



wirtschaft weiterbildung

07/08_21

www.wuw-magazin.de

Würdigung_Das Erbe von Paul Watzlawick für Coachs s. 14

Wissen_Die Stellhebel für psychologische Sicherheit kennen s. 38

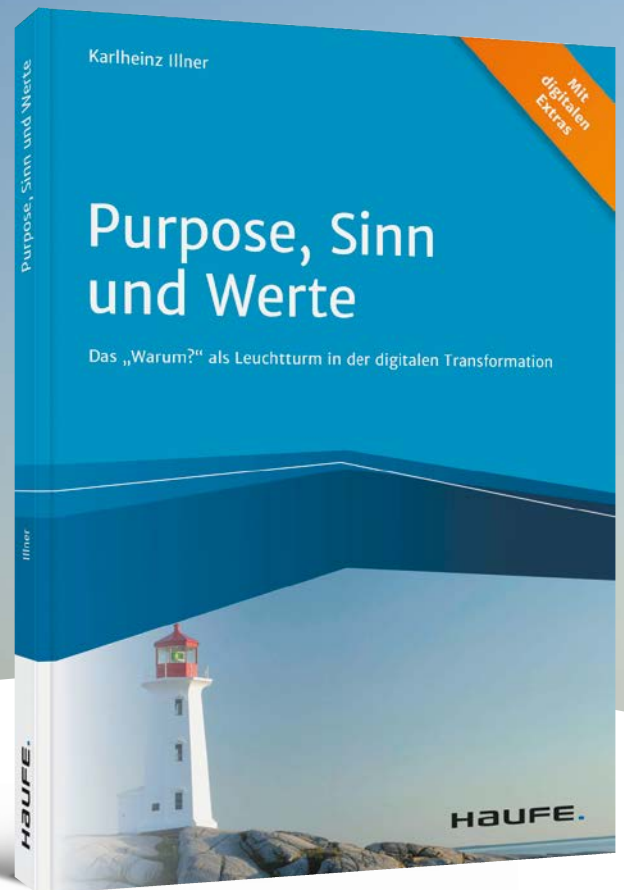
Wichtig_Mehr „Digital Transformation Manager“ ausbilden s. 48

Bücher, die Sie inspirieren

Fachbuchempfehlungen für diesen Sommer s. 16



WARUM ES OHNE PURPOSE NICHT GEHT



LANGFRISTIGER MARKTERFOLG BRAUCHT EINEN KLAREN KURS

Das unternehmerische und persönliche Wofür schafft Orientierung in unsicheren Zeiten: Warum tun wir, was wir tun? Was schreiben wir uns auf die Fahnen? Einmal entwickelt, ist Ihr Purpose unverwechselbar. Sie richten sich damit klarer aus, stehen für etwas. Das schafft die Basis für Agilität: Es gibt eindeutige Handlungsspielräume, statt starrer Pläne. Selbstverantwortung und Einfallsreichtum rücken ins Zentrum. Ihr Purpose stärkt das Miteinander, die Veränderungsbereitschaft und steigert die Attraktivität nach außen. Mit diesem Buch werden Sie ihn entwickeln und umsetzen!

Karlheinz Illner
Purpose, Sinn und Werte
Das "Warum?" als Leuchtturm in der digitalen Transformation

ISBN: 978-3-648-14802-0
Buch: **34,95€** [D]

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
shop.haufe.de/prod/purpose-sinn-und-werte
oder in Ihrer Buchhandlung

Liebe Leserinnen und Leser,

man kann ihn nicht nicht kennen. In Anspielung auf seinen wohl berühmtesten Satz – „Man kann nicht nicht kommunizieren“ – geht es hier natürlich um Paul Watzlawick. Auch ich kenne dank meines kommunikationswissenschaftlichen Studiums seine fünf Axiome der Kommunikation und habe den radikalen Konstruktivismus ausführlichst diskutiert. Dass sich jeder Mensch eine eigene Wirklichkeit konstruiert, die auf subjektiven Sinneserfahrungen basiert, diese Gedanken haben mich damals geprägt – der Münsteraner Lehrstuhl sei ein „Konstruktivistenhort“, raunte man sich ehrfurchtsvoll zu, sobald die Grundlagenseminare absolviert waren.

In diesem Jahr wäre Watzlawick 100 Jahre alt geworden. Seine Überlegungen sind nach wie vor aktuell und wertvoll für die Arbeitswelt – schließlich steht und fällt so vieles mit der Kommunikation, um es ganz banal zu sagen. Gerade auf das Business Coaching hatte Watzlawick mit seinen Kommunikationsgrundsätzen großen Einfluss, wie der Artikel zu seiner Würdigung zeigt (Seite 14).

Im Change Management sollte man die Bedeutung der Kommunikation ebenso nicht unterschätzen – auch und gerade weil ein so großer Teil der Kommunikation unbewusst und als analoge Kommunikation verläuft, wie Watzlawick die nonverbale Kommunikation nennt. Als ich das Buch „It's now“ von der ehemaligen Siemens-Personalvorständin Janina Kugel rezensiert habe, bin ich genau darauf gestoßen: Sie erzählt darin, wie überrascht sie war, als eine Mitarbeiterin ihr dafür dankte, den Dresscode bei Siemens für immer verändert zu haben. Offenbar waren die Jeans, die Kugel gerne bei der Arbeit – und in der Kaffeeschlange – trug, eine sehr eindeutige analoge Kommunikation. Ohne ein Wort darüber zu verlieren, schaffte sie einen Wandel. Es sind solche Anekdoten, die Kugels Buch authentisch machen, obwohl sie Ross und Reiter aus ihrer vergangenen Arbeitswelt selten beim Namen nennt.

Damit sind wir mitten im Thema unserer aktuellen Titelgeschichte: Wie jedes Jahr haben wir den Büchermarkt für Sie nach empfehlenswerten Büchern durchkämmt und uns auf insgesamt 13 Titel geeinigt, die wir für fachlich relevant halten und die Ihnen spannende Einblicke in diverse Themen rund um Weiterbildung, Training und Coaching bieten. Zudem stellen wir erstmals einige Podcasts vor.



Damit verabschiede ich mich in eine kurze Sommerpause und wünsche Ihnen eine bereichernde Zeit.

K. Enderle da Silva

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin



Buchtipps. Der kommende Sommer wird krisenbedingt anders verlaufen als frühere Sommer. Hoffentlich bleibt Zeit zum Lesen und zur Weiterbildung – egal ob in Sachen „agil Lernen“ oder „besser Entscheiden“. Wer lieber zuhört, kann sich auch einen Podcast aus den Empfehlungen der Redaktion auswählen.



Paul Watzlawick. Sein systemischer Ansatz und sein Konstruktivismus prägen Training und Coaching noch heute.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

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

menschen

14 Von Paul Watzlawick lernen

Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick wäre in diesem Jahr 100 Jahre alt geworden. Seine Arbeiten hatten einen enormen Einfluss – auch auf das Business-Coaching.

titelthema

16 Bücher, die Sie inspirieren

Welche Fachbücher sollten Weiterbildungsprofessionals und Organisationsberater in der Sommerpause lesen, wenn sie in Ruhe ihr Wissen auffrischen oder ihr Geschäftsmodell überdenken wollen? Die Redaktion gibt Empfehlungen.

24 Hier gibt's was auf die Ohren

Zum ersten Mal stellen wir auch themenrelevante Podcasts vor. Die Auswahl ist riesig, acht Highlights haben wir für Sie ausgesucht.

26 „Handbuch Coaching“ neu aufgelegt

Das legendäre „Handbuch Coaching“ ist in 2021 nach 15 Jahren in einer neuen Auflage erschienen und glänzt mit prägnanten Grundsatzartikeln.

personal- und organisationsentwicklung

28 Blended Learning: Die Mischung macht's

Wann schießen Onlinedienste übers Ziel hinaus? Die Dale Carnegie Organisation hat eine Blended-Learning-Reise entwickelt, den „Performance Change Pathway“, der Personalentwicklern zeigt, wie Präsenz- und Onlinetrainings im Wechsel funktionieren können.

32 Vom Trend zur Grundlage für Innovation

Das „New Normal“ wird ohne ein gutes Maß an Achtsamkeit schnell zur Stressfalle. Doch Achtsamkeit kann mehr hervorbringen als einen persönlichen Weg zu gesunder Resilienz – sie kann zu Innovation und Agilität beitragen.

38 Das Phänomen der Wassermelone

Häufig herrscht unter den Mitarbeitenden Angst vor dem Scheitern und eine Kultur des Verschleierns und Beschönigens wächst rasant – das sogenannte „Wassermelonen-Reporting“ (außen grün, innen rot) entsteht. Grund dafür ist die mangelnde psychologische Sicherheit. Führungskräfte haben fünf Stellhebel zum Gegensteuern.

Beim Thema
Onlinemeeting
bist Du
ganz offline?



32

Achtsamkeit. Übungen helfen dabei, das Achtsamkeitslevel zu steigern und so Innovationen zu fördern.



48

Digital Transformation Manager. Eine rasante Marktentwicklung zwingt Firmen dazu, Mitarbeiter in die digitale Welt mitzunehmen.

training und coaching

42 Mit einem Coach Verwickeltes entwickeln

„Mein Leben ist so verwickelt, dass ich mich nicht entscheiden kann“, dieses Lebensgefühl haben immer mehr Menschen. Ein Coach kann helfen, das scheinbar unauflösbare Geflecht von Interessen, Bedürfnissen und Notwendigkeiten zu bearbeiten.

46 „Auswahl nicht zu leicht nehmen“

„Mit der Auswahl eines Coachs übernimmt der Suchende die Qualitätsverantwortung für sein Coaching und setzt einen ersten wichtigen Schritt für seine Weiterentwicklung“, betont Peter Kraushaar, Trainer, Berater und Coach bei Comteam.

48 Massenspur ins digitale Zeitalter

Viele Unternehmen suchen händeringend Experten, die ihr Geschäftsmodell in die digitale Welt überführen. Sinnvoll erscheint die Weiterbildung bestimmter Mitarbeiter zum „Digital Transformation Manager“.

52 Datenschutz im Griff

Lernplattformen gehören in vielen Unternehmen zur Grundausrüstung der Personalentwicklung. Bei der Einführung und Nutzung von Lernplattformen müssen Arbeitgeber allerdings einige datenschutzrechtliche Bedingungen beachten.

Rubriken

03 editorial	52 fachliteratur
51 vorschau	56 kolumne
51 impressum	58 zitate



Wir connecten
Dich:
digitalmeeting
hub.de



Foto: Sean Gallup / Staff / gettyimages.de

WER Das Foto zeigt den evangelischen Pfarrer Gregor Hohberg (links), Rabbiner Andreas Nachama und Imam Kadir Sancı (rechts) bei der Grundsteinlegung ihrer gemeinsamen „Kirche“ mitten in Berlin.

WAS Das Gotteshaus, das hier gebaut wird, soll den Namen „House of One“ tragen. Christen, Juden und Muslime bekommen hier separate Gebetsräume und einen großen, zentralen Begegnungsraum.

UND SONST Das Foto wurde am 27. Mai 2021 in Berlin von Sean Gallup, einem Fotoreporter der Bildagentur Getty Images, aufgenommen. Das Gotteshaus soll im Jahr 2025 bezugsfertig sein.

Hoffnungsvoll unter einem Dach. Eine Nachrichtenagentur, die das Foto verbreitete, wählte als Bildunterschrift: „Kein Witz: Ein Priester, ein Rabbi und ein Imam reichen sich die Hände“. Was eigentlich selbstverständlich ist, scheint im Jahr 2021 ein echtes Wagnis zu sein. Die Vertreter der drei großen monotheistischen Religionen – des Judentums, des Christentums und des Islam – wollen auf eine private Initiative hin den Berlinern einen „Ort der Toleranz und Offenheit“ zur Verfügung stellen. Das „House of One“ steht für ein respektvolles Kennenlernen. Gregor Hohberg betont: „Wenn man immer im Gespräch bleibt, ist für das gesellschaftliche Miteinander viel gewonnen und viel getan – und genau das machen wir.“ Dabei erhebt keiner der drei Geistlichen den Anspruch, Judentum, Christentum und Islam in Gänze zu repräsentieren.

HAUFE LEARNING EXPERIENCE

Business-relevantes Lernen in einer
Learning Experience Plattform.

nutzerzentriert • verbindend • selbstgesteuert
www.haufe-akademie.de/lxp

Jetzt
anmelden

Kostenloses Webinar

Gamification im betrieblichen Lernen

Do 08.07.21 – 10 Uhr
hf-aka.de/game



REPRÄSENTATIVE UMFRAGE

Zunehmende Karriereunlust bei Frauen

Frauen haben immer weniger Lust auf eine Führungsposition. So sank der Wunsch von weiblichen Beschäftigten, im Laufe ihrer Karriere eine Führungsposition zu übernehmen, von 39 Prozent im Frühjahr 2019 auf 24 Prozent im Frühjahr 2021.

Und nicht nur das: Auch die Zuversicht, eine Führungsposition überhaupt erreichen zu können, ist bei den weiblichen Beschäftigten zurückgegangen: von 35 auf

nur noch 31 Prozent. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage der „Initiative Chefsache“ (www.initiative-chefsache.de). Seit 2018 befragt die Initiative zweimal im Jahr 5.000 Beschäftigte in Deutschland zu ihren Karriereambitionen.

Auch bei den Männern setzt sich der rückläufige Trend beim Wunsch nach einer Führungsposition fort: 36 Prozent der männlichen Beschäftigten streben im

Laufe ihrer Karriere eine Führungsposition an, im Frühjahr 2020 waren es noch 40 Prozent. Neben einem mangelnden Einsatz der Arbeitgeber in Sachen „Diversität und Vielfalt“ am Arbeitsplatz gibt es eine weitere Erklärung für die Karriereunlust der Frauen: Mehr als die Hälfte der weiblichen Beschäftigten in Deutschland fühlt sich bei Beförderungen und Gehaltserhöhungen nicht fair behandelt.

SPENCER SILVER

Post-it-Erfinder gestorben

Der Chemiker Spencer Silver, der Erfinder der Haftzettel, verstarb am 8. Mai 2021 im Alter von 80 Jahren in seinem Haus in St. Paul, Minnesota (USA). Die Erfindung der Post-its verdankt die Welt einem Zufall. Silver sollte für seinen Arbeitgeber, den US-Konzern 3M, einen extrem starken Klebstoff entwickeln und scheiterte.

Das Endergebnis hatte eine ausgesprochen schwache Wirkung. Ein Kollege schlug vor, Lesezeichen

mit dem schwachen Kleber zu bestreichen, weil sie sich so immer wieder problemlos und



ohne Rückstände von den Buchseiten lösen ließen. So kamen kanariengelbe, quadratische Haftnotizen ab 1980 unter der Bezeichnung „Post-it-Note“ auf den Markt. Die analogen Zettel finden heute trotz Digitalisierung immer noch ihre Verwendung. Weil man die Zettel mehrfach von ihrem Untergrund entfernen und „umsortieren“ kann, werden sie in den Büros auf der ganzen Welt dazu genutzt. Studenten in Hongkong heften

zigtausende Post-it-Botschaften an Wände, um so heimlich gegen die Regierung zu protestieren.

HUBERTUS HEIL

Staatlich geförderte Bildungszeiten gefordert

Einen Rechtsanspruch auf staatlich geförderte Bildungszeiten zur Begleitung von Digitalisierung und ökologischem Umbau, forderte Hubertus Heil, Bundesminister für Arbeit und Soziales, am 8. Juli 2021 in Berlin anlässlich der Präsentation einer Zwischenbilanz zur „Nationalen Weiterbildungsstrategie“. In den nächsten zehn Jahren könnten laut Heil rund zwei Millionen Menschen vom Rechtsanspruch auf Bildungszeit profitieren. „Wir müssen Weiterbildung neu denken und Kräfte bündeln“, betonte Heil.

In der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) arbeiten seit zwei Jahren das Bundesbildungsministerium und das Bundesarbeitsministerium gemeinsam mit dem Bundeswirtschaftsministerium, der Bundesagentur für Arbeit, den Ländern sowie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zusammen, um die berufliche Weiterbildung in Deutschland zu stärken.

Locken mit „Weiterbildung“

Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte bieten deutsche Unternehmen neben einem guten Gehalt auch noch zusätzliche „Benefits“ an.

An erster Stelle locken die Arbeitgeber mit „Weiterbildungsmöglichkeiten“. Erst an dritter Stelle kommt die betriebliche Altersversorgung und an sechster Stelle die flexible Arbeitszeit. Das hat der „Job-Navigator“ des Bundesarbeitgeberverbands der Personaldienstleister (BAP) herausgefunden, indem er 1,1 Millionen im April 2021 veröffentlichte Stellenanzeigen analysierte. Von Weiterbildungen profitieren alle: Die Fachkräfte verbessern die Chance auf ein höheres Einkommen oder den Aufstieg

im Unternehmen. Gleichzeitig wächst beim Unternehmen durch neues Wissen die Innovationskraft, wodurch die Produktivität und die Wertschöpfung gesteigert werden.

Im April 2021 fand der „Job-Navigator“ 295.000 Jobangebote, die Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten versprechen. Das entspricht fast jedem

dritten (Print- und Online-) Stellenangebot und ist derzeit der häufigste Zusatznutzen auf dem Stellenmarkt.

Im direkten Berufsgruppenvergleich haben Ärzte die höchsten Chancen auf Weiterbildung (56,1 Prozent), gefolgt von IT-Fachkräften (48,3 Prozent) und Fachkräften im Sozialwesen (42,9 Prozent).



DEUTSCHEN MESSEWIRTSCHAFT

Messe-Lockdown kostet bisher 40 Milliarden Euro



Foto: Zukunft Personal

Begegnung. So sah es 2018 noch auf der „Zukunft Personal Nord“ in Hamburg aus.

Nach Berechnungen des Verbands der deutschen Messewirtschaft (AUMA) haben Absagen von Messen aufgrund von Corona-Maßnahmen bisher zu einem gesamtwirtschaftlichen Verlust von 40 Milliarden Euro geführt. Zum Glück haben einige Bundesländer wie Baden-Württemberg, Nie-

dersachsen und Nordrhein-Westfalen jetzt erste Perspektiven für einen Messeneustart formuliert, die abhängig sind von der Unterschreitung bestimmter Inzidenzwerte. Dazu erklärte der Geschäftsführer des AUMA, Jörn Holtmeier: „Das sind wichtige erste Schritte auf dem Weg aus dem Messe-Lockdown. Die Messeveranstalter, Aussteller und ihre Dienstleister erwarten jetzt von allen Bundesländern ein klares Signal für die Wiedenzulassung von Messen.“

Die günstige Entwicklung der Infektionszahlen erlaube es, jetzt überall Zeichen zugunsten der Wirtschaft zu setzen. Andernfalls werde die Hängepartie dazu führen, dass die wirtschaftliche Existenz von Veranstaltern und vielen Partnern der Messewirtschaft gefährdet sei. So seien die erheblichen Umsatzrückgänge von Hotellerie, Gastronomie, Bahn, Luftverkehr oder Taxis zu einem sehr großen Teil auf die radikale Stilllegung des Messebetriebs zurückzuführen.

Kurz und Knapp

Speaker I. „Sind wir richtig aufgestellt, um durchzustarten?“, diese Frage wollen sich Deutschlands Keynote-Speaker auf der nächsten „GSA Convention“ stellen. Sie steht unter dem Motto „ConAction – Gemeinsam durch wilde Zeiten“ und soll vom 9. bis 11. September 2021 im Dorint Hotel Düsseldorf Neuss stattfinden. In die Veranstaltung werden erstmals der BDVT und der Moderatorenverband Deutschland eingebunden.

Speaker II. In den USA treffen sich die Business-Speaker dieser Welt unter dem Motto „Influence 2021“ zur „NSA Convention 2021“ im Caesar’s Palace in Las Vegas (www.nsaspeaker.org/attend/influence21). Die Veranstalter rechnen derzeit mit etwa 1.400 „lebendigen“ Teilnehmenden. Wer von Deutschland aus teilnehmen will, kann sich einer GSA-Reisegruppe anschließen.

m.steiner@germanspeakers.org

Events. Das US-Unternehmen „Zoom Video Communications“ bietet neben „Zoom“ jetzt auch noch eine All-in-One-Plattform zur Produktion interaktiver, virtueller Veranstaltungen an, die ab diesem Sommer verfügbar ist. Die Plattform heißt „Zoom Events“ und kombiniert Zoom Meetings, Chat und Video-Webinare zu einer zentralen Lösung.

Auch das noch. Die Deutschen verschätzen sich bei vielen ökonomischen Kennzahlen erheblich, sagt das Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Wer sich vorrangig in sozialen Netzwerken informiert, schneidet besonders schlecht ab. So schätzen die Befragten die Arbeitslosenquote in Deutschland auf 23 Prozent, obwohl sie zum Zeitpunkt der Befragung im April 2021 bei 6,0 Prozent lag.

VATER DES „NEW WORK“-KONZEPTS

Frithjof Bergmann im Alter von 90 Jahren gestorben

Frithjof Bergmann, der Begründer der „New-Work“-Bewegung, starb am 24. Mai 2021 im Alter von 90 Jahren in Ann Arbor, Michigan (USA). Bergmann, ein österreichisch-amerikanischer Philosoph und Anthropologe hat schon vor rund 40 Jahren das heute sehr moderne Konzept der „Neuen Arbeit“ entwickelt.

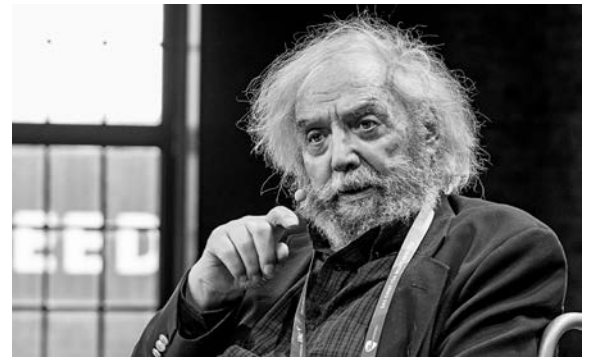
Eine erstrebenswerte Arbeitswelt sollte seiner Meinung nach so aussehen: Die Beschäftigten gehen zum einen einer notwendigen Lohnarbeit nach und zum anderen bekommen sie Arbeitszeit bezahlt, in der sie eigene Projekte entwickeln können. Die Arbeitszeiten, in denen Menschen nach ihren Neigungen und Fähigkeiten eigene Projekte entwickeln,

nannte er „Callings“. Im Idealfall sollten die Menschen selbst erkennen, was sie wirklich arbeiten wollten und sich zu Kooperativen zusammenschließen, in denen sie sinnvolle Produkte herstellen. Die Suche nach der eigenen Lieblingstätigkeit sollte laut Bergmann immer in Richtung Selbstversorgung gehen – am besten mit Lebensmitteln und Technologie. Letztlich aber war sein Ziel immer, Lohnarbeit irgendwann komplett abzuschaffen.

Seine Ideen fasste Bergmann im Jahr 2004 in dem Buch „Neue Arbeit, neue Kultur“ zusammen. Ab den 2010er Jahren fielen seine Ansätze hierzulande auf fruchtbaren Boden, allerdings mit einer von Bergmann nicht beabsichtigten Wendung:

Im Zuge des Fachkräftemangels erkannten viele Unternehmen, dass mehr Möglichkeiten zur Selbstentfaltung sie für Talente attraktiver macht. Sie wandelten New Work von einem Akt der persönlichen Entwicklung zum Organisations- und Kulturkonzept. Bergmann selbst

kommentierte diese Übernahme seiner Theorie in den vergangenen Jahren immer wieder mit einem kritischen Augenzwinkern. „Lohnarbeit im Minirock“ urteilte er, freute sich jedoch auch, dass seine Ideen auf diese Weise weitere Verbreitung fanden.



Frithjof Bergmann. Der Philosoph war auf der Suche nach einem 3. Weg zwischen Kapitalismus und Sozialismus.

KIENBAUM PEOPLE CONVENTION I

Jochmann: HR sollte Gestalter sein

Walter Jochmann, Managing Director und Partner bei Kienbaum, stellte bei der Eröffnung der diesjährigen „Kienbaum People Convention“ die Frage, wie die HR-Funktion künftig aussehen werde. HR stehe jetzt an einem Scheideweg. Die Optionen seien Bedeutungslosigkeit, Expertenfunktion oder Mitgestalter. Letzteres, so Jochmann, müsse der Anspruch von HR sein. Gegenwärtig sei HR jedoch weit vom „Tatort“ entfernt und nicht in der Lage, die Rolle des Gestalters einzunehmen. Der Grund dafür läge unter anderem in veralteten Organisationsmodellen. Optimistisch stimme, dass immerhin rund die Hälfte der HR-Organisationen aus den klassischen Modellen herauswolle – ab in Richtung Ambidextrie und Agilität. Jochmann forderte: „HR muss sich vom Expertentum lösen!“ HR solle sich zu einer People Company, einem Unternehmen im Unternehmen, entwickeln. Dafür brauche es aber ein Geschäftsmodell.

KIENBAUM PEOPLE CONVENTION II

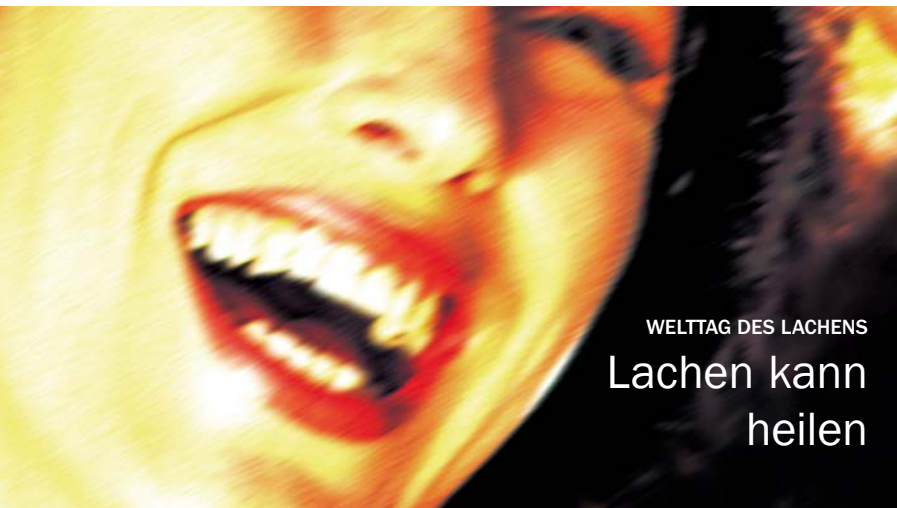
In der Krise steile Lernkurve gesehen

Inhaltlich stand die „Kienbaum People Convention“ ganz im Zeichen der Pandemie. „Die Krise hat vieles, was wir bereits in Planung hatten, beschleunigt“, sagte Martin Seiler, Personalvorstand der Deutschen Bahn. Neue Formen des Recruitings oder der Qualifizierung seien innerhalb weniger Wochen möglich geworden und würden auch nach Ende der Pandemie Teil der neuen Arbeitswelt bleiben.

Insbesondere die Themen Reskilling und Up-Skilling zogen sich wie ein roter Faden durch die verschiedenen Redebeiträge. Der Schlüssel für nachhaltigen Erfolg liege darin, dass Mitarbeitende jetzt Resilienz und Relevanz entwickelten,

sagte Judith Wiese, Personalvorständin von Siemens. Voraussetzung dafür seien eine sinnvolle Arbeit und integrative Lernangebote.

Sylvie Nicol, Personalvorständin von Henkel, betonte: „Die Krise hat Akzeptanz für die Automatisierung und Digitalisierung geschaffen.“ Ähnliche Erfahrungen machte auch der große Autokonzern Volkswagen. „Während der Pandemie haben wir die steilste Lernkurve hingelegt, die ich bislang erlebt habe“, sagte Personalvorstand Gunnar Kilian. Die Veränderung der Wissensarbeit werde aber nur gelingen, wenn die Betriebsräte digitale Zugangskanäle zu den Beschäftigten öffneten.



