



# **+** wirtschaft weiterbildung

07/08\_17

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

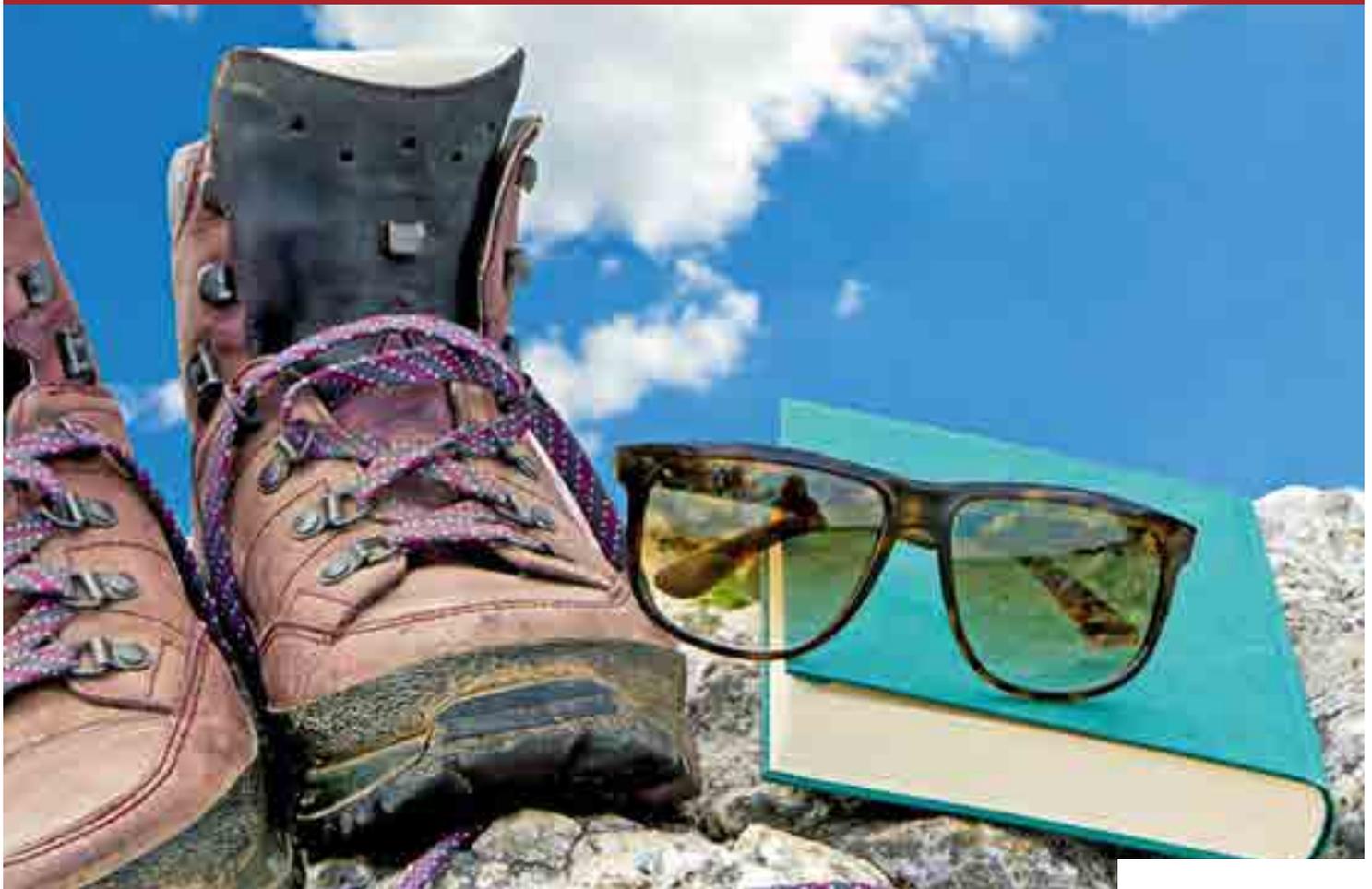
**Toyota**\_Mitarbeiter lernen durch gezielte Überforderung s. 36

„**Social Engineering**“\_Wie Hacker potenzielle Opfer ausfragen s. 42

**Fallbeispiel**\_So hilft „Triadische Karriereberatung“ s. 48

## **Sommerlektüre für Profis**

Unsere Fachbuchempfehlungen für Ihren Urlaub s. 16





Menschen bewegen.

Es heißt, wir leben in Zeiten des Umbruchs. Gut so, denn in der Dynamik eröffnen sich enorme Chancen. Wir helfen Ihnen, sie zu nutzen. Über 10.000 Fach- und Führungskräfte nutzen jährlich unsere Angebote zu Führung, Persönlichkeit und Management, um sich und ihr Unternehmen voranzubringen: unsere Seminare ebenso wie das Angebot der Akademie Inhouse, die Mitarbeiter mit individuellen Konzepten qualifiziert. Wir bleiben in Bewegung. Damit Sie in bewegten Zeiten Ihren Weg finden.

Das Akademie Symposium für Personalentwickler: Jetzt anmelden!  
[www.die-akademie.de/symposium-2017](http://www.die-akademie.de/symposium-2017)

**Inspirieren. Gestalten. Weiterkommen.**



**DIE AKADEMIE**  
für Führungskräfte

★ ★ ★ ★ ★  
60 Jahre Erfahrung

## Gut gesagt

Reinhard K. Sprenger, bekannter Autor von Management-Bestsellern („Mythos Motivation“, „Radikal führen“), hat sich mal wieder selbst übertroffen. In seiner Keynote-Rede auf der Messe „Personal Süd“ im Mai 2017 sprach er davon, die deutschen Führungskräfte seien leider „Entweder-oder-Menschen“. Es sei höchste Zeit, ihnen eine neue „Denk-Ästhetik“ beizubringen, damit sie endlich in der Kategorie des „Sowohl-als-auch“ denken lernten.

Es ist doch verblüffend, wie Sprenger es vermeidet, die Fachworte „Paradoxon“ und „Ambiguität“ in den Mund zu nehmen und doch das ausspricht, was Managern am meisten fehlt – nämlich Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit. Außerdem ersetzt Sprenger, der sich offenbar immer mehr dem Systemischen zuwendet und damit kokettiert, Niklas Luhmann zu lesen, auch noch elegant die Worthülse „systemisches Denken“ durch „neue Denk-Ästhetik.“

Den Vertretern der „Triadischen Karriereberatung“ fällt es im Vergleich zu Sprenger noch etwas schwer, sich volkstümlich auszudrücken. Deshalb sei hier auf den sehr lesenswerten Fachartikel (Seite 48 bis 53) hingewiesen. „Triadisch“ heißt, dass man das Neue (in unserem Fall eine Karriere) nur dadurch erklären kann, dass man beobachtet, wie drei klar voneinander abgegrenzte Faktoren schöpferisch zusammenwirken. Und eigentlich sollte man bei dem, was sich bei der „Triadischen Beratung“ zeigt, auch nicht von einer Karriere sprechen, sondern – ohne Übertreibung – von einer „Berufung“. Das Triadische ist keine abstrakte Theorie, sondern im Sinne von Antoine de Saint-Exupéry eine Quelle, die anderen „zum Werden“ verhilft.



Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



## Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen!

### Gesundheit im Betrieb aktiv gestalten

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

### Nebenberufliche Lehrgänge bei der BSA

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

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

### Bachelor-/Master-Studiengänge bei der DHfPG

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement DHfPG mit über 7.200 Studierenden an bundesweiten Studienzentren bietet duale Bachelor-Studiengänge, z. B. Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement, und weiterführende Master-Studiengänge.

Tel. +49 681 6855 143 • [dhfpg.de/personal](http://dhfpg.de/personal)



Deutsche Hochschule  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences



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



**Buchtipps.** Zwölf Fachbücher hat die Redaktion von „Wirtschaft + Weiterbildung“ ausgesucht, um sie ihren Lesern als Begleiter durch den Sommer zu empfehlen.



**Barbara Messer.** Die Trainerin aus Berlin durchquerte die Alpen zu Fuß und schrieb ein lesenswertes Buch darüber.

## 06 blickfang

### aktuell

#### 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

#### 12 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

### menschen

#### 14 „Die bestmögliche Lernerfahrung bieten“

Der Deutsche Franz Heukamp ist seit Ende 2016 Dean der Iese Business School in Barcelona. Im Interview spricht der Neue über seine Einschätzung des deutschen Markts

### titelthema

#### 16 Sommerlektüre für Profis

Welche Fachbücher Trainer, Berater und Coachs in den Urlaub mitnehmen sollten: Darüber hat die Redaktion dieser Zeitschrift nachgedacht

#### 24 Weg über die Alpen und zu sich selbst

Barbara Messer durchquerte die Alpen zu Fuß. Ihre Aufzeichnungen sind ein Tagebuch, das auf die großen Themen des Lebens eingeht

#### 26 Entspannt zum eigenen Buch

Auf dem Trainer- und Beratermarkt leitet sich Autorität nach wie vor davon ab, wie viele Fachbücher man schon geschrieben hat

## personal- und organisationsentwicklung

#### 28 Experiment: Weiterbildung ohne Grenzen

Was passiert, wenn 12 ganz unterschiedliche Menschen zwei Jahre unbegrenzt Weiterbildung nutzen können? Die Haufe Akademie probiert es aus. Nach einem Jahr haben sich die Teilnehmer des Experiments getroffen und ein Zwischenfazit gezogen

#### 32 Große Gruppen wuppen

Laut einer Studie der Fachhochschule Münster steht die Großgruppenmoderation inzwischen bei den meisten Unternehmen auf der Tagesordnung – doch dabei gibt es einige Fallen zu beachten

#### 36 Toyota: Talente mal verzweifeln lassen

Ein neues Buch mit dem Titel „Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung“ liefert authentische Einblicke in Toyotas Führungskultur

#### 40 Gemeinsam die PE-Zukunft planen

Aus den Entwicklungslinien in der Vergangenheit zieht ein Unternehmensberater Schlüsse für die Zukunft der Personalentwicklung

## training und coaching

#### 42 Hacker manipulieren auch Menschen

Die größte Schwachstelle bei Angriffen auf Computersysteme ist der Mensch. Mit Methoden des „Social Engineering“ kommen Hacker oft an wichtige Informationen



42

**Manipulation.** Viele Hacker haben kommunikative Fähigkeiten, die sie gezielt manipulativ einsetzen.



58

**Kienbaum Jahrestagung.** Bei schönem Wetter konnten sich die Teilnehmer im Hof der Malteser Kommende in Ehreshoven austauschen.

#### 48 Triadische Karriereberatung

Unter Karriere wird meist die erfolgreiche Laufbahn verstanden. Das von Kornelia Rappe-Giesecke entwickelte „Triadische Modell“ erfasst aber eine viel größere Komplexität. Karriere wird definiert als das Produkt von Laufbahn, professionellem Werdegang und persönlicher Biografie

#### 54 „Etwas Bedeutendes ist entstanden“

In den vergangenen Jahren hat sich die Coaching-Branche unter Leitung des „Round Tables der Coaching-Verbände“ auf einheitliche Qualitätskriterien für Coachs geeinigt, freut sich Geertje Tutschka, Vorsitzende des ICF Deutschland. Unbemerkt sei etwas sehr Bedeutendes entstanden

### Messe und Kongresse

#### 58 Die Digitalisierung durchdekliniert

Mitte Mai traf sich die HR-Szene in Ehreshoven, um auf der Kienbaum Jahrestagung 2017 das Thema „Digitalisierung“ zu diskutieren. Wie HR dabei als Treiber agieren kann

#### 60 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

#### 62 Weiterbildungs-Start-up

Diesmal in unserer Serie: Das Start-up „Webcampus“. Die Entwickler Moritz Schulz und Patrick Pfähler wollen mit ihrer E-Learning-Software die betriebliche Weiterbildung stärken

#### Rubriken

- |              |            |
|--------------|------------|
| 03 editorial | 64 kolumne |
| 61 vorschau  | 66 zitate  |
| 61 impressum |            |



GISMA

BUSINESS SCHOOL

# World class Executive Education

Campuses in **Berlin & Hannover**  
Highly **recognised partners**  
Programmes **taught in English**

**Enhance your business performance**  
in an international context.  
Explore topics such as:

- / Finance & Accounting
- / Entrepreneurship
- / Digital Transformation & Leadership
- / Food & Agribusiness
- / Negotiation & Skills Development

**Enquire now to start in September!**

**T:** +49(0)30 585840963

**E:** executive-education@gisma.com  
[gisma.com/executive](http://gisma.com/executive)

**SDA Bocconi**  
School of Management





**WER** Das Foto zeigt ein Wahlkampfplakat des 67 Jahre alten FDP-Kandidaten Thomas Sattelberger, der sich um ein Bundestagsdirektmandat im Wahlkreis München-Süd bemüht.

