine hohe Kompetenz auf Seiten des Trainers, den Inhalt unterschiedlich zu dosieren. Trainings werden kürzer, manch ein Workshop wird in Zukunft 60 oder auch nur 30 Minuten dauern. Das ist ein Trend, den ich bereits in den Jahren meiner vielen Fachtrainings in der Pflege (1999 bis 2010) erlebt habe – dort fanden Schulungen in der gemeinsamen Mittagszeit statt – 60 Minuten, alle an einem Tisch. Hier braucht es methodisches und didaktisches Know-how. Schließlich muss man als Trainer spannende Präsenzlernzeiten gestalten können, die dann auch noch mit den digitalen Lernformen vereinbar zu sein haben. Das wird – hoffentlich – die Spreu vom Weizen in der Trainerschaft trennen!
Auf der ATD-Konferenz klang in unterschiedlichsten Workshops durch, dass zukünftig auch die Führungskräfte diese Mikro-Trainingseinheiten durchführen können sollen. Das habe ich in der Praxis schon zur Genüge erlebt. Mein Fazit: Der Prophet oder die Prophetin im eigenen Haus gilt wenig und erzeugt wenig Lernerfolg. Die Mitarbeitenden reagieren vielfach gehemmt, wenn der „Chef“ sie „belehrt“. Hier braucht es nach meinem Verständnis zumindest eine Grundlagenschulung, damit Führungskräfte interessante Trainings halten können. Fachexpertise als Führungskraft reicht einfach nicht aus.

Barbara Messer

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

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

Die Ausgabe 2018/2019 ist soeben erschienen!
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!
Telefon: 09 31 / 4 60 78 60
E-Mail: info@top250tagungshotels.de

TOP 250 Germany
Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet

Diese Häuser aus der Ausgabe 2018/2019

NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN
im HOTEL PARK SOLTAU

Was Sie bei uns erwartet:

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

HOTEL PARK SOLTAU GmbH

Hotel Park Soltau GmbH
Winsener Str. 111 • 29614 Soltau • +49 (0)51 91/605-0
info@hotel-park-soltau.de • www.hotel-park-soltau.de

0618-034

TAGEN in Bayerns einzigartigem Wellnesshotel!

Urlaubsfeeling inklusive.
Im römischen Ambiente des Hauses
erwartet Sie freundlicher, professioneller Service.

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

2018

TOP 250 GERMANY
DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND

Geben Sie Ihre Stimme ab:

www.top250tagungshotels.de/wettbewerb

www.top250tagungshotels.de

empfehlen sich!

» Verschiedene Veranstaltungsformen
» 13 moderne Tagungsräume (20-360m²)
» Top Lage im Dreieck HH-HB-H
» Über 70 versch. kreative Kaffeepausen
» WeFrame – 85“ Multitouch Display

ANDERS Hotel Walsrode
Gottlieb-Daimler-Str. 6-11 | 29664 Walsrode
tagung@anderswalsrode.de
www.anderswalsrode.de | 05161-607 550

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2018

TOP 250 GERMANY
DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND
www.top250tagungshotels.de

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

Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!

Alles weitere zum Wettbewerb finden Sie auf den vorhergehenden Seiten.

Dieses Haus aus der Ausgabe 2018/2019 empfiehlt sich!

SCHWARZWALD PANORAMA
Hotel.Campus.Selfness
BAD HERRENALB

FRISCHE IM KOPF

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

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

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

Die neue Cebit gilt als Erfolg

DIGITALES FESTIVAL. Jung und frisch – nach den ersten Reaktionen hat die neue Cebit in Hannover sowohl die Aussteller als auch die Besucher überzeugt. Oliver Frese, Messevorstand, freute sich: „Wir konnten konkretes Business mit Festivalstimmung verknüpfen."

Die Cebit (Akronym für „Centrum für Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation") war in der Vergangenheit eine der weltweit größten Messen für Informationstechnik. Der Besucherrekord von knapp 800.000 Menschen wurde im Jahr 2001 erreicht. Im Jahr 2017 kamen dann nur noch 200.000 Interessierte nach Hannover. Auf den Bedeutungsrückgang der Cebit reagierte die Messeleitung mit einem radikal neuen Veranstaltungskonzept.