Am Sonntag, dem 2. Mai, wurde wieder einmal der „Welttag des Lachens“ gefeiert. Wer bewusst lachen will, steht auf verlorener Posten, denn befreiendes Lachen gibt es nur spontan und lässt sich nicht auf Kommando herstellen, lautet das traurige Fazit der aktuellen Lachforschung. Der Psychotherapeut Michael Titze, Tuttlingen, gilt als einer der wichtigsten deutschen Lachforscher (Buchtipps: „Die Kunst humorvoller Selbstbehauptung“). Gegenüber der „Frankfurter Rundschau“ erklärte er, dass viele Menschen gerade in einer Krise den Humor als einen Ausbruch aus Realität

und Logik genießen würden. „Wenn realitätsnahe Kommunikation entgleist, im Absurden landet und wenn dann am Schluss nur noch das Lachen bleibt, dann ist dies pures Glück“, schwärmt Titze. Seine wichtigste Botschaft ist, dass Lachen gesund mache. Titze zählt auf: „Lachen stärkt die Immunabwehr, baut Stresshormone ab, regt den Fettstoffwechsel an, senkt den Cholesterinspiegel, fördert die Verdauung. Es bringt das Herz-Kreislauf-System auf Touren, stärkt die Lungen, verpasst dem Gehirn eine wahre Sauerstoffdusche.“

VORZEIGEHOTELIER BODO JANSSEN

„Die richtige Haltung sorgt für besseres Verhalten“

Von heute auf morgen mussten die Hotels der norddeutschen Upstalsboom-Kette in den Lockdown gehen. Dennoch zieht Hotelier Bodo Janssen in seinem neuen Buch „Eine Frage der Haltung: Wie wir Krisen besser bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorgehen“ (Ariston Verlag, 2021) eine positive Krisenbilanz. „Als ich erleben durfte, dass meine Mitarbeitenden voller Vertrauen waren und bereit, Verantwortung zu übernehmen, war ich extrem dankbar dafür. Es gab durchaus einige Menschen, die mich als Schönewetterpiloten bezeichneten oder unsere Art der Unternehmensführung Sozialromantik nannten. Aber wir haben gese-

hen, dass wir Persönlichkeiten sind, die resilient agieren“, freute sich Janssen in einem Interview mit der Haufe Online Redaktion. Der Titel des Buchs „Eine Frage der Haltung“ könnte nahelegen, dass es nicht so wichtig sei, zu handeln und neue Handlungskompetenzen aufzubauen. Dem widerspricht Janssen: „Eine Haltung ist die Grundvoraussetzung für das Verhalten, das sich daraus ergibt und erschließt. Ich würde sagen, letztendlich wird in meinem Buch 90 Prozent Verhalten aufgezeigt.“ In seinem sehr persönlichen Buch geht der Hotelier auch darauf ein, dass ihm Rituale in der Krise sehr geholfen hätten. „Das Ri-

tual, das ich besonders schätze, ist das der Stille – also der Pause und Reflexion – weil die Entwicklung eines Menschen in der Pause entsteht. Bei Sportlern wächst der Muskel nicht in dem Moment, in dem sie trainieren, sondern in den Zeiten, in denen sie pausieren.“ In der Pandemie sei er noch strukturierter und mit mehr Pausen durch den Tag gegangen. „Wir wissen aus der Psychologie, dass dieses Abwechseln von Tätigkeit und Ruhe uns hilft, mental im Gleichgewicht zu bleiben. Dieser Zeitgewinn innerhalb der Pandemie war – bei all dem damit verbundenen Leid – ein Geschenk, das zu einer starken Entwicklung geführt hat.“

MACHWÜRTH TEAM

Neue Coaching-Plattform entwickelt

Unter dem Markennamen „Coachingpro“ bietet das Machwüth Team International (MTI) ab sofort eine neue, in vielen schwierigen Projekten selbstentwickelte Coaching-Plattform an. Unternehmen sollen so organisationale Change-Prozesse online besser mit Coaching begleiten können. Coaching helfe so nicht nur dem Individuum, sondern erhöhe auch übergeordnete Ziele wie Agilität und Innovationskraft. Die Plattform kann dem Coachee den Prozess des Coachings zur Information und Orientierung in Form eines Verlaufs visuell darstellen sowie die Kommunikation mit dem Coach erleichtern.



Führung. Bodo Janssen (Buchcover) ist sich sicher: zuerst kommt die Haltung, dann erst die erfolgreiche Krisenbewältigung.

Bernhard Kuntz



Gastkommentar

Auch New Work braucht Regeln

„Vorgaben sowie standardisierte Prozesse und Regeln nehmen den Mitarbeitern ihre Lebendigkeit. Sie hindern sie daran, ihre Potenziale zu entfalten und ihre Fähigkeiten voll in die Organisation einzubringen und außerdem kreativ und innovativ, mutig und experimentierfreudig zu sein – also all das zu sein, was für die Unternehmen in der Vuka-Welt überlebenswichtig ist.“

„Pauschale Aussagen sind nie Ausdruck von echter Praxiserfahrung.“

Beim Lesen dieser Zeilen, die Herr X, der Inhaber eines großen Beratungsunternehmens geschrieben hat, schüttelte ich spontan den Kopf – und zwar so stark, dass mir fast das Brötchen, das ich gerade aß, aus dem Mund fiel. Denn ich bin felsenfest überzeugt: Jede Gemeinschaft – wozu auch Unternehmen zählen – braucht zum Funktionieren gewisse Vorgaben, Prozesse und Regeln. Zudem bin ich überzeugt, Regeln hindern Menschen nicht daran, ihre Potenziale zu entfalten.

Ich weiß, dass es im Beratungsunternehmen von Herrn X genaue Vorgaben gibt, welche Qualitätskriterien ein neues Beratungsprodukt erfüllen muss, dass es definierte Verfahren gibt, um zu überprüfen, dass die Beratungsleistungen nicht nur den eigenen Qualitätsansprüchen, sondern auch denen der Kunden entsprechen. Ansonsten hätte das Beratungsunternehmen vermutlich nicht einen so exzellenten Ruf im Markt. Mich ärgern zunehmend die undifferenzierten Aussagen, die in der Beraterzene gang und gäbe sind. Mich nervt es außerordentlich, wenn

... ich Sätze lese, dass der „Mindset der Führungskräfte sich ändern müsse“, gerade so als seien alle Führungskräfte unsensible Wesen. Hat sich

im Bereich Führung in den letzten Jahrzehnten in den Unternehmen nicht schon vieles geändert?

... ich den Satz lese, dass Führungskräfte keine „Verwalter“ sein dürften, sondern „Gestalter“ sein müssten. Solche Bemerkungen reflektieren nicht wie vielfältig die Rollenanforderungen an eine Führungskraft sind.

... Agilität undifferenziert als die Lösung aller Probleme in Unternehmen präsentiert wird, unabhängig davon, ob gerade von den Abteilungen Forschung und Entwicklung, Produktion oder Verwaltung die Rede ist. ... Berater suggerieren, Führung und hierarchische Entscheidungsstrukturen seien im Unternehmen der Zukunft obsolet. Lassen sich Konzerne wie Gargenfirmen organisieren und führen?

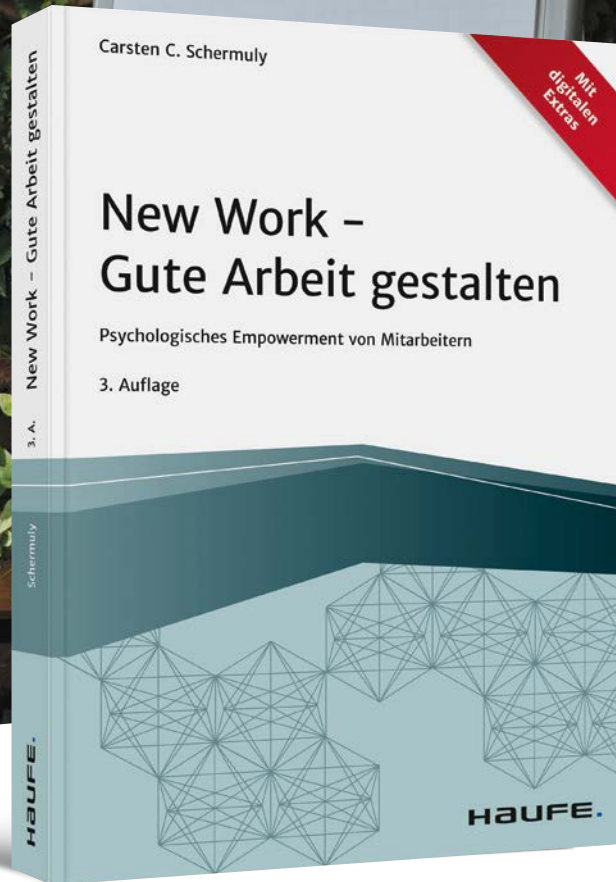
... so getan wird, als bräuchten Unternehmen nur „kreative Geister“ und nicht mindestens ebenso dringend „fleißige Bienen“, die faktisch das Rückgrat jeder Organisation bilden, weil sie zuverlässig die anfallende Arbeit erledigen.

Wenn ich ein – aus meiner Warte – so „naives Gequatsche“ von Beratern lese, packt mich zuweilen die Verzweiflung, denn dann habe ich den Eindruck, dass die Debatten der Unternehmerentwickler vor 30 Jahren schon viel weiter waren. Zumindest sind solche Pauschalaussagen für mich kein Ausdruck von Felderfahrung und Kompetenz, sondern eher der Ausdruck eines undifferenzierten Denkens, das zu (Marketing-)Parolen verdichtet wird.

Die obigen Aussagen gelten nicht für das Gros der Berater (das sei expressis verbis betont). Sie gelten aber für so manchen Berater, der sich selbst als Vordenker versteht und der in seinem stillen Kämmerchen immer ganz zufällig die Lösung für alle Probleme der Menschheit findet.

HAUFE.

NEW WORK GESTERN UND HEUTE



ISBN 978-3-648-15002-3
Buch: 49,95 € [D]
eBook: 44,99 € [D]

PERSONALWISSEN FÜR DIE ARBEITSWELT 4.0

Die vier Faktoren guter Arbeit: Dieses Buch bietet das Rüstzeug für das Personalmarketing der Arbeitswelt 4.0. Sie erfahren, wie Ihre Mitarbeiter langfristig aktiver und leistungsfähiger werden und Ihr Unternehmen auf der Erfolgsspur bleibt.

- + Leistungs- und Innovationsfähigkeit für Mitarbeiter und Unternehmen
- + Erfahrungen und Konsequenzen aus der Corona-Pandemie
- + Psychologisch fundiertes Know-how

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

Von Watzlawick Kommunikations- fähigkeit lernen

JUBILÄUM. Der Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick, der am 25. Juli 1921 in Villach in Kärnten geboren wurde (und am 31. März 2007 in Palo Alto starb), wäre in diesem Jahr 100 Jahre alt geworden. Seine Arbeiten, die den „systemischen“ Ansatz mitbegründeten, und sein „radikaler Konstruktivismus“ hatten einen enormen Einfluss – auch auf das Business-Coaching.

„Paul Watzlawick war einer der wichtigsten Promotoren des systemtheoretischen Ansatzes“, ist sich Fritz B. Simon, Berlin, Pionier der deutschen Organisationstheorie, sicher. Aus Simons Sicht sind es insbesondere die beiden Bücher „Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien“ und „Lösungen: Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels“ (beide bei Hogrefe erschienen), die Watzlawick und sein Team vom Mental Research Institute (MRI) in Palo Alto berühmt gemacht haben.

Beide Bücher gehen auf die Ideen des Anthropologen Gregory Bateson zurück, dessen systemisch-kybernetische Kommunikations- und Lerntheorien Watzlawick laut Simon erst „lesbar“ gemacht hat. Simon sagt über seinen Freund Watzlawick, mit dem er Kongresse in Deutschland und den USA veranstaltete: „Er hat die ganzen Überlegungen von Bateson operationalisiert und mitgeholfen, dass daraus praktikable Methoden entstanden. Das ist ein großer Verdienst.“

„Man kann nicht nicht kommunizieren“

Watzlawick befasste sich intensiv mit zwischenmenschlicher Kommunikation und formulierte fünf Axiome, die auf jede Situation mit kommunikativem Charakter zutreffen. Sie lauten:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren. Jedes Verhalten enthält eine Botschaft, auch wenn der betreffende Mensch schweigt.

2. Jede menschliche Kommunikation hat nicht nur einen Inhaltsaspekt, sondern immer auch einen Beziehungsaspekt. Neben jeder Aussage zur Sache gibt es eine Aussage zur Beziehung zwischen den Beteiligten.

3. „Sender“ und „Empfänger“ nehmen den Ablauf einer Kommunikation unterschiedlich wahr und gewichten den Verlauf anders. Es ist sinnlos, zwei Streitthemen zu fragen, wie der Streit begonnen hat, weil jeder den Anfangspunkt unterschiedlich festsetzen wird und sein Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des anderen beschreiben wird.

4. In der menschlichen Kommunikation geht es nicht nur um Worte, sondern auch um nonverbale Aspekte wie Gestik, Mimik und Sprechweise. Worte und Körpersprache sollten zusammenpassen, sonst entsteht ein Störgefühl.

5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch (dann sind die Gesprächspartner gleichgestellt) oder komplementär (dann steht der eine über dem anderen, weil er mehr Macht oder ein überlegenes Wissen hat. Der Unterlegene ist abhängig, was sich auch in der Kommunikation zeigt).

Watzlawick war innovativ, weil er sich für das interessierte, was „zwischen“ den Menschen passiert. Er nannte dieses „Zwischen“ Kommunikation. Seine Analysen sind mittlerweile zum Allgemeingut geworden. Begriffe wie Feedback, Metaebene, blinder Fleck oder Beziehungsebene sind im Beratungs- und Personalentwicklungskontext selbstverständlich

Foto: Ulf Andersen / Kontributor / gettyimages.de





Paul Watzlawick. Das Foto zeigt den Wissenschaftler, der weltweit Vorträge hielt, am 15. Oktober 1988 in Paris kurz vor einem Gespräch mit Psychotherapeuten.

geworden – auch wenn seine fünf Axiome (für Führungskräfte) alles andere als leicht zu verdauen sind. Dass zum Beispiel Kommunikation nicht das ist, was man gemeint hat, sondern das, was angekommen ist, ist für viele Manager immer wieder aufs Neue ein Ärgernis.

„Wer Watzlawick einmal für sich entdeckt hat, der ist eigentlich sein Leben lang mit ihm beschäftigt“, sagt Klaus Eidenschink, DBVC-Senior-Coach sowie Gründer und Leiter von Hephaistos Coaching-Zentrum München. „Watzlawicks Überlegungen sind einfach, aber nicht trivial. Sie sind wahr und doch nicht selbstverständlich. Und sie setzen an dem an, was in der Zusammenarbeit mit Menschen immer noch unersetzlich ist, an der Kommunikation, deren Gelingen für Watzlawick immer recht unwahrscheinlich war.“ Eidenschink weist auch darauf hin, dass Watzlawick sein Leben lang auch Wissenschaftstheoretiker und Philosoph war. Ihn beschäftigten die ganz grundlegenden Fragen nach Erkenntnis, Wahrheit und Wirklichkeit. So wurde er einer der Impulsgeber für einen denkerischen Ansatz, der von Fachleuten als „Konstruktivismus“ bezeichnet wird. Watzlawicks Botschaft lautete: Wir finden die Welt nicht vor, wir konstruieren uns eine Welt in unserem Kopf. Auf diese Subjektivität muss man mit permanenter Selbstreflexion reagieren, um damit die eigenen Vorannahmen ständig durch Dialoge mit anderen zu überprüfen.

Watzlawick erkannte auch, dass das vergebliche Ringen vieler Menschen um ein besseres Leben deshalb scheitert, weil die

Suche nach der Lösung im genau gleichen gedanklichen und emotionalen Rahmen unternommen wird, der auch für das Problem kennzeichnend ist. Dies führt meist zu der Lösungsstrategie „mehr desselben“.

Problematische Suche nach einer „Lösung“

Eidenschink nennt ein Beispiel: „Wer durch Druck versucht, Mitarbeiter zu mehr Leistung zu bringen, wird eher ständig den Druck erhöhen, als dem Gedanken nachzugehen, dass es der Druck ist, der früher oder später zu einer Demotivation führt.“ Mit nicht nachlassender Eindringlichkeit habe Watzlawick immer wieder auf den Umstand hingewiesen, dass Problem und Lösungsversuch ein Zwillingsspaar seien. Beratung bestand für ihn darin, den Menschen zu helfen, ihre Perspektive so zu verändern, dass das Problem verschwindet und nicht, dass es „gelöst“ wird.

In Watzlawicks Buch „Anleitung zum Unglücklichsein“ beschreibt der Autor einen Mann, der alle zehn Sekunden in die Hände klatscht. Nach dem Grund befragt, erklärt er: „Um die Elefanten zu verscheuchen.“ Auf den Hinweis, es gebe hier keine Elefanten, antwortet der Mann: „Na, also! Es funktioniert.“ Damit wollte Watzlawick zeigen, dass der Versuch, ein Problem zu vermeiden (in diesem konkreten Fall die Konfrontation mit Elefanten), das Problem in Wirklichkeit verewigt.

Martin Pichler ●

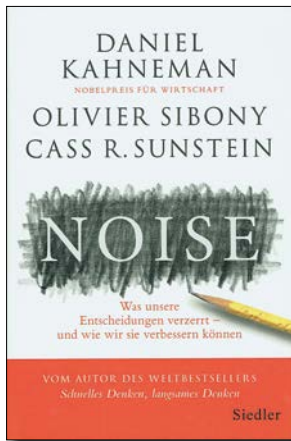


Sommerlektüre für Profis



BUCHTIPPS. Welche Fachbücher sollten Weiterbildungsprofessionals in der Sommerpause lesen, wenn sie ihr Wissen auffrischen oder ihr Geschäftsmodell überdenken wollen? Die Redaktion hat Empfehlungen zusammengestellt, die auf inspirierende Begleiter aufmerksam machen sollen.





Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein:
„Noise: Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können“, Siedler Verlag, München 2021, 480 Seiten, 30,00 Euro

Orientierung am Mittelwert

Wenn in einem Land die Justiz jeden Straftäter ein bisschen strenger behandelt, als es laut Gesetz nötig wäre, dann wäre das ein „biased“ System. Die Richter urteilen grundsätzlich bei jedem „verzerrt“. Von „noisy“, also einem „verrauschten“ System spricht man dagegen, wenn ein Richter eine bestimmte Sorte von Straftätern für ein ähnliches Verbrechen mal strenger und mal milder bestraft – je nachdem ob der Richter gut oder schlecht gefrühstückt hat. Bias ist ein systematischer, durchschnittlicher, vorhersehbarer Fehler. Noise ist eine Schwankung, die vom puren Zufall abhängt. „Noise im Gerichtssaal ist die schockierende Lotterie, der sich Angeklagte stellen müssen“, sagen die Autoren des Buchs „Noise“, Daniel Kahneman, Olivier Sibony und Cass R. Sunstein.

Ein anderes Beispiel für „Noise“ geht so: Ein Mensch kommt mit Hautausschlag zum Arzt. Der sagt am Freitagnachmittag locker: „Nehmen Sie Salbe X und kommen Sie in drei Monaten wieder.“ Wenn derselbe Doktor am Montagmorgen zum selben Menschen sagen würde, „Lassen Sie uns ein paar Tests machen“, dann wäre „Noise“ im Spiel, weil der Arzt unbewusst durch eine schwankende Arbeitsmoral beeinflusst wird.

Durch ihre Forschung versuchen die drei Autoren zu erklären, wie man diese „Störungen“ reduziert. Daniel Kahneman, Kognitionspsychologe, wurde im Jahr 2002 mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet. Sein Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ wurde zum Weltbestseller. Sein Tipp, um „Noise“ zu reduzieren: Wir müssen lernen, diese Störgeräusche zu verstehen und mit ihnen elegant umzugehen. Nur dann können wir auf Dauer bessere und gerechtere Entscheidungen treffen.

Kahneman fordert von den Unternehmen mehr „Entscheidungshygiene“. Sie besteht darin, dass jeder, der bei einer Entscheidung mitreden darf, seine persönlichen Vorlieben kennt und sie ignorieren kann. Stattdessen richten sich alle nach Entscheidungskriterien, die das Unternehmen einmal festgelegt hat. Außerdem sollte noch klar sein, welches Gewicht den einzelnen Kriterien zukommt.

Einzelne Richter und Richterinnen werden bestimmt sehr ungehalten reagieren, wenn ihnen Richtlinien auferlegt werden, die „Noise“ reduzieren sollen. Sie sind wahrscheinlich überzeugt, dass ihre individuellen Entscheidungen immer nur richtig sind und können sich nicht vorstellen, dass jemand einen Fall anders sehen würde. Ein Ansatz für Entscheidungshygiene besteht demnach darin, dass viele Menschen ein Urteil fällen, um dann den Durchschnitt der Mehrheit zu ermitteln. Ein anderer Schritt in Richtung Entscheidungshygiene könnte darin bestehen, dass jeder Teilnehmer eines Meetings schon vorher erfährt, wüber genau diskutiert werden soll und eine eigene (wenn auch vorläufige) Entscheidung mitbringen muss, ohne von den anderen Mitstreitern beeinflusst zu sein. Anschließend wird der Mittelwert aus den mitgebrachten Entscheidungen als Grundlage für die endgültige Entscheidung genommen.

Das ist alles sehr aufwendig und somit teuer, gibt Kahnemann zu und empfiehlt Privatleuten, sich diesen Aufwand zu sparen. Aber Unternehmen und andere Organisationen sollten unbedingt auf die Entscheidungshygiene achten, denn schließlich könnte eine Volkswirtschaft durch weniger „Noise“ im System Fehlinvestitionen verhindern.



Maren Urner:
„Raus aus der ewigen Dauerkrise: Mit dem Denken von morgen die Probleme von heute lösen“, Verlag Droemer HC, München 2021, 288 Seiten, 16,99 Euro

Weg vom „Wir gegen alle“

Maren Urner, Professorin für Medienpsychologie an der HMKW Köln, beschäftigt sich damit, wie Menschen Denkmuster ändern können. Privates und Berufliches unter einen Hut bringen, Gutes tun, immer up-to-date sein – Urner umreißt persönliche Herausforderungen, die leider von biologischen Mustern wie Sicherheitsstreben, Kosten-Nutzen-Analysen und Lager-Denken beeinflusst werden. Sie treibt die Frage um, wie sich trotz allem mehr Glück und Wohlbefinden fördern ließen. Ihre Antwort lautet: mit „dynamischem“ Denken:

1. Sich nicht fragen, „wogegen“ man ist, sondern „wofür“.
2. Statt „wir gegen die“ gemeinsam als Wir agieren.
3. Sich „andere“ Geschichten erzählen.

Auch für Unternehmen ist das interessant. Die Autorin richtet den Blick immer wieder auf Belohnungssysteme, Kommunikationsprozesse und Entscheidungsfindungswege. Ob es um Klimaschutz, die Gender-Debatte oder Work-Life-Balance geht – viele der Denkipulse, die Urner in diesem Buch gibt, könnten HR und Führungskräften dabei helfen, eine neue Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Menschen die großen Megatrends besser bewältigen können.



Stephanie Borgert:
„Erfolg ist ein Mannschaftssport. Das Playbook für mehr Selbstorganisation im Unternehmen“, Gabal Verlag, Offenbach 2021, 176 Seiten, 29,90 Euro



Jörg Longmuß, Gabriele Korge, Agnes Bauer, Benjamin Höhne (Hrsg.):
„Agiles Lernen im Unternehmen“, Verlag Springer Vieweg, Berlin 2020, 160 Seiten, 42,79 Euro



Janina Kugel:
„It's now: Leben, führen, arbeiten – Wir kennen die Regeln, jetzt ändern wir sie“, Ariston Verlag, München 2021, 256 Seiten, 22,00 Euro

Selbstorganisation befehlen?

Der Glaube daran, mehr Selbstorganisation anordnen zu können, ist in vielen Unternehmen ungebrochen. Da werden unzählige Scrum-Workshops durchgeführt oder Design-Thinking-Tools gelernt. „Das alles ist gut und richtig – doch ohne das passende Fundament leider wirkungslos“, sagt die Organisationsberaterin Stephanie Borgert. Ihre Botschaft: Selbstorganisation ist schon immer Teil eines Unternehmens gewesen. Wir brauchen jetzt aber „mehr Selbstorganisation“. Das geht nicht ohne kleine und größere Konflikte. Deshalb spielen Gruppendynamik und Kommunikationsprozesse in diesem Buch eine wichtige Rolle.

Borgert bietet systemische Einsichten und viel Anregung zum Selberdenken. Ihre Texte lesen sich leicht und sind mit Grafiken und Infokästen schön illustriert. Die Autorin hat fundiertes Fachwissen (ganz auf den Schultern von Niklas Luhmann, Fritz B. Simon und Rudi Wimmer stehend). Am attraktivsten ist das Buch da, wo Borgert aus ihrer Beraterpraxis berichtet und einige Inhaber sogar dazu bringen konnte, sich zur individuellen Transformation ihrer Firma interviewen zu lassen. Ein alter „Hierarch“ sagt überrascht: „Agilität klappt auf Dauer wohl nur mit Dezentralisierung.“

Eine Art „Scrum fürs Lernen“

Um es deutlich zu sagen: Agiles Lernen in Unternehmen ist eine sehr neue Methode der betrieblichen Weiterbildung. Die „Erfinder“ greifen auf Scrum zurück, einem Tool aus der Softwareentwicklung. Sie setzen ähnlich wie bei Scrum darauf, dass das Lernen geplant wird, dass bestimmte Abläufe vorgegeben werden und dass es Rollen wie Lernteam, Auftraggeber, Lernbegleiter gibt und Instrumente wie das Kanban-Board.

„Agiles Lernen“ bestimmt eine formale Struktur für einen Lernprozesse am Arbeitsplatz und gleichzeitig bleibt genug Raum für Selbststeuerung. Das klingt sehr praxisnah, aber aufwendig: Beschäftigte entwickeln zwar neue Kompetenzen, aber die Art des Lernens muss ständig an sich wandelnde Arbeitsanforderungen und Rahmenbedingungen angepasst werden. Fachliche und methodische Begleiter unterstützen das Lernen und richten es am Bedarf des Unternehmens aus.

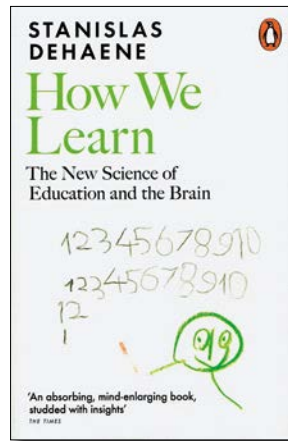
Beschrieben werden sieben agile (wissenschaftlich begleitete) Lernprojekte aus sehr unterschiedlichen Unternehmen. Es wird gezeigt, wie am Arbeitsplatz neue Handlungskompetenzen entstehen können und dass auch in der Werkshalle eine kontinuierliche Reflexion erlebter Erfahrungen möglich ist.

Veränderung: Einfach machen

Janina Kugel ist nicht nur in der HR-Szene ein absoluter Shooting Star. Als Personalvorständin von Siemens schaffte sie es auf die Titelblätter der Wirtschaftsmedien und wurde als „Role Model“ gehypt – die Frau, die es mit Kindern bis ganz nach oben schaffte. Ein Jahr nach ihrem Vertragsende bei Siemens hat sie ihr erstes Buch veröffentlicht. Ihren Abschied beschreibt sie als den Moment, in dem sie die „Hoheit über meinen Terminkalender bekam“. Sie hatte mehr Zeit zur Reflexion über ihre persönlichen Veränderungen und darum geht es auch im Buch: Um den (unvermeidlichen) Wandel – persönlich, beruflich und gesellschaftlich. Es sind Kapitel zu künstlicher Intelligenz, Diversity, Führung und lebenslangem Lernen enthalten. Dem Thema „Kind und Karriere“ hat sie ein eigenes Kapitel gewidmet, in dem sie zeigt, wie „sauanstrengend“ das war. Das Buch endet mit einem Kapitel über „Advanced Leadership“. Mitten darin steht ihre Erfolgsformel für Veränderungen: „Wer erfolgreich verändern will, muss also nicht nur überzeugende Ideen haben und Anhänger*innen generieren können, sondern auch noch widerstandsfähig sein.“ Das klingt genau so, wie sie es meint: einfach und anstrengend zu gleich. →



Rolf Arnold:
„Agile Führung aus Geschichten lernen“, Carl-Auer-Verlag GmbH, Heidelberg 2021, 184 Seiten, 21,95 Euro



Stanislas Dehaene:
„How We Learn: The New Science of Education and the Brain“, Verlag Penguin, London 2021, Sprache: englisch, 352 Seiten, 9,99 Euro



Laurence Heller, Angelika Doerne:
„Befreiung von Scham und Schuld. Alte Überlebensstrategien auflösen und Lebenskraft gewinnen“, Kösel, München 2021, 431 Seiten, 30 Euro

Agilität heißt Selbstreflexion

Agile Führung lebt von der Selbstreflexivität der Führungskräfte und deren Fähigkeiten, sich selbst als Beobachter oder Beobachterin wahrzunehmen, sich zu verändern und mit den Selbstorganisationskräften von Organisationen gestaltend umzugehen.

Von grundlegender Bedeutung ist dabei die emotionale Kompetenz der Führungsverantwortlichen. Das neue Buch von Rolf Arnold liefert eine kompakte und für Praktiker nachvollziehbare Definition des Konzepts der agilen Führung und vermittelt wesentliche Aspekte der systemischen Gestaltung von Führung durch Geschichten. Führungskräfte erhalten wichtige Anregungen zur Selbstveränderung, zur Gestaltung der komplexen Kontexte ihrer Arbeit sowie zur selbstkritischen Überprüfung und Veränderung ihres Führungsalltags.

Arnold ist ein kluger und trotzdem sehr unterhaltsamer Keynote-Speaker und auch als Buchautor hat er das Talent, mit packenden und treffenden Geschichten (à la Watzlawick oder Peseschkian) das zu beschreiben, was sonst oft abstrakt bleibt. Außerdem bietet dieses Buch Tools zur angeleiteten Selbstreflexion und ermöglicht so bestimmt eine gelassene Umsetzung agilen Verhaltens im Berufsalltag.

Danke, Hirnforschung

Der Autor ist einer der bedeutenden Neurowissenschaftler Europas. Sein Buch „How we learn“ war vergriffen und ist seit dem Ende des vergangenen Jahres wieder erhältlich (allerdings nur auf Englisch). Wie genau lernt unser Gehirn? Der Autor – offenbar ein Fan der Kernspintomographie – beantwortet die Frage in erster Linie, indem er sich auf Kinder bezieht. Aber auch für Erwachsene gilt: Sie können ihr Lernen und ihr Gedächtnis in jedem Alter verbessern und das „Lernen lernen“, indem sie die vier Säulen des Lernalgorithmus des Gehirns optimal nutzen: Aufmerksamkeit, aktives Engagement, Fehlerrückmeldung und Konsolidierung.

Durch Zuhören lernt man keine Ideen oder Theorien, sondern dadurch, dass man sie mit seinen eigenen Worten zusammenfasst und sie einem anderen Menschen erklärt. Auch sei es wichtig, dass in einem Seminar der Trainer bereits während eines Rollenspiels unterbricht und mit Feedback „falsches“ Verhalten korrigiert, weil das Lernen umso unwahrscheinlicher wird, je länger ein Fehler zurückliegt. Außerdem ist sich der Autor sicher, dass ein Quiz beim Lernen hilft sowie das gezielte Mischen von großen und kleinen Herausforderungen.