**WAS** Das Plakat stand im Juni 2017 im Münchener Stadtteil Fürstenried in der Engadiner Straße vor einem Modegeschäft. Es wirbt für zwei von Sattelbergers Wahlkampfauftritten.

**WAS NOCH** Das Foto wurde Anfang Juni von unserer Münchener Mitarbeiterin Bärbel Schwertfeger quasi beim Einkaufen gemacht. Ihr fiel sofort auf, wie optimierungsbedürftig das Plakat ist.

**Ein Fuchs auf Ochsentour.** Thomas Sattelberger, der bekannte Ex-Personalvorstand der Telekom (Stichwort: Frauenquote), kandidiert – statt seinen Ruhestand zu genießen – für den Bundestag. Das FDP-Mitglied kämpft um das Direktmandat des Wahlkreises München-Süd. Mit dem hier abgebildeten Plakat machte er auf zwei seiner Wahlkampfauftritte aufmerksam. Auf dem Plakat fehlt allerdings das konkrete Thema, über das Sattelberger sprechen will.

Das Plakat zeigt eine Schultafel und Sattelberger ist dabei, den Satz „Alles bleibt, wie es ist“ von der Tafel zu wischen. Doch womit wird er die leere Fläche füllen? Vielleicht „Nichts ist, alles wird“ (zu philosophisch) oder „Disruptiv schlägt traditionell“ (zu vierpunktnullig) ... Wahrscheinlich hat sich sein Wahlkampfmanager gedacht: „Der Bote ist eh wichtiger als die Botschaft.“

# Prägnant, praxisbezogen, sofort einsetzbar

Umsetzung und Nutzung der Digitalisierung sind die größte Herausforderung für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert. Das Buch gibt Antworten auf die wichtigsten unternehmerischen Fragen, liefert Umsetzungswerkzeuge und erläutert die wirksamsten Methoden Schritt für Schritt.

- Methoden und Werkzeuge für die digitale Transformation
- Vom Entwerfen eines Szenarios für die Digitalisierung bis zur Sicherstellung einer raschen Umsetzung

Stöger

## **Toolbox Digitalisierung**

Vorsprung durch Vernetzung

2017. 160 S. Kart. € 19,95

ISBN 978-3-7910-4008-0

Bequem online bestellen:

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

Wer mit seinem Team unter Zeitdruck Ideen entwickeln und Probleme effektiv anpacken kann, der punktet. Das Buch stellt 30 innovative Methoden und Kreativitätstechniken vor – von der „Ideenblaupause“ bis zum „Kreativitätsroulette“ – jeweils mit: Anleitungen, Vorlagen und Tipps zur Durchführung.

- Creability: die visuelle Art der Gruppenkreativität
- 30 Methoden: Ideen schnell, variantenreich entwickeln – auch unter Erfolgs- und Zeitdruck

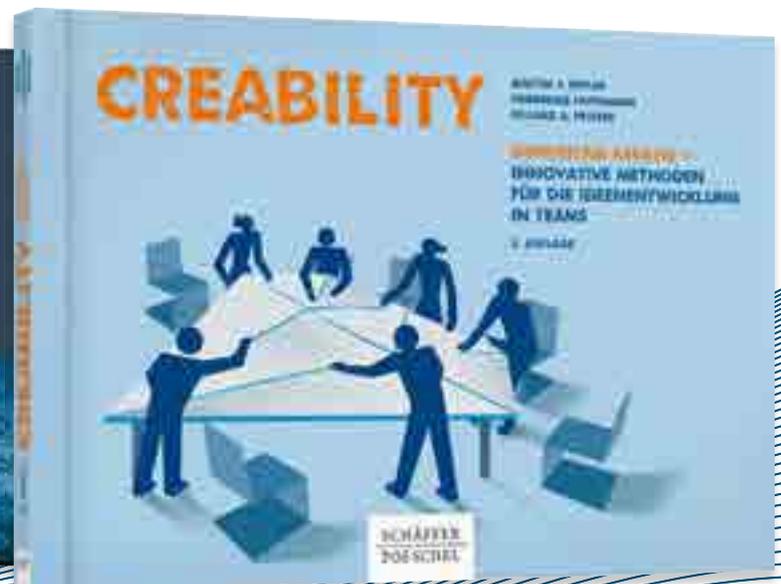
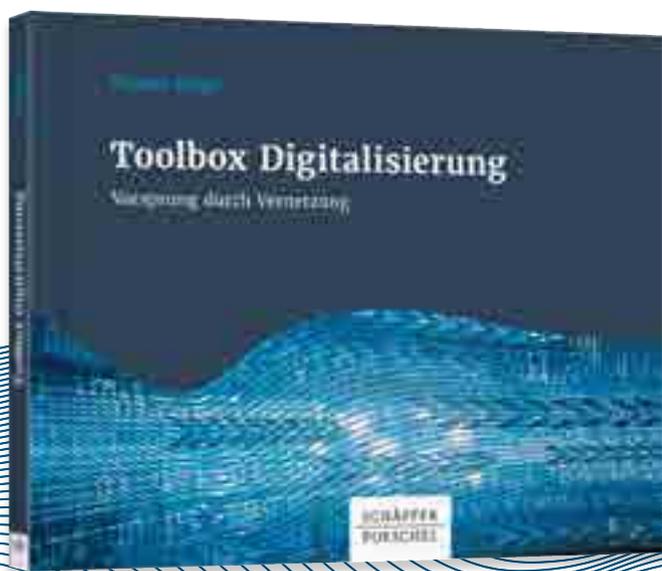
Eppler/ Hoffmann/ Pfister

## **Creability**

Gemeinsam kreativ – innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams

2. Auflage 2017. 192 S. Kart. € 19,95

ISBN 978-3-7910-3837-7



**SCHÄFFER  
POESCHEL**

NEUE INITIATIVE

# Nahles ruft zu Innovationen in der Weiterbildung auf

Mit einer neuen Initiative will Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles die betriebliche Weiterbildung zukunftsfähig machen. Sie hat nun ein neues Element ihrer sogenannten „lernenden Arbeitspolitik“ angekündigt. Dabei setzt die SPD-Politikerin auf den Ideenaustausch mit der Wirtschaft: Sie will Unternehmen dazu ermutigen, neue Arbeitsweisen auszuprobieren. Die Digitalisierung biete vor allem Chancen, kommentierte Nahles die Initiative, und dabei seien die Betriebe gefragt: „Viele Unternehmen erproben bereits neue Formen der Arbeitsgestaltung“, erläuterte Nahles. „Deshalb möchte ich betriebliche Lern- und Experimentierräume fördern.“

Wie ein Vorstoß in diese Richtung aussehen kann, zeigt ein aktueller Vorschlag, den Telekom-Personalvorstand Christian Illek im Juni gemeinsam mit Nahles vorgestellt hat. Die Idee: ein nationales Bildungsteilzeitkonzept, das sich als Präventionsmodell in erster Linie an Menschen richtet, deren berufliche Tätigkeit durch die Digitalisierung bedroht ist. Das sogenannte „Deutschland-Modell“ der Telekom soll

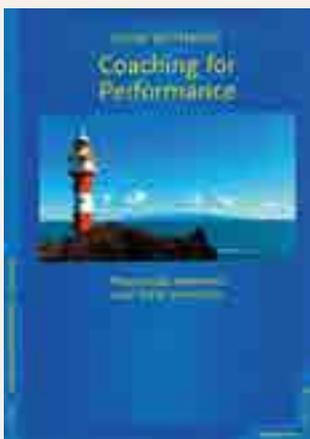
**Andrea Nahles.** Die Arbeitsministerin hat eine Initiative für Experimente in der Weiterbildung gestartet.

Foto: BMAS Werner Schuering



ähnlich wie das Altersteilzeitmodell funktionieren: Der Beschäftigte reduziert seine Arbeitszeit auf durchschnittlich die Hälfte und erhält 80 Prozent seines Jahresbruttogehalts. Finanzieren sollen die Zuschüsse der Unternehmen (zehn Prozent) und des Staats (20 Prozent). Zusätzlich sollen die in sogenannten Lebensarbeitszeitkonten angesparten Zeit- oder Wertguthaben für die Qualifizierung genutzt werden. Die Dauer der Bildungszeit könne voraussicht-

lich über einen Zeitraum von ein bis vier Jahren gehen, teilte die Telekom mit. Diese Bildungsteilzeit sollen nach Vorstellung der Arbeitsministerin und der Telekom alle Mitarbeiter in Unternehmen beantragen können, die mindestens fünf Jahre lang im Betrieb beschäftigt sind. Bei erfolgreichem Abschluss der Weiterbildung soll der Mitarbeiter sogar eine von den Sozialpartnern zu verhandelnde langfristige Jobgarantie bekommen.



COACHING-VORDENKER

## John Whitmore ist gestorben

Der Coaching-Vordenker John Whitmore ist tot. Der Brite starb Ende April, wie sein Beratungsunternehmen Performance Consultants International Anfang Mai mitteilte. Whitmore entstammte einer Adelsfamilie, legte aber Wert darauf, „einfach nur John“ zu sein, wie es im Online-Nachruf des British Racing Drivers' Club heißt. Whitmore legte eine schillernde Karriere hin – zunächst als Autorennfahrer, weshalb

er in Anspielung auf seinen Adelstitel den Spitznamen „The Racing Baronet“ („der Rennfahrer-Baronet“) bekam. Mitte der 1960er-Jahre orientierte Whitmore sich neu und gelangte über Umwege zum Coaching. Er gründete sein Beratungsunternehmen und wurde vor allem durch sein in den 1980er-Jahren entwickeltes „Grow“-Modell bekannt. Neben seiner Berater-tätigkeit schrieb Whitmore fünf Bücher über die Themen seines

Lebens: „Leadership“, „organisationale Veränderungen“ – und „Sport“. Das bekannteste seiner Bücher ist „Coaching for Performance“ (siehe Bild), von dem er laut Angabe seines Beratungsunternehmens eine Million Exemplare in 23 Sprachen verkaufte. Der 79-jährige „Pate des Coaching“, wie ihn seine Beraterkollegen nennen, starb nach Angaben des British Racing Drivers' Club nach mehreren Schlaganfällen.

**Bestseller.** John Whitmores berühmtestes Buch „Coaching for Performance“ verkaufte sich rund eine Million Mal.

## Wuppertaler Kreis fordert Eigenverantwortung

Weiterbildung im Betrieb ist wohl die wichtigste Voraussetzung dafür, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter fachlich auf dem neusten Stand halten und sie befähigen, auf Veränderungen zu reagieren und Innovationen voranzutreiben. Das gilt heute umso mehr, als technische Innovationen die Arbeitswelt ständig verändern. Wie die betriebliche Weiterbildung und der Weiterbildungsmarkt dafür aufgestellt sein sollten, hat nun der Wuppertaler Kreis, zu dem 52 Anbieter für die Führungskräfte Weiterbildung gehören, in einem Positionspapier dargelegt. Dabei steht ein Prinzip im Vordergrund: Eigenverantwortung. Und das auf mehreren Ebenen: Eigenverantwortlich agieren sollen demnach sowohl Unternehmen und Mitarbeiter als auch Weiterbildungsanbieter. Für die Weiterbildung im Betrieb soll dies nach Vorstellungen des Verbands bedeuten,

dass sich sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter selbst verantwortlich für Bildungsmaßnahmen fühlen sollten. In dem Papier werden explizit die Mitarbeiter in die Pflicht genommen: Sie seien dafür verantwortlich, ihre Qualifikationen aktuell zu halten und weiterzuentwickeln und damit ihre Employability, also ihre Berufs- und Arbeitsmarktfähigkeit, zu erhalten. Zur Eigenverantwortung der Unternehmen sollte es nach Überzeugung des Verbands auch selbstverständlich gehören, die

Weiterbildung ihrer Mitarbeiter selbst zu finanzieren und keine staatliche Unterstützung dafür in Anspruch zu nehmen. Die Mitarbeiter sollen Förderinstrumente wie Bildungskredite nutzen, meint der Verband. Eigenverantwortung fordern die Autoren des Papiers aber auch für die Weiterbildungsanbieter. Die Pluralität des deutschen Weiterbildungsmarkts staatlich regulieren zu wollen – so wie es etwa Gewerkschaften wollen – halten die Autoren des Positionspapiers für den falschen Ansatz.