Die neue Cebit ist keine klassische Messe mehr, sondern zum ersten Mal Festival, Kongress und Ausstellung in einem. Tagsüber wurde auf den (oft sehr traditionellen) Messeständen der Aussteller in den Hallen wie bislang über das Geschäft geredet, gleichzeitig fanden auf sehr vielen Konferenzbühnen Diskussionsrunden und Vorträge statt. Mehr als 500 Redner waren am Start. Und dann wurde auch noch ein großer Außenbereich bespielt, der für Festivalatmosphäre sorgte.

Messen werden zu Events

Unternehmen wie IBM und SAP präsentierten sich im Außenbereich mit großen Pavillons und mit Freiluftattraktionen wie einem Riesenrad. Alles erinnerte an einen Jahrmarkt. Auf dem Festivalgelände gab es Food-Trucks und Strandcafés. Abends fanden dann Konzerte statt. „Der Dreiklang aus Messe, Konferenz und Networking-Event ermöglicht den 360-Grad-Blick auf die Digitalisierung von Unternehmen, Verwaltung und Gesellschaft", erklärte die Messegesellschaft ihr Konzept, das insbesondere junge IT-Experten anziehen sollte.

Die deutsche Messewirtschaft beobachtet schon seit einiger Zeit diesen Trend: In Zukunft werden sich Messen noch stärker zu Events entwickeln, die man unter keinen Umständen verpassen will. Gerade junge Menschen, die vielseitige Möglichkeiten nutzen, online zu kommunizieren, wollen sich trotzdem zum persönlichen Netzwerken auf Messen treffen. Messen müssen sich vor diesem Hintergrund mehr emotionalisieren und zu Ereignissen entwickeln, die Besucher und Aussteller auf keinen Fall verpassen möchten.

Glückwünsche zur Premiere

Zwar führte das neue Cebit-Konzept dazu, dass in diesem Jahr noch weniger Besucher kamen (nur 120.000 Menschen), aber das Publikum war wie gewünscht jünger, weiblicher und für die Aussteller durchaus attraktiv. „Die neue Cebit war ein voller Erfolg", sagte deshalb auch Heiko Meyer, Vorsitzender des Cebit-Messeausschusses, am letzten Messetag. „Wir beglückwünschen das Cebit-Team zur Premiere. Mit dem Mut zur radikalen Transformation wurde die Basis für die Zukunft gelegt." Die Kombination von Business und Festival sei zukunftstauglich. Die beteiligten Unternehmen seien von dem neuen Konzept überzeugt. Meyer: „Wir freuen uns auf die nächste Ausgabe der Cebit im Juni 2019."

Und Oliver Frese, Vorstand der Deutschen Messe AG, ergänzte: „Wir haben überaus positives Feedback zur Zukunftsfähigkeit des neuen Konzepts und zu unserem Mut, nicht nur von Disruption zu sprechen, sondern sie auch anzupacken." Die neue Cebit schaffe eine neue Aufbruchstimmung. „Wir stellten fest, dass Geschäftskontakte in lockerer Atmosphäre besser entstehen können", so Frese.

Gudrun Porath

Ab in die „Wolke". Der Computerriese IBM schickte Diskussionsgruppen symbolisch in die „Cloud".

Foto: Porath

Das wird ein schöner Monat für ...

... Peter Sawtschenko,

den Spezialisierungsexperte („Energie-Resonanz-Positionierung"). Er wird als Keynote Speaker den „Landsiedel Kongress 2018" eröffnen. Dabei will er zeigen, wie man Unternehmen von Grund auf richtig positioniert und den Nutzen eines Angebots klar herausstellt.
Stephan Landsiedel, Diplom-Psychologe und NLP-Ausbilder, lässt auf seinem jährlichen Soft-Skill-Kongress diesmal insgesamt rund 40 Referenten und Workshopleiter auftreten.
6. bis 7. Juli in Zeilitzheim/Kitzingen
www.landsiedel-seminare.de

Foto: Nigel Jarvis / Shutterstock.com

... die Stadt Chester,

die im Nordwesten Englands liegt. Deren Altstadt zeichnet sich durch zweistöckige überdachte Arkaden und Fachwerkhäuser im Tudorstil aus. Noch bemerkenswerter ist, dass hier im Juli die nächste „International Mentoring, Coaching and Supervision Research Conference" stattfindet. Diese vom EMCC-Verband organisierte Veranstaltung will zeigen, wie sehr die Zukunft des Coachings von der Zukunft der (digitalisierten?) Arbeit abhängt. Spannend wird es, wenn der Brite David Clutterbuck seine Gedanken dazu präsentiert, wann denn nun die künstliche Intelligenz das Coaching übernimmt.
10. bis 11. Juli in Chester (GB)
www.research2018.emccconference.org