Hintergründiges für Coachs

Wenn jemand von sich sagt, „Ich glaube, mit mir stimmt etwas nicht“, dann ist es wahrscheinlich, dass er in seiner Jugend auf irgendeine Art beschämt wurde und nicht so sein durfte, wie er war. Scham und Schuld sind tiefsitzende, oftmals unbewusste Empfindungen, die das Lebensgefühl nachhaltig beeinflussen.

Der renommierte Psychotherapeut Laurence Heller und die Therapeutin Angelika Doerne erläutern die vielfältigen Erscheinungsformen und Folgen dieser negativen Selbstwahrnehmungen. Sie zeigen deren Entstehung anhand acht exemplarischer Charaktere auf und eröffnen Wege zur Befreiung. Dabei spielt das gesamte persönliche Erleben eine wichtige Rolle: Durch tiefes Verstehen, Annehmen der eigenen Gefühle und Bedürfnisse sowie Mitgefühl mit sich selbst können fest verwurzelte Scham und Schuld gelockert werden. Dann können sich Lebenskraft, Freude und auch eine grundsätzliche Zufriedenheit entfalten!

In diesem grundlegenden Werk liefern Heller und Doerne dem Leser Wege und Prinzipien, um sich dauerhaft von Scham und Schuld zu befreien. Auch wer nicht viel von Selbsthilfebüchern hält, wird von diesem sehr anschaulich geschriebenen, hilfreichen Ratgeber begeistert sein. →

Psychologische Grundlagen für Anfänger und Überzeugte

Evidenz. HR-Praktiker, die ohne Vorwissen alle relevanten Themen der Personalpsychologie kennenlernen möchten, sind die Zielgruppe dieses Buchs. Jedoch empfiehlt sich auch allen Personalern ein Blick hinein, wenn sie ihre Kollegen mit psychologischen Fakten von unbelegten Überzeugungen abbringen wollen.

Eine evidenzbasierte Personalarbeit ist es, was Professor Uwe Peter Kanning mit seinen Veröffentlichungen erreichen möchte. Intuition, Bauchgefühl und Menschenkenntnis sind Uwe Peter Kanning ein Dorn im Auge. In der Psychologie seien dies einfach Messfehler. Wer allein auf sein Bauchgefühl vertraue, um Personalentscheidungen – oder jegliche andere Entscheidung – zu treffen, begehe damit Fehler in systematischer Weise. Wissenschaftliche Evidenz sollte stattdessen Grundlage von professioneller Personalarbeit sein – davon ist Kanning überzeugt. Die Personalpsychologie liefert dafür umfassende Forschungsergebnisse, die jedoch selten in der Praxis die Beachtung finden, die nötig wäre, um so manchen Mythos zu entlarven.

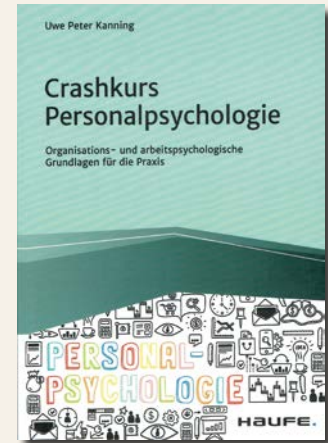
Mit seinem Buch „Crashkurs Personalpsychologie“ unternimmt Kanning den nächsten Versuch, psychologisches Grundlagenwissen an HR-Praktiker zu vermitteln. Der Wirtschaftspsychologe ist bekannt für seine markant-provokativen Äußerungen zu halbseidenen Erfolgsgurus, teuer erkaufte Führungskräftebespaßungen und eignungsdiagnostischen Testkatastrophen, wie er sie zum Beispiel in seinen spitzzüngigen Kolumnen auf haufe.de/personal formuliert.

Auch in seinem vorliegenden Buch führt er in jedes Kapitel mit Mythen und Missständen des jeweiligen Themas ein. So sind es im Bereich Personalentwicklung ganze 13 häufige Fehler, die sich in die Personalarbeit einschleichen. Kostprobe: „In Maßnahmen zur Veränderung wird mehr diskutiert als am realen Verhalten der Betroffenen gearbeitet.“ Oder: „Insbesondere bei der Entwicklung der Manager wird mehr auf den Unterhaltungswert der Maßnahmen als auf ihre Wirksamkeit zur Veränderung von Fähigkeiten



Uwe Peter Kanning. Der Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück setzt sich für mehr evidenzbasierte Personalarbeit ein.

Uwe Peter Kanning:
„Crashkurs Personalpsychologie“, Haufe-Lexware GmbH, Freiburg 2021, 204 Seiten, 29,95 Euro



und Fertigkeiten geachtet.“ Auch: „Es wird zu wenig auf die fachliche Qualifikation der Trainer und Coaches geachtet. Fälschlicherweise wird hier unterstellt, dass erfahrene, bekannte oder wirtschaftlich erfolgreiche Personen auch fachlich gut sein müssen.“ Allein beim Thema „Leistungsbeurteilung“ führt der Wirtschaftspsychologe noch mehr Kritikpunkte auf (ganze 17).

Doch das Buch würde nicht „Crashkurs“ heißen, wenn Kanning nicht über all diese Missstände mit psychologischen Fakten aufklären würde, um das Grundlagenwissen der Leser zu erweitern und die Praxisarbeit zu verbessern. So führt er im Bereich „Personalentwicklung“ zunächst prinzipiell wirksame Methoden der Weiterbildung auf – er erklärt ausführlich das „Behavioral Modeling“ und erläutert die positiven Effekte von Mentoring und (seriösem) Coaching. Danach gibt er den Lesern konkrete Hinweise an die Hand, mithilfe derer sie fragwürdige Methode erkennen.

Jedes Kapitel endet mit knapp zusammengefassten Empfehlungen. So fordert Kanning zum Beispiel beim Thema „Führung“ dazu auf, sich von der Überzeugung zu verabschieden, dass Männer und Frauen unterschiedlich führten. Stattdessen rät er, jedes Individuum mit seinen Kompetenzen und seiner Veränderungsbereitschaft zu betrachten. Zum Thema „Motivation“ empfiehlt er: „Ignorieren Sie die Bedürfnispyramide von Maslow.“ Die fehlende Wissenschaftlichkeit dieser Theorie hat er im Kapitel dazu ausführlich erläutert.

Das Buch endet mit einer Checkliste, die grundlegende Vorgehensweisen in allen dargelegten Themenbereichen enthält – der Leser kann sie mit „nein“, „zum Teil“, „ja“ abhaken – in der besten Hoffnung, dass sich nach dem Lesen des Buchs die Häkchen bei den evidenzbasierten Aussagen wiederfinden.

Im Kollektiv die Welt retten

Alternativwirtschaft. Das Unternehmen „Premium“ kennen viele, die sich für New-Work-Konzepte interessieren. Dessen Gründer, Uwe Lübbermann, stellt die Grundüberzeugungen, auf denen die Organisation fußt, in diesem Buch vor und zeigt die damit einhergehenden Herausforderungen in der Praxis offen auf.

In seinem Elternhaus war Geld knapp. Seine Mutter war alleinerziehend und ernährte die Familie von Sozialhilfe. Handlanger auf dem Bau, Barkeeper, Gabelstaplerfahrer, Werbekaufmann und Universitätsdozent – Uwe Lübbermann hat viele berufliche Stationen durchlaufen. Schon früh reifte in ihm die Überzeugung, dass weder die hierarchische Ordnung, die er erstmals in der Schule als diskriminierend erlebte, noch deren Umkehrung, wie er sie am Bau wahrnahm, wo die „Malocher“ auf die herabsehen, die sich die Hände nicht schmutzig machen, für ihn eine gute Lösung darstellte. Eine Arbeitswelt, in der alle Menschen „gleichwürdig“ sind und die das Beste aus zwei Welten, aus konventioneller und alternativer Wirtschaft, verbindet – das ist sein Ziel.

In seinem Buch „Wirtschaft hacken“ fasst Uwe Lübbermann seine Vorstellungen zusammen und lässt Professoren und Mitarbeitende seiner Firma „Premium“, die er 2001 mit Gleichgesinnten nebenberuflich gründete – eine Gründung im Schongang, ohne Wachstumsdruck –, zu Wort kommen. Premium ist ein Kollektiv, das vorwiegend das koffeinstarke Getränk Premium-Cola produziert und vertreibt. Doch das eigentliche Produkt ist ein anderes: Weltverbesserung ausprobieren. Vertrauen, Transparenz, offene Kalkulation, Einheitslohn, keine Umsatzziele und nahezu keine Verträge – auch die 175 Kollektivmitglieder haben keinen Arbeitsvertrag. Mitarbeitende können ihr Tätigkeitsfeld einfach wechseln, wenn sie bereit sind, sich entsprechend weiterzubilden. Learning by Doing wird in der Firma großgeschrieben. Geschäftspartner erhalten übrigens einen Antimengenrabatt: Wer nur wenig Ware abnehmen kann, bezahlt



Uwe Lübbermann. Der Unternehmer verzichtet auf Umsatzziele. „Ohne Wachstumsdruck überlebt man besser“, ist seine Erfahrung.



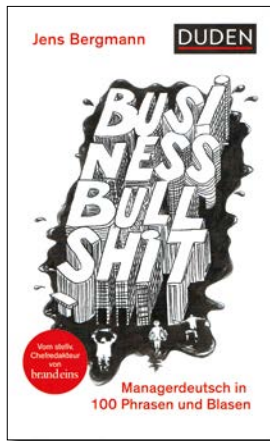
Uwe Lübbermann:
„Wirtschaft hacken: Von einem ganz normalen Unternehmer, der fast alles anders macht“, BÜCHNER-Verlag, Marburg 2021, 160 Seiten, 18,00 Euro

weniger. Denn so erhalten kleine Händler eine Chance. Um dennoch Frachten zusammenzulegen und damit dem ökologischen Anspruch gerecht zu werden, setzt das Kollektiv auf Entscheidungen im Konsensverfahren. Das Erstaunliche: In den 19 Jahren des Bestehens hatte Premium keinen Rechtsstreit.

Doch Gründer Lübbermann, der auch an Hochschulen und Universitäten über seine Art des Wirtschaftens berichtet und Organisationen berät (zu seinen Kunden gehörten etwa die Vereinigten Arabischen Emirate, Sparkassen und die Deutsche Bahn), verschweigt die Schattenseiten seines Ansatzes nicht: lange Diskussionen, unliebsame Arbeiten, die liegenbleiben, viel unbezahlte Arbeit für den Inhaber, der nicht mehr verdient als andere und auch seine Beraterhonorare in den Unternehmenstopf einzahlt. Nicht alle Beteiligten finden den Einheitslohn eine gute Idee. An seiner Steuerberaterin hat sich der Unternehmer die Zähne ausgebissen: Sie nimmt den Marktpreis.

Bisher kam sein Unternehmen glimpflich durch die Coronakrise, mit der Strategie „Kleinmachen, großmachen“: Kollektivmitglieder oder Partner, die es sich leisten konnten, verzichteten auf Geld, um andere, die es dringender brauchten, weiterzubezahlen. Nur das verdienen wollen, was man zum Leben braucht, das ist für Lübbermann ein erstrebenswerter Zustand. Er ist ein Verfechter des bedingungslosen Grundeinkommens und des Maximalbesitzes. Nicht nur bei Premium, sondern auch als Betreiber eines Wohnungsbauprojekts will er zeigen, dass Wirtschaft sozial sein kann.

Für die einen ist Uwe Lübbermann eine Art Sozialist, für andere ein Vordenker und Mutmacher. Man mag mit ihm nicht immer einer Meinung sein, aber es lohnt sich, sich mit seinen Ideen auseinanderzusetzen.



Jens Bergmann:
 „Business Bullshit: Managerdeutsch in 100 Blasen und Phrasen“, Duden, Berlin 2021, 208 Seiten, 15,00 Euro



Frank Dopheide:
 „Gott ist ein Kreativer – kein Controller“, Econ Verlag, Berlin 2021, 240 Seiten, 18 Euro



Matt Haig:
 „Die Mitternachtsbibliothek“, Droemer Verlag, München 2021, 320 Seiten, 20 Euro

Scharfzünftig analysiert

Deutschlands Wirtschaftsführer versorgen die Nation immer wieder mit Begriffen und Phrasen, von denen viele dann leider auch noch im allgemeinen Sprachgebrauch ankommen: Man sagt heute nicht mehr „Ich versuche, das Problem zu lösen“, sondern: „Ich adressiere das Thema.“ Damit dann „zeitnah“ oder auch erst „am Ende der Tage“ alles „fein“ werden kann.

Wie es zum Siegeszug dieses sonderbaren Jargons kam, erklärt Jens Bergmann, stellvertretender Chefredakteur des Wirtschaftsmagazins „Brand eins“. Einem einleitenden Essay folgen sechs Kapitel zu verschiedenen Formen des modernen „Business Bullshit“ – von Impiervokabular (mehr sein als scheinen), über Beschwörungsformeln (die Firma als Glaubensgemeinschaft), den Euphemismen (vom Täuschen und Tarnen), dem Gutfirmensprech (wir retten die Welt) und dem Psychotalk (Arbeiten als Therapie) bis hin zu den Nullnachrichten (die Kunst, leeres Stroh zu dreschen). Das Buch vermittelt in der (aussichtslosen?) Auseinandersetzung mit dem Bullshit ganz nebenbei Kritikfähigkeit, eine solide ökonomische Bildung und viel Humor, um den Kampf gegen die Verunstaltung der Sprache erträglich zu machen.

Mehr Denkzeit, bitte!

Dieses Buch ist ein großer Spaß für alle, die mit jenen Berufstätigen leiden, die regelmäßig mit neuen „Key Performance Indicators“ gequält werden und deren Chefs nichts anderes können, als die Effizienzschraube anzuziehen und am Ende dann zu überdrehen. Licht am Ende des Optimierungstunnels wird es laut Autor erst geben, wenn die nächste Generation an Managern das Ruder übernommen haben wird – vorausgesetzt der Nachwuchs lernt bei den Start-ups und den agilen Innovations-Inkubatoren.

Trainer, die immer auf der Suche nach Sprüchen zur Auflockerung von Seminaren sind, können aber auch sehr von diesem Buch profitieren. Der Autor war selbst Werbetexter bevor er Top-Verlagsmanager wurde und fasst seine Botschaften gerne mit Bonmots zusammen wie zum Beispiel: „Wäre Moses mit zehn Excelcharts vom Berg Sinai gekommen, wäre die Geschichte der Menschheit anders verlaufen.“ Oder: „Folgen dir die Menschen, dann folgen dir auch die Zahlen.“ Noch anspruchsvoller ist der Merksatz: „Wer das Sagen hat, darf nicht nichtssagend sein.“ Auch gut, um Praktikern Mut zu machen: „Wenn man das Gefühl hat, da stimmt etwas nicht, dann stimmt das meistens.“

Das Leben leben

Zum Schluss möchten wir Ihnen ausnahmsweise noch einen Roman empfehlen, der im Frühjahr in der Bestsellerliste Belletristik des „Spiegels“ den Platz zehn erreichte und von ARD-Kritikerpapst Denis Scheck so beurteilt wurde: „Charmant. Faszinierend. Intelligent. Ein perfekter Unterhaltungsroman.“

Das Buch inspiriert erwachsene Leser auf subtile Art darüber nachzudenken, ob sie glücklicher wären, wenn sie einen anderen Partner geheiratet hätten, reicher wären, wenn sie einen anderen Beruf ergriffen hätten oder berühmter wären oder wenn sie ihr Hobby zum Beruf gemacht hätten. Haig kommt dem Leser nicht mit dem erhobenen Zeigefinger und gibt auch keine Ratschläge, wie man aus Fehlern lernen kann. Sein Roman zeigt: Die radikalsten Veränderungen geschehen nicht, wenn man reicher, erfolgreicher oder berühmter wird, sondern wenn man aufhört, die Wünsche anderer Menschen zu erfüllen. Die Heldin des Romans erkennt, nicht die perfekte Tochter, Schwester, Ehefrau oder Managerin sein zu müssen. Sie will nur noch ein Mensch sein, der um seinen eigenen Lebenssinn kreist und für sich selbst verantwortlich ist. Das passende Motto dazu heißt: Du musst das Leben nicht begreifen, sondern nur leben.

Hier gibt's was auf die Ohren

EMPFEHLUNGEN. Podcasts sind immer beliebter und das Angebot im Themenbereich Coaching, Weiterbildung und New Work ist riesig. Einige stechen mit interessanten Interviews und anregenden Debatten hervor, andere mit wissenschaftlichem Scharfsinn oder mit pragmatischen Tipps und Tools sowie wertvollen Praxiserfahrungen. Ein paar Highlights als Anregung für Ihren Hör-Sommer.



Der ganz formale Wahnsinn – was Organisationen zusammenhält

Von **Andreas Hermwille & Stefan Kühl**



Professor Stefan Kühl ist Organisationssoziologe an der Universität Bielefeld und bekannt für seine markant provokativen Aussagen, mit

denen er die Selbstreflexion in der Praxis des Managements anstoßen will. Im Podcast diskutiert er mit Journalist Andreas Hermwille, der den roten Faden in den Gesprächen in der Hand hat, über Sinn und Unsinn von Managementtrends und neuen Organisationsstrukturen. In der Abschlussfolge der zweiten Staffel sagt Hermwille zu Kühl: „Sie finden immer das Haar in der Suppe.“ Das zeichnet diesen Podcast aus: Kühl lässt sich nicht von Hypes beeindrucken, sondern zerlegt oberflächliche Beratungsansätze bis allen Hörern der Unsinn von Purpose und die Vergänglichkeit von Business-Evangelien verständlich ist – und das in nur gut 20 Minuten. Die dritte Staffel ist geplant; bleibt zu hoffen, dass sie bald startet.

Arbeitsphilosophen

Von **Frank Eilers**

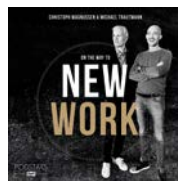


Hier ist der Name Programm: Einmal pro Woche philosophiert Frank Eilers mit interessanten Gesprächspartnern über diverse Themen aus der (neuen) Arbeitswelt in dem bereits 130 Folgen zählenden Podcast. Als ehemaliger Stand-up-Comedian bringt er die nötige Lockerheit in die Gespräche, reagiert spontan auf die Antworten und lässt genug Raum, um in die Tiefe der

Themen und Erfahrungen vorzudringen. Dafür können sich viele bekannte Köpfe begeistern. So war zuletzt Ana-Christina Grohnert, Vorstandsvorsitzende der Charta der Vielfalt, Alex Osterwalder, der Erfinder des Business Model Canvas, und Gunter Dueck, ehemals IBM-Cheftechnologe und bekannter Autor, zu Gast. Gerade Dueck ist in diesem Podcast fast schon Stammgast – was dafür entschädigt, dass die letzte Folge seines eigenen Podcasts schon ein Jahr alt ist („Die Welt fragt, Gunter Dueck antwortet“).

On the Way to New Work

Von **Christoph Magnussen & Michael Trautmann**



Die Idee zu diesem Podcast entstand auf einer gemeinsamen Reise nach New York: Christoph Magnussen und Michael Trautmann wollten Konzepte und Erfahrungen zu New Work in einem Buch teilen (das dieses Jahr erscheinen wird) und den Weg zum Buch verarbeiteten sie im Podcast. Daraus ist eine Sammlung tiefgehender Unterhaltungen mit herausragenden, internationalen Gesprächspartnern wie Amy Edmondson, Frederic Laloux oder John Stepper und mit den Einblicken in das (Arbeits-)Leben weniger bekannter, dafür trotzdem interessanter Menschen entstanden. Auf der Homepage der Podcaster (onthewaytonetwork.com) findet sich eine Liste mit klasse Buchtipps von all ihren bisherigen Podcast-Gästen. Der Sommer wird nicht reichen, um sie alle zu lesen – inzwischen sind fast 300 Folgen des Podcasts online.

Meditation, Coaching & Life

Von Michael „Curse“ Kurth



Wer den Hiphop der 2000er-Jahre gehört hat, kennt ihn: Michael Kurth war unter dem Namen „Curse“ als Rapper bekannt. In einer musikalischen Schaffenskrise erlernte er die Techniken der Meditation bei einem buddhistischen Lehrer und ließ sich zum systemischen Coach ausbilden. Heute produziert er wieder Musik, wenn er nicht gerade ein Meditationsseminar gibt oder weitere Folgen seines bis dato über 190 Folgen zählenden Podcasts produziert. Es ist der einzige Podcast in den Empfehlungen der Redaktion, der mehr als vierstelligen Bewertungen auf Apple-Podcast zählt. Mike, wie er sich selbst nennt, schafft es als Coach in einem spirituellen Themengebiet vollkommen lässige und authentische Tipps zu Entspannung und Ausgeglichenheit zu geben. Darunter sind sowohl Meditationsanleitungen als auch Tools und Methoden zur Fokussierung und Achtsamkeitsübungen.

The Future of Coaching

Von Rebecca Rutschmann & Anke Paulick



Der Podcast von den beiden Gründerinnen der Coaching-App Evoach ist noch frisch am Start: Die erste von bis dato zehn Folgen haben sie im Dezember 2020 hochgeladen. Rebecca Rutschmann und Anke Paulick überzeugen mit Themen rund um den Coachingmarkt, Technologien der Zukunft, agilen Ansätzen und Praxisbeispielen in frischen und authentischen Interviews. Ihr erklärtes Ziel ist es „handfeste Learnings für Coaches und HR-Pioniere“ zu liefern. Um das zu erreichen, haben sie bisher zum Beispiel mit Lena Marbacher von „Neue Narrative“ über Selbstreflexion und Feedback als Bestandteil der Arbeitskultur gesprochen und sich mit ihrem internationalen Gast Adina Tarry über künstliche Intelligenz ausgetauscht. Wichtig ist den Podcasterinnen auch, die Coaching Community zu stärken und Vertreter von Coaching-Verbänden einzubeziehen.

Der Persönlichkeits-Podcast

Von Roland Kopp-Wichmann



Unter den zahlreichen Trainern und Coaches, die ihren eigenen Podcast produzieren, ist er das Urgestein: Roland Kopp-Wichmann produziert nach eigenen Angaben bereits seit 14 Jahren seine Podcasts. Über 350 Folgen sind so zusammengelassen, mit denen er regelmäßig unter den 30 besten Karriere-Podcasts auf Apple und Spotify rankt (Analyse von podwatch.io). Er greift darin Themen aus seiner Praxis als Business- und Life-Coach auf, wie zum Beispiel das Helfersyndrom, die Akzeptanz beruflicher Veränderungen oder gesunder Ehrgeiz. Er trägt Aussagen seiner anonymisierten Klienten vor und gibt seine Gedanken beim Coaching wieder. Wer hier Reinhört, erhält weder musikalische Hinterlegungen noch aufregende Dialoge, dafür aber Gedankenanstöße mit Tiefgang für das Berufs- und Privatleben genauso wie für die eigene Arbeit als Coach.

Work Life

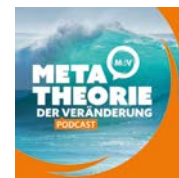
Von Adam Grant



Einer der bekanntesten und beliebtesten TED-Talker ist der Organisationspsychologe Adam Grant. Darum darf er einen eigenen TED-Original-Podcast produzieren – mit großem Erfolg: „Work Life“ ist einer der am häufigsten heruntergeladenen Podcasts bei Apple. Kein Wunder, vermag er doch auf sehr unterhaltsame sowie einfühlbare Art und Weise die verschiedensten Persönlichkeiten und deren oft außergewöhnliches Arbeitsleben darzustellen und sie dabei zu Wort kommen zu lassen, ohne klassische Interviews zu führen. Das Ziel und die Motivation von Grant für den Podcast in seinen eigenen Worten: „We spend a quarter of our lives in our jobs. This show is about making all that time worth your time.“ Wer hier Reinhört, bekommt – das bestätigt auch Melinda Gates in einem Kommentar – wertvolle Ratschläge, um das Arbeitsleben besser zu gestalten.

Metatheorie der Veränderung

Von Klaus Eidenschink, Kirsten Brühl und Marcus Dobberstein



Der Name ist hier Grundlage für alle Inhalte des Podcasts, für den Berater Klaus Eidenschink vom Hephaisto-Coaching Zentrum München die Texte schreibt.

Die Metatheorie der Veränderung integriert verschiedene Konzepte aus Psychologie, Philosophie und Organisationssoziologie, um „Beratung jenseits von Rezepten“ zu bieten. Zuletzt wurde eine Serie zum Thema „Wie verändern sich Menschen“ veröffentlicht. Durchbrochen werden diese Beiträge von Folgen im Live-Format, in denen die Berater Kirsten Brühl und Marcus Dobberstein Schwerpunktthemen wie „Gute Entscheidungen treffen“ aufgreifen. Nette Formate darin sind „Eine Theorie erklärt in 90 Sekunden“ und das „Management-Sparring“ mit Praxisbeispielen. So bietet der Podcast gute Impulse. Allein an Lockerheit fehlt es ab und an etwas durch das Vorlesen der Texte.

„Auf uns kommen hybride Zeiten zu“

INTERVIEW. In den vergangenen 30 Jahren hat sich das Business Coaching als Dienstleistung kontinuierlich weiterentwickelt. Das „Handbuch Coaching“ beschreibt den Stand der Professionalisierung. Christopher Rauen, der Herausgeber, berichtet, wie Corona aus seiner Sicht die Coaching-Branche beeinflusst hat.

Vielleicht ist es noch zu früh für einen Rückblick auf die Coronakrise, aber gibt es aus Ihrer Sicht ein erstes Fazit?

Christopher Rauen: Auf uns kommen hybride Zeiten zu. Möglicherweise wird es einen kurzfristigen Rückfall in alte Verhaltensweisen geben und alle werden sich wieder persönlich begegnen wollen, aber grundsätzlich werden wir in Zukunft innerhalb eines Coaching-Prozesses Präsenz- und Onlinetreffen kombinieren. Man macht zu Beginn ein persönliches Kennenlernen und dann jede zweite Sitzung online, sodass es für beide Seiten leichter wird, Termine zu vereinbaren. Die positiven Erfahrungen, die mit Online-Coaching gemacht wurden, wie Effizienzsteigerung oder Zeitersparnis, haben unsere Branche verändert. Das Virus war ein Innovationsbeschleuniger.

Wie haben Sie als Business-Coach das Online-Coaching erlebt?

Rauen: Ich kann aus meiner eigenen Erfahrung heraus sagen, dass ich, wenn es um die emotionale Tiefe geht, beim virtuellen Coaching keinerlei Einschränkungen wahrnehme. Wenn ich jemanden vor der Kamera sitzen sehe, dann fehlen mir natürlich Sinneseindrücke, aber ich glaube, dass das Präsenz-Coaching in der Regel kein so großes Plus an Qualität bringt, dass ich auf das Online-Coaching verzichten und dafür zum Beispiel lange Reisezeiten in Kauf nehmen würde. Andererseits gibt es auch Ausnahmen: Es gibt Klienten, da bringt das persönliche Treffen wichtige, hilfreiche Nebeneindrücke, die man im virtuellen Raum nicht hätte. Der Coach sollte in jedem Einzelfall abwägen. Wenn man es mit Klienten zu

ten hat, denen es grundsätzlich schwerfällt, mit anderen Menschen in Kontakt zu gehen, dann wird es im Online-Coaching schwieriger.

Und dann wäre ein hybrider Coaching-Prozess angemessen?

Rauen: Es gibt Szenarien, wo es Sinn macht, sich erst ein paar mal persönlich getroffen zu haben. Das hängt stark am Einzelfall und man muss als Coach dann zusammen mit dem Klienten entscheiden, ob und wann Präsenztreffen einen zusätzlichen Vorteil bieten. Andererseits gibt es auch den „Beichtstuhleffekt“: Menschen öffnen sich schneller und berichten mehr von sich, wenn einem der Coach nicht persönlich gegenüber sitzt. Ich glaube, dass es an dieser Stelle auf

eine zusätzliche Kompetenz der Coachs ankommt, dass sie relativ schnell feststellen, mit welchen Klienten man gute Online-Coachings machen kann und mit welchen nicht. Der Coach der Zukunft wird nicht nur individuell auf den Klienten eingehen, sondern auch individuell das richtige Medium für den Coaching-Prozess aussuchen.

Welche Rolle spielt das Online-Coaching in Ihrer neuen Auflage des „Handbuch Coaching“?

Rauen: Dr. Stella Kanatouri, Research Consultant bei Harris Interactive AG, hat für uns einen 31 Seiten umfassenden Beitrag über „Digitales Coaching“ geschrieben. Da geht es von den Grundlagen bis zu den Coaching-Chatbots. Und es gibt in

Dr. Christopher Rauen. Der Diplompsychologe arbeitet seit 1996 als Business-Coach.

Foto: Lichtbildmanufaktur



diesem Beitrag eine Tabelle mit 65 Websites, die coachingspezifische Tools erlebbar machen.

Komplett neu ist auch ein Kapitel mit Beiträgen zur Coaching-Forschung ...

Rauen: Ich finde zum Beispiel die Beiträge über Wirkfaktoren sehr wichtig, in denen man über die Ergebnisse der aktuellen Forschung informiert wird, was Coaching nachweisbar wirksam macht. Ein wichtiger Beitrag ist auch der Text über die „motivationale Passung“ von Coach und Coachee. Wenn der Klient ein Sicherheitsmotiv hat und nur reden will, dann sollte er sich keinen Coach suchen, der von einem Wachstumsmotiv angetrieben wird. Wenn ich lieber nachdenken möchte, ist es wenig sinnvoll, wenn ich gepusht werde.

Zum Thema Forschung fällt mir ein, dass Sie in 2020 zum ersten Mal eine „Coaching-Marktanalyse“ (www.rauen.de/cma) veröffentlicht haben. Was steckt dahinter?