Foto: Westend61 / Milton Brown / mauritius-images.com



**Hand in Hand.** Chef und Mitarbeiter sollen für die Weiterbildung einstehen.

### STUDIE ZU FÜHRUNGSWECHSELN

#### CEOs bleiben länger sitzen

Knapp acht Jahre bleiben CEOs in Deutschland, Österreich und der Schweiz in ihrer Position. Damit hat sich ihre Verweildauer im Vergleich zu den Vorjahren verlängert, hat eine Analyse von „Strategy &“, der Strategieberatung des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens PWC, ergeben. Demnach verzeichnet die DACH-Region weltweit die geringste Fluktuation an der Unternehmensspitze. Die meisten Wechsel gab es 2016 in Brasilien, Russland und Indien: Dort lag die Fluktuationsrate bei jeweils 17,2 Prozent. Die Berater haben für ihre Studie die Veränderungen an der Spitze der 2.500 größten börsennotierten Unternehmen weltweit untersucht.

### BDU-BEFragung

#### Gute Laune bei Beratern

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) hat wieder seinen Geschäftsklima-Index für die Consultingwirtschaft veröffentlicht, an dem 400 Unternehmens- und Personalberater teilgenommen haben. Demnach herrscht in der Branche weiter gute Stimmung: Der Indexwert ist im ersten Quartal 2017 im Vergleich zum Jahresabschluss 2016 wieder leicht gestiegen – und bestätigt damit die optimistisch ausfallenden Konjunkturdaten verschiedener Wirtschaftsinstitute für die Gesamtwirtschaft in Deutschland. Grund für die gute Laune bei den Beratern sei vor allem die Bewertung ihrer aktuellen Geschäftslage, vermeldet der BDU.

## Kurz und Knapp

**Großer Auftritt.** Die Women Speaker Foundation lädt ein zur „Generalprobe“: Dabei sollen Rednerinnen den großen Auftritt vor echtem Publikum üben. Themen sind Timing, Stimme, Körpersprache, Bühnenausfit. Anschließend gibt es Manöverkritik – an zwei Terminen in München (22. August, 28. September). Infos: [www.women-speaker-foundation.de](http://www.women-speaker-foundation.de).

**Große Gruppen.** Der Trainingsanbieter Trainconsulting veranstaltet vom 21. bis 23. September im österreichischen Pöllauberg ein Seminar. Dabei sollen die Teilnehmer lernen, wie sie Großgruppen professionell einsetzen. Auf der Agenda stehen die wichtigsten Konzepte und Prinzipien verschiedener Formate, die Teilnehmer sollen Designs für Großgruppenveranstaltungen entwickeln. Infos: [www.trainconsulting.eu](http://www.trainconsulting.eu).

**Großes Thema.** Die Digitalisierung ist ein Topthema in der Arbeitswelt – auch beim Viwis-Forum 2017 spielt sie die Hauptrolle: Es soll diesmal darum gehen, wie sich digitales Lernen auswirkt. Antworten sollen am 25. und 26. Oktober in Billerbeck bei Münster unter anderem ein Vortrag zum Thema „Wie lernt das Gehirn heute?“ und Workshops geben. Mehr dazu unter [www.viwis.de](http://www.viwis.de).

**Auch das noch.** Zwei Wörter aus dem Wortschatz streichen und erfolgreich werden: Dies verspricht der Stanford-Professor Bernard Roth den Lesern seines Buchs „The Achievement Habit“, wie [www.arbeits-abc.de](http://www.arbeits-abc.de) berichtet. Das Geheimnis ist demnach, die Worte „aber“ und „müssen“ zu verbannen: Denn wer „aber“ sagt, entschuldige sich, und wer glaubt, Dinge tun zu „müssen“, werde ebenfalls nicht erfolgreich sein.

NEUROMARKETINGKONGRESS 2017

## Das Hirn kauft Geschichten

Auf dem 10. Neuromarketingkongress in der BMW-Welt München gab es Einblicke in die Hirnforschung und den neuen Trend zum Analogen. „Wir haben keine universelle Gedankenlesemaschine“, rückte John-Dylan Haynes, Professor für Theorie und Analyse weiträumiger Hirnsignale am Bernstein Center for Computational Neuroscience in Berlin, die Illusionen so mancher Kongressteilnehmer aus dem Marketing zurecht. Bis heute hätten die Wissenschaftler die Sprache des Gehirns noch nicht

sen: „Wenn es regnet, wird die Straße nass. Aber wenn die Straße nass ist, muss es nicht geregnet haben.“ Doch selbst wenn das Belohnungszentrum auf einen Reiz anspringe, genüge das nicht. Denn zunächst müsse ein Verlangen entstehen, das wiederum zu einem Kaufimpuls führen müsse. Den vielfach propagierten „Kaufknopf im Hirn“ gebe es daher nicht. „Das Bild einer Torte als Impuls allein reicht nicht“, so der Hirnforscher. „Man muss auch eine Entscheidung auslösen und

überwiegend praktischen Marketingbeispielen. Zwischen Wissenschaft und Entertainment ließ sich dabei der Vortrag von Henning Beck verorten. Der Biochemiker und Neurowissenschaftler hat sich als Entertainer zum Thema „Hirnforschung“ einen Namen gemacht und präsentiert unterhaltsam, wenn auch bisweilen stark vereinfacht, wie unser Hirn funktioniert. „Das Gehirn ist faul und eitel, es rechnet mies und ist zu 99 Prozent mit sich selbst beschäftigt“, behauptete Beck. Gehirn und Computer arbeiteten fundamental anders. Computer stürzten ab. Gibt es einen Fehler, stimme auch das Ergebnis nicht. Das Gehirn laufe dagegen stabil. „Wir können Fehler machen und kommen gerade deshalb oft auf kreative Ideen“, so der Referent. Computer seien genauso dumm wie vor 50 Jahren, nur seien sie heute schneller dumm. Im Hirn gebe es keinen Unterschied zwischen Hard- und Software. Gedanken seien in Aktivitätsmustern abgelegt, jede der 80

Milliarden Zellen sei mit mehr als 10.000 anderen verbunden. „Das Gehirn ist kein Datensammler, sondern erkennt Konzepte und formt Kategorien“, so der Biochemiker. Menschen seien nicht an einzelnen Funktionen eines Produkts interessiert, sondern an Bildern und Geschichten. „Ein Hirn kauft keine Müslipackung, sondern die Geschichte dahinter“, so Beck. Überraschend waren die Trends, die Jochen Kalka, Chefredakteur des Fachmagazins „Werben und Verkaufen“, präsentierte. Weil jeder Trend einen Gegentrend erzeuge, sei inzwischen auch das Analoge wieder „in“. So wurden in den USA 2016 erstmals wieder mehr Bücher in Print als E-Books verkauft. Auch die Vinyl-Schallplatte feiert ein Comeback: 2016 überholten die Schallplatten-Umsätze die der Downloads mit 70 Millionen Euro. Und bei den Medien gibt es den Trend zum Reverse-Publishing: Aus erfolgreichen Blogs werden Printmagazine.

**Bärbel Schwertfeger** ●



BMW-Welt. Im Münchner Event-Zentrum fand der Neuromarketingkongress statt.

Foto: age fotostock / Peter Widmann / mauritius-images.com

so recht verstanden. Und die bildgebenden Verfahren wie die funktionale Magnetresonanztomografie (fMRT) messen lediglich den Sauerstoff im Blut und können damit zeigen, welche Hirnregionen auf bestimmte Stimuli reagieren. Man wisse allenfalls, welche Regionen im Gehirn beteiligt sind, allerdings reagieren diese auf verschiedene Gefühle. Deswegen müsse man stärker auf Muster achten. Die Aktivierung von Hirnbe- reichen als Zeichen für Belohnung zu interpretieren, sei problematisch, mahnte Haynes und warnte vor Umkehrschlüs-

diese in eine Handlung umsetzen.“ Wichtig seien dabei auch die unbewussten Prozesse. So seien Entscheidungen bereits bis zu sieben Sekunden im Voraus im Gehirn sichtbar. Haynes Vortrag bildete den Auftakt des Kongresses, den die Haufe Gruppe und der Neuromarketing-Anbieter Gruppe Nymphenburg veranstaltete, und der diesmal unter dem Motto „Creating strong feelings – mit wertebasiertem Marketing zum Erfolg“ stand. Der Kongress beginnt traditionell mit wissenschaftlichen Vorträgen, widmet sich dann jedoch

### HR-VERANSTALTUNGEN

## Digitalkonferenz in München

Zum „Digital Mind Change“, also zum Erproben einer neuen, digitalen Geisteshaltung, laden die Veranstalter der Messe „Zukunft Personal“ und das Business-Netzwerk Xing am 26. Oktober in die BMW-Welt München. Neben Keynotes, Podiumsdiskussion, Best-Practice-Beispielen, Workshops und anderen interaktiven Formaten soll das Programm der HR-Konferenz den Teilnehmern viel Raum für fachlichen Austausch geben und sie zum Querdenken anregen. Mehr Informationen zur Veranstaltung gibt's unter [www.digitalmindchange.de](http://www.digitalmindchange.de).



Foto: DGFP

**Mitgliederversammlung.** Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) traf sich in Frankfurt zur Vorstandswahl.

**VERBÄNDE**

## Neuer DGFP-Vorstand gewählt

Bei ihrer Mitgliederversammlung Ende Mai in Frankfurt hat der Personallerverband DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) einen neuen Vorstand gewählt. Der bisherige Vorstandsvorsitzende Gerhard Rübling, bis dato Geschäftsführer und Arbeitsdirektor beim Werkzeugmaschinenhersteller Trumpf mit Hauptsitz im schwäbischen Ditzingen, geht in Rente und scheidet damit auch aus dem DGFP-Vorstand aus. Neben Rübling verabschiedeten sich auch Wilfried Porth von Daimler und Frank Weise, ehemals bei der Bundesagentur für Arbeit und jetzt bei der Hertie-Stiftung. Neu hinzu kamen Professor Wilhelm Bauer vom Fraunhofer IAO, Raimund Becker von der Bundesagentur für Arbeit, Johannes Beermann von der Deutschen Bundesbank, Oliver Burkhard von Thyssenkrupp, Norbert Janzen von IBM, Ariane Reinhart von Continental und Bettina Volkens von der Lufthansa. Wiedergewählt wurden Professor Heike Bruch von der Universität St. Gallen, die bereits seit 2008 im DGFP-Vorstand sitzt, Stefan Dräger von Drägerwerk, der seit 2006 mit dabei ist, und Markus Kopp von der Mitteldeutschen Flughafen AG, der 2013 zum Vorstand gestoßen war.

**„HR INNOVATION ROADSHOW“**

## Start-ups stellen sich vor

Nach dem erfolgreichen Auftakt im vergangenen Jahr hat der Bundesverband Deutsche Start-ups in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) wieder seine „HR Innovation Roadshow“ gestartet. Dabei stellen unterschiedliche Start-ups aus dem HR-Bereich sich und ihre Produkte dem interessierten Fachpublikum vor.