... Waldo Waldman,

den ehemaligen US-Kampfpiloten und jetzigen Motivationsredner. Er ist einer von sieben Keynote Speakern, die auf dem Kongress „Influence 2018 – The Premier Event for Professional Speaking" auftreten. Dahinter steht die nationale US-Rednervereinigung (NSA), die die Veranstaltung als Weiterbildung für professionelle Redner entworfen hat. Die Themen gehen von der Kundengewinnung, höheren Honoraren und mehr Empfehlungen bis hin zur Frage, wie man die Kunst der freien Rede vervollkommnen kann. Flieger Waldo Waldman hat seinen Beitrag in Anlehnung an einen amerikanischen Actionfilm „Be a Top Gun Keynoter" überschrieben.
14. bis 17. Juli in Dallas/Texas (USA)
www.nsaspeaker.org

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

... Ali Wichmann,

den Chef der Theatergruppe „Scharlatan“, der auf der letzten „Zukunft Personal“ für unseren Fotografen auf eine Holzkiste geklettert ist. Wichmann darf sich freuen, dass sein Team eine „Sommerakademie“ auf die Beine gestellt hat. Allein im Juli werden zehn eintägige Workshops unter der Überschrift „Sommerakademie“ zusammengefasst. Hier lernen Manager alles, was Schauspieler ihnen beibringen können – von der Haltung über die Spannung und die Präsenz bis zur Überzeugungsfähigkeit und dem Verkörpern von Werten. Speziell zum „weiblichen Auftreten“ hat Scharlatan auch viel zu zeigen.

16. bis 20. Juli in Hamburg
www.scharlatan.de

... Tobias Schrödel,

den IT-Sicherheits- und Computerexperten, der die (für Nerds untypische, extrovertierte) Fähigkeit besitzt, brillante Vorträge zu halten. Er wird auf dem SZ-Wissensforum des Monats Juli das Thema „IT-Sicherheit“ für jedermann verständlich aufbereiten. Schrödel will Sicherheitslücken digitaler Endgeräte aufdecken und zeigen, wie man seine Daten besser schützen kann.

17. Juli in München
www.sz-wissensforum.de

... Dr. Gunther Schmidt,

den Pionier der Verbindung von systemischer Therapie und Hypnotherapie nach Milton Erickson. Nach dem Tod von Bernd Isert ist Schmidt zu einer der tragenden Säulen des dreiwöchigen „Metaforum Sommercamps“ geworden. Das Camp bietet eine Vielzahl von Crashkursen zu diversen Trainingsmethoden. Interessant ist auch der zweitägige Kongress innerhalb des Sommercamps, der in diesem Jahr unter dem Motto „Selbststeuerung“ steht. Gunther Schmidt wird hier über die unterschiedlichen Dimensionen der Selbststeuerung sprechen. Beim Kongress mit dabei sind auch Friedrich Glasl, Matthias Varga von Kibéd und Stephen Gilligan.

28. bis 29. Juli in Abano (Italien)
www.sommercamp.metaforum.com

17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

Juli 2018

„Zukunft Personal Nord“ meldet Besucherrekord

MESSE-RÜCKBLICK. Mit einem Besucherrekord ist die „Zukunft Personal Nord 2018“ in Hamburg zu Ende gegangen: 4.275 Besucher (plus sechs Prozent im Vergleich zum Vorjahr) informierten sich bei 271 Ausstellern zu allen Themen des HR-Managements. Die „Schwester“-Messe „Zukunft-Personal Süd 2018“ in Stuttgart kam mit 5.061 Besuchern nicht über ihr Vorjahresniveau hinaus.

Foto: Spring Messe Management

Zukunft Personal Nord 2018. Eine neue Messehalle bot mehr Platz für insgesamt 271 Aussteller aus dem Bereich „Personalwirtschaft“.