Rauen: Unsere Coaching-Marktanalyse gibt einen neuartigen Einblick in den als

intransparent geltenden Coaching-Markt. Von September 2019 bis März 2020 wurden mittels einer anonymen Onlinebefragung aussagekräftige Daten von über 500 Coachs erhoben. Wir haben große Mühe darauf verwandt, dass wir aussagekräftige Daten über die Honorarsätze bekommen, die bekanntermaßen in Abhängigkeit von der Hierarchiestufe schwanken. Jetzt können wir sagen, dass ein Topmanager in einem Konzern im Schnitt 291,11 Euro für eine Zeitstunde Coaching bezahlt, ein Topmanager im Mittelstand nur 245,67 Euro. Ein Mittelmanager in einem Konzern zahlt 202,66 Euro im Schnitt und ein Mittelmanager im Mittelstand überraschenderweise 207,86 Euro. Beim unteren Management sieht die Sache so aus: Konzern 195,68 Euro und Mittelstand 156,25 Euro.

Sie haben sogar das Volumen des deutschen Coaching-Markts hochgerechnet ...

Rauen: Nach unserer Schätzung dürfte dieses Marktvolumen bei 500 Millionen Euro liegen, wenn man die Zahl von 12.000 bis 13.000 Business Coachs in

Deutschland unterstellt. Dieses Marktvolumen ist für eine gesamte Branche vergleichsweise gering. Es gibt einzelne mittelständische Unternehmen, die ein größeres Umsatzvolumen aufweisen. Die Coaching-Branche kann daher eher als vergleichsweise kleines Spezialangebot für Führungskräfte angesehen werden. Ob digitale Angebote in absehbarer Zeit zu einer „Demokratisierung“ des Coachings führen werden (Coaching für die Massen), bleibt abzuwarten.

Dem Motto unserer Titelgeschichte zum Thema „Fachbuchempfehlungen“ folgend, bitte ich Sie, unseren Lesern eines Ihrer Lieblingsbücher zu verraten.

Rauen: Mein persönliches Lektüre-Highlight ist ein echter Schatz an Wissen und stammt vom Osnabrücker Psychologieprofessor Dr. Jürgen Kriz. Sein Buch „Grundkonzepte der Psychotherapie“, das 1985 zum ersten Mal erschienen ist und jetzt in der 7. Auflage (mit Online-Fallbeispielen) vorliegt, sollte jeder Coach gelesen haben, um die unterschiedlichen psychologischen Ansätze zu verstehen.

Interview: Martin Pichler ●

Wissensschatz für die Coaching-Branche

Nachschlagewerk. Nach 15 Jahren erscheint eine vollständig überarbeitete Neuauflage des „Handbuchs Coaching“. Es wurde höchste Zeit, denn von der Coaching-Forschung bis zu den Coaching-Tools hat sich viel getan.

Kaum zu glauben: Während die 1. Auflage des „Handbuch Coaching“ aus dem Jahr 2000 nur 325 Seiten umfasste, liegt die aktuelle 4. Auflage bei 722 Seiten. Das liegt nicht nur daran, dass das neue Kapitel „Coaching-Forschung“ mit sechs Beiträgen aufgenommen wurde oder dass das aktuelle Thema „digitales Coaching“ nicht vergessen wurde – es liegt vielmehr daran, dass jeder einzelne Text trotz eines durchgängig kompakten Schreibstils sich seines Themas ausgesprochen gründlich (mit Tabellen und Literaturlisten) widmet.

Die Besten als Autoren

Wie schon in den früheren Auflagen sind wieder die Großen der Branche als Autoren mit dabei – wie Wolfgang Looss, Bernd Schmid, Siegfried Greif, Jürgen Kriz, Gunther Schmidt, Simone Kauffeld, Astrid Schreyogg oder Ulrich

Buchtipps. Christopher Rauen (Hrsg.): „Handbuch Coaching“ (4. Auflage), Hogrefe, Göttingen 2021, 722 S., 69,95 Euro

Dehner, um nur einige der über 30 Autoren zu erwähnen. Jürgen Kriz muss einfach gelesen werden, weil er (als Vertreter der „personenzentrierten Systemtheorie“) grundsätzlich klarstellt, was „systemisch“ bedeutet und was die Do's und Dont's systemisch arbeitender Coachs sein sollten. Ausgesprochen praxisnah geht es auch in dem Beitrag von Robert Wegener und Silvano Ackermann zu, die unter anderem die (überhaupt nicht banalen) sieben wissenschaftlich abgesicherten Erfolgsfaktoren eines Coaching-Prozesses beschreiben.

Martin Pichler ●



Online und Präsenz: Die Mischung macht's

LERNREISEN. Welches digitale Lernangebot ist sinnvoll, um Menschen zu entwickeln? Und wann schießen Onlinedienste übers Ziel hinaus? Die Dale Carnegie Organisation hat eine Blended-Learning-Reise entwickelt, den sogenannten „Performance Change Pathway“, der Personalentwicklern zeigt, wie Blended Learning in der Zukunft funktionieren kann.

Die Digitalisierung schreitet voran. Trotzdem kann es nicht sinnvoll sein, einfach alles zu digitalisieren, was möglich ist. Vielmehr wäre es klug, zu selektieren – und nur das in virtuelle Welten zu übersetzen, was hier aus nützlich ist. In der Weiterbildungspraxis stehen viele Praktiker überfordert vor dem digitalen Angebot. Daher sollten sich HR-Experten und Expertinnen die Frage stellen: Wann ist welche digitale Anwendung sinnvoll, um Menschen zu entwickeln? Und wann schießen Onlinedienste übers Ziel hinaus? Um dem idealen Blended-Learning-Verhältnis auf die Spur zu kommen, wurden eine Reihe von Experten aus dem Bereich Learning & Development befragt. Ihre Erfahrungen, Einsichten und Meinungen geben gute Einblicke, wann wir bei der Entwicklung von Soft Skills den Lernweg auf digitale Plattformen verlagern können. Auf Grundlage dieser Befragungen und dank langjähriger Forschung und Erfahrung in Offline- und Onlinetraining hat Dale Carnegie Training ein konkretes Modell einer Blended-Learning-Reise ent-

wickelt – den sogenannten „Performance Change Pathway“. Dieser Pfad berücksichtigt die Phasen der Lernenden und funktioniert als „One size fits all“-Ansatz für Unternehmen auf der Suche nach einer zuverlässigen Lernreise.

Die Vor- und Nachteile von Onlineprogrammen

Sowohl traditionelle Präsenztrainings als auch digitale Alternativen haben ihre eigenen Stärken und Schwächen. Natürlich sind die Vorteile von Live-Online-Trainings besonders in Krisenzeiten bestechend. Sie bieten räumliche und zeitliche Flexibilität, kostengünstige Alternativen zum traditionellen Training sowie Vielfalt und Varianz (durch nahezu grenzenlose virtuelle Realitäten).

Mittels Live-Online-Programmen können Trainer und Trainerinnen viele Teilnehmende gleichzeitig erreichen, sie bieten hohe Bequemlichkeit und freie Wahl, was die Geräte (Laptop, Tablet, Smartphone) angeht. Zudem entsprechen E-Learning-

Angebote den aktuellen Smartphone- und Streaming-Gewohnheiten, Inhalte on Demand zu nutzen – also jederzeit, überall, nach persönlichem Lerntempo und in eigener Intensität, Dauer und Fülle. Ein Bedarf, der nicht nur Digital Natives entspricht. Über alle Generationen hinweg wünschen sich Mitarbeitende den Zugang zu Lerninhalten während des gesamten Tages – sei es auf dem Weg zur Arbeit, am Schreibtisch oder während einer Pause. Menschen legen Wert darauf, in den Momenten Zugriff zu haben, in denen sie die Inhalte am dringendsten benötigen, zum Beispiel vor einer Präsentation, vor einem Verkaufsgespräch oder in einer Teambesprechung.

Das zu gewährleisten, erfordert eine komplexe Mischung aus digitaler Bereitstellung und Just-in-time-Zugriff über mehrere Geräte. Onlinetrainings ermöglichen zudem, Inhalte zu kontextualisieren, indem sie Empfehlungen aussprechen, die auf individuellen Präferenzen und Bedürfnissen basieren. Dieses Verfahren kommt echtem adaptivem Lernen extrem

nahe. Zudem kennt das Internet keine schweren Taschen oder volle Regale. Sprich: Dank unbegrenztem Datenvolumen sind dem Lernmaterial keine Grenzen gesetzt und Lernergebnisse stehen, wenn gewünscht, jedem transparent zur Verfügung.

Dennoch gibt es bei vielen digitalen Modalitäten praktische Einschränkungen. Besonders wenn Mitarbeitende sie ohne Unterstützung eines persönlichen Moderators nutzen. Viele Teilnehmende suchen in ihren Lernerfahrungen zum Beispiel bewusst nach sozialer Interaktion. Werden Einzelne nicht voll einbezogen und bleiben im Programm anonym, führt das häufig zu passiver oder unaufrichtiger Beteiligung. Sind Mitarbeitende nicht voll engagiert, leidet die Wirksamkeit, was zu neuem Umschulungsbedarf führen kann. Am Ende stellt sich die Frage der Kostenwirksamkeit.

Emotionen als größte Herausforderung

Größte Herausforderung bei digitalen Lernangeboten bleibt das Thema Emotionen. Gefühle sind integraler Bestandteil des Lernprozesses. Sie können Lernen ermöglichen oder hemmen. Gute Trainer schaffen ganz bewusst eine emotionale Lernumgebung. Sie achten auf nonverbale Hinweise und wiederholen wichtige Schlüsselemente. Fördert die moderierende Person den Dialog und die soziale

Interaktion, entwickeln sich automatisch auch Beziehungen zwischen den Teilnehmern. Die Gruppe wächst emotional zusammen. Das stärkt sowohl Engagement, Verantwortungsbewusstsein und Lerneffektivität. Gemeinsame Übungen und Gruppenaktivitäten begünstigen zudem das kritische Denken und die Fähigkeit, Probleme zu lösen. All diese Faktoren machen persönliches Lernen als Teil einer Gruppe so effektiv.

„Performance Change Pathway“ – der hybride Weg

Wer neue Soft Skills lernen will, startet seine Lernreise mit dem Erwerb von Wissen. In der ersten Phase des „Performance Change Pathway“ eignen sich die Teilnehmer daher grundlegendes Know-how über die entsprechende Kompetenz an. In Phase 2 kommen Erfahrungen dazu – Menschen lernen Fähigkeiten nur durch eigenes Tun und Erleben. Um weiter voranzukommen, müssen die Lernenden in Phase 3 die neuen Fertigkeiten in den persönlichen Arbeitskontext setzen und praxisnah üben. Bei Phase 4 geht es darum, das neue Rüstzeug in der Praxis anzuwenden und wirklich zu beherrschen. Festigen lässt sich die erworbene Expertise dann in Phase 5, in der sich das neue Verhalten verankert.

Es liegt auf der Hand, dass sich einige Elemente des Pathway besser als andere eignen, ins Digitale transferiert zu wer-

den. Die fünf Phasen des „Performance Change Pathway“ sehen ausführlich beschrieben so aus:

Phase 1: Startklar – Wissen digital erwerben

Alles startet mit der Aufnahme von Wissen. Digitale Lernformate können Menschen in dieser Phase effektiv unterstützen. Die erste Phase leistet wichtige Vorarbeit, wenn es darum geht, Lernkonzepte einzuführen, Erwartungen und Ziele abzustimmen. In der Praxis stellen Anbieter das nötige Infomaterial in verschiedenen Formen über digitale Kommunikations- oder Lernplattformen zur Verfügung. Bei Dale Carnegie erhält jeder Teilnehmer einige Wochen vor Präsenzstart sowohl theoretischen Content (Modelle, Prozesse, wissenschaftliche Quellen) als auch Reflexionsaufgaben, Fragen zur Selbsteinschätzung und Personaldiagnostik. Diese Themen behandelt der Trainer mit den Kandidierenden im persönlichen Vorgespräch, meist per Video-Call. Dank klarem Kommunikationsplan finden die Teilnehmer zu jedem Step eine Anleitung und wissen immer, wo sie bestimmte Inhalte finden und was bis wann von wem zu tun ist. Diese „Vorlagerung“ von Assessments, Zielvereinbarungen, Reflektionen und Co. hat mehrere Vorteile: Zum einen bekommt jeder Einzelne ein klares aktuelles Bild über seine eigenen, individuellen Einstellungen, Verhaltensweisen und Ziele. Zum anderen glei- →

→ chen sich Wissensunterschiede bereits vor den Präsenztrainings aus. Einige kennen die Basisinhalte vielleicht schon, andere frischen oder bauen das Know-how erst auf. Dank digitaler Module starten alle Teilnehmer mit dem gleichen Stand in Phase 2 und können gemeinsam die nächsten Schritte gehen. Dale Carnegie nutzt diese erste Lernphase auch, um die Teilnehmer gemeinsam mit dem Kunden-Stakeholder im Programm willkommen zu heißen, Erwartungen zu managen sowie für Kick-off-Sessions mit netzwerkfördernden Maßnahmen wie Speed Dating oder die Bildung von Buddy Groups. All diese Elemente lassen sich digital sehr gut abbilden.

Phase 2: Skills trainieren durch Erfahrung und soziale Interaktion

In den Präsenz-Sessions liegt der Fokus auf dem Erleben. Gemeinsam Face-to-Face mit einem Trainer und Gleichgesinnten im selben Raum zu sitzen, ist nach wie vor das beste Umfeld für tiefere Diskussionen über Schlüsselkonzepte. Besonders das Coaching von Soft Skills braucht den direkten Kontakt. Präsenztrainings ermöglichen gemeinschaftliches Lernen, soziale Interaktion, Dialog, direkten und informellen Austausch – optimale Voraussetzung für die Entwicklung von Soft Skills. Eine Live-Online-Session kann die Kraft des persönlichen Gesprächs nicht ersetzen.

Versierte Trainer wissen jedoch, wie sie der emotionalen Atmosphäre einer Präsenzveranstaltung so nahe wie möglich kommen. Wer diese Lernphase entgegen der Empfehlung digital abbilden muss, braucht hochqualifizierte Moderatoren. Ihre Aufgabe ist es, fehlende Vor-Ort-Präsenz über den Bildschirm abzufangen, sodass auch die virtuelle Umgebung einer Seminarraumbegeisterung nahekommt. Auch wenn Videotools wie Zoom und Teams sich stetig weiterentwickeln, wird es ohne menschliche Begleitung im Online-Training nicht gehen.

Nur ein fachkundiger Coach erkennt die subtilen Hinweise der Lernenden, kann die jeweilige Lernerfahrung personalisieren und alle Teilnehmer trotz Ferne voll einbinden. Wenn es gelingt, über Webcam, Chat und Co. Vertrauen innerhalb einer Gruppe aufzubauen, werden

Wie sich Präsenz und Online abwechseln

Blended-Training-Modell. Das Dale-Carnegie-Modell basiert auf jahrelanger Erfahrung mit Entwicklungsprogrammen, die in Präsenz (ILT = Instructor-Led Training) und Live-Online-Trainings (Digital) durchgeführt wurden.

Wissenserwerb: Digital	Trainieren von Skills: ILT	Übung: ILT/Digital	Anwendung: Digital	Nachhaltiges Lernen: Digital
Vorbereitung vor dem Training: die wichtigsten Konzepte einführen, Erwartungen und Ziele des Programms abstimmen, Teilnehmer vernetzen	Schlüsselkonzepte erarbeiten und besprechen, Soft Skills entwickeln, gemeinschaftliches Lernen durch soziale Interaktion und direktem Austausch	Coaching, Echtzeit-Feedback („in the moment“) vom Trainer, live oder live-online	Digitale Lerneinheiten, Just-in-time-Erinnerungen, Techniken, Tipps und Empfehlungen, für den stetigen Transfer des neuen Know-hows in reale Berufssituationen	Jung verankerte Verhaltensänderung dauerhaft festigen und verstärken, direktes Feedback, um Techniken für Fortgeschrittene zu optimieren

Quelle: www.carnegie.de

Teilnehmer Fragen frei stellen und bereit sein, ihre Komfortzone mehr oder weniger zu verlassen.

Phase 3: Üben – und das mit Begeisterung

Rollenspiele, Expertenbeurteilung, Coaching und sofortiges Feedback sind Bereiche, für die sich Präsenzunterricht am besten eignet. Hier geht es viel um zwischenmenschliche, informelle Interaktion, Zusammenarbeit und Teamwork. Diese Fähigkeiten bilden Seminare üblicherweise im persönlichen Zusammentreffen ab. Eine Alternative schaffen können virtuell-erfahrene Trainer mithilfe von Technologie, die digitale Break-out-Räume ermöglicht. Diese virtuellen Kleingruppen ähneln den Gruppenarbeiten in Präsenztrainings.

Dale Carnegie setzt dabei auf den „Zyklus der Selbstentwicklung“, der aus den Phasen „Einstellung“, „Wissen“, „Fertigkeiten“ und „Ergebnis“ besteht. Daher baut auch das Blended-Learning-Modell in Phase 3 auf aktivem Coaching, Case Studies, Plenumsdiskussionen, Übungen in Zweier- und Dreierformationen, auf Team-Challenges, bei denen Gruppen gegeneinander antreten, und Einzelperformances auf. Unterstützt werden diese Formate durch praxisorientierte Denksportaufgaben, Rätsel, Kreativübungen oder Business-Simulationen, wie Feedbackgespräche. All diese Methoden zeigen: Vieles lässt sich digital gut auffangen. Trotzdem stößt die virtuelle Lernumgebung an ihre Grenzen. Besonders der informelle Austausch vor, nach und

begleitend zum Training fehlt. Auch hier müssen Anbieter gezielt gegensteuern, zum Beispiel durch abendliche Get-together-Sessions (ohne Trainer), virtuelle gemeinsame Mittagessen oder eine Weinprobe am heimischen Rechner.

Gerade zum Start von Live-Online-Trainings müssen Trainer und Trainerinnen sehr aufmerksam sein und auf folgendes achten:

Zeitplan: Öffnen Sie die Session 15 Minuten vorher, damit jeder pünktlich startklar ist.

Tech Check: Ist jeder gut hörbar und natürlich auch sichtbar? Kann jeder interagieren?

Interaktion: Bauen Sie alle drei bis fünf Minuten eine Aktivität ein, bei der alle Teilnehmenden mitmachen können. Nur wer involviert ist, bei dem bleibt die Aufmerksamkeit hoch.

Fun, Entertainment und raus aus der Komfortzone: Nichts ist trockener als ein langweiliges Live-Online-Training – die nächste E-Mail ist nur einen Mausklick entfernt.

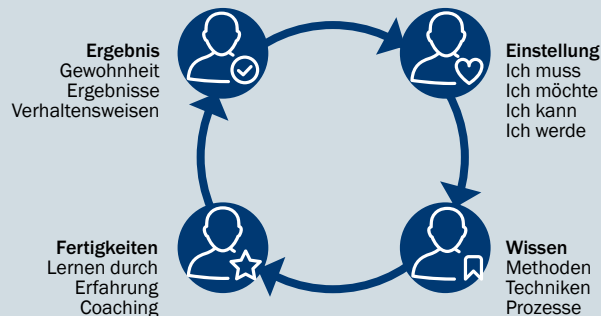
Teilnehmer „stretchen“: Live-Online ist keine Entschuldigung – nur so erreichen wir echte Veränderungen und somit Ergebnisse.

Sichtbarkeit: Alle zeigen Präsenz, keiner versteckt sich. Motivieren Sie die Teilnehmer, die Kamera zu nutzen – ein wichtiges Element für den Aufbau persönlicher Beziehungen.

Datenschutz: Sind alle Richtlinien eingehalten? (Keine Recordings der Session oder Screenshots von Whiteboards ohne Freigabe aller Teilnehmer)

Vom Wollen zum Können

Kreislauf. Über die Einstellung führt der Lernweg zum Wissen und zum Können und letztlich zu den Ergebnissen.



Phase 4: Anwenden in der Praxis mit digitaler Rückendeckung

In Phase 4 geht es darum, das neue Know-how in der realen Welt anzuwenden. Hier gewinnen digitale Tools wieder an Bedeutung: kleine digitale Lerneinheiten, Just-in-time-Erinnerungen sowie Tipps und Anleitungen – all das können Anbieter und Unternehmen digital bereitstellen und hilft beim Transfer von Fertigkeiten in reale Arbeitssituationen. In dieser Phase der Praxis und Reflexion kann eine soziale Gruppe besonders unterstützen. Daher ist es empfehlenswert, hier verstärkt Möglichkeiten anzubieten, sich mit Coachs und anderen Teilnehmern auszutauschen.

Beim Umsetzen in den individuellen Alltag hilft es, wenn sich Buddy Groups bilden und feste Treffen vereinbaren. Hier können die Mitglieder sich gegenseitig motivieren und verantwortlich handeln. Neue Skills in der Praxis anzuwenden, fällt zudem leichter, wenn das Trainingskonzept an ein betriebliches Projekt geknüpft ist und Trainer und Gruppe gemeinsam daran arbeiten. Die Projektergebnisse lassen sich digital flexibel vorstellen – ob ausschließlich in der eigenen Gruppe oder vor wichtigen Stakeholdern im Unternehmen.

Werden die Projekte im größeren Rahmen präsentiert und die Ergebnisse transparent zur Verfügung gestellt, steigt die Chance, dass es auch nach dem Programm im Business weiterläuft und nicht einfach in der Trainingsblase verpufft. Formate für Absolventen (zum Beispiel Alumni-Netzwerke) oder Mentorenpro-

gramme können den Gedanken einer sozialen Gruppe nach Abschluss des Seminars weiterführen.

Phase 5: Nachhaltiges Lernen durch Feedback und Bestätigung

In der letzten Phase der Lernreise festigt sich das Gelernte. Das gelingt durch regelmäßigen Einsatz in der Praxis und enge Begleitung. Digitale Modalitäten wie webbasierte Lerneinheiten oder Kommunikationsplattformen können dabei optimal unterstützen. Abschlussgespräche mit Trainer und Vorgesetztem lassen sich ressourcenschonend remote realisieren. Somit schließt sich hier die digitale Klammer: All die eröffneten Reflexionsaufgaben, die Fragen zu Selbsteinschätzung, die vorab gesteckten Ziele und Erwartungen – alles, was zu Beginn digital abgesteckt und mit dem Trainer be-

sprochen wurde, kann nun auf den gleichen Kanälen überprüft und abgeglichen werden. Jeder Einzelne bekommt so ein klares Bild über seinen neu erworbenen Status quo. Anschließend liegt das weitere Wachstum in den Händen des Lernenden selbst und dessen Unternehmen. Dem Mitarbeiter die Chance für nachhaltiges Lernen zu geben, verantwortet ab sofort die betreuende Führungskraft. Nur so kann sich das frisch Gelernte und die erst jung verankerte Verhaltensänderung dauerhaft festigen. Um sich die wichtigsten Erkenntnisse immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, brauchen Menschen permanente Verstärkung, direktes Feedback und regelmäßigen Austausch – all das lässt sich problemlos digital umsetzen.

Die Mischung macht's

Während digitale Angebote für bestimmte Entwicklungsphasen effektiv eingesetzt werden können, bleibt Präsenztraining der Goldstandard für die Entwicklung sozialer Kompetenzen. Das mag sich ändern, wenn KI-basierte, AR/VR-Simulationen anspruchsvoll genug werden, um Menschen persönlich einzubinden. Wenn es gelingt, die fürs Lernen nötigen Emotionen digital in dem Maße hervorzurufen, wie es menschliche Interaktion auf natürliche Weise tut. Der hier vorgestellte Ansatz gibt einen Einblick, wie Online- und Präsenztrainings optimal zusammengreifen können.

Uwe Göthert, Susanne Martin ●

AUTOREN



Uwe Göthert
ist seit 2004 Geschäftsführer von Dale Carnegie Deutschland. Im internationalen Führungszirkel der Dale-Carnegie-Organisation forciert er disruptive Innovationen und zukunftsweisende Strategien. Göthert steuert komplexe Weiterbildungsprojekte in unterschiedlichen Branchen.

DCD Training GmbH, Stefan-George-Ring 24, 81929 München
Tel. 089 125090-500, www.carnegie.de



Susanne Martin
ist seit 2008 in der L&D Branche tätig, arbeitet derzeit als Senior Key Account Manager bei Dale Carnegie Deutschland und entwickelt kundenspezifische Learning Journeys. 200 Dale-Carnegie-Offices sind in 90 Ländern präsent. Dale Carnegie Deutschland hat sich auf Hidden Champions spezialisiert.

Achtsamkeit: Vom Trend zur Grundlage für Innovation

ÜBERBLICK. Das „New Normal“ wird ohne ein gutes Maß an Achtsamkeit schnell zur Stressfalle. Doch Achtsamkeit kann mehr hervorbringen als einen persönlichen Weg zu gesunder Resilienz – sie kann zu Innovation und Agilität in den Unternehmen beitragen. Einige Übungen helfen dabei, das Achtsamkeitslevel zu steigern.

Seit nun fast einem Jahr fragen wir uns: Was ist eigentlich dieses „neue Normal“? Unsere Welt ist in Bewegung. Zwischenzeitlich waren bis zu 60 Prozent der Mitarbeitenden im Homeoffice (Statista, 2020) und Kindern fehlen laut dem Deutschen Lehrerverband seit Beginn der Pandemie fast 800 Stunden Präsenzunterricht und immer mehr Menschen berichten von Stress, Druck und Depression aufgrund der anhaltenden Krisensituation. Lange wurde Achtsamkeit als Trend bezeichnet. Betrachtet man jedoch diese Zahlen, wird schnell klar, Achtsamkeit als Weg zu Resilienz und Empathie wird immer wichtiger – beruflich und privat. Gerade im Zeitalter der Digitalisierung ist Achtsamkeit ein grundlegender Bestandteil, um ein „neues Normal“ zu kreieren und zukunftsfähige Unternehmen von innen heraus mitzugestalten.



Was Achtsamkeit heißt

Auch wenn Achtsamkeit oft als Trend abgetan wird, hat sie sich jedoch noch längst nicht überall als Standard etabliert. Auch wenn wir plötzlich ein an großen Werbewänden Yogapraktizierende sehen oder der Yoghurtbecher uns heute daran erinnert, doch bewusst zu atmen, heißt das nicht, dass Achtsamkeit wirklich in unser Leben oder in unsere Art zu arbeiten eingezogen ist.

Darum gehen wir zunächst einen Schritt zurück und fragen uns einfach einmal: Was bedeutet Achtsamkeit eigentlich? Was bedeutet es für uns selbst?

Die weltliche Bewegung der Achtsamkeit wurde maßgeblich geprägt von Jon Kabat-Zinn, einem emeritierten Harvard

Professor, der das Programm „Mindfulness-based Stress Reduction“ (achtsamkeitsbasierte Stressreduktion) entworfen und in die Breite getrieben hat. Kabat-Zinn definiert Achtsamkeit als Präsenz im aktuellen Augenblick, die man mit Mitgefühl und ohne zu werten erlebt. Achtsamkeit bedeutet also zunächst Hier-sein, Da-sein, Wach-sein.

Und da beginnt bereits die Herausforderung. Denn das menschliche Gehirn neigt evolutionär bedingt dazu, entweder die Vergangenheit zu analysieren oder für die Zukunft zu planen. Dies spiegelt sich auch im Arbeitsalltag wider. Analysen und Rückblicke auf das was war, bestimmen, wie Strategien, Pläne und Abläufe im Unternehmen entwickelt werden.

Daraus resultieren für den einzelnen Mitarbeitenden Aufgabenlisten und Projektpläne. Daran ist prinzipiell nichts auszusetzen, doch schauen wir uns die Gedanken einmal genauer an: Wir denken bis zu 70.000 Gedanken am Tag, wie Martina Dopfer in ihrem Buch „Achtsamkeit und Innovation in integrierten Organisationen“ von 2019 schreibt. Davon sind 70 Prozent sich wiederholende Gedanken, ungefähr 29 Prozent negative Gedanken und nur sehr wenige Gedanken sind wirklich neue Gedanken.

Wenn wir dann durch diverse Einwirkungen wie beispielsweise zu lange Aufgabenlisten, die Arbeit im Homeoffice oder Unsicherheit über die Zukunft zusätzlich Stress empfinden, verstärkt das den

Analysemodus und die wiederholenden Gedanken. Ergänzen wir dies um die negativen Gedanken, die sich nun verstärkt wiederholen, landet man leicht in einem schwer kontrollierbaren Gedankenwirbel.

Mehr Widerstandsfähigkeit

Stress und Druck sind im menschlichen Alltag ganz normal. Doch mit Blick auf die Arbeitswelt, die geprägt ist von Leistungsdruck und Wachstumsorientierung, wächst der Stress manchmal über die Mitarbeitenden und Führungskräfte hinaus. Laut dem Institut der Deutschen Wirtschaft berichten 2020 ganze 70 Prozent der Mitarbeitenden und Führungskräfte von einem Empfinden von Stress und Druck und auch davon, dass dieses im vergangenen Jahr durch digitales Arbeiten, Mangel an Kontakt mit den Kollegen und Kolleginnen und Unsicherheiten über die berufliche Sicherheit zugenommen hat. Stress drückt sich im Körper durch unterschiedliche Reaktionen aus, die gemeinhin als „Fight-, Flight or Freeze-Response“ (Kämpfen, Flüchten oder Erstarren) beschrieben werden. Hierbei antwortet das Nervensystem des Körpers auf den empfundenen Stress und passt, ohne dass wir das bewusst steuern, die Reaktionen an.

Die Forschung bestätigt, dass Achtsamkeitspraktiken wie Atemübungen, Yoga und Meditation eine regulierende Wirkung auf das Nervensystem haben. Atemübungen beispielsweise helfen, das sympathische Nervensystem beruhigend anzusprechen und einen Ausgleich zwischen dem sympathischen und parasympathischen Nervensystem herzustellen.

Übung: Zählend atmen

Wenn man also nach einem anstrengenden Meeting, in dem es zu Konfrontationen gekommen ist, spürt, wie das Herz schneller schlägt oder der Nacken sich verspannt hat, kann folgende Atemübung helfen: Dabei atmet man ein und zählt bis drei und wieder aus und zählt bis sechs. Diese Übung kann man beliebig oft wiederholen, bis man merkt, wie sich der Körper langsam entspannt und auch der Kopf wieder ruhiger wird.