Nach dem Start Ende Mai in München folgen noch weitere Termine im Juli (am 3. Juli in Düsseldorf, am 5. Juli in Hamburg, am 12. Juli in Stuttgart), am 6. September in Frankfurt sowie zwei weitere Termine im Oktober (am 10. Oktober in Berlin und am 24. Oktober in Köln). Weitere Infos zur Roadshow finden sich unter [www.hr-roadshow.de](http://www.hr-roadshow.de).

„Von meiner **berufsbegleitenden Weiterbildung** erwarte ich fundiertes Praxiswissen und direkte Umsetzbarkeit! **Meine Wahl: Die OHM Professional School.**“

WEITERBILDUNG LOHNT SICH!

**Unsere Weiterbildungsangebote:**

- Berufsbegleitende Studiengänge
- Zertifikats-Lehrgänge
- Seminare und Tagungen



**Unsere Stärken:**

- akademisch fundiert
- abgestimmt auf die Bedürfnisse Berufstätiger
- hoher Praxisbezug durch Referenten aus der Wirtschaft
- über 15 Jahre erfolgreich am Weiterbildungsmarkt

**Informieren Sie sich jetzt:** [www.ops-nuernberg.de](http://www.ops-nuernberg.de)



TECHNISCHE HOCHSCHULE NÜRNBERG  
OHM PROFESSIONAL SCHOOL



## Was macht glücklich?

Gute Freunde, Musik, ein blauer Himmel, die Liebe, nette Kollegen, ein großes Eis? Jeder Mensch hat große und kleine Träume vom Glück. Wir wollen helfen, dass auch für Menschen mit Behinderungen viele dieser Träume wahr werden. In einem Leben, das so selbstbestimmt wie möglich ist, mit so viel Hilfe wie nötig. Denn Freiheit macht glücklich.

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



Dr. Achim Zimmermann



Foto: Mark Mühthaus

Kolumne Recht

# Prüfungen richtig durchführen

Zwar ist es nicht der Regelfall, aber es kommt manchmal vor: Nach einer Ausbildung wird eine Prüfung angeboten. Damit diese ordnungsgemäß abläuft, sind einige Regeln zu beachten. Zunächst gilt es festzuhalten, wie die Prüfung insgesamt abzulaufen hat. Dieses Regelwerk kann als eine Art Prüfungsordnung verstanden werden. Darin muss niedergelegt werden, was der Prüfungsstoff umfasst, unter welchen Voraussetzungen die Prüflinge teilnehmen können und wer dabei als Prüfer tätig werden darf. Gleichzeitig muss festgelegt werden, unter welchen Anforderungen die Prüfung bestanden ist und welche Qualifikation damit erworben werden kann. Zusätzlich sollte in die Prüfungsordnung aufgenommen werden, was passiert, wenn einer der Prüflinge bei der Klausur gegen die Prüfungsregelungen verstößt. Rechtzeitig vor der Prüfung muss den Teilnehmern mitgeteilt werden, ob und gegebenenfalls wann sie sich anmelden müssen. Sofern die Prüflinge für die Anmeldung bestimmte Anforderungen erfüllen müssen, müssen diese ebenso klar herausgestellt wer-

## „Auch, wenn der Prüfling betrügt: Er hat das Recht die Prüfung zu beenden.“

den. Hat sich ein Prüfling verbindlich angemeldet, darf er nur unter bestimmten Bedingungen nicht teilnehmen. Hierfür benötigt er einen Rücktrittsgrund, den er nachweisen kann – etwa, dass er an einer schweren, akuten Erkrankung leidet. Bei der Prüfung selbst ist die Chancengleichheit zu wahren. Das bedeutet, dass für alle Teilnehmer dieselben Bedingungen gelten müssen. Gibt es

etwa im Prüfungsraum eine Störung, dann muss der Prüfer diese dadurch kompensieren, dass er die Schreibzeit verlängert. Versucht ein Prüfling, sich einen rechtswidrigen Vorteil zu verschaffen (juristisch: „Unterschleif“), ist es die Pflicht der Aufsicht, dieses Verhalten zu unterbinden. Läuft die Prüfung bereits, so gilt grundsätzlich, dass diese bis zum (regulären) Prüfungsende durchzuführen ist. Selbst wenn ein Prüfling offensichtlich gegen Prüfungsregeln verstößt, hat er das Recht, seine Leistung vollständig zum Ende zu bringen. Erst danach kann beurteilt werden, ob wirklich ein rechtswidriges Verhalten vorliegt. Wird der Prüfling bereits während der noch laufenden Prüfungszeit hinauskomplimentiert, kann danach die Ausarbeitung nicht mehr gewertet werden, falls sich herausstellen sollte, dass sein Verhalten doch ordnungsgemäß war. Wenn die Prüfer ein Single- oder Multiple-Choice-Verfahren einsetzen wollen, müssen sie dafür in der Prüfungsordnung spezielle Regelungen vorsehen, die konkret auf diese Prüfungsart zugeschnitten sind. Der Grund hierfür ist, dass die Rechtsprechung besonders strenge Anforderungen an dieses Verfahren stellt.

Nach dem Abschluss des Prüfungstermins müssen die Prüfer die Klausuren korrigieren. Wichtig ist dabei, dass nur derjenige als Prüfer tätig werden darf, der selbst über den durch die Prüfung zu erlangenden Abschluss verfügt – schließlich unterstellt man ihm, dass er über die in der Prüfung geforderten Kenntnisse verfügt. Gleichzeitig muss der Prüfer die Prüfungsleistung vollständig und eigenständig zur Kenntnis nehmen. Nur dann kann er eine individuelle Bewertung vornehmen.

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

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

## WEITERBILDUNGSSTUDIE

### Arbeitgeber suchen Kurse & Co. aus

Weiterbildung ist eine tolle Sache, findet die große Mehrheit (80 Prozent) der deutschen Arbeitnehmer, so eine Umfrage des Jobportals Indeed unter 1.064 deutschen Angestellten. Doch die Studie zeigt auch: Darum, konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen zu finden, kümmert sich bislang meist der Arbeitgeber. Dabei ist fehlende Mitarbeiterinitiative bei der Weiterbildung oft kein Zeichen von Faulheit: Frühere Studien hatten gezeigt, dass viele Mitarbeiter – besonders die unroutierten Lerner unter ihnen – schlicht nicht wissen, wie sie dabei vorgehen sollen.

## FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

### Empathietraining per Perspektivwechsel?

Kinder verwirrt es, und auch mancher Erwachsene kommt schlecht damit zurecht: sich visuell in die Perspektive anderer hineinzusetzen. Klassisches Beispiel: Jemand greift mit der rechten Hand nach einem Apfel und sein Gegenüber muss überlegen, ob der Akteur das Obst nun mit der linken oder rechten Hand nimmt. Wie gut dies dem Einzelnen gelingt, zeugt offenbar nicht nur von gutem oder schlechtem Abstraktionsvermögen: Laut einer Studie der Psychologen Thorsten Erle, Universität Würzburg, und Sascha Topolinski, Universität zu Köln, mit 1.000 Probanden könnte die Fähigkeit zum Perspektivwechsel zeigen, wie gut jemand in der Lage ist, sich nicht nur visuell, sondern auch emotional in andere hineinzusetzen – und

Foto: imageBROKER / Oleksiy Maksymenko / mauritius-images.com



**Perspektivfrage.** Das Gegenüber greift nach einem Apfel – mit links oder rechts?

letztlich empathiefähig ist. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse will Erle nun herausfinden, ob sich Mitgefühl trainieren lässt – ob etwa also Führungskräfte, die den Perspektivwechsel üben, so auch ihre Empathiefähigkeit schulen könnten. Allerdings dämpft der Psychologe die Erwartungen für die Führungskräfteentwicklung: „Diese Anwendung in der Praxis bleibt vorerst noch Zukunftsmusik“, so Erle.

# Wissen, worauf es ankommt

Ihr Türöffner für beruflichen Erfolg!

Termine

2017

Jetzt Seminar  
buchen!

Türöffner



Akademie

Mehr Sicherheit.  
Mehr Wert.

**Franz Heukamp.** Der Professor wurde 1973 in Olpe geboren. Er hat einen Abschluss als Diplom-Ingenieur an der TU München und als Ingenieur Civile der École des Ponts et Chaussées (Paris) sowie einen PhD vom Massachusetts Institute of Technology.

# „Die bestmögliche Lernerfahrung bieten“

**INTERVIEW.** Der Deutsche Franz Heukamp ist seit Ende 2016 Dean der Ise Business School in Barcelona. Im Interview spricht er über den deutschen Markt, den Online-MBA und das neue Trendziel Afrika. Die Ise gehört zu den führenden europäischen Business Schools. Im FT-Ranking 2017 erreichte Ise weltweit Platz 1 bei den maßgeschneiderten Programmen für einzelne Unternehmen (customized programs).

Fotos: Ise



## Seit 2015 hat Ise auch einen Campus in München und bietet hier Executive Education an. Was sind Ihre Ziele?

**Franz Heukamp:** Seit wir 2005 das erste Advanced Management Programm in München angeboten haben, sind wir enorm gewachsen, haben Wurzeln geschlagen und eben vor zwei Jahren diesen schönen Campus eröffnet. Zahlreiche Konzerne wie auch Mittelständler arbeiten inzwischen mit uns. Dies wollen wir weiter ausbauen und bei noch mehr Unternehmen als verlässlicher lokaler Partner, Ideenentwickler und Referenzpunkt im Management wahrgenommen werden. Wir planen vor allem, mehr firmeninterne Programme durchzuführen.

## Was ist eigentlich aus dem World MBA geworden, den Ise bereits 2016 zusammen mit der Ceibs in Shanghai starten wollte?

**Heukamp:** Der liegt derzeit auf Eis. Allerdings haben wir unsere Zusammenarbeit ausgebaut. So können die Teilnehmer unseres Global Executive MBAs bei den Wahlmodulen auch Angebote der Ceibs belegen und umgekehrt. Insgesamt bietet jede Schule drei Wahlmodule an. Dazu gehört auch das Modul „Africa: Past, Present and Future“ der Ceibs in Ghana. Da können unsere Studenten gemeinsam mit den Studenten der Ceibs teilnehmen. Das ist natürlich noch ein Unterschied zum World Executive MBA, bei dem die Klasse von Anfang an gemischt sein soll. Aber das Afrika-Modul ist bei unseren Teilnehmern recht gefragt.

## Ist Afrika der neue Trend?

**Heukamp:** Zumindest stößt es auf großes Interesse. In unserem Vollzeit-MBA bieten wir seit vier Jahren ein zweiwöchiges Wahlmodul in Kenia an. Eine Woche sind die Studenten dabei an unserer Partnerschule, der Strathmore Business School in Nairobi, besuchen Kurse mit den dortigen MBA-Studenten und eine Woche arbeiten sie mit einem kleinen Unternehmen in einem Beratungsprojekt, das sie aber schon zwei Monate in Spanien vorbereitet haben. Das läuft sehr gut. Von den Wahlmodulen, die wir in New York, Sao Paulo, Shanghai und Nairobi anbieten, ist das in Nairobi derzeit am beliebtesten. Im Januar waren 64 MBA-Studenten in Kenia. Beworben hatten sich etwa doppelt so viele.

## Immer mehr Top-Schulen bieten Online-MBAs an. Wann startet Ise damit?

**Heukamp:** Wir planen kein reines Online-Programm. Unser Ziel ist es, den besten hybriden Executive MBA und Vollzeit-MBA anzubieten und die Lernmöglichkeiten durch Innovationen kontinuierlich zu verbessern. Bei unserem Global Executive MBA ist bereits fast die Hälfte des Unterrichts online und das funktioniert hervorragend. Aber es gibt auch Präsenzphasen. Es wäre kein Problem, den Online-Anteil noch zu erhöhen. Wir haben sowohl die Erfahrung als auch die Technologie. Aber wir glauben, dass das Programm dadurch nicht besser wird, weil die Teilnehmer eben stark von den Präsenzmodu-



**Abschlussfeier.** Die MBA-Absolventen des Jahrgangs 2015 der lese Business School bereiten sich auf ihre „Graduation Ceremony“ vor.

len profitieren. Online oder nicht – ist für mich keine Glaubensfrage. Es geht darum, die bestmögliche Lernerfahrung zu gestalten und zwar passend für die jeweiligen Karrierephasen und die sind beim Executive MBA anders als beim Vollzeit-MBA, wo viele Teilnehmer einen Karrierewechsel anstreben.