In Hamburg war deutlich zu spüren, wie massiv die Veränderungen in der Arbeitswelt durch die Digitalisierung sind. Die „Zukunft Personal Nord“ legte in diesem Jahr ihren Schwerpunkt auf „Disruptive Leadership“, auf Führung im digitalen Zeitalter. „Der Mensch ist der wichtigste Faktor für die Produktivität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Umso wichtiger ist es, mit gezielten Recruiting-, Employer-Branding- und Leadership-Maßnahmen qualifizierte Mitarbeiter zu finden und weiterzuentwickeln“, betonte Ralf Hocke, CEO von Veranstalter „Spring Messe Management“ in Mannheim. „Die gestiegenen Aussteller- und Besucherzahlen sowie die gute Stimmung in der Messehalle zeigten, dass die Zukunft Personal Nord der Branche für diese Kernthemen entscheidende Impulse geben konnte“, so Hocke. Für Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, Leiterin Personal Konzern und Führungskräfte der Deutschen Bahn, stand fest: „Gut ist Führung dann, wenn sie sich an klaren Werten orientiert. Folglich sind gute Führungskräfte insbesondere vertrauenswürdig, belastbar, aufgeschlossen, konfliktfähig und somit verlässlich und glaubwürdig.

Was gute Führungskräfte auszeichnet

Um diesem hohen Anspruch gerecht zu werden, müssen sich Führungskräfte kritisch selbstreflektieren können und den Wunsch haben, sich stetig persönlich weiterzuentwickeln.“ Am Beispiel ihres Arbeitgebers stellte sie dar, wie ein Konzern gezieltes Führungskräftetraining durchführen kann und dabei auch die sich kontinuierlich verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Ein besonderes Augenmerk liegt bei der Bahn darauf, Räume für Begegnungen zu schaffen und eine offene Kultur zu leben, so die Personalerin.

Als Motor des HR-Managements erwiesen sich einmal mehr die 36 Start-ups, die auf der Fachmesse mit ihren Produkten und Dienstleistungen geballte Kreativität und frische Herangehensweisen zeigten. Auf einer eigenen Bühne stellten sie nicht nur ihre Angebote vor, sondern beschrieben auch Best Practices und Learnings aus ihrem Unternehmensumfeld. Die neuen Formate „Ten Talk“ und „Expert Area“ entwickelten sich zu Besuchermagneten. Insbesondere der Umgang mit Konflikten im Team sowie die zunehmende Relevanz von Suchmaschinen-Marketing in der Personalakquise wurden in Kleingruppen engagiert diskutiert.

Die Frage danach, wie Unternehmen die besten Köpfe finden könnten, spiegelte sich vor allem in der „Expert Area“ wider: Hier lag der Fokus insbesondere auf dem Trendthema Employer Branding: Als Arbeitgeber solle man sich menschlich und transparent darstellen und Bewerber ermuntern, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten, riet Johanna Hartz vom Blog „Wollmilchsau.de“ in ihrem Vortrag über die „Candidate Journey“. Wie Unternehmen ihre Arbeitgebermarke erlebbar machen können, zeigte auch die neue „Zukunft Personal Conference“ mit dem Thema „Employer Brand Experience“, die parallel zur Messe stattfand.

Gudrun Porath

Themen im September

DIE AUSGABE 09/2018 ERSCHEINT AM 06. SEPTEMBER 2018

MESSE-VORBERICHT

Zukunft Personal Europe

Vom 11. bis 13. September wird in diesem Jahr in Köln die große HR-Messe (neuerdings „Expo-Event“) stattfinden. Sie steht unter dem Moto „Workolution – succeed in permanent beta“. Die Messe mit rund 770 Ausstellern und das Rahmenprogramm werden rund 18.000 Fachbesucher anlocken.

BUSINESS SCHOOLS

Executive Education

Die britische „Financial Times“ hat ein Ranking der weltweit besten Anbieter einer universitären „Executive Education“ erstellt. Wir sagen, auf welche Trends Personaler achten müssen und welche deutschen Schulen gut abgeschnitten haben.

KREATIVITÄT

Ideen und ihre Killer

Im Kern bedeutet Kreativität die Fähigkeit, Probleme lösen zu können. In vielen Unternehmen sollen Probleme natürlich überwunden werden – aber bitte ohne revolutionäre Ansätze. Doch konservative Wege helfen heutzutage einfach nicht weiter.