Die Integration kurzer Atemübungen in

den Alltag ist übrigens leichter als viele denken. Denn sobald unser Gehirn eine Übung als angenehm empfindet, stellt es eine positive Assoziation her. Durch Wiederholung entsteht so schnell ein automatischer Wunsch nach dieser Übung und schon haben wir unser Verhalten ein wenig verändert. Diese Fähigkeit, neue Verhaltensmuster auszuprägen, ist der Neuroplastizität des Gehirns zu verdanken, welche uns das Bilden neuer neuronaler Verbindungen im Hirn ermöglicht.

Kollaborative Teams fördern

Nun wird Teamarbeit, Kollaboration und gemeinsames Gestalten in der neuen und innovativen Arbeitswelt immer wichtiger. Auch bedingt durch die Digitalisierung, in welcher ständig neues Wissen kreierte wird, ist kollaboratives Arbeiten und ein guter Austausch im Team essenziell, um handlungsfähig zu bleiben. Gute Beziehungen, aktive Kommunikation und eine Transparenz im Team sind dabei unumgänglich.

Doch unter Stress und Druck fällt es uns nicht immer leicht, aufnahmefähig und beziehungsfähig zu bleiben. Im vergangenen Jahr berichteten dennoch viele Menschen, dass sie im Homeoffice den informellen Austausch mit den Kollegen vermissen und bemängeln die hohe Sachorientierung digitaler Meetings.

Führende Neurowissenschaftler bestäti-



AUTORIN

Dr. Martina Weifenbach
hat an der Universität St. Gallen, am HIIG Berlin und der University of Berkeley zu digitaler Geschäftsmodellinnovation und Start-ups promoviert. Die Achtsamkeitsexpertin ist Geschäftsführerin von Myndway. Das Unternehmen bietet Trainingsprogramme für Unternehmen, die Achtsamkeit, Innovation und Neues Arbeiten in innovativen Lernkonzepten vereinen wollen.

martina.weifenbach@myndway.com
+49 151 46409895

gen, dass konkrete Achtsamkeitsübungen zum Mitgefühl wie die sogenannte „Metta-Meditation“ unsere Fähigkeit zu Empathie gegenüber uns selbst und anderen beleben. Sie regen dabei Teile im Gehirn an, die beim Empfinden von Mitgefühl aktiv werden und fördern die Ausschüttung von Oxytocin – dem Beziehungshormon. Infolgedessen berichten Menschen, dass sie aufmerksamer im Gespräch zuhören sowie freundlicher und weniger kritisch gegenüber sich selbst und anderen sind.

Übung: Achtsamer Check-In

Diese Erkenntnisse können auch in die Arbeitswelt überführt und als Anregungen zur aktiven Entwicklung von digitaler Empathie genutzt werden. Ein Weg im Team digitale Empathie zu üben, ist der achtsame Check-In. Dabei nimmt sich das ganze Team zu Beginn des Meetings, je nach Gruppengröße, fünf bis zehn Minuten Zeit. In dieser Zeit beantwortet jeder eine konkrete Frage, wie zum Beispiel: „Wie ist meine Wetterlage heute?“ – Antwort: „Meine Wetterlage ist sonnig, weil ...“ Im Anschluss gibt der Sprecher oder die Sprecherin den „Talking Stick“ weiter. Das nächste Teammitglied teilt die empfundene Wetterlage mit.

Der achtsame Check-In hat sich in der Praxis vielfach bewährt. Unternehmen, die diese Methode seit längerem anwenden, berichten von einer verbesserten Kommunikation in Teams, von mehr Verständnis der Kollegen füreinander und von einem erhöhten Fokus in Meetings.

Innovation und Kreativität üben

Ein „neues Normal“, wie es oft diskutiert wird, kann nur über gemeinsames Denken und kreatives Handeln entstehen. Wie dies nun aussehen wird und in welcher Form wir zukünftig arbeiten und leben werden, ist längst noch nicht fix. Was allerdings im vergangenen Jahr deutlich wurde, ist, dass der digitale Wandel in vollem Gang ist und auch Unternehmen dazu bringt, ihre Angestellten in diesen Wandlungsprozess miteinzubeziehen. Sie alle sind Teil davon und gleichzeitig ist ihre Innovationsfähigkeit →

→ und Kreativität gefragt, um den Wandel mitzugestalten. Wie wir bereits erkannt haben, tendiert das menschliche Gehirn dazu, Gedanken zu wiederholen. Es bevorzugt zudem in gewohnten Routinen und Mustern zu agieren. Folglich geben gewohnte Strukturen und Prozesse im Unternehmen Menschen Sicherheit und Orientierungspunkte für Entscheidungen und Handlungen. Innovation bedeutet stets ein Abweichen von diesen gewohnten Bahnen. Kreativität erfordert Umdenken, neues Denken und oftmals ein Hinterfragen des Status Quo. All das kostet das Gehirn Energie, denn es bedeutet auch ein Abweichen vom Gewohnten. Achtsamkeitspraktiken wie die sogenannte „offene Meditation“ unterstützen die Kreativität. Bei der offenen Meditation versucht der Praktizierende, die Gedanken vorüberziehen zu lassen wie Wolken am Himmel. Gleichzeitig ist dies eine der schwierigsten Übungen, da unser Gehirn ständig neuronale Impulse sendet und somit eigentlich ständig denkt.

Übung: Das Labelling

Das Labelling ist eine Meditationsübung, in der man versucht, vorbeiziehende Gedanken mit einem Wort zu benennen. Ein Beispiel: „Ich muss noch die Wäsche waschen.“ – Label: „Waschen“ und Gedanken ziehen lassen. Bei einer Wiederholung dieser Übung wird man schnell feststellen, dass die Zeiträume zwischen den Labels größer werden und die Anzahl der Gedanken etwas weniger. Diese Übung hat sich vor kreativen Einheiten wie Brainstormings bewährt. Teams berichten, dass durch die gemeinsame offene Meditation mit Labelling deutlich mehr und innovativere Ideen entstehen als zuvor ohne diese Übung.

Persönliche Ziele (er-)kennen

Achtsamkeitspraktiken verschiedenster Art unterstützen die Entwicklung wichtiger Zukunftskompetenzen für eine innovative und neue Arbeitswelt. Der vorliegende Beitrag hat gezeigt, wie Achtsamkeit Resilienz, Empathie und Innovationsfähigkeit beleben kann und dies gilt für Einzelpersonen ebenso wie für ganze Teams. Achtsamkeitspraktiken stärken

How-Are-You-Dashboard

Übung. Wie geht es mir heute in Bezug auf die vier Dimensionen? Diese Frage sorgt für Reflexion und ist auch für ein Team anwendbar.

Health	not so good	very good
Fun & Play	not so good	very good
Work	not so good	very good
Relationships	not so good	very good

Quelle: Myndway

auch das menschliche Selbstbewusstsein und bringen uns durch mehr Präsenz zu uns selbst. Das heißt nichts anderes, als dass Achtsamkeitsübungen unsere Introspektion und langfristig unser Bewusstsein für die persönlichen Bedürfnisse, Wünsche und Ziele stärken. Warum ist das in einer Welt der Veränderung wichtig? Wer heute seine Bedürfnisse und Ziele kennt, wird sich auch beruflich bewusster ausrichten, sich entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten suchen und die so erworbenen neuen Fähigkeiten in den Job einbringen. Veränderung im Unternehmen lebt von motivierten und engagierten Mitarbeitenden, die sich befähigt fühlen, wenn sie sich einbringen dürfen und Effekte ihres eigenen Handelns sehen. Eben dies beschreibt auch eine neue Arbeitswelt.

Übung: How-Are-You-Dashboard

Eine Achtsamkeitsübung, welche die Introspektion und die kontinuierliche Reflexion unterstützt, ist das „How-Are-You-Dashboard“. Anhand des Dashboards kann man sich fragen: Wie geht es mir heute eigentlich gesundheitlich, in Bezug auf meine Beziehungen, meine Freizeit und beruflich? Dann markiert man intuitiv, wo man auf dem Pfeil steht und schreibt im Anschluss auf, warum man die Antworten so gegeben hat. Die Übung dauert zehn bis fünfzehn Minuten und

kann beispielsweise auch im Team durchgeführt und anschließend gemeinsam reflektiert werden.

In Coachinggesprächen und Trainings setze ich das „How-Are-You-Dashboard“ gerne ein, da es Menschen schnell und sanft zu Selbsterkenntnissen führt. Das Dashboard wird zudem immer mehr von Führungskräften zur Vorbereitung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen genutzt. Es hilft so, mit den Mitarbeitenden mögliche Entwicklungswege zu eruieren und passende Ziele abzuleiten.

Das „neue Normal“ gestalten

Wollen wir weiterhin von einem „neuen Normal“ sprechen, sollten wir künftig das „neue Normal“ mit Achtsamkeit denken. Als Basis für die Entwicklung wichtiger Zukunftskompetenzen wie Resilienz, Empathie, Innovations- und Veränderungsfähigkeit ist Achtsamkeit wegweisend. Doch es ist noch vieles mehr: Es ist eine Chance für uns Menschen zu uns selbst zu kommen und zu erkennen, wer wir als Mitgestaltende einer neuen Arbeitswelt und einer zukunftsfähigen Wirtschaftswelt sein möchten. Wenn wir uns dieser Chance und Verantwortung bewusst werden und achtsam das Selbstbewusstsein entwickeln, dass wir diese Chancen auch ergreifen dürfen, werden wir das „neue Normal“ nicht mehr den anderen überlassen.

Martina Weifenbach ●

MICE Re-Start!

Jetzt für den Tagungs-herbst 2021 buchen!

TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

www.top250tagungshotels.de



Tagungen und Workshops sind ab sofort auch wieder mit größeren Gruppen möglich. Profitieren Sie von der hohen Qualität und den besonderen Sicherheitsstandards der TOP 250-Tagungshotels für Ihre Veranstaltung in den kommenden Monaten.

Diese Häuser aus der Ausgabe 2021/2022 empfehlen sich!

SCHLOSS MARBACH

DIE PERFEKTE UMGEBUNG,
FÜR NEUE GEDANKEN
ZU FÜHRUNG
UND INNOVATION.

www.schlossmarbach.de

Wald
Hotel
STUTTGART

Durchatmen im Grünen

Eine erstklassige Lage, Vier Sterne Superior und eine anregende Umgebung – das Waldhotel Stuttgart bietet alles für eine erfolgreiche Tagung: Sechs bestens ausgestattete Veranstaltungsräume in unterschiedlichen Größen – vom 175 m² großen Ballsaal bis hin zu den kleineren Seminarräumen – sowie ein erfahrenes Team, welches dafür sorgt, dass Sie stressfrei arbeiten und tagen können. Lassen Sie sich kulinarisch von uns verwöhnen. Einfach.gut.essen steht für eine regionale, saisonale und frische Küche, welche durch eine regionale Weinkarte abgerundet wird. In unserer Hotelbar No. 18 finden Sie zudem eine sehr abwechslungsreiche Barkarte für einen entspannten Tagesausklang.

Wir freuen uns auf Sie!

Waldhotel Stuttgart GmbH · Guts-Muths-Weg 18 · 70597 Stuttgart-Degerloch
Fon +49(0)711 18572-0 · Fax +49(0)711 18572-400
info@waldhotel-stuttgart.de · www.waldhotel-stuttgart.de

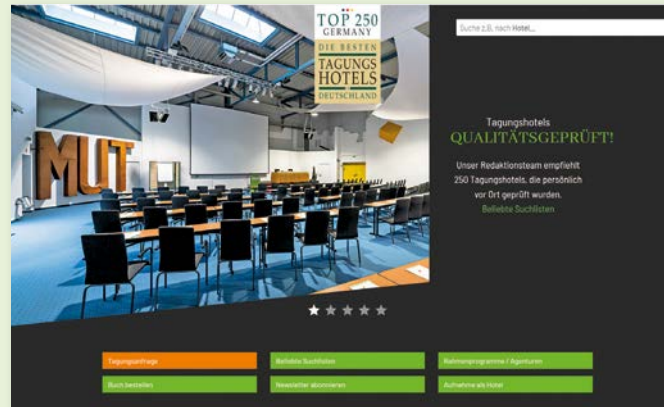
MICE Re-Start!

Jetzt für den Tagungsherbst 2021 buchen!

Entdecken Sie die besten Tagungshotels in Deutschland von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet!

Im Portal

www.top250tagungshotels.de – mit Extra-Informationen zum coronakonformen Tagen sowie mit den entsprechenden Kapazitäten.



Diese Häuser aus der Ausgabe

NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

HOTEL PARK SOLTAU
Garten

- 27 Tagungsräume
- 191 Hotelzimmer
- Restaurant & Bar
- Schwimmbad & Sauna
- Events & Incentive

- Hybride & Digitale Tagungen
- Thematisierte Tagungsräume
- Interaktive Tagungsformate
- Indoor & Outdoor tagen
- Modernste Technik

Hotel Park Soltau GmbH
Winsener Straße 111
29614 Soltau
Telefon: +49 (0) 5191 605-0
Telefax: +49 (0) 5191 605-185

veranstaltung@hotel-park-soltau.de
www.hotel-park-soltau.de

ANDERS RESTAURANT TAGUNG HOTEL

Wir sind Ihre MEETINGmacher!

Wir unterstützen, planen & organisieren nach Ihrem individuellem Bedarf, mit ANDERSartigkeit, Expertise & außergewöhnlichen Lösungen.

- ✓ Hybride Events
- ✓ 13 moderne Tagungsräume (20-360m²)
- ✓ Top Lage im Dreieck HH-HB-H
- ✓ über 70. versch. Kaffeepausen
- ✓ ANDERSartiges Erlebnis inklusive

WEITERE INFORMATIONEN:
+49 (0) 5161 6070
info@anderswalsrode.de
www.anderswalsrode.de

ANDERS Hotel Walsrode | Vorbrück Hotelbetriebsges. mbH & Co. Walsrode KG
GF: Deike Eder | Gottlieb-Daimler-Str. 11 | 29664 Walsrode

Im Buch

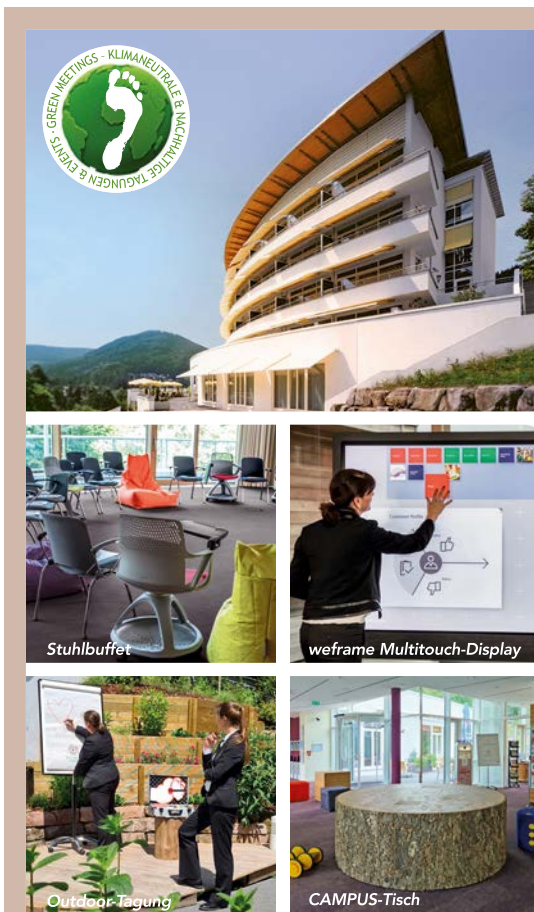
„Top250 Germany – die besten Tagungshotels in Deutschland 2021/2022“ – bestellbar zum Preis von 29,90 €

- per Mail an info@top250tagungshotels.de
- oder im Netz unter www.top250tagungshotels.de/buch_bestellen

Hier geht's zum Buch:



2021/2022 **empfehlen sich!**



SCHWARZWALD PANORAMA

Hotel.Campus.Selfness

S
BAD HERRENALB

FÜR WEITERDENKER.

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

PLATZ 1 TOP250 TAGUNGSHOTELS: KREATIVPROZESSE 2019

PLATZ 2 TOP250 TAGUNGSHOTELS: KONFERENZ 2020

WIN
CHARTA



Deutscher
NACHHALTIGKEITS
Kodex



Für mehr Bio
in der Profiküche
Eine Initiative
von Bioland e.V.
www.bioland.de



www.schwarzwald-panorama.com

Das Phänomen der Wassermelone

PSYCHOLOGIE. Unternehmen sind heute mehr denn je auf Höchstleistungen und Innovationen angewiesen. Doch häufig herrscht unter den Mitarbeitenden Angst vor dem Scheitern und eine Kultur des Verschleierns und Beschönigens wächst immer weiter. Das sogenannte „Wassermelonen-Reporting“ hält oftmals Einzug. Grund dafür ist mangelnde psychologische Sicherheit. Wie Führungskräfte gegensteuern können.

Viele Führungskräfte sind überzeugt, dass in ihrem Team eine Kultur herrscht, in der Probleme offen angesprochen und Fehler zugegeben werden können. Unsere Studien mit über 150 Teilnehmenden aus Großkonzernen zeigen, dass die Realität meist anders aussieht. Ein Manager fasste die Angst, Probleme zu kommunizieren, wie folgt zusammen: „Wir haben ein extremes Wassermelonen-Reporting: außen grün und innen rot.“ Teammitglieder berichten bei Projektstatusberichten mit Ampelsystemen lediglich grüne Ampeln, obwohl der Projektstatus tatsächlich gelb oder sogar rot ist. Gelbe Projektampeln werden nur gesetzt, wenn es gar nicht anders geht. Projektampeln auf rot zu setzen, ist aus der Sicht der meisten unmöglich. Befragte erklärten, dass eine verbreitete Ansicht lautet: „Erfolg ist die einzige Option, Scheitern ist verboten.“ Daher wagen es viele nicht, Probleme anzusprechen und Fehler zuzugeben. Teammitglieder haben Angst, schuld zu sein, die eigene Karriere zu gefährden oder gar den Job zu verlieren, wenn die Ziele nicht in der vorgegebenen Zeit erreicht werden.

Kultur des Verschleierns und Beschönigens

Wassermelonen-Reporting ist ein Zeichen für eine Kultur des Verschleierns und Beschönigens. Eine Managerin beschrieb in diesem Zusammenhang, dass „an jeder noch so kleinen Zahl gedreht wird, bis dem Lenkungsausschuss eine gute Geschichte präsentiert werden kann“. Selbst große, offensichtliche Probleme „versu-

che man immer noch zu beschönigen – quasi Lippenstift auf das Ferkel aufzutragen“. Probleme werden verheimlicht, Fehler vertuscht und die Schuld anderen zugeschoben. Der Dieselskandal in der Automobilindustrie ist ein Beispiel dafür, wenn eine solche Kultur die Überhand gewinnt. Niemand traute sich, Probleme rund um teilweise unerreichbare Ziele anzusprechen und zuzugeben.

In vielen Unternehmen mangelt es an psychologischer Sicherheit. Eine globale Studie der Ipsos-Group zeigt, dass mehr als die Hälfte der Befragten ihren Arbeitsplatz als „psychologisch unsicher“ bewerteten. Diese Observation machten auch wir in der Begleitung zahlreicher Meetings in Großkonzernen. Zudem verdeutlichen unsere Messungen des Team-Klimas eine Diskrepanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: Mitarbeitende beurteilten das Team-Klima als weniger

psychologisch sicher als Vorgesetzte. Studien zeigen, dass diese Ängste und Unsicherheiten durch den zunehmenden Kostendruck und Transformationszwang in Krisen wie der Coronapandemie weiter geschürt werden.

Trotz der zunehmenden Unsicherheiten und Ängste der Belegschaft haben wir festgestellt, dass sich das Thema „Psychologische Sicherheit“ bislang eher selten auf der Führungsagenda wiederfindet. Statt einen offenen, hierarchieübergreifenden Austausch über Herausforderungen zu führen, werden die Sorgen der Belegschaft oft mit ambitionierten Zielen überlagert. Anfang 2021 begleiteten wir eine Topmanagement-Konferenz eines internationalen Großkonzerns: Nach einem erstaunlich erfolgreichen Geschäftsjahr – trotz der Coronapandemie – war die Botschaft des CEOs im Hinblick auf die Zukunft klar: „Wir brauchen mehr Wachs-



tum, mehr Gewinn, mehr Performance als im Vorjahr.“

Schlüssel für Höchstleistung und Innovation

Um diese hochgesteckten Ziele zu erreichen, ist effizientes Management, aber auch immer mehr Innovationskraft gefragt, um mit der technischen Entwicklung Schritt zu halten. Dies wird erschwert, wenn Mitarbeitende durch Ängste und Unsicherheiten gehemmt sind. In Workshops haben uns Führungskräfte häufig die Frage gestellt, ob psychologische Sicherheit nicht lediglich bei niedrigen Performance-Erwartungen möglich sei – wenn die Ziele nicht allzu hoch sind. Unsere Erfahrung zeigt aber, dass psychologische Sicherheit auch bei hohen Performance-Standards möglich ist. Erst bei hohen Performance-Anforderungen und gleichzeitig hoher psychologischer Sicherheit kommen Höchstleistung zustande.

Es braucht Arbeitsumgebungen, in denen Mitarbeitende sich trauen, Prozesse und Geschäftsmodelle zu hinterfragen, ihre Ideen einzubringen, einander Feedback zu geben und Neues auszuprobieren – auch wenn sie dabei Gefahr laufen, Fehler zu machen. In einem psychologisch sicheren Team trauen sich Mitarbeitende, solche interpersonellen Risiken einzugehen. Zahlreiche Studien wie beispielsweise von Amy C. Edmondson (2018) belegen ebenfalls, dass psychologische Sicherheit Innovation und Performance ermöglicht. Der Tech-Gigant Google hat psychologische Sicherheit sogar als

Nummer-eins-Faktor für Höchstleistung in Teams deklariert, wie Charles Duhigg es zusammenfasst (2016). Die 2017 veröffentlichte Gallup-Studie „State of the American Workplace“ legt nahe, dass psychologische Sicherheit die Produktivität und Mitarbeiterbindung signifikant steigern kann. Das große Potenzial ist erkennbar und zeigt, wie lohnenswert die Entwicklung von psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz sein kann.

Fünf wichtige Führungsstellhebel

Wir haben über die vergangenen fünf Jahre mittels qualitativer und quantitativer Studien sowie teilnehmender Beobachtungen in internationalen Großkonzernen das Phänomen der psychologischen Sicherheit untersucht und Stellhebel entwickelt, um psychologische Sicherheit als Schlüssel für Höchstleistung und Innovation zu kultivieren. Im Folgenden stellen wir fünf wichtige Stellhebel vor, die Führungskräfte nutzen können, um die psychologische Sicherheit in ihrem Team zu erhöhen.

1. Stellhebel: Wahrheit und Transparenz

Um „Wassermelonen-Reporting“ in Meetings entgegenzuwirken, bedarf es zunächst Klarheit über das erwartete Verhalten. Wenn Mitarbeitende wissen, dass von ihnen erwartet wird, dass sie die Wahrheit sagen und für Transparenz sorgen, erhöht sich ihre Bereitschaft, Probleme und Herausforderungen anzusprechen und ihre ehrliche Meinung zu sagen. Dies setzt voraus, dass Mitarbeitende erleben, dass dieses Verhalten auch wirklich gewünscht ist und sie in diesem Zuge keine negativen Konsequenzen zu befürchten haben.

Als ein positives Beispiel in diesem Zu-

sammenhang dient Ray Dalio, Gründer des derzeit weltweit größten und erfolgreichsten Hedgefonds-Unternehmens Bridgewater Associates in New York, USA. In seinem 2017 erschienenen Buch „Principles“ erklärt der Milliardär eines seiner Erfolgsgeheimnisse: „Was du denkst, musst du sagen.“ Für Ray Dalio ist Wahrheit und Transparenz bei der Arbeit die Notwendigkeit schlechthin für Erfolg. Dieses Prinzip kommuniziert er klar im Unternehmen, lebt es vor und erwartet dies auch von seinen Mitarbeitenden. Wer dieses Prinzip nicht konsequent befolgt, muss das Unternehmen verlassen. Dieses Führungsprinzip mag etwas extrem wirken, aber Ray Dalio beurteilt es als einen wesentlichen Grund für seinen Erfolg.

2. Stellhebel: Klares und gemeinsames Zielbild

Im Einklang mit unseren Studien zur Bedeutung und Ermöglichung von Sinnstiftung bei der Arbeit, dem viel zitierten „Purpose“, haben unsere Befragungen ergeben, dass Klarheit über ein gemeinsames Zielbild auch die psychologische Sicherheit im Team erhöht. Wenn Teams Klarheit über ihre Mission haben – wenn sie einen gemeinsamen Auftrag haben –, trauen sie sich eher, Risiken einzugehen, und empfinden ein stärkeres Wirgefühl. Weil sie wissen, wozu sie die Risiken eingehen. Weil sie wissen, dass sie mit ihren Kolleginnen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Dann werden Wissen und Ideen geteilt und Probleme angesprochen. Auf Fehlern wird nicht herumgeritten, sondern es wird gemeinsam nach Lösungen gesucht, um die gemeinsame Mission zu erfüllen.

Viele Managerinnen und Manager bestätigten in unseren Führungs-Workshops, dass es häufig an einer klaren und gemeinsamen Mission in Teams fehlt. Ei →



→ nige berichteten beispielsweise von zwei diametral entgegengesetzten Missionen: Profit und Lernen. Demnach sei der Auftrag oft, innerhalb kürzester Zeit eine hohe Rendite zu erzielen und gleichzeitig den Markt und die Kunden kennenzulernen, um strategische Fragen für das Unternehmen zu beantworten. Zwei unterschiedliche Missionen, die häufig schwierig parallel zu erreichen sind. Es gibt meist keine Einigkeit auf eine primäre Mission. Je nach Funktion der Führungskraft wird die Profit- oder die Lernmission als Priorität erachtet. Viele Unternehmen scheitern an einer mangelnden Abstimmung und Einigkeit unter Führungskräften über die angestrebte Mission. Zahlreiche Befragte erklärten, dass unterschiedliche Botschaften über die Mission an das Team kommuniziert werden. Nach dem Motto: „Der eine Manager sagt das und der andere Manager etwas anderes – was dazu führt, dass keiner genau weiß, welche Verhaltensweisen gewünscht sind.“ Es herrscht Unklarheit, ob das Team Risiken eingehen und Piloten am Markt testen soll, um strategische Fragen zu beantworten, oder ob das Team primär kosteneffizient agieren soll, um schnellstmöglich die Gewinnschwelle zu erreichen. Parallele Missionen führen oft zu Unsicherheit und Verwirrung im Team. Dies kann langfristig bis zum Stillstand führen. Deshalb ist eine gute Abstimmung unter Führungskräften und eine einheitliche Kommunikation an die Belegschaft entscheidend.

3. Stellhebel: SAFE-Ziele

Wir haben uns im Detail mit Zielvorgaben und Performance Management befasst und schlagen eine Zielentwicklung nach unserem SAFE-Prinzip vor. Das Akronym „SAFE“ steht für „Shared, Achievable, Flexible, Enriching“. Übersetzt steht es für gemeinsame, erreichbare, flexible und bereichernde Ziele.

Eine Barriere für psychologische Sicherheit, die wir in vielen Unternehmen beobachtet haben, ist, dass Ziele oft lediglich von Führungskräften definiert werden – ohne Mitarbeitende in den Prozess einzubinden. Ohne die Einbindung derjenigen, die die Ziele letztlich mit erreichen sollen. Diese Situation haben wir auch zwischen Mutter- und Tochterunternehmen festgestellt: Das Führungsteam des Mutterunternehmens legt fest, was die Teams des Tochterunternehmens erreichen sollen. Hinzu kommt, dass die Teams des Mutterunternehmens teilweise andere Ziele erhalten als jene des Tochterunternehmens: Während beispielsweise Mitarbeitende des Mutterunternehmens an der Einführung neuer Pilotprojekte am Markt gemessen werden, sind Mitarbeitende des Tochterunternehmens für das erfolgreiche Managen der Pilotprojekte verantwortlich. Unterschiedliche Ziele führen zu unterschiedlichen Verhaltensweisen, was zu Problemen in der Zusammenarbeit führt und die Performance schmälert. Deshalb ist es förderlich für ein psychologisch sicheres Team-Klima, gemeinsame Ziele zwischen verschiedenen Teams und

Funktionen festzulegen und die relevanten Mitarbeitenden bei der Definition dieser Ziele einzubinden.

In diesem Zusammenhang erklären einige Befragte immer wieder, dass die Leistungserwartungen oftmals zu hoch und zu kurzfristig seien. Es herrsche ein immenser Druck, innerhalb kürzester Zeit eine hohe Rendite erzielen zu müssen. Aufgrund des enormen Performance-Drucks entstehe Angst, die Zielerreichung zu verzögern. Selbstverständlich sind sich die meisten darüber im Klaren, dass ambitionierte Ziele an sich gut sind. Es geht ihnen nicht darum, komfortable Ziele zu wählen, welche mit moderatem Engagement zu erreichen sind. Wenn Ziele jedoch zu ambitioniert sind, werden selbst Leistungen, welche die eigenen Erwartungen übertreffen, als Versagen wahrgenommen, weil die vorgegebenen Ziele nicht erreicht worden sind. In solch einem Arbeitsumfeld werden oft Schuldige für das Nichterreichen der Ziele gesucht. Es entsteht eine Kultur der gegenseitigen Schuldzuweisungen. Daher empfehlen wir, zwar ambitionierte, aber erreichbare Ziele festzulegen – in Kooperation mit Mitarbeitenden.