**Ihr Mitbewerber, die IE Business School in Madrid, hat vor kurzem mit dem Wow-Room ein neues virtuelles Klassenzimmer vorgestellt. Befürchten Sie nicht, dass lese in Sachen Online-Unterricht den Anschluss verliert?**

**Heukamp:** An einem virtuellen Klassenzimmer arbeiten wir auch längst. Ich sehe auch gute Einsatzmöglichkeiten für das Online-Lernen im Vollzeit MBA. So eignen sich Online-Kurse zum Beispiel gut für die Wissensvermittlung und man kann sein Lerntempo selbst bestimmen. Die Zeit, die man dadurch im Unterricht spart, lassen lässt sich dann für Diskussionen nutzen. Ich schätze, dass in den nächsten Jahren vielleicht zehn Prozent der Studieninhalte, die bisher im Klassenzimmer unterrichtet werden, auf einer internen Online-Plattform vermittelt werden. Aber dadurch wird das Studium nicht kürzer, sondern intensiver.

**MBA-Programme werden generell kürzer. Dagegen halten Sie am zweijährigen Vollzeit-Studium fest. Warum?**

**Heukamp:** Es gibt einfach weiter eine hohe Nachfrage. Bei uns sind die Bewerberzahlen sogar gestiegen und wir haben im

letzten Jahr eine fünfte Sektion eingeführt, also die Klassengröße insgesamt von 280 auf 350 Studenten erhöht. Unser Programm dauert 19 Monate und die meisten brauchen diese Zeit auch, weil sie einen Karrierewechsel planen, und dafür ist vor allem auch das Internship wichtig.

**In welchen Branchen landen die Absolventen?**

**Heukamp:** 24 Prozent der letzten Klasse sind ins Consulting gegangen, 18 Prozent in den Finanzbereich und 58 Prozent sind im Corporate Sektor gelandet und hier vor allem im E-Commerce und Technologiebereich, aber auch in der Konsumgüterindustrie und Einzelhandel. 2016 hat Amazon die meisten Absolventen rekrutiert.

**Wie sehen Sie die deutsche MBA-Nachfrage?**

**Heukamp:** Im Vollzeit-MBA kommen knapp drei Prozent unserer Studenten aus Deutschland, beim Global Executive MBA sind es 15 Prozent. Beim Vollzeit-MBA sehe ich in Deutschland derzeit keinen großen Wachstumsmarkt schon allein aufgrund der Konkurrenz zu den Bologna-Master-Programmen, für die man im Gegensatz zum MBA in der Regel keine Berufserfahrung braucht. Potenzial sehe ich beim Executive MBA, aber vor allem bei den Teilnehmern, die sich aufgrund ihrer Privatinitiative für das Studium entscheiden. Vonseiten der Unternehmen wird es da wohl eher weniger Nachfrage geben.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**



Foto: fotojog / Stockphotos

**UNSERE  
BUCHTIPPS ...**

liefern Denkanstöße ...

**BUCHTIPPS.** Welche Fachbücher aus den Jahren 2016 und 2017 sollten Weiterbildungsprofessionals und Organisationsberater mit in den Urlaub nehmen, um inspirierende Begleiter dabeizuhaben? Schließlich bietet der Sommer etwas Zeit, um sein Wissen aufzupolieren. Wir haben Buchtipps zusammengestellt, von denen wir hoffen, dass sie Sie bereichern werden.

# Sommerlektüre für Profis

**01.**

... wie eine große Organisation **agiler** und erfolgreicher werden könnte.

**02.**

... wie mit dem „**inneren Kind**“ im Coaching gearbeitet werden könnte.

**03.**

... wie realistisch das „**hierarchie-lose Führen**“ in modernen Unternehmen sein dürfte.





**John Kotter, Holger Rathgeber:**  
„Das Erdmännchen-Prinzip: Aus Krisen als Gewinner hervorgehen“ (Originalausgabe: „That’s not how we do it here“), Droemer Verlag, München 2017, 160 Seiten, 16,99 Euro

## Wie Kotter mobilisieren will

Die ersten vier Buchempfehlungen auf dieser Doppelseite (laut Amazon-Statistik echte Bestseller) haben wir nach dem Motto ausgesucht: „Man muss sie lesen, weil das Management sie liest und einen möglicherweise darauf anspricht.“

Von sich aus würde ein Trainer oder Berater wohl nicht zu einem Buch greifen, das versucht das Thema Organisationsdesign in eine simple Fabel zu verpacken. Andererseits kann man es dem Change-Papst John Paul Kotter, Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School, nicht übel nehmen, wenn er davon ausgeht, dass sich für sein anspruchsvoll geschriebenes Fachbuch „Accelerate – strategischen Herausforde-

rungen schnell, agil und kreativ begegnen“ nur die wenigsten Manager interessieren und er sie mit einer Geschichte über Erdmännchen auf die Vorteile einer „dualen Organisation“ stoßen will.

Erdmännchen-Clans leben im südlichen Afrika und umfassen je nachdem 20 bis 200 Mitglieder. Plötzlich bedrohen eine schwere Dürre und neue Arten von Raubtieren die Existenz. Die kleinen Clans sind hoch motiviert, neue Lösungen in Form von Projekten auszuprobieren und schnell zu handeln. Jeder kümmert sich freiwillig auch um andere Mitglieder seines Clans und alle ergreifen so gut es geht ihre Chance. Leider funktionieren im Rahmen der Selbstorganisation die täglichen Routinen nicht immer zuverlässig und sobald die Population wächst, bricht Chaos aus.

Eine stabile Organisation, die auch in Krisensituationen nicht auseinanderbricht, ist die Stärke der großen Erdmännchen-Clans. Hier gibt es eine Hierarchie und professionelle Arbeitsteilung. Krisen werden ausgesessen. Die Führung hofft nach jeder Krise, dass sich alles bald wieder normalisieren werde. Doch die Umweltbedingungen verändern sich radikal. Junge Mitglieder eines großen Clans gehen schließlich auf eine Wanderschaft, um nachzusehen, wie die anderen Clans auf die neuen Notlagen reagieren. Irgendwann kommt ihnen die Idee, dass man die stabile, hierarchische Organisationsform der großen Clans dauerhaft verbinden sollte mit der Netzwerkorganisation der kleinen Clans. Warum sollte eine einzige Organisation nicht gleichzeitig diszipliniert und kreativ sein? Nach einigen Machtkämpfen wird in einem der großen Clans (mit Unterstützung der klassischen Hierarchie) eine „duale Struktur“ einge-

führt. Zurück zur Realität: Große Unternehmen haben es längst gelernt, neue Initiativen durch Taskforces und Projektmanagement innerhalb eines hierarchischen Systems zu implementieren. Aber das meint Kotter nicht. Um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes zu steigern, will er, dass dauerhaft immer rund fünf bis zehn Prozent einer Belegschaft zusätzlich (!) zu ihrem Job auch noch in einer parallelen Netzwerkorganisation arbeiten.

Dieses Parallelsystem soll die verloren gegangene Agilität und Geschwindigkeit wiederherstellen. Die beiden Modelle sind kein „Entweder-oder“, sondern ein „Sowohl-als-auch“. Ganz konkret geht es beim dualen System darum, dass in der parallelen Netzwerkorganisation strategische Initiativen verfolgt werden, die dazu dienen, Chancen zu erkunden und zu nutzen. Die diversen Initiativen verbinden sich und lösen sich wieder auf. Das Netzwerk ermöglicht Individualismus, Kreativität und Innovation. Es ist durch „Personen“ mit unterschiedlichen Hierarchieebenen verbunden. Aber das Netzwerk wird nicht durch Hierarchieebenen entschleunigt.

Das Topmanagement spielt dabei eine zentrale Rolle, indem es Initiativen vor dem Start „genehmigt“ und die Netzwerkstruktur aufrechterhält. Das „duale Betriebssystem“ ist keine informelle Organisation. Es ist kein Experiment, sondern Teil eines Organisationsdesigns. Das Interessante an diesem Design ist, dass die Macht der Hierarchie nicht infrage gestellt wird. Egal was das Netzwerk warnend sagt und eindringlich fodert, die letzte Entscheidung liegt wie in alten Zeiten beim obersten Boss des Linienmanagements.

**04.**

... wie die **Kompetenzentwicklung im Netz** bereits vorangetrieben wird.

**05.**

... was Führungskräften im **Business-Coaching** wirklich hilft.

**06.**

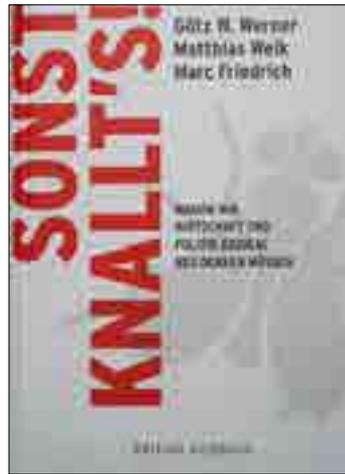
... wie wichtig für Trainer eine Weiterbildung in den **narrativen Methoden** ist.





**Stefanie Stahl:**

„Das Kind in dir muss Heimat finden: Der Schlüssel zur Lösung (fast) aller Probleme“, Verlag Kailash (Random House), München 2015, 288 Seiten, 14,99 Euro



**Matthias Weik, Götz W. Werner, Marc Friedrich:**

„Sonst knallt's: Warum wir Wirtschaft und Politik radikal neu denken müssen“, Eichborn Verlag/Bastei Lübbe, Köln 2017, 160 Seiten, 10 Euro



**Rainer Zitelmann:**

„Psychologie der Superreichen: Das verborgene Wissen der Vermögenselite“, Finanzbuch Verlag/Münchener Verlagsgruppe, München 2017, 432 Seiten, 34,99 Euro

## Suche dein Schattenkind

Im Idealfall entwickeln wir in der Kindheit das nötige Selbstvertrauen. Doch die perfekten Eltern gibt es nicht und Beschämungen, Kränkungen, Machtmissbrauch oder Gewalt verhindern, dass wir ohne Probleme erwachsen werden. Der Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry sagte: „Ich komme aus meiner eigenen Kindheit, so wie ich aus Frankreich komme.“ Die Therapeutin Stefanie Stahl verspricht ihren Lesern Hilfe, indem sie zur Arbeit mit dem unter Psychologen sehr geschätzten Ansatz des „inneren Kindes“ rät. Stahl verkürzt ihn auf ein verletztes „Schattenkind“, in dem unsere negativen Glaubenssätze und die dazugehörigen negativen Gefühle gespeichert sind. Wenn wir Freundschaft mit dem „Schattenkind“ schließen, lässt sich das „Sonnenkind“ befreien – unser lebendiger Wesenskern. Stahl bietet sehr viele schriftliche Übungen zur Selbsterforschung an. Ob man dem Schattenkind, das sich notgedrungenmaßen lieber versteckt als zeigt, so auf die Schliche kommt, darf bezweifelt werden. Das Gute an diesem Buch ist, dass es dem Leser auf respektvolle Art seine Hilfsbedürftigkeit zeigt. Dass er zur Heilung ein Gegenüber braucht, muss er selbst herausfinden.

## Grundeinkommen

Wer sich für Soziologie interessiert, redet derzeit gerne von der Demokratisierung der Unternehmen. Aber Teamleiter wurden auch schon vor 40 Jahren gewählt (mit allen Vor- und Nachteilen). Eine echte, gesellschaftliche Innovation deutet sich jetzt mit dem bedingungslosen Grundeinkommen an. Soziologisch gesehen wäre das ein Umbruch wie Bismarcks Sozialgesetzgebung. Der wesentliche Haken bei der Sache ist, dass niemand weiß, wie sich die Masse der Bevölkerung verhalten wird, wenn sie nicht mehr arbeiten „muss“. Drohen allgemeiner Müßiggang und Alkoholismus oder wird jeder seine freie Zeit nutzen, seinen Traumberuf zu erlernen und auszuüben? Um diese Frage zu beantworten, wird gerade in einem kleinen Land am Rande Europas ein entsprechendes Experiment durchgeführt. Ökonomisch Interessierte sollten sich aber auch theoretisch mit dem Thema auseinandersetzen. Die Autoren des Buchs „Sonst knallt's“ sind für die Einführung des bedingungslosen Grundeinkommens – Schritt für Schritt für bestimmte Zielgruppen. Ihre Argumentation ist ruhig und fundiert, sodass auch konservative Leser einen Blick ins Buch wagen können.