Fotos: Pichler

wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 31. Jahr

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Winfried Gertz, Boris Grundl, Klaus Kissel, Bernhard Kuntz, Barbara Messer, Marcus Plass, Gudrun Porath, Jens Rowold, Nadine Schmidt, Bärbel Schwertfeger, Josef W. Seifert,

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

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

Titelbild
mauritius images / Blend Images
Dave and Les Jacobs / Kolostock

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2018
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:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

Boris Grundl

Paragraf 67

Ersetze „recht haben wollen“ durch Sinn

Kommt Ihnen dieses Statement bekannt vor: „Das hätte ich dir gleich sagen können.“ Wie oft passiert es, dass bei Diskussionsrunden im Fernsehen, bei Familienfesten oder Meetings in Unternehmen „gefühlte“ Experten beisammensitzen und sich mit aller Kraft bekämpfen? Geht es dabei um Austausch und gegenseitige Inspiration (also voneinander lernen) oder um Selbstbestätigung?
Ich habe selbst erlebt, wie bei der Besetzung von Talkshows bereits im Vorfeld dafür gesorgt wird, dass möglichst viele unterschiedlich tickende kampfbereite Meinungsvertreter im Raum sind. Jeder Moderator freut sich, wenn es knallt, das sorgt für Quoten.

> **„Viele wollen nicht nur recht haben, sondern unbedingt auch noch von der Gegenseite recht bekommen.“**

So verständlich das ist, so klar ist auch: Augenscheinlich geht es vielen weniger um die Sache, sondern vielmehr darum, nicht nur recht zu haben, sondern am besten von der Gegenseite auch recht zu bekommen. Und sich dadurch noch mehr im Recht zu fühlen.
Wie kommt es, dass bei einer Befragung der Nürnberger Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) 2014 jeder Dritte der mehr als tausend Befragten erklärte, dass er schon einmal Streit mit Nachbarn hatte? In Hamburg sogar jeder Zweite. Es geht dabei um Laubbläser, ungeputzte Treppen, Gartenzwerge. Nicht selten werden diese Konflikte vor Gericht ausgetragen. Dort geht es bekanntermaßen immer ums Rechthaben, beziehungsweise darum, dass der Richter einer Partei hochoffiziell bestätigt, dass sie recht hat. Natürlich gibt es Fälle, die gerichtlich geklärt werden müssen, jedoch: Die meisten Konflikte ließen sich durch den gesunden Menschenverstand einfach und schnell klären. Denken wir an den Rosenkrieg bei Scheidungen oder Partnerschaftsstreits: Wie oft ist dort „Recht-haben-wollen“ das Nummer-eins-Motiv? Mit allen Mitteln will man seine gefühlte Verletzung dem anderen heimzahlen. Schlimmstenfalls versucht man, über die Kinder Macht auszuüben und schadet ihnen dabei. Von Verantwortung keine Spur!
Egal, ob im Meeting, in der Talkshow oder beim Nachbarschaftszwist: Der Bestätigungswahn kennt keine Grenzen. Weil es so oft vorkommt, halten wir das für normal. Ich finde das überhaupt nicht normal und benenne diese geistige Enge, wo immer ich kann. Ich verstehe, warum Menschen so sind, bin damit jedoch überhaupt nicht einverstanden. Dahinter steckt nichts anderes als das Bedürfnis nach Bestätigung der Position als mickriger Ersatz für die Anerkennung der Person. Wenn ich recht habe, bin ich richtig! Beide Wörter entspringen der gleichen Wurzel! Beim „Recht-haben-wollen“ werden tiefe innere Ansichten von der Welt berührt, die sich darin zeigen, wie mein Gegenüber denkt, fühlt und handelt. Tiefe innere Vorstellungen, die stark mit Emotionen verknüpft sind.
Uns interessiert dann nicht, was wir vom anderen vielleicht lernen könnten. Wir fragen nicht: „Was ergibt jetzt gerade am meisten Sinn?“ Uns interessiert, was an unserer Sicht der Dinge besser ist. Selbstbestätigung schlägt Lernbestrebung. Bitte seien Sie ab sofort klüger und umso hartnäckiger. „Der Klügere gibt nach“, weiß der Volksmund. Und ich füge hinzu: „Der Klügere gibt jetzt nach.“ Denn seine tiefer durchdachten Ideen werden sich mit der Zeit garantiert durchsetzen. Gestatten Sie mir zum Schluss eine Frage: Zu welcher mentalen Fraktion gehören Sie?

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

HAUFE.

TOP-FORSCHUNG FÜR DIE PERSONALPRAXIS

ARBEITSERGEBNISSE DER FÜHRENDEN WISSENSCHAFTLER

In **PERSONALquarterly** lesen Sie vierteljährlich die neuesten **Erkenntnisse aus der Personalforschung** – wissenschaftlich **fundiert und verständlich** aufbereitet. Nutzen Sie das Know-how der führenden Wissenschaftler für Ihre Personalarbeit und treffen Sie **sichere Entscheidungen** auf Basis der besten verfügbaren Fakten.