Wichtig ist auch eine gewisse Flexibilität bei den Zielen. Die Zeiten sind vorbei, in denen Unternehmensleitende am Anfang des Jahres klare Ziele im Detail vorgaben und das Ergebnis dann so wie geplant erreicht wurde. Mit der zunehmenden Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität in vielen Märkten und Indus-

AUTOR



Prof. Dr. Wolfgang Jenewein lehrt Betriebswirtschaft und ist Direktor des Instituts für Mobilität an der Universität St. Gallen. Er forscht zu Positive Leadership, High Performance und Führung von Change. Er coacht und berät Vorstände internationaler Konzerne sowie Teams im Hochleistungssport.

Kontakt:
wolfgang.jenewein@unisg.ch
oder über LinkedIn

AUTORIN



Dr. des. Anna-Christina Leisin berät Topmanager zu den Themen Selbst- und Mitarbeiterführung in Zeiten neuer Technologien und globaler Unsicherheit. In ihrer Doktorarbeit an der Universität St. Gallen erforschte sie psychologische Sicherheit für Höchstleistung und Innovation in Unternehmen.

Kontakt:
anna.leisin@sypilot.de
oder über LinkedIn

AUTOR



Dr. des. Maximilian Strecker berät Topmanager in der Wirtschaft und Hochleistungsteams im Sport zu den Themen Purpose und Führung. In seiner Doktorarbeit an der Universität St. Gallen erforschte er Stellhebel für sinnstiftende Arbeit als Schlüssel für nachhaltige Motivation und Leistung.

Kontakt:
maximilian.strecker@sypilot.de
oder über LinkedIn

trien wird es zunehmend schwieriger, definitive Aussagen über Zukunftsentwicklungen zu machen. Das bedeutet nicht, dass es sich nicht mehr lohnt zu planen. Pläne und Zielformulierungen sind von großer Bedeutung für den Erfolg. Gleichzeitig sind wir überzeugt, dass jedoch ein ausreichendes Level an Flexibilität in Bezug auf die geplanten Ziele erforderlich ist: Flexibilität, um neue Informationen in den ursprünglichen Plan zu integrieren und die Ziele an die veränderten Marktbedingungen entsprechend anzupassen. Unsere Führungskräfte- und Team-Coachings zeigen, dass diese flexiblen Ziele zu mehr psychologischer Sicherheit führen. Wenn Ziele breiter formuliert sind, haben diejenigen, die diese Ziele erreichen sollen, auch mehr Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit. Sie haben mehr Autonomie darüber, was diese Ziele im Detail bedeuten sowie wann und wie diese Ziele erreicht werden.

Adäquate bereichernde Ziele haben einen positiven Einfluss auf die psychologische Sicherheit im Team und bilden das vierte Element unseres SAFE-Prinzips. Bereichernde Ziele in dem Sinn, dass adäquate Performance-Indikatoren eingesetzt werden, die zu der Mission des Teams passen. Oft werden beispielsweise für die Mission der Entwicklung neuer, innovativer Produkte die gleichen Performance-Indikatoren verwendet wie für die Entwicklung von Produkten, die bereits seit mehreren Jahren existieren. Viele der Befragten beschrieben, dass ungeachtet der Team-Mission stets die klassischen „Key Performance Indicators“ (KPIs) wie Umsatz und Gewinn genutzt werden. In diesem Zusammenhang bemängelten einige, dass bei Projekten mit Lernmissionen der Erfolg „zu stark auf das Erreichen von finanziellen Zielen gerichtet ist“. Insbesondere bei Projekten mit einer hohen strategischen Relevanz für das Unternehmen, so erklärten einige Befragte, solle der Erfolg viel mehr anhand der wertvollen gesammelten Informationen über den Markt und Kunden gemessen werden. Mit diesen Informationen können strategische Fragen des Unternehmens beantwortet werden. Eine Lehre daraus ist, dass bei Lernmissionen anstelle von finanziellen KPIs wie Umsatz und Gewinn bereichernde Performance-Indikatoren

wie Informationen über Kundengruppen, Nutzungszeiten, Präferenzen, Anwendungsbeispiele und Produkt-Features eines Produkts oder Services et cetera im Fokus stehen sollten.

4. Stellhebel: Flexibilität im Denken und Handeln

Um SAFE-Ziele in Unternehmen zu verankern, die sowohl bestehende Produkte haben als auch immer mehr neue Produkte hervorbringen müssen, benötigt es Flexibilität im Denken und Handeln. Ein flexibles Mindset, um Ziele und Performance-Indikatoren je nach Team-Mission flexibel anzupassen, muss erlernt und trainiert werden. Führungskräfte müssen geschult werden, wie der situative Wechsel von einer überwiegend finanzorientierten zu einer lernorientierten Steuerungslogik gelingt. Flexibilität im Denken und Handeln ermöglicht bei Teams mit Lernmissionen, von Standardvorgehensweisen und kurzfristigen Rentabilitätserwartungen abzuweichen. Dieser flexible Umgang gelingt vor allem transformationalen Führungskräften. Denn „individuelle“ Behandlung ist ein Kernelement des transformationalen Führungsstils. Studien wie jene von James Detert und Ethan Burris (2007) belegen einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und psychologischer Sicherheit.

Des Weiteren sind Anknüpfungspunkte zu den anderen Elementen von transformationaler Führung erkennbar: Beispielsweise werden Mitarbeitende durch die Einbindung in die Festlegung einer gemeinsamen Mission und adäquater Ziele intellektuell stimuliert und inspiriert. Auch wirkt das Vorleben von Transparenz und Wahrheit seitens der Führungskräfte inspirierend und identifizierend.

5. Stellhebel: Konkrete erste Schritte

In unserer Forschung haben wir eine Vielfalt an Führungsmaßnahmen entwickelt, um psychologische Sicherheit im Team zu kultivieren. Als ersten Schritt gilt es eine Standortbestimmung durchzuführen – beispielsweise mittels einer Messung, die das Level an psychologischer Sicherheit und die Ausprägung von Führungsstellhebeln erfasst. Die Erkenntnisse können anschließend durch qualitative Fokusgrup-

Literatur

Nachlesen. Forschungsliteratur zu psychologischer Sicherheit:

- **Edmondson, A. C. (2018):** The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.
- **Duhigg, C. (2016):** What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. In: The New York Times Magazine.
- **Detert, J.; Burris, E. (2007):** Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?
- **Dalio, R. (2017):** Principles: Life and Work.
- **Jenewein, W.; Strecker, M.; Leisin, A.-C. (2021):** Purpose: Raum für Sinn. In: Harvard Business Manager Magazin.

pen und Einzelgespräche erweitert und in den Kontext gebracht werden. Auf Basis dieser Datengrundlage können in Team- und Führungskräfte-Workshops Maßnahmen für mehr psychologische Sicherheit abgeleitet werden.

Führungskräfte müssen lernen und vorangehen

Wir befinden uns in Zeiten, in denen Ängste und Unsicherheiten größer werden und gleichzeitig die Wichtigkeit, gemeinsam komplexe Herausforderungen zu lösen und Innovationen hervorzubringen, zunimmt. Es ist an der Zeit, dass Unternehmen angstfreie Arbeitsumgebungen entwickeln – Arbeitsumgebungen, in denen Mitarbeitende sich trauen, Probleme anzusprechen, Fehler zuzugeben und Neues auszuprobieren, auch wenn sie dabei einmal scheitern. Denn psychologische Sicherheit ist zentral für Höchstleistung und Innovation in Unternehmen. Die Führung, welche die psychologische Sicherheit erhöht, muss erlernt und trainiert werden. Wir sind überzeugt, dass Führungskräfte, die diese Chance ergreifen, die angestrebte Erfolgswahrscheinlichkeit der eigenen Teams und ihres Unternehmens erheblich erhöhen können.

Wolfgang Jenewein, Anna-Christina Leisin, Maximilian Strecker ●

Einen Coach finden, der Verwickeltes entwickelt

COACHING. „Alles wächst mir über den Kopf. Mein Leben ist so verwickelt, dass ich mich nicht entscheiden kann“, dieses Lebensgefühl haben immer mehr Menschen – nicht nur in Coronazeiten. Ein Coach kann helfen, das scheinbar unauflösliche Geflecht von Interessen, Bedürfnissen und Notwendigkeiten zu entwickeln, sodass sich eine neue Perspektive zeigt.

Soll ich von München nach Köln ziehen? Soll ich eine Umschulung beginnen? Soll ich den Schritt in die Selbstständigkeit wagen? Vor solchen Fragen, die langfristig über unser Wohl entscheiden, stehen wir in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Vuka-Welt immer öfter. Das war schon vor dem Ausbruch der Coronapandemie so und wird auch danach so bleiben. Denn unser Lebensumfeld sowie die Rahmenbedingungen unseres Handels ändern sich immer schneller. Also müssen wir auch häufiger Entscheidungen, die wir in der Vergangenheit trafen, überdenken. Zum Beispiel, weil unverhofft unser Arbeitgeber pleite ist. Oder weil uns oder eine Person, die uns wichtig ist, plötzlich gesundheitliche Probleme plagten. Oder weil uns aus heiterem Himmel der Pfeil Amors trifft. Oder weil völlig überraschend ein verflixtes Virus namens Corona all unsere Planungen obsolet macht. In allen diesen Situationen stehen wir ganz und gar unverhofft vor der Frage: Soll ich oder muss ich meinem Leben – zumindest partiell – eine neue Richtung geben? Und wenn ja, welche?

Viel mehr Herausforderungen

Diese Fragen zu beantworten, fällt vielen Menschen schwer. Unter anderem, weil sich in unserer modernen Gesellschaft viele unserer Wünsche und Bedürfnisse nicht mehr unter einen Hut bringen lassen. So lässt sich zum Beispiel der Wunsch, eine Top-Karriere zu machen, meist nicht mit dem Bedürfnis, viel Zeit für Freunde, Verwandte und Hobbys zu

haben, vereinbaren. Zudem werden wir mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert. Nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch privat. So zum Beispiel mit der Notwendigkeit, stärker für unser Alter vorzusorgen, damit uns keine Altersarmut droht. Oder stärker auf unsere Gesundheit und die unserer Liebsten zu achten, weil so ein „doofes“ Virus neben unserem körperlichen auch unser seelisches Wohlbefinden bedroht. Oder uns intensiv mit der modernen Kommunikations- und Informationstechnik zu befassen, weil wir sozusagen über Nacht zu „Heimarbeitern“ werden und uns auch noch um den Schulstoff unserer Kinder kümmern müssen.

Aus all diesen Gründen haben immer mehr Menschen das lähmende Gefühl: Alles wächst mir über den Kopf. Egal, was ich tue, stets muss ich 1.000 Dinge bedenken. Alles ist so verwickelt, dass ich mich eigentlich nur falsch entscheiden kann. Denn jede Entscheidung hat zahllose Konsequenzen. Entscheide ich mich für die Karriere, habe ich nur noch wenig freie Zeit. Gönnest du mir hingegen mehr Muße, besteht die Gefahr, dass ich beruflich in einer Sackgasse lande. Und außerdem: Wer garantiert mir, dass das Unternehmen, für das ich jetzt umziehe, in fünf Jahren noch Arbeit für mich hat? Oder, dass der Lebenspartner, mit dem ich meine Zukunft plane, mich in fünf Jahren noch liebt? Kurz, es gibt zahllose Unwägbarkeiten. Trotzdem müssen wir uns entscheiden – also zu gewissen Handlungsoptionen, die wir haben, „ja“, und zu anderen „nein“ sagen. Sonst können wir unser Leben nicht aktiv gestal-

ten und verhindern, dass wir künftig in eine Krise geraten. Allein können wir dies aber zuweilen nicht. Also benötigen wir Ratgeber, die uns helfen, das, was so verwickelt erscheint, zu entwickeln, damit sich uns neue Perspektiven und Wege eröffnen.

Andere um Rat fragen

Meist sind diese Ratgeber Personen aus unserem unmittelbaren Umfeld – unser Lebenspartner, ein Kollege, ein Freund. Zuweilen geraten wir aber auch in Situationen, in denen uns diese Personen keine Hilfe bieten können. Zum Beispiel, weil ihnen die nötige Distanz zu uns fehlt. Oder weil unsere Fragen unsere geheimen Wünsche und Befürchtungen berühren, über die wir mit Freunden und Bekannten (noch) nicht reden möchten. Oder weil die Herausforderung, vor der wir stehen, so speziell ist, dass sie für uns keine kompetenten Gesprächspartner sind – unter anderem, weil sie damit keine Erfahrung haben.

Dann benötigen wir einen externen Berater, einen Coach, um unser inneres Gedanken- und Gefühlswirrwarr zu entwirren. Doch wie den passenden Unterstützer finden? Das ist nicht einfach, selbst wenn inzwischen, salopp formuliert, an jeder Straßenecke Coachs ihre Dienste anbieten. Eine externe Unterstützung benötigen wir ja gerade deshalb, weil unsere Wünsche und Bedürfnisse sowie die Notwendigkeiten und Abhängigkeiten, in denen wir stecken, ein scheinbar unentwirrbares Knäuel bilden. Dabei, dieses Knäuel zu entwirren, kann uns nicht ir- →



→ gendein Coach helfen, sondern nur einer, der unsere Lebens- und Entscheidungssituation auch nachvollziehen kann. Ein Beispiel: Sie haben schon mehrfach aus beruflichen Gründen den Wohnort gewechselt. Also wissen Sie, wie schwer es ist, sich wieder einen Freundeskreis aufzubauen. Gerade deshalb zögern Sie, das attraktive Angebot eines potenziellen Arbeitgebers anzunehmen. Was nutzt Ihnen in einer solchen Situation ein Coach, der noch nie Mutters Herd verließ? Vermutlich wenig, weil er Ihre widerstreitenden Gefühle nicht nachvollziehen kann. Ein weiteres Beispiel: Sie sind Unternehmer und stehen vor der Entscheidung „Expandiere ich mit meinem Geschäft oder

verkleinere ich es?“. Für beides sprechen viele Gründe – unternehmerische und private. In einer solchen Entscheidungssituation kann Ihnen kein Coach helfen, der bislang im Wesentlichen nur das „Angestellendasein“ kennt und nicht weiß, mit wie vielen Risiken jede unternehmerische Entscheidung behaftet ist.

Die vorhandenen Ressourcen aktivieren

Noch ein Beispiel: Sie sind eine beruflich sehr stark engagierte Frau, die schon in normalen Zeiten eine sehr straffe Agenda hat. Doch plötzlich zwingt sie das Coronavirus zudem noch rund um die Uhr

ihre beiden Kinder zu versorgen und mit ihnen Homeschooling zu betreiben. Und bei all Ihrem Bemühen, diese vielfältigen Aufgaben unter einen Hut zu bringen, nervt Sie zudem Ihr Lebenspartner, der nun auch zuhause weilt und scheinbar alles besser weiß. Was nutzt Ihnen in einer solchen Lebenssituation ein Coach, der ein überzeugter Single ist und ein Familienleben nur aus Erzählungen kennt? Vermutlich wenig!

Deshalb sollten Sie sich, wenn Sie einen Coach suchen, zunächst fragen: Auf welche Art von Fragen suche ich eine Antwort? Persönliche? Familiäre? Berufliche? Unternehmerische? Oder gar Sinnfragen? Außerdem: Warum finde ich keine

Den passenden Coach finden

Checkliste. Beate Schütz hat eine Reihe von Fragen und Tipps zusammengestellt, wie Berufstätige für sich den passenden Coach finden können. Der Hauptaugenmerk sollte dabei auf dem sogenannten „Kennenlerngespräch“ liegen, in dem sich entscheidet, ob „die Chemie stimmt“.

1 Fragen Sie sich zunächst: Auf welche Art Fragen suche ich eine Antwort? Persönliche? Familiäre? Berufliche? Unternehmerische? Oder gar Sinnfragen? Außerdem: Warum finde ich keine Antwort? Und warum kann ich mich nicht entscheiden? Hieraus können Sie ableiten, welche Kenntnisse und Erfahrungen „Ihr Coach“ haben sollte.

2 Coach ist kein geschützter Beruf. Jeder darf sich so nennen. Lassen Sie sich deshalb von den Coachs, die Sie in Betracht ziehen, einen Lebenslauf zeigen, aus dem hervorgeht, welche Ausbildungen die Person durchlaufen und welche Lebens-/Berufserfahrung sie gesammelt hat.

3 Holen Sie mehrere Angebote ein und vergleichen Sie diese – jedoch nicht nur preislich. Achten Sie auch darauf, welches Selbstverständnis der Coach hat. Stellt er zum Beispiel als „reiner Coach“ nur aus seiner Warte „zielführende Fragen“ oder schlüpft er bei Bedarf auch mal in die Rolle eines Trainers, der einen fachlichen Input gibt, oder in die Rolle eines Beraters, der

einen Lösungsvorschlag unterbreitet, um das Coachingziel zu erreichen?

4 Fragen Sie den Coach nach Referenzen – auch um zu checken, wie diskret ist er. Denn Vertraulichkeit ist Grundvoraussetzung beim Coachen. Deshalb können Coachs in der Regel keine Referenzen von Privatpersonen nennen. Anders sieht es bezogen auf die Unternehmen aus, für die sie arbeiten.

5 Ein guter Coach hilft Ihnen, sich zu entscheiden. Außerdem begleitet er Sie beim Umsetzen der Entscheidung. Deshalb sind gute Coachs spezialisiert – zum Beispiel auf die Beratung bei persönlichen, beruflichen oder unternehmerischen Fragen (selbst wenn sich diese beim Coachen nicht sauber trennen lassen). Trotzdem gilt: Ein Coach, der behauptet, er sei bei allen Problemlagen gleich fit, ist kein guter Coach.

6 Bestehen Sie auf ein Vorgespräch, bei dem Ihnen der Coach sein Vorgehen erklärt. Seriöse Coachs arbeiten transparent und können Ihnen ihre Arbeitsweise erläutern.

7 Fragen Sie den Coach auch, wo für ihn die Unterschiede zwischen Therapie und Coaching sowie einer (fachlichen) Beratung liegen. Ein professioneller Coach hat hierzu einen klaren Standpunkt.

8 Vertrauen Sie auf Ihr Gefühl. Wenn Sie beim Vorgespräch das Gefühl haben, „die Chemie stimmt nicht“ oder „der Coach kann mir nicht helfen“, sollten Sie sich einen anderen suchen.

9 Schließen Sie mit Ihrem Coach eine schriftliche Vereinbarung ab, wie oft, wie lange und in welchem zeitlichen Abstand Sie sich treffen. Klären Sie mit ihm zudem, inwieweit er Ihnen bei akuten Fragen auch zwischen den Sitzungen – zum Beispiel via Telefon oder online – als Ansprechpartner zur Verfügung steht.

10 Vereinbaren Sie mit Ihrem angehenden Coach auch, bis wann Ihr konkretes „Problem“ oder Ihr aktuelles Anliegen gelöst sein sollte, denn ein Coaching ist stets zeitlich begrenzt.

Dr. Beate Schütz ●

Antwort? Und warum kann ich mich so schwer entscheiden? Weil in mir zwei „Seelen“ miteinander streiten? Weil ich auch die Bedürfnisse anderer Menschen, die mir wichtig sind, berücksichtigen muss? Weil ich als Unternehmer nur schwer einschätzen kann, wie sich der Markt entwickelt? Hieraus können Sie ableiten, welche Kenntnisse und Erfahrungen „Ihr“ Coach haben sollte. Erst danach sollten Sie sich auf die Suche nach ihm begeben.

Doch Vorsicht! Ein Coach ist kein Therapeut. Er hilft Ihnen nicht, Probleme, deren Wurzeln in Ihrer Biographie oder Persönlichkeit liegen und krankhafte Züge haben, zu lösen. Er hilft Ihnen nur in einer konkreten Entscheidungssituation, das scheinbar verfilzte Knäuel von unterschiedlichen Interessen, Zielen, Bedürfnissen, Einschätzungen zu entwirren, sodass sich Ihnen neue Perspektiven eröffnen. Kurz: Ein Coach löst zudem nicht stellvertretend für Sie Ihre Probleme. Er erleichtert dies Ihnen nur, indem er Ihnen als geistiger Sparring hilft, Ihre Gedanken und Gefühle so zu ordnen, dass sich Ihnen neue Perspektiven eröffnen und eventuell ganz neue Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten am Horizont erscheinen, die Sie nicht im Blick hatten.

Routinen durchbrechen

Ein guter Coach hilft Ihnen also, sich zu entscheiden und den roten Faden in Ihrem Leben und bei Ihrem Tun wiederzufinden. Zudem hilft er Ihnen, Ihre Entscheidung zu realisieren, indem er Ihnen bei Bedarf mit seinem fachlichen Rat zur Seite steht und Sie ein Stück auf Ihrem Lebensweg begleitet. Denn wenn es darum geht, die Weichen im eigenen Leben teils neu stellen, tauchen bei der praktischen Umsetzung meist Unsicherheiten auf, auch weil dies in der Regel erfordert, alte Gewohnheiten aufzugeben und gewohnte Routinen zu durchbrechen. Das ist oft nicht leicht, denn meist haben wir diese über viele Jahre, teils sogar Jahrzehnte hinweg, entwickelt. Sie sind sozusagen ein Teil unserer Persönlichkeit geworden.

Entsprechend schnell geraten wir im Alltag beim Umsetzen unserer Entscheidungen ins Schlingern, wenn sich Schwierig-



AUTORIN

Dr. Beate Schütz arbeitet seit 2016 als Coach für Personen und Organisationen. Sie ist insbesondere darauf spezialisiert, Personen in privaten und beruflichen Neuorientierungs- und Umbruchsituationen zu unterstützen.

Coaching-Werkstatt
Dr. phil Beate Schütz
Kornblumenweg 9, 32657 Lemgo
Tel. 05261 927923
www.coaching-schuetz.com

keiten zeigen oder uns bewusst wird, was wir aufgeben müssen, um unser Ziel zu erreichen. Deshalb ist es, gerade wenn es um eine Um- und Neuorientierung in unserem Leben geht, die Einstellungs- und Verhaltensänderungen erfordern, wichtig, dass uns ein Unterstützer zur Seite steht, der uns regelmäßig daran erinnert:

- „Was ist Ihnen in Ihrem Leben wirklich wichtig?“,

- „Welches Ziel möchten Sie erreichen, warum?“ Und:
- „Was gilt es zu tun, damit Sie Ihr Ziel erreichen?“
- „Welche Hindernisse sind dafür aus dem Weg zu räumen?“

Doch nicht nur dies. Ein guter Coach definiert mit uns auch Etappenziele, die es auf dem Weg zum großen Ziel zu erreichen gilt. Denn ansonsten ist gerade bei komplexen Herausforderungen die Gefahr groß, dass wir das Gefühl haben „Da bewegt sich ja gar nichts“, obwohl wir schon viele Teilerfolge erzielt haben. Ein guter Coach ist also auch ein Motivator und Stimulator, insbesondere, wenn uns das Gefühl der Ohnmacht oder gar Verzweiflung packt. Er geht zudem stets davon aus: „Sie können Ihr Ziel erreichen, wenn ...“ Er sieht also sozusagen das Licht am Ende des Tunnels. Zu Recht! Denn die meisten Menschen haben in ihrem Leben schon sehr viele Herausforderungen gemeistert – meist mehr als ihnen in Krisensituationen bewusst ist. Entsprechend viele Ressourcen schlummern in ihnen, die es zu wecken gilt, um das Coachingziel zu erreichen.

Beate Schütz ●

50 Coaching-Karten für Profis

Buchtipps. In diesem Mai ist im Beltz Verlag, Weinheim, die Box „50 Coachingkarten Online-Coaching: Das Methodenset für digital gestützte Beratung“ mit 16-seitigem Booklet erschienen (49,60 Euro). Die Kartensammlung stammt von Dennis Sawatzki, Andreas Hoffmann, Benjamin Lambeck und Lukas Mundelsee.

Dieses Kartenset umfasst viele klassische Coaching-Tools und zeigt auf, wie diese in digitaler Form genutzt werden können. Es gibt auch Karten, die genau beschreiben, wie ein Vorgespräch und ein Erstgespräch online ablaufen sollte. Ansonsten reicht die Themenpalette von „Avatar erstellen“ über „inneres Team“ bis hin zur „Walt-Disney-Methode“. Die Karten beschreiben vorderseitig die Methode in ihrem Ablauf und geben Hinweise für die Umsetzung im Online-Coaching. Auf der Rückseite werden ein Anwendungsbeispiel sowie weiterführende Ideen zur Variation der Methode skizziert. Fazit: Die Karten zeigen leicht nachvollziehbar die Potenziale des digital gestützten Online-Coachings auf.

Martin Pichler ●

Die Auswahl eines Coachs nicht zu leicht nehmen

INTERVIEW. Ein Interessent sollte sich die Mühe machen, seinen Coach sorgfältig auszuwählen. Es hat sich als zielführend erwiesen, drei Wettbewerber zu kontaktieren. „Mit der Auswahl des Coachs übernimmt der Suchende die Qualitätsverantwortung für sein Coaching und setzt einen ersten wichtigen Schritt für seine Weiterentwicklung“, betonte Peter Kraushaar, Trainer, Berater und Coach bei Comteam.

Wie kommen derzeit üblicherweise Coach und Klient zusammen?

Peter Kraushaar: Nach dem ersten Kontakt wird meist ein 30-minütiges Kennenlerngespräch vereinbart, das virtuell oder telefonisch geführt wird.

Welches Auswahlkriterium ist für Suchende besonders wichtig?

Kraushaar: Bei diesem Kennenlerngespräch sind drei Punkte wichtig: Der Klient muss darauf achten, ob ...
... in dem Gespräch eine wohlwollende, vertrauensvolle Beziehung zum Coach entsteht. Der Klient sollte sich zum Bei-

spiel fragen, ob er dem Coach alles erzählen kann oder ob er sich dabei erwischt, dass er unangenehme Themen zurückhält. Viele Coachs nutzen das gleiche Handwerkszeug, haben ähnliche Ausbildungen und Erfahrungen, aber die Chemie stimmt halt mit dem einen besser als mit dem anderen.

... er genug Zutrauen in die Kompetenz des Coachs hat. Er sollte sicher sein, dass dieser seine Probleme, Herausforderungen versteht und ihm auch unerwartete Impulse zum Nachdenken geben kann.
... der organisatorische Rahmen klar ist: Wann kann der Start des Coaching-Pro-

zesses erfolgen und wie viele Stunden wird man verteilt über welchen Zeitraum für die Zusammenarbeit brauchen? Welches Honorar wird wann fällig? Wo trifft man sich?

Woran merkt man eigentlich, dass „die Chemie stimmt“?

Kraushaar: Der Klient sollte merken, dass sein Gegenüber ein wahrhaftiges Interesse an der Person und seinen Themen hat. Dass er neugierig ist und gut zuhört und das Gehörte nicht weggewischt, sondern sich bemüht herauszufinden, was die Bedürfnisse hinter dem Anliegen sind, das der Klient bearbeiten will. Die Bearbeitung der fünf Grundbedürfnisse Wertschätzung, Verbundenheit, Autonomie, Status und Rolle sind hier hilfreich. In den Büchern von Daniel Shapiro, Psychologieprofessor in Harvard, kann man dazu viel erfahren. Es hilft zudem genau darauf zu achten, was die Körpersprache und Wortwahl über den Klienten verrät.

Trifft der Coachee am Ende des Kennenlerngesprächs die Entscheidung für oder gegen den Coach?

Kraushaar: Im Kennenlerngespräch trifft der Suchende am Ende des Gesprächs keine sofortige Entscheidung. Jede Art von Druck stört die Qualität der Entscheidung – und der sollte gut sein und nicht schnell.

Was darf ein Coach eigentlich zu Beginn einer Zusammenarbeit versprechen, ohne zu weit zu gehen?

Kraushaar: Er darf versprechen, dass er zum Beispiel mit systemischen Frage-

Beziehungsaufbau & mehr

Ausbildung zum Business-Coach. Das Comteam in Gmund am Tegernsee bietet seit 15 Jahren eine Ausbildung zum Business-Coach an, die vom DBVC anerkannt ist. Über einen Zeitraum von 13 Monaten lernen angehende Coachs, Menschen in ihrem beruflichen Umfeld auf professionelle Weise zu unterstützen: Situationen zu klären, neue Perspektiven und Handlungsoptionen zu erkunden und zu realisieren.

Im Fokus der Ausbildung stehen die Rolle und Haltung des Coachs, vertrauensvoller Beziehungsaufbau, Klärung und Prozessgestaltung, Stärkung von Konfliktkompetenz, Verständnis zu Macht-, Verantwortungs- und Teamdynamiken und immer wieder tiefgehende Selbstreflexion. Es gibt jetzt neu im Programm einen verstärkten Austausch, vertiefte Übungs- und Live-Coaching-Sequenzen. www.comteam-group.com/de/academy/die-comteam-academy/ausbildungen/comteam-business-coaching-ausbildung/



Peter Kraushaar.
Der Senior Coach (DBVC) deckt von Training bis Coaching alle Facetten ab, die in Changeprozessen erforderlich sind.

techniken, Aufstellungen und Perspektivwechseln sowie mit seinen Erfahrungen und Kenntnissen aus anderen Coachings den Klient dazu bringt, neue Lösungsansätze für sein Thema zu finden. Er darf versprechen, dass es Lösungsansätze sein werden, die maßgeschneidert sind. Und er darf sagen, dass er an der Seite des Klienten ist und ihn mental und auch emotional unterstützt.

Ich sage zu meinen Klienten gelegentlich: Ich bin so eine Art Lotse und navigiere Sie zu Ihrem Ziel. Sie werden durch mich Erkenntnisse gewinnen, die neue Wege aufzeigen. Ich sage auch, dass Sie „wollen müssen“ und für die aktive Annahme der Erkenntnisse und deren Umsetzung selbst verantwortlich sind. Ich bin als Coach aber auch dazu da, dem Klienten offen zu sagen, wie er auf mich wirkt. Kritische Feedbacks durch den Coach helfen dem Klienten, seine Sichtweise zu verändern.

Was ist das Besondere an privaten Selbstzahlern?