## Liebe das Risiko

In diesem Buch geht es nicht um Kinder aus dem Großbürgertum, die aufgrund ihres Habitus Vorstandsvorsitzende von Konzernen wurden. Es geht um 45 Einzelkämpfer aus dem mittelständischen Milieu, die als Selbstständige und Investoren ein Geldvermögen von mindestens zehn Millionen Euro erwirtschaftet (nicht geerbt!) haben. Aus deren Befragung ergab sich: Alle waren in der Jugend Leistungssportler (mindestens Kreismeister) und lernten den harten Wettbewerb kennen. Alle mieden Mannschaftssportarten. Sie verdienten als Schüler schon viel Geld und konnten gut Menschen überzeugen sowie Optimismus verbreiten. Auffallend ist das extrem hohe Maß an Risikofreude, das in die Pleite führen kann. Sie sind also wohl kein Vorbild für „Normalos“. Beobachtet wurde auch eine hohe Zielstrebigkeit (schriftliche Umsatzziele, die mit Visualisierungstechniken verankert werden). Zitelmanns qualitative Befragung der 45 Multimillionäre wurde an der Uni Potsdam als Dissertation angenommen und mit „sehr gut“ bewertet. Lesenswert ist ein Kapitel über das informelle Lernen der Reichen. Sie lernen durch Versuch und Irrtum, durch Imitation anderer Reicher und durch Networking. →



**Heiko Roehl, Herbert Asselmeyer:**  
„Organisationsentwicklung und Change Management“, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2016, 464 Seiten, 49,95 Euro



**Niklas Luhmann:**  
„Einführung in die Systemtheorie“, herausgegeben von Dirk Baecker in der Themenreihe „Systemische Horizonte“, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 7. Auflage 2017, 334 Seiten, 29,95 Euro



**Maren Fischer-Epe, Martin Reissmann:**  
„Coaching zu Führungsthemen: Modelle und Anregungen für die Praxis“, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg 2017, 272 Seiten, 10,99 Euro

## Alles viel zu langsam?

40 führende Köpfe der Organisationsentwicklung geben in diesem Buch einen umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Dinge und stellen neue Methoden auf den Prüfstand. Das Herausgeberduo Prof. Dr. Heiko Roehl und Prof. Dr. Herbert Asselmeyer hat sie alle zum Mitmachen überredet: Stefan Kühn, Rudi Wimmer, Reinhart Nagel, Eckard Minx, Willy Kriz, Frank Dievernich, Otto Scharmer und viele mehr.

Das Buch wird dadurch zum Handbuch einer modernen systemischen Organisationsentwicklung und vertieft Sachgebiete wie: Organisationsdesign, Strategieentwicklung, Change Management, Führung, Teamentwicklung sowie Krisen- und Konfliktmanagement. Die Botschaft des Buchs lautet: Unternehmen sollten mit „Subsystemen“, die zu radikalen Innovationssprüngen fähig sind, auf die Veränderungen der Märkte reagieren. Gleichzeitig muss aber das alte, noch erfolgreiche Geschäftsmodell weiter gepflegt werden. Die Organisationsentwicklung ist traditionell langsam und evolutionär ausgerichtet. Noch fehlen erprobte Konzepte und Werkzeuge, um die sprunghafte Entwicklung von innovativen Unternehmensteilen zu begleiten.

## Schule des Denkens

Niklas Luhmann (1927–1998) zählt zu den bedeutendsten Soziologen des 20. Jahrhunderts. Von 1968 bis 1992 hatte er den Lehrstuhl für Soziologie an der Universität Bielefeld inne. Auf ihn geht eine bahnbrechende Systemtheorie zurück, die Unternehmen als Kommunikationssysteme betrachtet. Wenn Berater wissen wollen, was in einem bestimmten Unternehmen schief läuft, müssen sie „nur“ die Kommunikationsmuster analysieren, um zu verstehen, wie die Organisation tickt und was die Prämissen von Entscheidungen sind.

Luhmanns Fachbücher gelten als sehr schwere Kost. In freier Rede und im persönlichen Gespräch soll er dagegen sehr witzig, unterhaltsam und gut verständlich gewesen sein. Einige Freunde kamen deshalb auf die Idee, seine frei gehaltene Anfänger-Vorlesung „Einführung in die Systemtheorie“ im Wintersemester 1991/92 aufzuzeichnen und daraus ein Buch zu machen, das als eine Light-Version des Fachbuchs „Soziale Systeme“ (1984) gilt. Wer aus erster Hand wissen will, was „System als Differenz“, „operative Geschlossenheit“, „Selbstorganisation“, „Autopoiesis“, „strukturelle Kopplung“ bedeuten, muss diese Mitschrift lesen.

## Praxis pur

Maren Fischer-Epe ist eine bekannte Expertin für Lern- und Veränderungsprozesse aus dem Umfeld von Friedemann Schulz von Thun. Die Hamburgerin leitet mehrere eigene Aus- und Weiterbildungsprogramme zum Thema „Business Coaching“. Ihre Bücher über Coaching und Selbstcoaching sind Standardwerke. Das gilt insbesondere für ihren Bestseller „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“. Das nun erschienene Taschenbuch „Coaching zu Führungsthemen“ kann als Ergänzung zu „Miteinander Ziele erreichen“ verstanden werden.

Wenn insbesondere „frischgebackene“ Führungskräfte ins Coaching kommen, plagen sie sich oft mit Standardproblemen herum, die alle haben: Wie fülle ich meine Führungsrolle angemessen aus? Wie stelle ich leistungsfähige Teams zusammen? Wie umgehen mit schwierigen Mitarbeitern, die jedes Feedback ignorieren? Wie auf Intrigen von Kollegen reagieren? Fischer-Epe gliedert die häufigsten Coaching-Themen übersichtlich in fünf Kapitel und bietet zu jedem Anliegen Vorschläge für eine umfassende Bearbeitung, bei der weder die Perspektive des Coachees noch des Unternehmens zu kurz kommt.

# Computer als Lernpartner

**Kompetenz.** John Erpenbeck gilt als der Papst der Kompetenzforschung. Von ihm stammt die allgemeingültige Definition des Begriffs. Zusammen mit Werner Sauter, Blended-Learning-Experte, und 40 weiteren namhaften Autoren entstand das sehr aktuelle und informative „Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz“.

Der Kompetenzbegriff, den Erpenbeck und Sauter vertreten, lautet in aller Kürze: „Ein neues Problem taucht auf und kompetente Personen können selbstorganisiert und kreativ eine Lösung finden.“ Angelerntes Wissen reicht nicht, man muss angesichts einer neuen Herausforderung auch erfolgreich handeln können. Die gute Nachricht: Kompetenzen kann man laut Erpenbeck trainieren – auch im Internet.

## Lernen in digitalen Arbeitsprozessen

Das vorliegende Handbuch beschäftigt sich mit der Frage, wie eine Kompetenzentwicklung via Internet gelingen kann. Zur Kompetenzentwicklung gehört, dass man sich das nötige Fachwissen aneignet. Dazu ist das Internet hervorragend zu gebrauchen. Man muss aber auch Wissen bewerten, Handlungsziele festlegen und den Wert seiner Erfolge beurteilen können. Aber auch das funktioniert im Netz, denn es eignet sich auch zum sogenannten Handlungslernen (Lernen im Prozess der Bearbeitung einer konkreten Aufgabe). Das Handbuch kennt das Erfahrungslernen, das Erlebnislernen, das subjektivierende Handeln und das Expertiselernen – unterstützt von virtuellen Coachings und Trainings. Wie das alles konkret in Schule, Hochschule und Unternehmen funktioniert, beschreiben insgesamt 40 namhafte Experten (bekannt von der „Learntec“ und der „Zukunft Personal“) wie Karlheinz Pape, Simon Dücker, Rolf Arnold, Thomas Jenewein, Sabine Seufert, Daniel Stoller-Schai oder Markus Herkersdorf.



Foto: Pichler

**John Erpenbeck (Mitte).** Auf der „Personal Süd 2016“ diskutierte er mit dem Publikum über Kompetenzmessungen.



**John Erpenbeck, Werner Sauter:** „Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz“, Verlag Schäffer Poeschel, Stuttgart 2017, 665 Seiten, 69,95 Euro

Allein bezogen auf den Business-Kontext werden folgende Themen konkret bearbeitet:

- Zukunft des Arbeitens und Lernens (am Beispiel der Personalentwicklung der SAP)
- Geschäftsmodelle für inner- und überbetriebliche Bildungsanbieter in einer digitalisierten Welt
- Lernhaus, Kompetenzset und Learning Hub – Grundlagen für die Kompetenzentwicklung im Prozess der vernetzten Arbeit
- Lernarrangements mit dem Lernpartner Computer (bei der Deutschen Bahn)
- Kompetenzentwicklung von Krisenmanagern – ein Modell zur kompetenzorientierten Entwicklung von Führungskräften im Netz
- Interkulturelle Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit und im Netz
- Simulatives Lernen mit dem Lernpartner Computer
- Vom Learning-Management-System zur sozialen Kompetenzentwicklungs-Plattform
- Workforce und Learning Analytics im Arbeitsprozess (Steuerung durch die Analyse von Lernergebnissen).

## Lern-Dienstleister und Ermöglichungsdidaktiker

Qualifikation ist fremdorganisiert und auf die Erfüllung einer Aufgabe gerichtet. Kompetenzentwicklung befähigt dagegen zur Selbstorganisation. Da der Computer aus dem Privat- und Berufsleben nicht mehr wegzudenken ist, werden Trainer vor diesem Hintergrund zu Lern-Dienstleistern und das Internet zur Lern-Infrastruktur. Selbstgesteuertes Lernen wird unterstützt durch eine „Ermöglichungsdidaktik“. Wer diesen Paradigmenwechsel verstehen will, muss dieses dicke Buch durcharbeiten.



**Michael Müller:**  
„Einführung in narrative Methoden der Organisationsberatung“, Carl-Auer Verlag (erschieden in der Reihe: Carl-Auer Compact), Heidelberg 2017, 124 Seiten, 14,95 Euro



**Michaela Moser:**  
„Hierarchielos führen: Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung“, Verlag Springer Gabler, Wiesbaden 2017, 264 Seiten, 39,99 Euro



**Arist von Schlippe, Torsten Groth, Tom A. Rösen:**  
„Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen“, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2017, 320 Seiten, 40 Euro

## Wie Geschichten funktionieren

In einer von Fakten geprägten Welt ist die Grundannahme einer objektiven Wirklichkeit, die messbar ist, eine heilige Kuh. Managern in einem Kommunikationsseminar den Konstruktivismus zu erklären, ist vor diesem Hintergrund sehr mühsam. Ein Trainer erzählt deshalb gerne folgende Geschichte: Ein Frosch und ein Fisch waren Freunde. Der Frosch schilderte eines abends seine Begegnung mit einer Kuh, die vier Beine, spitze Hörner, einen langen Schwanz und ein sehr großes Euter hatte. Der Fisch versuchte sich das alles wortgetreu vorzustellen, sah vor seinem inneren Auge zwischen den vier Beinen aber noch Kiemen. Und der Schwanz, den er sich in seinem Kopf konstruierte, sah einer Flosse verdächtig ähnlich. Mit dieser kleinen Geschichte vermittelt der Trainer den Kerngedanken des Konstruktivismus!

Dieses Buch zu lesen, ist eine echte Weiterbildungsmaßnahme für Trainer, Berater und Coachs. Sie lernen die wichtigsten narrativen Methoden kennen und können anschließend mit den unterschiedlichsten Formaten gezielt Aufmerksamkeit, emotionale Bindung und Identifikation (zum Beispiel mit einem Change-Prozess) erzeugen.