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

„Genauso wichtig wie die Intelligenz eines Menschen sind andere Fähigkeiten: Das Um-die-Ecke-denken zum Beispiel … nur so lassen sich die Grenzen der Menschheit verschieben.“

Dr. Henning Beck, Neurobiologe, in seiner Kolumne in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 23 vom 1. Juni 2018, in der er beklagt, dass die Menschen immer schlechter darin werden, Kreativitätsaufgaben zu lösen.

„Heute sprechen wir von der digitalen Transformation. Trotzdem zeigt sich, dass die Kernkompetenzen guter Führungskräfte nicht digitaler Natur sind: Emotionale Intelligenz und Kompetenz, interpersonelle und interkulturelle Kompetenz sowie die Fähigkeit, Hilfe zu geben und entgegenzunehmen.“

Dr. Gerhard Fatzer, Organisationsberater und Inhaber des Trias-Instituts in Zürich, im „Coaching Magazin“ Nr. 2/2018

„Achtsamkeit hält die Menschen so im Moment gefangen, dass sie sich kaum etwas Schöneres vorstellen können – und zwar so sehr, dass sie sich gar nicht mehr (für eine bessere Zukunft) anstrengen wollen.“

Andrew C. Hafenbrack, Psychologieprofessor, Católica Lisbon School of Business, in einer Studie über die Wirkung von Achtsamkeitsübungen, zitiert in der „Wirtschaftswoche“, 8. Juni 2018

„Keine Organisation kann es sich leisten, auf ein gewisses Maß an Scheinheiligkeit zu verzichten. Jede Organisation … ist darauf angewiesen, ihrer Umwelt neben ihren eigentlichen Leistungen immer auch eine geschönte Darstellung ihrer selbst zu präsentieren.“

Prof. Dr. Stefan Kühl, Soziologe Uni Bielefeld, über die „Schauseite“ von Unternehmen, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 28. Mai 2018

„Was früher eine banale Gewohnheit war, kann morgen ein kommerzieller Trend sein: Das Frühaufstehen etwa wird jetzt als „Miracle Morning“ vermarktet. So erobert die Wohlfühl-Industrie die letzten Ruhezonen des Alltags.“

Till Raether, Journalist, im „Süddeutsche Zeitung Magazin“ Nr. 21 vom 25. Mai 2018

„Zu viele Länder werden von starken Führern geführt … Das behindert internationale Verhandlungen, weil sie alle nicht nachgeben können.“

Raghuram Rajan, Ex-Chefökonom des IWF, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“, 6. Juni 2018

„Es geht darum, das digitale Heute zu verstehen und das Morgen zu entdecken.“

Oliver Frese, Messechef der Cebit, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 4. Juni 2018

„Es entstand Abhängigkeit statt Autonomie, Bürokratie statt Begeisterung und Mittelmaß statt Meilenstein.“

Prof. Dr. Christian Scholz, Uni Saarbrücken, über den Versuch, eine international renommierte Business School in Deutschland aufzubauen, im „Handelsblatt“ vom 18. Mai 2018

„Coaching ist zu sehr ein Jahrmarkt der Anbieter.“

Dr. Gerhard Fatzer, Organisationsberater, im „Coaching Magazin“ Nr. 2/2018

HAUFE.

DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE

JETZT 4 WOCHEN KOSTENLOS TESTEN

HAUFE PERSONAL OFFICE GOLD

Mit der Online-Lösung Haufe Personal Office Gold sorgen Sie für optimale Arbeitsverhältnisse in Ihrer Personalabteilung. Ob Zeugnisgenerator, Abmahnungspaket oder Mutterschutz-Rechner – mit praktischen Arbeitshilfen sparen Sie wertvolle Zeit.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/gold-office

HAUFE.
AKADEMIE

TALENT MANAGEMENT

Glückliche Talente sind kein Zufall!

UNSER QUALIFIZIERUNGSANGEBOT

- **Topaktuelle Seminare & Trainings:**
  - zu allen Talent Management und HR Strategy Themen
  - mit innovativen Recruitingansätzen
- **Lehrgänge**
- **Inhouse-Trainings**
- **Consulting**
- **Digitales Lernen**
- **Webinare, Whitepaper, Magazine**
- **Competence Profiling:** Online Tools für Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen

Tipps, Trends & vieles mehr auf
www.haufe-akademie.de/talentmanagement