Kraushaar: Bei den Berufstätigen, die ihren Coach selbst bezahlen, beobachte ich eine sehr hohe Motivation, etwas zu ändern – oft, weil sie einen gewissen Leistungsdruck verspüren. Sie haben schon Bücher gelesen und Seminare besucht und wollen aus eigenem Antrieb, dass etwas aufhört und etwas Neues beginnt. Bei Selbstzahlern ist sofort klar, dass sie freiwillig ins Coaching kommen, im Un-

ternehmenskontext muss man in Ausnahmefällen erwähnen, dass man Coaching nicht verordnen soll.

Wie findet man einen Coach, wenn die eigenen Bekannten einem keinen Coach empfehlen können?

Kraushaar: Ich rate dazu, im Internet die Datenbank eines großen Coaching-Verbands zu besuchen und nach einer gewissen Vorauswahl einen der dort aufgeführten, vom Verband zertifizierten Coach zu kontaktieren. Bei der Datenbankrecherche würde ich darauf achten, dass der Coach selbst Führungskraft war und aus eigener Erfahrung die ganzen Spannungsfelder und Dynamiken in einem Unternehmen nachvollziehen kann.

Sollten die Klienten nicht erst einmal eine Art Gewissenserforschung machen, bevor sie sich auf die Suche nach einem Coach begeben?

Kraushaar: Unbedingt. Sie sollten sich fragen: Will ich mich wirklich verändern? Werde ich ernsthaft versuchen, meine Komfortzone zu verlassen. Bin ich neugierig auf neue Zusammenhänge, die ich erkennen werde? Werde ich abschalten, wenn der Coach mir Feedback zu meinem Verhalten gibt oder werde ich interessiert und selbstkritisch zuhören? Wenn ich Hindernisse überwinden muss, werde ich auch tatsächlich konkrete Schritte unternehmen?

Interview: Martin Pichler ●



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

Ira Rueder

Ausbildungen Kompakt & Master Class:

Agile Coach

Agile Change Manager

Agile Innovator

Agile Leader

Business Coach

Business Mediator

Business Moderator

Business Trainer

Psychology@Work

Communication@Work

NeuroScience@Work

Virtual Facilitation

Virtual Leadership



Massenspurt ins digitale Zeitalter

TRANSFORMATION-WEITERBILDUNG. Viele Unternehmen suchen händeringend Experten, die ihr Geschäftsmodell in die digitale Welt überführen. Die Fahndung nach externen Fachkräften ist mühsam. Schneller und lohnender scheint die Weiterbildung von Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen zu „Digital Transformation Managern“ zu sein.

Laut einer repräsentativen Umfrage des Digitalverbands Bitkom im Mai 2021 zweifeln nur noch zwölf Prozent der deutschen Unternehmen am wirtschaftlichen Nutzen der Digitalisierung für sich selbst. Aber überraschenderweise halten sich 50 Prozent der Unternehmen für Digitalisierungsnachzügler, weil sie davon ausgehen, die erforderlichen Mitarbeiter nicht zu haben, um die Digitalisierung von Geschäfts- und Verwaltungsprozessen voranzutreiben.

Außerdem geben die Befragten kleinklaut zu, dass dem Management die nötige Digitalkompetenz fehlt. Es gelte jetzt, so Bitkom-Chef Achim Berg, die Belegschaft

und das Management umgehend zu qualifizieren und sich im Zweifelsfall externe Hilfe zu holen.

Gefragte Kompetenzen

Hinweise darauf, welche Skills „Digital Transformation Manager“ brauchen, ergibt ein Vergleich von Stellenausschreibungen, die in den gängigen Internetportalen zu finden sind. Unabhängig von Branche und Hierarchiestufe sollen die Digitalisierungsexperten ...

- den geschäftlichen Nutzen der Digitalisierung erkennen und Digitalisierungsinitiativen vorantreiben

- Ideen und Konzepte aus der IT und der Forschung in die entsprechenden Fachbereiche überführen und mit diesen weiterentwickeln können
- Digitalisierungsprojekte planen, strukturieren, steuern, durchführen können
- Konzepte für funktionale Prototypen, MVP (Minimum Viable Product) und Pilotprojekte entwickeln und umsetzen können
- Werkzeuge zur Entwicklung von Geschäftsmodellen kennen und auch beherrschen
- mit internen und externen Partnern zusammenarbeiten die die Geschäftsführung beraten können.

Es geht also darum, digitale Kompetenzen in Change Management, Prozess- und Projektmanagement, Innovationsmanagement und Digital Leadership anzuwenden. Genau diese Anforderungen nehmen die verschiedenen Weiterbildungen zum „Management Digitaler Transformation“ ernst. Projekt-, Prozess- und Changemanagement finden sich sowohl in viertägigen Seminaren wie auch in längeren Lehrgängen als Lehrstoff wieder. Dabei geht es weniger darum, diese Kompetenzen von Grund auf zu erlernen. Dafür ist die Zeit oft zu kurz. Vielmehr geht es um ein Gefühl für die Digitalisierung zu bekommen.

Das gilt auch für das wohl dienstälteste Angebot auf dem Markt, dem Qualifizierungsprogramm „Digital Transformation Manager“ der Haufe Akademie in Freiburg. Etwa 100 Mal wurde es bislang durchgeführt und dabei immer weiterentwickelt, berichtet Swen Heinemann, der es zusammen mit Dr. Marcus Disselkamp konzipiert hat. Um den maximal 12 Teilnehmern die verschiedenen Perspektiven der digitalen Transformation aufzuzeigen, geht man ähnlich wie beim Method Acting in die Situation „hinein“. Vier Rollenbilder gibt es dabei: den Trendscout, den Business Joker, den Business Paten und den Change Agent. Der Trendscout findet neue Technologien wie Crispr, den 3D-Druck oder auch die Blockchain-Technologie und stellt vor, wie sich diese in das Geschäftsmodell eines Unternehmens transportieren lassen.

Der Business-Joker wettet auf die Zukunft, indem er das Potenzial für das Geschäftsmodell des Unternehmens erkennt und holt den Business-Paten ins Spiel. Der wiederum ist als Entscheidungsträger dafür verantwortlich, sich einen Change Agent ins Boot zu holen, der die Umsetzung verantwortet. Immer wieder und für jede „Rolle“ wird im Seminar diskutiert, welchen Auswirkungen die gemachten Schritte haben, wie sich zum Beispiel ein neues Business-Modell rechnet, wie man Sponsoren findet oder welche Methode geeignet ist, um den Change zu begleiten, mit Widerständen und Ängsten umzugehen und sie abzubauen.

Anwendungsfälle werden in Kleingruppen geübt und beraten. „Im Vorfeld sehen wir uns an, aus welchen Branchen und

Firmen die Teilnehmenden kommen“, sagt Swen Heinemann. So könne man individuell darauf eingehen, welche Auswirkungen die digitale Transformation auf sie hat und welche neuen Technologien wichtig sind.

Flexible Lerneinheiten

Die Herausforderung, dass Entscheider wenig Zeit haben für Qualifizierungen, hat viele Anbietende dazu bewegt, ihre modulare Weiterbildung zum „Digital Transformation Manager“ in kleine Einheiten zu stückeln, die auch unabhängig voneinander gebucht werden können. Das „Forum für Führungskräfte“ der Weka-Akademie, Wiesbaden, setzt auf drei eintägige Module im Abstand von einer Woche, das „TUM Institute for Lifelong Learning“ bietet eine Reihe von acht zweitägigen Seminaren, die in sich abgeschlossen sind und deshalb einzeln gebucht werden können. Die „Steinbeis

IFEM Augsburg Business School“ teilt ihren Zertifikatskurs „Certified Expert of Digital Management“ in fünf einzeln buchbare Seminare von jeweils zwei Tagen Dauer auf. In welcher Reihenfolge die Teilnehmenden die Seminare buchen, bleibt ihnen überlassen.

Es geht auch ohne Prüfung

Viele Anbieter bieten Kurse, bei denen (auf Wunsch) eine Prüfung absolviert werden kann. Wird ein anerkanntes Zertifikat gewünscht, kann es sich lohnen, in ein IHK-Zertifikat zu investieren oder in ein nach dem Standard EN ISO/IEC 17024 anerkanntes Zeugnis. Wer noch studiert oder noch studieren möchte und den Kurs möglicherweise anrechnen lassen will, hat ebenfalls eine Wahl.

Der Zertifikatskurs der Steinbeis-Ifem Augsburg Business School beispielsweise kann auf Master- und MBA-Studiengänge der Organisation angerechnet werden, die →



FIT FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

Berufsbegleitend Digitalisierung studieren

Data Analytics (Zertifikat) | Data Science (M.Sc.) | Digital Entrepreneurship (Zertifikat) | Digital Production Management (MBA) | Digital Transformation Management (MBA) | Digitale Ethik (Zertifikat) | Digitale Transformation (Zertifikat) | Digitales Marketing (Zertifikat) | Produktionsmanagement in der Industrie 4.0 (Zertifikat)

www.leuphana.de/ps-digital


LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Wer zum „Digital Transformation Manager“ ausbildet

Marktstichprobe. Eine Vielfalt unterschiedlicher Angebote macht die Wahl zur Qual.

Anbieter	Bezeichnung/ Kurzbeschreibung	Dauer	Preise zzgl. MwSt.
AKAD Bildungsgesellschaft mbH Heilbronner Straße 86 70191 Stuttgart www.akad.de	Digital Transformation Manager (Onlinefernstudium). Themen wie Management der digitalen Transformation, Tools und Services, theoretische Grundlagen, Changemanagement und Teamentwicklung, klassisches und agiles Projektmanagement. Es gibt ein Hochschulzertifikat nach vier Klausuren und einem Assignment.	5 Module in 12 bis 18 Monaten	2.988,00 Euro für 12 Monate und 3.582,00 Euro für 13 Monate
DeLSt GmbH Deutsches eLearning Studieninstitut Willy-Brandt-Platz 2 71522 Backnang www.delst.de	Digital Transformation Manager (Online-Fernlehrgang – derzeit in Genehmigungsphase). Themen wie gesellschaftliche Treiber und Trends, E-Business, E-Commerce, Innovation im digitalen Zeitalter, Change Management, Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle, Organisational Management – digitale Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation 4.0 und Agilität. Zertifikat.	12 Monate (individuell anpassbar), 23 WBTs	1.440,00 Euro
Forum für Führungskräfte WEKA Akademie GmbH Friedrichstraße 16-18 65185 Wiesbaden www.fff-online.com	Manager/in Digitale Transformation (Onlineschulung). Themen wie Handlungsfelder erkennen und Digitalisierung vorantreiben, Digital Collaboration und Disrupt your own business. Zertifikat nach Onlinetest	3 einzeln zu buchende Module, jeweils ganztägige Onlineschulung	695,00 Euro pro Modul, bei Buchung aller drei Module 1.785,00 Euro
Haufe Akademie GmbH & Co. KG Munzinger Straße 9 79111 Freiburg www.haufe-akademie.de	Qualifizierungsprogramm Digital Transformation Manager (Online- oder Präsenzschiulung für Führungskräfte). Themen wie Understanding Digital Business, Digital Strategy und Innovation, Digital Leadership und Personal Impact, Managing Change, Fallbeispiele. Es gibt ein Zertifikat beziehungsweise Open Badge.	4 Tage (jeweils ein Modul pro Tag), online oder in Präsenz	2.990,00 Euro
IHK Akademie München und Oberbayern gGmbH Orleansstraße 10-12 81669 München www.akademie.muenchen.ihk.de	Digital Transformation Manager/-in IHK (für Teilnehmende, die sich kurz vor oder mitten in einem digitalen Transformationsprojekt befinden). Themen wie: Grundlagen der Digitalisierung, Erfolgsbeispiele, Geschäftsmodelle, Gestaltung von Transformationsprozessen, Agile Prinzipien und Methoden, Design Thinking, Agile Führung, digitale Tools. Zertifikat nach Test.	2 mal 3 Tage Präsenzseminar plus Prüfungstag	2.600,00 Euro (mehrwertsteuerbefreit)
Indisoft GmbH Bayerischer Platz 1 10779 Berlin www.indisoft-weiterbildung.de	Digital Transformation Manager (Online- oder Präsenzweiterbildung). Themen wie: Scrum, Projektmanagement, Digital Leadership und Business, IT im Projekt, Prozess- und Changemanagement, Social Skills, Design Thinking. Es gibt eine Zertifizierung zum Professional Scrum Master oder Professional Scrum Product Owner.	Qualifizierungslehrgang über 560 Unterrichtseinheiten verteilt auf 70 Tage	Preis auf Anfrage
Leuphana Universität Lüneburg Universitätsallee 1 21335 Lüneburg www.leuphana.de	Zertifikatsstudium „Digitale Transformation“ (Onlineweiterbildung für das Management – erforderlich sind Hochschulzugangsberechtigung sowie eine mindestens einjährige Berufserfahrung). Themen wie: digitale Transformation, Industrie 4.0, digitales Marketing, Digitales Recht und Datenschutz, Arbeitswelt 4.0, Change und Innovation. Es gibt ein Hochschulzertifikat „Diploma of Basic Studies“ (35 Credit Points) bei Buchung aller Module und Praxisbericht/Portfolioprüfung. Ohne Prüfung, nur Teilnahmebescheinigung.	6 auch einzeln buchbare Fachmodule und ein Praxismodul in 2 Semestern, online, berufsbegleitend	2.950,00 Euro (mehrwertsteuerbefreit), pro Semester werden auch Semesterbeiträge fällig, ein Einzelmodul kostet 349,00 Euro.
Management Forum Starnberg GmbH Maximilianstraße 2B 82319 Starnberg www.management-forum.de	Online Diplomehrgang Digital Transformation Management (für Fach- und Führungskräfte sowie Selbstständige).Themen wie: Digital Business, Digitalisierung von Handel und Produktion, Data Science, Governance, Innovationsmanagement, Change Management.	6 Module, insgesamt 400 Stunden verteilt auf 4 Monate	990,00 Euro Aktionspreis (sonst 1.700,00 Euro)
Mesh Academy für Wissenstransfer OHG Thurn-und-Taxis-Platz 6 60313 Frankfurt am Main www.mesh-academy.de	Digital Transformation Manager / Digital Transformation Expert. Grundlagenwissen in Systemtheorie, Digitaler Strategie, Kommunikation, Changemanagement, Projektmanagement, kombiniert mit Themen wie agile Leadership, Consulting- und Coaching-Methoden und Selbstmanagement. Zertifizierter Abschluss mit Prüfung.	„Digital Transformation Manager“: 17 Module. Und „Digital Transformation Expert“: 17 Präsenzlehrtage (in Vollzeit oder berufsbegleitend)	„Digital Transformation Manager“: 9.350,00 Euro oder „Digital Transformation Expert“: 4.175,00 Euro

Anbieter	Bezeichnung/Kurzbeschreibung	Dauer	Preise zzgl. MwSt.
Steinbeis-Beratungszentrum Institute for effective Management – Augsburg Business School Am Technologiezentrum 5 86159 Augsburg www.steinbeis-ifem.de	Zertifikatskurs Certified Expert of Digital Management (Online und im Präsenzbetrieb im Innovationszentrum Augsburg). Für Fach- und Führungskräfte aller Branchen. Themen wie: Change Management, Digitaler Vertrieb, Digitalisierungsmanagement, Design Thinking. Weiterbildung mit Zertifikat nach schriftlicher Abschlussarbeit oder mündlicher Prüfung (anrechenbar auf Master/MBA-Studiengänge).	Live online und/oder Präsenz, 5 mal 2 Tage (alle Seminare der Reihe können einzeln und in selbst gewählter Reihenfolge gebucht werden.)	3.500,00 Euro
TUM Institute for LifeLong Learning an der Technischen Universität München Arcisstraße 21 80333 München www.ill.tum.de	Mastering Digital Transformation (Seminarreihe für Unternehmensleitungen und Verantwortliche im Mittelstand). Themen wie: Digitale Strategie und Geschäftsmodelle, Innovation und Change Financing, Customer Journeys und Experience, Digitalisierung des Kerngeschäfts, Enabler: Digital Technologies, Enabler: New Ways of Working, Steuern digitaler Transformation, Kulturwandel in der Transformation. Es gibt ein Teilnahmezertifikat.	8 zweitägige Seminare, unabhängig voneinander buchbar	1.500,00 Euro pro Seminar, 4.900,00 Euro für 4 Seminare, 9.600,00 Euro für 8 Seminare
TÜV Nord Akademie GmbH & Co. KG Geschäftsstelle Stuttgart Wankelstraße 1 70563 Stuttgart www.tuev-nord.de	Digital Transformation Manager. Teil 1: Digitale Transformation im Unternehmen starten (Chancen, Struktur, Szenarien, Märkte im Wandel, Innovationskraft, Organisation, Ziel ...) und Teil 2: Agile Strukturen und Governance, Digital Change erfolgreich umsetzen. Schriftlicher Test und Zertifikat nach dem zweiten Teil.	Teil 1: drei Tage Präsenzseminar oder Webinar sowie Teil 2: zwei Tage Präsenzseminar oder Webinar (wird ab 2022 als ein Seminar zusammengefasst)	1.140,00 Euro für Teil 1 und 760,00 Euro für Teil 2, zuzüglich Prüfungsgebühr
Verlag Dashöfer GmbH Medienpark Kampnagel Barmbeker Straße 4a 22303 Hamburg www.dashoefer.de	Qualifizierung zum Digital Transformation Manager (Online- oder Präsenzkurs für Führungskräfte, Change Agents, High Potentials). Themen wie: Digitaler Wandel, Analyse Handlungsbedarf, Ziele und Strategien, Strategische Analyse, Digital Leadership, Change Management und Aktionsplan.	8 Module: 4 Tage oder 9 mal 3 Stunden, Onlineweiterbildung	3.450,00 Euro
WBS Training AG Lorenzweg 5 12099 Berlin www.wbstraining.de	Digital Transformation Manager (Live-Online-Kurs für Personen mit langjähriger Berufserfahrung). Themen wie: Big Data und Industrie 4.0, Leadership und Management, Wissens-, Projekt- und Changemanagement. Besonderheit: Lernen in einer 3D-Welt mit Avatar. Teilnahmevoraussetzung: Studienabschluss oder langjährige Berufserfahrung.	Live-Online-Kurs via Lernportal, Dauer: 81 Tage (Vollzeit)	Preis auf Anfrage
Wirtschaftsakademie am Ring GmbH Konrad-Adenauer-Ufer 79-81 50668 Köln www.akademie-koeln.de	Digital Transformation Manager IHK (Online- oder Präsenzangebot). Themen wie: Digitales Projekt- und Prozessmanagement, Praxis der digitalen Transformation, Methodenbaukasten, Verzahnung von Digitalisierung mit internem Changemanagement. IHK-Prüfung	5 Tage (50 Unterrichtsstunden) in einer Woche (Vollzeit) oder 5 Online Seminare jeweils samstags	2.980,00 Euro (mehrwertsteuerbefreit)

→ Leuphana Universität in Lüneburg vergibt Creditpoints, die ebenfalls auf einen anderen Studiengang angerechnet werden können. Die AKAD lockt mit einem Hochschuldiplom nach zwei Semestern Fernstudium und vier Klausuren, das Management Forum Starnberg mit einem Diplom schon nach vier Monaten. Digital sichtbar ist das Zertifikat der Haufe Akademie. Aktuell ist es das einzige, was auch als Open Badge konzipiert ist und als solches zum Beispiel in das persönliche LinkedIn-Profil integriert werden kann. Der Vorteil: Die erlangte Kompetenzbescheinigung ist öffentlich sichtbar und der Inhalt mit einem Klick nachzulesen.

Die digitale Transformation in den Unternehmen lebt auch vom Austausch und der engen Zusammenarbeit von Teams. Da es in vielen Weiterbildungsangeboten eher darum geht, digitale Transformation praktisch zu üben und zu erfahren, sind sie als Präsenzseminare konzipiert, haben während der Pandemie aber auch online stattgefunden. Fernlernanbieter wie AKAD und das DeLSt Deutsches eLearning-Institut setzen ganz auf das Online-Lernen. Bei WBS Training können die Teilnehmer in einer 3D-Welt mit Avataren auf dem Lernportal üben. Für Online- wie Präsenzseminare bieten einige Anbieter zudem Zusatzmaterialien an, die im Internet zur Verfügung stehen und auf die

auch noch nach dem eigentlichen Training zugegriffen werden kann. Die Haufe Akademie beispielsweise arbeitet mit der Lerntransfer-App Everskill, andere erlauben den Zugriff auf ein Lernportal. Die meisten Weiterbildungen geben als Zielgruppe Führungskräfte an und sie richten sich speziell an den Mittelstand. Ein Digital Transformation Manager kann alleine vielleicht ein kleines Unternehmen voranbringen, bei größeren reicht das nicht. So setzte bereits im Jahr 2019 die MTU Aero Engines in München 20 Digital Transformation Manager ein, die sich seitdem darum kümmern, wie sich Prozesse und das Geschäft verändern.

Gudrun Porath ●

RECHT. Lernplattformen gehören in vielen Unternehmen schon zur Grundausstattung der Personalentwicklung. Die Coronapandemie hat diesen Trend zum digitalen Lernen und Verwalten der Weiterbildungen noch verstärkt. Die Bedeutung von Lernplattformen im Arbeitsverhältnis nimmt stetig zu. Bei der Einführung und Nutzung von Lernplattformen müssen Arbeitgeber allerdings einige datenschutzrechtliche Bedingungen beachten.

Den Datenschutz im Griff

Auch außerhalb der Pandemie kommt moderne Personalentwicklung kaum noch ohne ein digitales Lernangebot aus – jedenfalls als Ergänzung zu Präsenzs Schulungen, Arbeitsgruppen und Coachings. Schließlich bestehen in bestimmten Bereichen, wie zum Beispiel im Kartellrecht, im Datenschutzrecht oder in Bezug auf die Arbeitssicherheit, Verpflichtungen des Arbeitgebers, die Beschäftigten regelmäßig zu schulen und dies im Falle einer behördlichen Überprüfung auch nachzuweisen. Und auch die berufliche Weiterbildung lässt sich wesentlich besser mit Hilfe von Lernplattformen verwirklichen. Schließlich können Schulungen hiermit zeitlich und räumlich flexibel wahrgenommen werden. Dies ermöglicht es den Beschäftigten, Weiterbildung wesentlich besser in ihren beruflichen Alltag, aber auch in ihr Privatleben zu integrieren. Tagelange Abwesenheiten – vom Arbeitsplatz und von Zuhause – für auswärtige Schulungen und die damit einhergehenden Reisekosten sind beim Einsatz einer Lernplattform entbehrlich. Zudem können die Lerninhalte schnell und umfänglich abgerufen werden und damit auch eventuell kurzfristig auftretenden besonderen Qualifizierungsbedarf decken. Der Einsatz von Learning-Management-Systemen ermöglicht zudem in der Regel ein umfangreicheres und kostengünstigeres Weiterbildungsangebot als dies bei Präsenzs Schulungen möglich ist.

Kontrollmöglichkeiten des Arbeitgebers

Klar ist, dass Lernplattformen eine Vielzahl personenbezogener Daten erfassen. Dies sind jedenfalls die für die Anmel-

dung verwendeten personenbezogenen Daten – in der Regel mindestens Vorname, Name, E-Mail-Adresse, gegebenenfalls auch die Funktion im Betrieb. Daneben werden aber auch eine Reihe weiterer Daten erfasst. Dies betrifft neben etwaigen Qualifizierungsdaten wie Angaben zur Vorbildung oder vorherigen Schulungen, die erforderlich sein können, um das Level der Schulung zu bestimmen, insbesondere den Inhalt der Schulung, den Zeitpunkt sowie die Dauer der Durchführung. Auch die Kommunikationsadressen, Auswahl und Kombination von Zugriffen und der Umfang der übertragenen Datenpakete werden durch das System erfasst.

Diese Daten lassen in ihrer Gesamtheit damit nicht nur Rückschlüsse auf die Teilnahme und das Ergebnis etwaiger Abschluss tests, sondern auch über die Lernkapazität und Lerngeschwindigkeit der nutzenden Beschäftigten, deren Wissen und Anstrengungsbereitschaft, aber auch über etwaige (künftige) Probleme oder intellektuelle Grenzen zu. Wird hieraus ein Profil erstellt, könnte dieses daher zu einer umfassenden Leistungsbewertung durch den Arbeitgeber und für zukünftige Entscheidungen – etwa in Bezug auf Beförderungen oder bei Gehaltsrunden – genutzt werden. Fraglich ist damit, inwieweit der Arbeitgeber die von den Lernprogrammen verarbeiteten Daten auswerten darf und welche Vorgaben insoweit zu beachten sind.

Da in Lernplattformen personenbezogene Daten verarbeitet werden, gelten auch die Datenschutzgesetze, insbesondere die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG).

Artikel 5 Absatz 1 DSGVO regelt insoweit die Grundsätze, die bei der Verarbeitung personenbezogener Daten stets zu beachten sind. Arbeitgeber haben damit bei der Verwendung von Learning-Management-Systemen die Grundsätze der

- Rechtmäßigkeit,
 - der Verarbeitung nach Treu und Glauben,
 - der Zweckbindung,
 - der Datenminimierung,
 - der Richtigkeit,
 - der Speicherbegrenzung,
 - der Transparenz,
 - der Integrität,
 - der Vertraulichkeit und
 - der Rechenschaftspflicht
- zu beachten.

In Bezug auf Lernplattformen bedeutet dies für Arbeitgeber insbesondere, dass sie die Beschäftigten darüber informieren müssen, zu welchem Zweck und in welchem Umfang ihre Daten in der Plattform und bei etwaigen Tests verarbeitet werden. Dass die Lernplattform dabei regelmäßig von einem Dritten betrieben wird, spielt im Hinblick auf diese Informationspflicht keine Rolle. Wichtig dabei ist: Die Information muss erfolgen, bevor die Daten verarbeitet werden. Das heißt, die Beschäftigten müssen informiert werden, bevor sie sich in der Lernplattform anmelden. Die Datenschutzhinweise müssen daher bereits bei der Registrierung eingebunden werden.

Die Datenverarbeitung bedarf einer Rechtsgrundlage

Voraussetzung für die Rechtmäßigkeit der Verarbeitung personenbezogener Daten ist zudem das Vorliegen einer Rechts-

grundlage. Insoweit gilt im Datenschutzrecht der Grundsatz des Verbots mit Erlaubnisvorbehalt.

Lernplattformen, die über das Internet nutzbar sind, sind zwar Telemediendienste nach § 1 Absatz 1 Telemediengesetz (TMG). Als Rechtsgrundlage für die Datenverarbeitung im Arbeitsverhältnis kommen dennoch nach der herrschenden Meinung nur Artikel 6, 88 DSGVO in Verbindung mit § 26 BDSG in Betracht. Neben der Einwilligung im Sinne des Artikel 6 Absatz 1 a) DSGVO und der Erfüllung rechtlicher Verpflichtungen nach Artikel 6 Absatz 1 c) DSGVO (bei verpflichtenden Schulungen, die gegenüber Behörden nachzuweisen sind) sind damit insbesondere Artikel 6 Absatz 1 b) DSGVO und § 26 Absatz 1 BDSG von Bedeutung. Danach dürfen Daten von Beschäftigten für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses verarbeitet werden, wenn dies für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses oder nach Begründung des Beschäftigungsverhältnisses für dessen Durchführung oder Beendigung erforderlich ist. Damit ist auch die Verarbeitung von personenbezogenen Daten für die berufliche Weiterbildung in Lernplattformen zulässig, solange hierfür eine rechtliche Verpflichtung besteht oder es sich um die Vermittlung von Inhalten handelt, die für die Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich sind. Dies ist in jedem Einzelfall für jeden Beschäftigten zu bewerten.

Daneben kann auch Artikel 6 Absatz 1 f) DSGVO eine Rolle spielen. Nämlich dann, wenn die Schulung zwar nicht für die Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich ist, der Arbeitgeber hieran aber ein berechtigtes Interesse hat. Hierauf sollte aber nur in Ausnahmefällen zurückgegriffen werden, da dies zum einen eine Interessenabwägung erfordert und die Beschäftigten zudem gemäß Artikel 21 DSGVO ein Widerspruchsrecht haben.

Werden im Einzelfall Schulungen durchgeführt, die nicht für die Durchführung des konkreten Beschäftigungsverhältnisses von Bedeutung sind oder der Erfüllung einer rechtlichen Verpflichtung dienen, tun Arbeitgeber gut daran, hierfür vorher die Einwilligung der Beschäftigten

einzuholen. Dabei ist aber zu beachten, dass die Einwilligung

- freiwillig erteilt werden muss,
- der Schriftform bedarf,
- in verständlicher und leicht zugänglicher Form und
- in einer klaren und einfachen Sprache zu erfolgen hat sowie
- von den Beschäftigten jederzeit und ohne Grund für die Zukunft widerrufen werden kann.

Gerade die Freiwilligkeit einer Einwilligung ist im Rahmen von Arbeitsverhältnissen grundsätzlich problematisch, da die Beschäftigten vom Arbeitgeber abhängig sind. Gemäß § 26 Absatz 2 S. 2 BDSG kann die Freiwilligkeit insbesondere vorliegen, wenn für die beschäftigte Person ein rechtlicher oder wirtschaftlicher Vorteil erreicht wird oder Arbeitgeber und beschäftigte Person gleichgelagerte Interessen verfolgen. Ob das bei einer verpflichtenden Weiterbildung und/oder einem Test der Fall ist, ist fraglich. Sofern Beschäftigte aber von sich aus um eine Weiterbildung bitten, dürfte auch die Erteilung einer Einwilligung unproblematisch sein.