## Weg mit der Hierarchie?

Schon 2011 behauptete Gary Hamel am Beispiel der US-Firma „Morningstar“, dass Führungskräfte vollständig überflüssig seien, weil sich die notwendigen Abstimmungsprozesse und Entscheidungsvorgänge am besten in kollegialer Selbstorganisation bewältigen ließen. Andere Vordenker wie Rudi Wimmer oder Stefan Kühl widersprachen dieser radikalen Verzichtbarkeitsthese deutlich.

Michaela Moser legt auf 264 Seiten dar, warum und wie in den Unternehmen die Hierarchien abzuschaffen sind. Sie plädiert für eine Heterarchie, die Herrschaft aller. Die Heterarchie ist eine sich selbst steuernde Organisation, die ihre Ordnungsmuster an den Anforderungen der zu lösenden Probleme ausrichtet und hierarchische Beziehungen zugunsten eines flexiblen Modells aufgibt. Moser theoretisiert nicht nur, sondern hat eine klare Vorstellung davon, wie traditionell strukturierte Unternehmen bei ihrer Transformation in eine hierarchielose Organisation vorgehen sollten. Um gute Abstimmungsprozesse zu ermöglichen, plädiert die Autorin für flächendeckende Teamtrainings. Auch rät sie zu Organisationsaufstellungen, um das herauszufinden, was die Transformation hemmt.

## Informell geht's besser

Familienunternehmen sind einmal Familie (Zusammenhalt, langfristige Orientierung, Vertrauen untereinander, Unkündbarkeit der Mitgliedschaft) und gleichzeitig auch Unternehmen (profitorientiert, emotions- und rücksichtslos, schnell entscheidend). Mit diesen Widersprüchen kann man den Autoren zufolge dank eines ausgefeilten Paradoxiemanagements gut umgehen.

Schwieriger zu beantworten ist die Frage, wie Familienunternehmen ihre langfristigen Grundsatzentscheidungen treffen sollten. Die Antwort weiß das vorliegende Buch. Die Autoren kommen vom WIFU, dem Institut für Familienunternehmen an der Uni Witten/Herdecke. Durch Treffen mit Familienvertretern von Henkel, Merck, Haniel, Oetker und anderen gelang es den Autoren herauszufinden, dass es quasi ein „Naturgesetz“ ist, dass alle Grundsatzentscheidungen durch eine Autoritätsperson informell vorbereitet werden. Denn bei offiziellen Abstimmungen darf niemals jemand gekränkt werden, wenn die langfristige Existenz gesichert werden soll. Zur Intelligenz eines Systems gehört es offenbar, dass die formelle Ebene immer auch von der informellen Ebene gestützt wird.

## Fragwürdige Physiognomik

**Aufklärung.** „Du schaust Deinem Gegenüber ins Gesicht und erkennst seinen Charakter, seine Talente und seine Bedürfnisse, ohne auch nur ein einziges Wort zu wechseln“, mit diesen Worten wirbt ein Trainer für sein Physiognomik-Seminar. Ein US-Psychologieprofessor kritisiert diese „Pseudolehre“.

Alexander Todorov, Psychologieprofessor an der Princeton University in New Jersey und einer der renommiertesten Forscher zum Thema „Gesichterwahrnehmung“ beschäftigt sich in seinem neuen Buch mit der längst als Pseudolehre entlarvten „Charakteranalyse“.

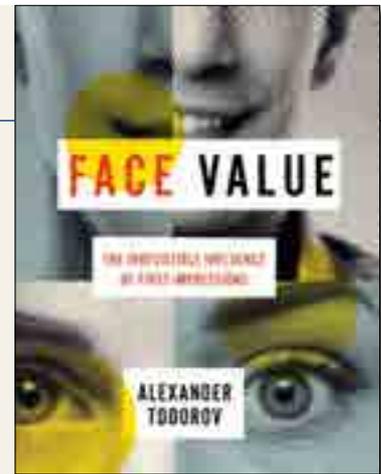
Die Physiognomiker betrachten das Gesicht als Landkarte, die die versteckten Eigenschaften einer Person enthüllt. Aber Gesichter liefern keine Landkarte unserer Persönlichkeit, so Todorov in seinem Buch. Die Landkarte ist in unserem Kopf und geprägt von unserer eigenen Kultur, unserer individuellen Geschichte und unseren Vorurteilen. In seinem Buch nimmt der Psychologe seine Leser mit auf eine faszinierende und verstörende Reise durch die Welt der Gesichtererkennung. Anhand von zahlreichen Fotos und mit dem Computer berechneten Gesichtsausdrücken zeigt er auf, welchen verblüffenden Trugschlüssen wir unterliegen.

### Kann man vom Gesicht eines Politikers tatsächlich auf dessen Wahlchancen schließen?

Legt man Personen Fotos von Gesichtern vor und bittet sie, diese einem Arzt, Massenmörder und Ingenieur zuzuordnen, zeigen sie eine hohe Übereinstimmung. Grund dafür sind geteilte Stereotype. Wie stark diese wirken, zeigen Todorovs Studien zu Politikern. So kann die naive Gesichterbeurteilung sogar den Wahlerfolg vorhersagen. Wer kompetent erscheint, wird eher gewählt. Und je nach politischer Gesinnung werden unterschiedliche Stereotype bevorzugt: Konservative favorisieren eher dominante und männliche Gesichter.

Schon geringe Veränderungen machen aus einem normalen Gesicht eine „kriminelle Version“. Fotos enthüllen, dass wir Gesichter nicht als einzelne Komponenten, also Augen und Mund sehen, sondern als ganzheitliche Gestalt. Zeigt der Mund ein Lächeln, sehen wir automatisch auch in den Augen ein Lächeln – obwohl es nicht vorhanden ist. Allein ein stärkerer Kontrast von Augen und Mund zum Rest des Gesichts bewirkt, dass ein männliches Gesicht plötzlich als ein weibliches Gesicht erscheint.

Im letzten Kapitel zeigt der Psychologe auf, dass wir bei der Gesichtererkennung und dem Erkennen von emotionalen Ausdrücken keineswegs so gut sind, wie wir glauben. So



**Alexander Todorov:** „Face Value: The Irresistible Influence of First Impressions“, Princeton University Press 2017, 327 Seiten, 27,99 Euro

lassen sich starke Emotionen wie Schmerz oder Verlust oft nicht allein am Gesicht erkennen. Entscheidend dafür ist der Körper. Setzt man ein Verlierergesicht auf einen Gewinnerkörper, dominiert der Körperausdruck.

Auch unbekannte Gesichter erkennen wir schlecht, was sich besonders bei Zeugenaussagen fatal auswirken kann. So mancher Zeuge tritt zwar überzeugend auf, nur korreliert seine Selbstsicherheit oft nicht mit der Genauigkeit seiner Wahrnehmung. Grund ist ein Fehlschluss. Bei uns bekannten Personen stellen wir eine Beziehung zwischen ihrem Gesicht und ihrem Charakter her, allerdings nur, weil wir sie kennen. Bei Fremden funktioniert das nicht. Dennoch verfallen wir der Illusion, dass wir das natürlich auch können.

Physiognomiker sahen eine Beziehung zwischen Aussehen und Charakter, fanden sie aber nicht, resümiert der Autor. Die Wissenschaft zeigt, dass es eine Beziehung zwischen Aussehen und unserem Eindruck gibt, aber nicht zwischen Aussehen und Charakter.

### Pseudowissenschaft kommt heute im Gewand von Algorithmen daher

Todorovs Buch öffnet dem Leser die Augen, wie tückisch unsere Eindrücke oft sind und unterstreicht die ausgesprochene Fragwürdigkeit der Physiognomik. Und das ist wichtiger denn je. Denn die Pseudolehre verkleidet sich heute im modernen Gewand von Algorithmen. So behauptet ein israelisches Start-up, allein am Gesicht mit 80-prozentiger Genauigkeit zu erkennen, ob jemand ein Terrorist sei. Regierungsbehörden und Sicherheitsorganisationen setzen die Software bereits ein.

**Bärbel Schwertfeger ●**

# Mein Weg über die Alpen und zu mir selbst

**TAGEBUCH.** Barbara Messer, Trainerin, Coach und Rednerin aus Berlin, durchquerte die Alpen zu Fuß und schrieb recht offen ein Buch über ihre Erlebnisse. In diesem kurzen Beitrag fasst sie einige ihrer Gedanken für uns zusammen – ganz im Stil eines Tagebuchs, das (inspiriert durch die Landschaft) auf die großen Themen des Lebens eingeht.

Trainer und Berater sind viel unterwegs. Deshalb brauchen sie eine gewisse Grundfitness, um ihre Aufgaben überhaupt bewältigen zu können. Wir müssen oft fremden Tagungsräumen eine Atmosphäre einhauchen und sind in viele, viele Prozesse involviert. Wir sind auf Messen, auf Tagungen, kümmern uns um unser Marketing, schreiben Bücher und Artikel. Wir sind vielleicht sogar Vorbilder für andere und besuchen selbst Fort- und Weiterbildungen, um immer im State of Art zu sein. Das ist wahrlich kein „Nine-to-Five“-Job, das ist eine Lebensaufgabe.

Seit Beginn meiner Selbstständigkeit als Trainerin, Rednerin und Coach im Jahr 1999 habe ich mir immer wieder Auszeiten genommen, um mich neu zu sortieren, den Focus neu zu setzen, aber auch Neues über mich zu erfahren. Die letzten Jahre habe ich mich zudem mehr und mehr mit den Anforderungen an Trainings, die aus der Neurodidaktik kommen, beschäftigt und zugleich beobachtet, wie sich unsere Trainings- und Bildungswelt durch die zunehmende Digitalisierung verändert. E-Learning Konzepte schießen wie Pilze aus dem Boden und werden mehr und mehr die Präsenzseminare ersetzen – aber die, die es noch geben wird, brauchen eine ganz besondere Güte.

Da braucht es eine Trainerpersönlichkeit, die Menschen inspiriert und begleitet, eigene Lernprozesse zu gestalten. Sie muss flexibel kreative und sinngebende Lernräume schaffen und halten – Fachexperten braucht es immer wenig – also kommt es auf das stimmige Innenleben einer Trainerpersönlichkeit an. Ein eben-

solches wird von außen mit dem Begriff Authentizität beschrieben.

Also nahm ich mir im letzten Sommer diese Zeit für mich. Neben dem innerlichen Aufräumen, war es mir auch wichtig, wieder eine neue Herausforderung für mich zu finden. Nicht umsonst lautet ein Credo von mir: „Gar nicht erst rein in die Komfortzone.“ So nahm ich also meinen Rucksack, bestückte ihn mit allen, was

des Wanderns selbst bloggte ich auf meinem „Alpenblog“, wie ich ihn liebevoll nannte. Meine Aufzeichnungen haben wenig mit einem Reise- oder Wanderführer zu tun, sie ähneln eher einem Tagebuch, das auch auf die großen Themen des Lebens eingeht. Mich mit dem Leben und dem Tod, mit Krisen und dem Glück, mit der Sinnfindung und den wesentlichen Beziehungen zu beschäftigen gehört



Auf geht's. Barbara Messer bietet aufgrund einer überraschend großen Nachfrage ab sofort siebentägige Alpenüberquerungen für kleine Gruppen an – Coaching inklusive.