Grundsatz der Datenminimierung

Auch wenn die Verarbeitung von personenbezogenen Daten für die berufliche Weiterbildung in Lernplattformen auf der Grundlage von Artikel 6 Absatz 1 b) DSGVO, § 26 Absatz 1 BDSG, Artikel 6 Absatz 1 c) DSGVO oder einer wirksamen Einwilligung zulässig ist, ist der Grundsatz der Datenminimierung zu beachten. In Bezug auf Lernplattformen bedeutet dieser, dass nur so viel an personenbezogenen Daten verarbeitet werden darf, wie notwendig ist, um die jeweilige Weiterbildung durchzuführen. Die Plattform muss damit so voreingestellt sein, dass nur die für die Durchführung der jeweiligen Schulung tatsächlich erforderlichen personenbezogenen Daten gespeichert werden. Welche Daten dies sind, ist in jedem Einzelfall zu prüfen und hängt unter anderem auch davon ab, ob es sich um eine zwingende oder eine freiwillige Schulung handelt. In der Regel dürfte dies aber nur die für die Anmeldung verwendeten Daten – Vorname, Name, E-Mail-Adresse,

AUTORIN



**Rechtsanwältin
Lisa-Marie Niklas**
ist Fachanwältin
für Arbeitsrecht
und Counsel der

Wirtschaftskanzlei CMS Deutschland am Standort Köln. Sie berät nationale und internationale Unternehmen im kollektiven und individuellen Arbeitsrecht. Ihre Beratungsschwerpunkte sind neben der Einführung neuer Arbeitsmethoden und von IT-Systemen komplexe Ausgliederungs- und Restrukturierungsvorhaben.

CMS Hasche Sigle
lisa-marie.niklas@cms-hs.com
[cms.law/de](https://www.cms.law/de)

gegebenenfalls auch Tätigkeit im Betrieb – den Inhalt der Schulung und – wenn eine Teilnahmepflicht besteht – das Ergebnis etwaiger Abschlusstests (bestanden/nicht bestanden) betreffen.

Für die Auswertung von Lernaufgaben, Zahl der Wiederholungen, Anzahl der falsch oder richtig beantworteten Fragen et cetera besteht in der Regel kein berechtigtes Interesse, sodass auch die Speicherung dieser Daten in der Regel unzulässig ist. Auch die Motivation, anhand dieser Daten die Lernumgebung und -motivation sowie den Lerntransfer, also das gesamte Lernerlebnis und -ergebnis zu verbessern, begründet kein berechtigtes Interesse. Diese Ziele können nur mit anonymisierten beziehungsweise aggregierten Daten verfolgt werden.

Zugriffskonzept für Beschäftigte erstellen

Von wesentlicher Bedeutung ist auch, wer Zugriff auf die zulässigerweise in der Lernplattform gespeicherten personenbezogenen Daten hat. Arbeitgeber sind gut beraten, ein entsprechendes Zugriffskonzept zu erstellen und dieses zu dokumentieren. Im Wesentlichen ist der Zugriff nur denjenigen Beschäftigten in der HR-Abteilung zu gestatten, die für die Verwaltung der Schulungen verantwortlich sind und die Personalakten führen. →

→ Nur wenn eine Teilnahmepflicht besteht und der Lernerfolg daher mit Blick auf den durch den Arbeitgeber zu erbringenden Nachweis für diesen von Bedeutung ist, ist es zudem zulässig, auch die Vorgesetzten über das Ergebnis des Tests (bestanden/nicht bestanden) zu informieren. Weitere Informationen, etwa wie viele Fragen richtig und falsch beantwortet wurden, mit welcher Note der Test bestanden wurde und die Anzahl der erfolglosen Versuche, sind für die Teilnahmepflicht in der Regel nicht von Bedeutung und dürfen daher vom Arbeitgeber auch nicht ausgewertet und nicht an die Vorgesetzten weitergegeben werden.

Learning Analytics: Nur sehr eingeschränkt möglich

Die Durchführung von Learning Analytics mit personenbezogenen Daten im Arbeitsverhältnis scheitert – mit Ausnahme der Einwilligung – bereits an dem Fehlen einer Rechtsgrundlage. Denn die hierdurch erlangten Informationen sind in der Regel nicht für die Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses oder zur Erfüllung einer rechtlichen Verpflichtung erforderlich. Auch ein berechtigtes Interesse im Sinne des Artikel 6 Absatz 1 f) DSGVO dürfte hier regelmäßig nicht vorliegen.

Zudem stehen einer solchen Auswertung auch die Grundsätze der Transparenz, der Zweckbindung und der Datenminimierung entgegen. Denn durch den Grundsatz der Transparenz soll gewährleistet werden, dass die Betroffenen immer wissen (können), wer was wann und bei welcher Gelegenheit über sie weiß. Bei Learning Analytics hingegen ist die Datenverarbeitung grundsätzlich intransparent. Selbst die zuständigen Datenanalysten wissen oft nicht, auf welche Daten der Analyse-Algorithmus wann zugreift und welche Entscheidungsprozesse sodann stattfinden. Die Betroffenen können somit – wenn überhaupt – nur wissen, dass alle sie betreffenden Daten aus der Lernplattform gespeichert und für vielfältigste, unbekannte Zwecke verwendet werden. Dies widerspricht zugleich auch dem Grundsatz der Zweckbindung, nach dem die Erhebung der Daten und ihre nachfolgende Verwertung jeweils nur

für einen Zweck erfolgen darf. Auch der Grundsatz der Datenminimierung, der fordert, dass technische Systeme zur Datenverarbeitung so zu gestalten sind, dass sie ihre Funktion mit möglichst wenigen personenbezogenen Daten erfüllen können, widerspricht der Idee der Learning Analytics, bei denen es gerade darum geht, so viele Daten wie möglich zu erfassen und auszuwerten.

Wenn überhaupt, sind weitergehende Auswertungen damit nur im Wege der Anonymisierung, Pseudonymisierung oder Aggregation zulässig. Machen Arbeitgeber hiervon Gebrauch, ist indes stets kritisch zu hinterfragen, ob die Daten wirklich nicht auf den einzelnen Beschäftigten zurückverfolgbar sind. Bestehen hier Unsicherheiten, sollte dies gegebenenfalls durch einen technischen Sachverständigen abgesichert werden. Denn viele Daten sind – auch wenn sie angeblich anonymisiert, pseudonymisiert oder aggregiert wurden – weiterhin personenbezogen. Entscheidend hierfür ist nämlich nur, ob der Arbeitgeber den jeweiligen Beschäftigten aufgrund der vorhandenen Daten mit vertretbarem Aufwand an Zeit, Kosten und Arbeitskraft identifizieren kann.

Was ist mit dem Anbieter zu vereinbaren?

Regelmäßig muss mit dem Anbieter der Lernplattform ein Auftragsverarbeitungsvertrag im Sinne des Artikel 28 DSGVO abgeschlossen werden. Artikel 28 Absatz 3 DSGVO verlangt insoweit grundlegende Festlegungen zu folgenden Punkten:

- Gegenstand,
- Dauer,
- Art und Zweck der Verarbeitung,
- Art der personenbezogenen Daten,
- Kategorien betroffener Personen,
- Pflichten und Rechte des Verantwortlichen.

Kommt der Anbieter der Lernplattform nicht aus der EU, sondern aus einem sogenannten Drittland, muss zudem ein angemessenes Datenschutzniveau sichergestellt werden. Weiter sind bei der Nutzung auch die Anforderungen der Artikel 24, 32 DSGVO einzuhalten. Danach müssen geeignete technische und organisatorische Maßnahmen implementiert

werden, um ein dem Risiko angemessenes Schutzniveau zu gewährleisten.

Den Betriebsrat einbinden

Besteht im Unternehmen ein Betriebsrat, sind neben den datenschutzrechtlichen Voraussetzungen insbesondere auch die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Einführung und Nutzung von Lernplattformen zu beachten. Dies betrifft vor allem das zwingende Mitbestimmungsrecht nach § 87 Absatz 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Denn Lernplattformen sind ihrer Eigenschaft nach technische Einrichtungen, die – wie vorstehend aufgezeigt – grundsätzlich dazu geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen. Damit kann ihre Einführung und Nutzung nur mit Zustimmung des Betriebsrats erfolgen. Darauf, ob Arbeitgeber die Plattformen im Einzelfall auch zur Überwachung des Verhaltens oder der Leistung ihrer Beschäftigten nutzen wollen, kommt es dabei nicht an. Allein die technische Möglichkeit reicht für das Mitbestimmungsrecht aus.

Soll nach einem absolvierten E-Learning auch ein Abschlusstest oder eine Beurteilung stattfinden, kommt auch ein Mitbestimmungsrecht nach § 94 Absatz 2 BetrVG in Betracht. Denn danach bedarf die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze der Zustimmung des Betriebsrats. Im Falle betrieblicher Bildungsmaßnahmen gilt es zudem, § 98 Absatz 1 BetrVG im Blick zu halten.

Schließlich ist auch das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Absatz 1 Nr. 1 BetrVG zu beachten, wenn durch das E-Learning bestimmte Verhaltensvorgaben (zum Beispiel Ethikrichtlinien oder ein Verhaltenskodex) vermittelt werden sollen.

Zusammenfassend lässt sich damit festhalten, dass der Einsatz von Lernplattformen im Arbeitsverhältnis gut und wichtig ist. Arbeitgeber sind aber gut beraten, von Anfang an den Datenschutz im Blick zu halten, nur die Daten zu speichern, die für die Durchführung der Weiterbildung tatsächlich erforderlich sind, klare Zugriffsberechtigungen zu definieren und den Betriebsrat frühzeitig mit ins Boot zu holen.

Lisa-Marie Niklas ●

Themen im September

DIE AUSGABE 09/2021 ERSCHEINT AM 03. SEPTEMBER 2021

MEISTERSCHAFT

Von Spitzensportlern lernen?

Die diesjährige Fußball-Europameisterschaft wird die Diskussion wiederbeleben, ob Führungskräfte etwas von einzelnen Spitzensportlern oder von Profimannschaften lernen könnten. Auf den Punkt genau eine optimale Leistung abzurufen, ist eine Stärke von Sportlern. Doch was nutzt sie, wenn im Business kontinuierliche Anspannung herrscht?



COACHING

Die Vorteile von „online“

Sehr viele Business-Coachs und erst recht die „Digitalen Coaching Provider“ setzen auf Online-Coaching vom Kennenlerngespräch bis zum Abschluss. „Der Coachee öffnet sich online viel stärker“, lautet ein Pro-Argument. Experten bestätigen das.



TRENDS

Quo vadis?

In diesem Sommer erwartet die Weiterbildungsbranche aktuelle Stimmungsbilder in Form von aussagekräftigen Umfragen und Trendstudien. Mit Spannung erwartet wird zum Beispiel die Befragung deutscher Akademien durch den „Wuppertaler Kreis“.



IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 34. Jahr

Herausgeber
Reiner Straub

Redaktion
Kristina Enderle da Silva (Chefredakteurin v.i.S.d.P.)
kristina.enderle@haufe-lexware.com
Martin Pichler (Senior Editor)
martin.pichler@haufe-lexware.com
Anja Bek (Medienkoordinatorin)
anja.bek@haufe-lexware.com

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

Autoren dieser Ausgabe
Uwe Göthert, Boris Grundl, Stefanie Hornung,
Bernhard Kuntz, Susanne Martin, Lisa-Marie Niklas,
Gudrun Porath, Dr. Beate Schütz, Bärbel Schwertfeger,
Dr. Martina Weifenbach

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

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

Titelbild
Westend61 / gettyimages.de

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2021
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Media Sales:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;
Abopreis 119,72 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

Die Redaktion der wirtschaft+weiterbildung verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und genderneutrale Bezeichnung existieren, nennen wir die weibliche und männliche Personenbezeichnung zumindest zu Beginn des Textes und weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir damit keine Personen ausschließen wollen.



Paragraf 97

Finde die goldene Mitte!

Wie bringen wir die Kräfte, die täglich an uns zerrren, in ein gesundes Gleichgewicht? Eine Antwort darauf gibt uns der goldene Mittelweg. Er begegnet uns in vielen Philosophien und Religionen als Empfehlung für ein gelungenes Leben: von Aristoteles über Konfuzius, Thomas von Aquin oder Siddhartha Gautama Buddha. Es scheint fast so, als würde der Mensch sich erst durch ein Ausprobieren von Extremen selbst finden. Ob wir zunächst zu viele Regeln befolgen oder danach zu wenige. Zuerst zu viel essen und später zu wenig. Zu viele Men-

„Wir brauchen ein Bewusstsein, das gleichzeitig zupackt und loslässt, angespannt und entspannt ist.“

schen Freunde nennen und durch Enttäuschungen geprägt anschließend zu wenige. Zu hohes und dann zu niedriges Risiko eingehen. Oder umgekehrt: Menschen übernehmen zunächst kaum Verantwortung und später zu viel. Machen wenig Sport, schlafen, verändern, vertrauen zu wenig – oder eben zu viel. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Sicher haben Sie eigene, persönliche Beispiele. Aristoteles beschreibt in der Nikomachischen Ethik diese Mitte als Mesotes (griechisch „Mitte“). Er definiert sie als charakterlichen Punkt zwischen zwei entgegengesetzten Lastern. Zum Beispiel bezeichnet er die Mitte zwischen Tollkühnheit und Feigheit mit Tapferkeit und zwischen Verschwendung und Geiz als Freigiebigkeit. Interessant! Aristoteles ist einer der Ersten, der nicht nur einen empfohlenen mentalen Zustand benennt, sondern ihn auch zwischen zwei Polen verortet. Damit gibt er uns eine Methode zur charakterlichen Entwicklung an die Hand. Er eröffnet einen konkreten Weg zur mentalen Transformation. Wie genial! Eine Erkennt-

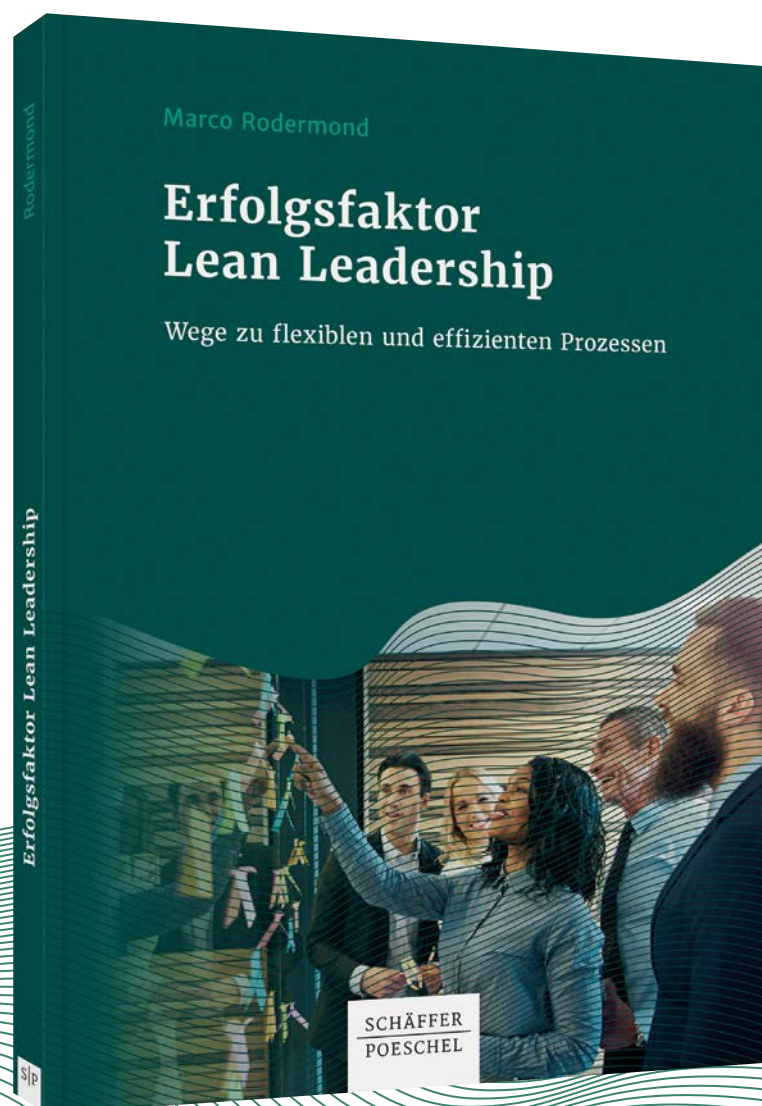
nis, von der wir gerade in der heutigen Zeit sehr profitieren können. Denn die mentale Anpassungsgeschwindigkeit hat schwindelerregende Ausmaße angenommen – ob durch disruptive Marktveränderungen oder ständigen Krisenmodus auf verschiedenen Ebenen. Auf der Suche nach Lösungen für diese extremen Veränderungsprozesse sind wir in unserem Institut bei Aristoteles fündig geworden. Das Prinzip der goldenen Mitte konnten wir jetzt für die moderne Zeit aufbereiten. Und siehe da: Es funktioniert hervorragend.

Ein paar Beispiele: Es fällt schon sehr auf, wie oft Druck und Stress für Menschen in Firmenkulturen zum Problem wird. Da steht auf der einen Seite das mentale Zupacken – eine Art Hartnäckigkeit. Und auf der anderen das mentale Loslassen – eine Art Entspannung. Viele bekommen diesen Wechsel mental nicht hin, weil Entspannung und Hartnäckigkeit auf einer Ebene des Bewusstseins schwierig händelbar sind. Die Stufe der mentalen Transformation heißt entspannte Hartnäckigkeit. Das ist ein ganz anderer geistiger Zustand. Es handelt sich um ein Bewusstsein, das gleichzeitig zupackt und loslässt, angespannt und entspannt ist. Wäre die Beherrschung einer solch geistigen Ebene nicht wunderbar? Einmal in der Tiefe durchdacht, können wir mentale Transformation besser verstehen. So wird aus Zweifel und Sicherheit eine zweifelnde Sicherheit oder aus Nähe und Distanz distanzierte Nähe. Zugegeben, die Methode liest sich leichter, als sie sich im Alltag umsetzt. Doch das Großartige daran ist, dass wir für mentale Transformation jetzt einen methodischen und didaktischen Weg erkennen können. Ihnen wünsche ich von Herzen, dass Sie den nächsten Schritt Ihrer Transformation klar vor Augen haben – und den Sprung in Ihr neues Ich wagen.

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

Erfolgreiches Lean braucht Lean Leadership

Im schärfer werdenden Wettbewerb erhalten wir effizientere und kostengünstigere Prozesse, indem wir lernen, unser Unternehmen nach bewährten Lean-Prinzipien auszurichten und zu führen. Das Buch stellt wichtige Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen vor. Es zeigt, wie man optimale Lean-Projekte identifiziert und die betroffenen Mitarbeiter einbezieht, motiviert und coacht. Anhand vieler Beispiele wird deutlich, wie Führungskräfte Lean systematisch in ihren Alltag integrieren und Leadership-Qualitäten entwickeln.



- Lean Leadership verständlich und praxisnah präsentiert
- Ohne Fachvokabular: Lean-Management-Kenntnisse werden nicht vorausgesetzt
- Methoden, die sich sofort umsetzen lassen

Rodermond
**Erfolgsfaktor
Lean Leadership**

Wege zu flexiblen und effizienten
Prozessen

2021. 216 S. Geb.

ISBN 978-3-7910-4953-3 | € 29,95

eBook 978-3-7910-4954-0 | € 25,99

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER
POESCHEL



Foto: Pichter

” Such dir ein Hobby – und zwar eines, bei dem du nicht erreichbar bist wie zum Beispiel: Malen, Schwimmen, Musikmachen, Radfahren, Gartenarbeit oder Laufen. “

Henning Beck, Neurowissenschaftler und Autor, mehr Zeiten der Abstinenz von sozialen Netzwerken fordernd („bewusstere Nutzung“) – im Interview mit dem Journalisten-Newsletter „Turi 2“ vom 4. Juni 2021.

„Politiker kommen immer im letzten Moment vor der Wahl und wollen Tricks hören. Aber ich verkaufe keine Tricks. Ich helfe Menschen, sich selbst zu erkennen.“

Samy Molcho, 84-jähriger Experte für Körpersprache, der bis heute Seminare abhält, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 23. Mai 2021

„Der alte Schrecken, den das Wort Homeoffice einst in den Ohren von Vorgesetzten mit sich brachte („Dann macht doch keiner mehr was!‘), ist einem neuen Schrecken gewichen („Wie organisieren wir das?“).“

Nadine Bös, Journalistin, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 1. Juli 2021

„Das wünsche ich jedem: Nicht zu normal sein, aber auch nicht zu verrückt. Gut vom Wahnsinn durchgeknutscht, aber immer noch alles durchschauen.“

Udo Lindenberg, Pionier deutschsprachiger Rockmusik, der am 17. Mai 75 wurde, im Interview mit der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 16. Mai 2021

„Glaube denen, die die Wahrheit suchen, und zweifle immerzu an denen, die sie gefunden haben.“

André Gide, (1869 - 1951) französischer Schriftsteller, der 1947 den Literaturnobelpreis erhielt.

„Ich bin nach wie vor überrascht davon, wie viele Mütter sich bei uns melden. Sie kaufen ihren Söhnen Gutscheine für das Flirt-Training.“

Sue Barons, Berliner Dating-Coach, im Podcast „Der 8. Tag“ vom 2. Juni 2021

„Die Familienunternehmen sind das Wertvollste, was diese Volkswirtschaft zu bieten hat. Hier findet man jene fleißigen Menschen, die von Spitzenleistungen träumen und nicht vom bedingungslosen Grundeinkommen. Hier wird nicht gegendert, sondern gearbeitet.“

Gabor Steingart, Journalist, in seinem Newsletter „Morningbriefing“ vom 2. Juni 2021

„Beim Klimawandel wie bei der Digitalisierung dachten wir, dass es mit ein paar Schönheitsoperationen am System schon erledigt wäre. Das ist nicht der Fall. Beides stellt uns vor gigantische strukturelle Herausforderungen, die ich mit der 1. industriellen Revolution vergleichen würde.“

Richard David Precht, Philosoph, im Interview mit dem „Focus“ vom 31. Mai 2021

„Sich Ziele zu setzen kann nur ein Baustein von vielen sein ... Man kann ruhig versuchen, eine Richtung in sein Leben reinzubringen, aber es ist ein großer Luxus, wenn es klappt.“

Madeleine Leitner, Psychologin und Karriereberaterin, im „Tagesspiegel“ vom 29. Mai 2021

TIME FOR CHANGE – TRANSFORM YOUR BUSINESS!

Unser Seminarangebot im Bereich
**Change Management & Digital
Transformation**

Qualifizierungsprogramm Digital Transformation Manager

Wir bringen Sie auf die nächste Stufe in der digitalen Transformation: In 4 Tagen tauchen Sie in interdisziplinäre Themenkomplexe ein, die Sie zum Digital Leader machen. Zudem erhalten Sie absolutes Praktikerwissen und einen umfangreichen Werkzeugkoffer – so werden Sie zum absoluten Experten im Bereich der digitalen Transformation.



4-tägiges Qualifizierungs-
programm, Präsenz oder Online,
Preis: € 2.990,- zzgl. MwSt.
(€ 3.558,10 inkl. MwSt.)
Webinfo-Nr.: 2961

Termine und Orte:

23.-26.08.21 Live-Online
11.-14.10.21 Live-Online
19.-22.10.21 Hamburg
15.-18.11.21 München
10.-13.01.22 Live-Online
24.-27.01.22 Berlin
07.-10.02.22 Niedernberg/Nähe
Aschaffenburg

Auf Wunsch bei Ihnen vor
Ort durchführbar.

Webinfo-Nr.
2961

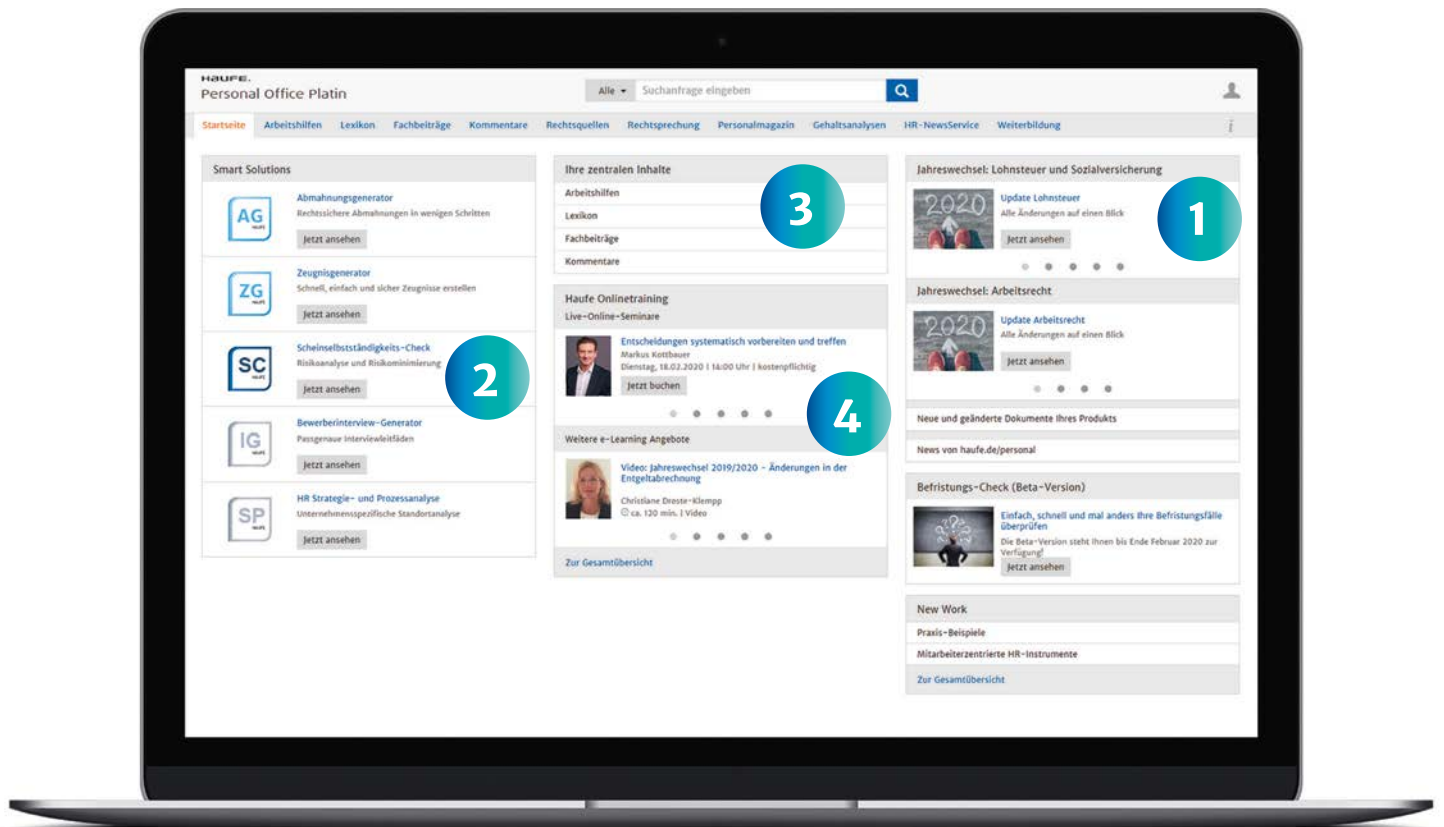
Melden Sie sich online an:
www.haufe-akademie.de/2961



DIE HR-SOFTWARE FÜR ERFOLGREICHE PERSONALARBEIT

Rechtssicheres Fachwissen. Neue Technologie. Mehr Weiterbildung. Der Marktführer Haufe Personal Office Platin verbindet Rechtssicherheit mit digitalen Generatoren und Checks und einem vielseitigen Weiterbildungsangebot.

IHRE VORTEILE VON HAUFE PERSONAL OFFICE PLATIN



1



Rechtssichere Inhalte für Ihre Personalarbeit

- 100% rechtssichere Inhalte zu Arbeitsrecht, Entgeltabrechnung oder Personalmanagement
- Verständliche und praxisorientierte Fachbeiträge
- Top aktuelle und verlässliche Informationen dank permanenter Aktualisierungen

2



Digitale Generatoren und Checks

- Zeugnisgenerator: Sie erstellen perfekt formulierte Zeugnisse mit wenigen Klicks
- Abmahnungsgenerator: In wenigen Schritten erhalten Sie und rechtssichere Abmahnungen
- Befristungs-Check: Prüfen Sie einfach, ob die Befristung eines Arbeitsverhältnisses zulässig ist

3



Zeitsparende Arbeitshilfen

- Sie erleichtern sich die tägliche Arbeit z.B. mit Checklisten, Mustertexten, Verträgen u. v. m.
- Mit praktischen Rechnern, z.B. zu Lohn und Gehalt, Mutterschutz und Elternzeit oder Abfindung

4



Effiziente Weiterbildungsangebote

- Sie bilden sich persönlich und fachlich zu allen Themen aus dem Personalbereich weiter
- Sie greifen mit dem Online-Seminar-Archiv auf alle bisher gelaufenen Online-Seminare als Videoaufzeichnung zurück

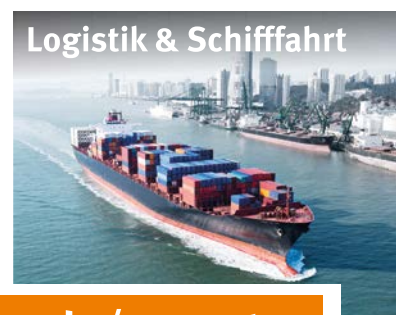
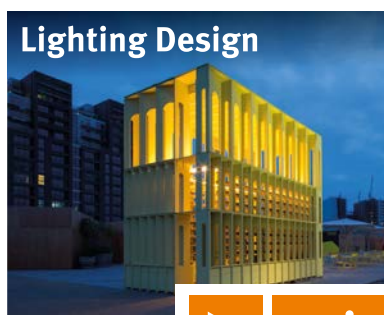


Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:
www.haufe.de/platin



oder unter:
0800 50 50 445 (kostenlos)

Werde *Experte.*



 wings.de/experte

★★★★★ Sehr Gut 4.5 / 5.0

97 % Weiterempfehlungen auf Fernstudiumcheck.de