Foto: Uwe Klössing

mein Wanderbuch mir riet, und wanderte in drei Wochen über die Alpen, von Lenggries nach Belluno. Alles, was ich benötigte hatte ich bei mir, kein GPS, dafür gut vorbereitete Landkarten. In meinem Buch „Mein Weg über die Alpen“ schreibe ich sehr persönlich über diese Zeit, während

für mich zu den ganz normalen Hausaufgaben von Weiterbildungsprofessionals. Wie wollen wir denn vor Menschen stehen und sie anregen, sie inspirieren, sie zum Lernen und zur Weiterentwicklung „befähigen“, wenn wir selbst ein Beispiel dafür sind, zu den großen Fragen des

Menschseins keine Antwort zu haben. Nicht umsonst steht im alten Delphi: „Erkenne Dich selbst!“. Wer sich als Trainer selbst erkennt – soweit eine gute Selbstreflexion auch reicht –, der kann auch andere besser erkennen, da die eigenen Projektionen auf andere nicht im Wege stehen. Die zukünftigen Präsenztrainings fordern immer mehr Persönlichkeitsentwicklung und Antworten auf die Sinnuche ein. Wer sich da als Trainer etwas vormacht, kann meist nur noch verlieren, denn die Teilnehmenden profitieren von einem reifen Gegenüber. Eine solche Wanderung wie die einer Alpenüberquerung ist eine solche Zeit, sich mit sich selbst und seinen aktuellen Hausaufgaben der persönlichen Klärung und seiner Weiterentwicklung auseinanderzusetzen. Für mich war es aber auch eine wichtige Arbeitszeit, um meine aktuellen Buchprojekte weiter zu bedenken und zu „bebrüten“. So schrieb ich unterwegs viele Texte, per Notiz während der Wanderung, die ich abends in den Hütten sitzend, dann

weiterführte oder auch per Sprachmemo, die ich dann abschreiben ließ. Ebenso entstanden neue Trainingsmethoden.

### Innerlich aufräumen

Eine Aufgabe jedoch war mir wichtig und sicher hat sie auch damit zu tun, dass ich mich auch als Schriftstellerin verstehe: Ich habe in einem Maße, mit dem ich mich wohlgeföhlt habe, über meine persönlichen Erlebnisse, Eindrücke und Fragen geschrieben. Damit möchte ich zum einen – auch gelöst von mir selbst – andere daran teilhaben lassen, ohne dass sie mitwandern müssen. Und zum anderen konnte ich dadurch selbst noch einmal mein Erleben besser reflektieren. So gab es Eindrücke zu Erfahrungen wie:

- Man muss sich mit der eigenen Müdigkeit und Erschöpfung auseinandersetzen
- Die erlebte Ehrfurcht vor den Naturgewalten hilft, eigene Ängste noch einmal neu kennenzulernen.

- Scheitern zu lernen und sich dabei selbst zu achten und anschauen zu können, hilft noch mehr Frieden mit sich selbst zu schließen.

- Und schlussendlich göttliche Glücksmomente alleine zu verarbeiten, stärkt die innere Balance und Kraft. Ich konnte es kaum glauben, dem Himmel so nah zu sein und dabei solch intensive Naturgewalt in vollkommener Harmonie zu erleben – einzigartig, perfekt, harmonisch und unvergesslich.

Doch sorgt sicher mein – wie ich finde – gesundes, balanciertes Selbstbewusstsein dafür, dass es mir möglich ist, diese Inneneinsichten zu gewähren. Ohne große Allüren, in Wanderschuhen, wie sie alle tragen, mit dem simplen Gepäck und einer ähnlichen Bedürftigkeit (wandern, sicher weiterkommen, essen, schlafen ...) konnte ich mich einfach unprätentiös in die Gruppe der anderen Wandernden gesellen und persönliche Gespräche führen, denn die blieben nicht aus!

Barbara Messer ●

## Gedanken nach einem Scheitern

**Kurzer Buchauszug.** In „Mein Weg über die Alpen“ ([www.edition-forsbach.de](http://www.edition-forsbach.de)) schreibt Barbara Messer auch über Erlebnisse des Scheiterns. Ein Beispiel dafür ist der folgende Auszug aus dem Kapitel „Nach dem Scheitern auf der Glungezerhütte“:

„Es ist leicht, stark zu sein, gut anzukommen, Erfolge und Leistungen zu verbuchen. Positive Markierungen auf dem Lebensweg sind fein anzuschauen, gesetzte Ziele zu erreichen stimuliert positiv und motiviert. Weitaus schwerer ist es zu scheitern, das Schwache in sich zuzulassen. Dabei erleben wir die Fallhöhe, den Sturz, das Schwinden, die Verzweiflung, Erschöpfung oder ähnliches, die mögliche Einsamkeit als Folge. Scheitern ist nicht wirklich en vogue, die Menschen gehen gerne darüber hinweg. Und ganz ehrlich, im trubeligen Alltag ist es leicht, darüber hinwegzugehen. Einfach Musik anmachen, chatten, shoppen, fernsehen, das nächste Projekt planen. Lassen wir jedoch die Schwäche zu, ist das oft schmerzhaft, weil ungewohnt, weil auch negativ belegt, oder zumindest negativ interpretiert.

Doch im Wahrnehmen der eigenen Fallhöhe, im Erkennen des wahren Ausmaßes der Schwäche können wir zugleich auch erkennen, wie groß der unbekannte Raum zwischen den beiden Aspekten ist, die uns bekannt sind. (Kennen

**Buchtipps.** Barbara Messer, Mein Weg über die Alpen, Edition Forsbach, Fehmarn 2017, 191 Seiten, 14,90 Euro



Sie die U-Bahn in New York? Da heißt es ‚Mind the Gap‘. Achten Sie auf den unbekannteren Bereich zwischen U-Bahn und Bahnsteig). Wir sehen den Ausgangspunkt und wir sehen den Endpunkt. Der Raum dazwischen wird durch das bewusste, aufmerksame Scheitern sichtbar. Dies sind in meinen Augen wichtige Parameter für die eigene Größe. Und wenn wir uns – gerade in diesen schwachen (oder auch einsamen und verzweifelten) Momenten im Spiegel anschauen können, sehen wir uns wirklich. Ohne Maske und Kosmetik und wirklich wunderschön.“

**RATGEBER.** Auf dem Trainer- und Beratermarkt leitet sich Autorität nach wie vor davon ab, wie viele Fachbücher man schon geschrieben hat. Oft können Experten „ihr“ Fachbuch aber nur mithilfe eines Ghostwriters zu Ende bringen. Wir geben mit unserer Marktübersicht einen Überblick über „hilfreiche Geister“.

# Entspannt zum eigenen Buch

Falls unsere Buchempfehlungen, die wir in der Titelgeschichte zusammengestellt haben, bei einigen Lesern den Wunsch geweckt oder verstärkt haben sollten, ihr eigenes Buchprojekt anzugehen, dann hilft hoffentlich diese spezielle Doppelseite weiter.

Wir haben einige auf den Fachbuch- und Ratgebermarkt spezialisierte Literaturagenten und Ghostwriter nach ihren wichtigsten Ratschlägen für angehende Buchautoren gefragt. Aus den Antworten haben wir folgende Tipps für Trainer und Berater destilliert:

### **1. Tipp: Ein Buchprojekt ist kein Schnellschuss**

„Als Experte für mein Thema schreibe ich das Buch in drei Monaten runter und dann ist es über Book on Demand nach weiteren zwei Monaten am Markt.“ Falls Sie so denken und Ihr Buchprojekt so oder ähnlich planen, seien Sie gewarnt, denn solche Schnellschüsse gehen sehr oft nach hinten los. Bedenken Sie: Wer auf der Bühne oder im Seminar gut reden kann, ist noch lange kein guter Schreiber! Drei Monate sind selbst für einen Schreibprofi und nur für den reinen Schreibprozess ein knapp bemessener Zeitraum, um ein qualitativ gutes Buch, das am Markt bestehen kann, zu produzieren. Und nur ein solches Buch bringt Ihnen als Trainer, Berater, Coach oder Speaker etwas im Hinblick auf die Stärkung Ihrer Marktpositionierung.

Eilig zusammengeschusterte und aus Gemeinplätzen konstruierte Sammelsurien dagegen werden Ihnen ewig und drei Tage hinterherhängen und so Ihrer Reputation mehr schaden als nützen. Einmal veröffentlicht, wird Sie Ihr Buch jahre-

lang tragen und begleiten – oder verfolgen. Planen Sie also unbedingt von A bis Z anderthalb bis zwei Jahre Zeit für Ihr Buchprojekt ein.

### **2. Tipp: Ein erfolgreiches Buchprojekt ist keine Insel**

Stichwort Marktpositionierung: Ein Buch entfaltet seine maximale Wirkung, wenn es Teil eines durchdachten Marketingplans und einer Strategie ist, in dem die verschiedenen Tools und „Glaubwürdigkeitsverstärker“ aufeinander abgestimmt sind und thematisch sowie zeitlich ineinander greifen: Website, Whitepaper, Pressearbeit und Buch müssen Ihrer Zielgruppe zusammen viele nützliche Informationen sowie einen deutlichen Mehrwert liefern. Als reiner „Selbstdarsteller“ werden Sie ungehört bleiben.

### **3. Tipp: Ohne ein durchdachtes Konzept läuft nichts**

Egal ob Sie in einem Verlag veröffentlichen möchten oder bei einem der immer zahlreicheren Selfpublishing-Anbieter: In Ihr Buchkonzept (Einzigartigkeit) sollten Sie einen Gutteil Ihrer Anfangsarbeit investieren. Um einen Verlag zu finden, ist das ein absolutes Muss, aber auch im Selfpublishing zahlt sich diese Arbeit später sowohl beim Schreibprozess (der viel glatter verläuft) als auch beim Käuferinteresse und den Rezensionen in der Presse und bei Amazon aus.

### **4. Tipp: Ein Buch schreibt sich nicht nebenbei**

Im Vorfeld, also schon während der Planung Ihres Buchprojekts, sollte die Entscheidung fallen, ob Sie selbst schreiben wollen oder nicht. Falls Sie ein guter

Schreiber sind, mit Freude stundenlang am Computer sitzen und sich die Auszeit vom Tagesgeschäft ganz bewusst nehmen möchten, um Ihr Thema zuzuspitzen und weiterzuentwickeln, kann das die richtige Wahl sein. Falls aber Ihr Geschäft immer wieder dazwischen funkt, Sie auf Ihre (hoffentlich hohen) Tagessätze nicht verzichten wollen oder wenn Sie schnell abgelenkt sind, lohnt sich die Investition in einen Ghostwriter – der Sie im Übrigen auch schon als Sparringspartner bei der Konzeptentwicklung (und später vielleicht auch bei der Suche nach einem angesehenen Verlag) mit Rat und Tat unterstützen kann.

### **5. Tipp: Die Arbeit geht nach der Veröffentlichung erst richtig los**

Jetzt kommt der Moment, an dem Sie „Hurra!“ rufen. Alle Korrekturschleifen sind erledigt und das Erscheinungsdatum nähert sich mit Riesenschritten. Sie atmen tief durch und freuen sich schon darauf, sich auf Ihren Autorenlorbeeren auszuruhen. Von wegen! Wenn Ihre Arbeit und Ihre Investitionen sich auszahlen sollen, geht die Arbeit jetzt noch mal richtig los. Sie müssen Ihr Buch bewerben, sonst geht es in den rund 90.000 Buchveröffentlichungen pro Jahr gnadenlos unter. Egal, ob Sie eine Buchparty feiern, die Presse in Eigenregie oder über eine PR-Agentur informieren oder mit Vorträgen zu Ihrem neuen Buchthema glänzen: Das Buch muss unters Volk und in Ihre Zielgruppe! Mindestens ein halbes Jahr lang sollten Sie intensiv die Werbetrommel für Ihr Werk rühren, dann hat sich in der Regel ein Expertenstatus in der Öffentlichkeit etabliert.

Martin Pichler ●

# „Gute Geister“ für alle, die ein Buch schreiben wollen

**Marktstichprobe.** Egal ob Sie „nur“ die Konzeptentwicklung oder gleich den ganzen Schreibprozess delegieren möchten: Die folgenden „guten Geister“ des deutschen Fachbuchmarkts helfen Ihnen, Ihre Ziele zu verwirklichen.

Dienstleister für Fachbuchautoren	Schwerpunkt	Besonderheit
<p><b>Dr. Petra Begemann</b> Oppenheimer Landstraße 69 60596 Frankfurt am Main Tel. 069 34828277 <a href="http://www.petrabegemann.de">www.petrabegemann.de</a></p>	<p><b>Themenschwerpunkt im Ghostwriting:</b> Petra Begemann ist spezialisiert auf Sachbücher in den Bereichen Wirtschaft und Management.</p>	<p>Sie kommt aus dem Verlagswesen, ist eine erfahrene Lektorin und hat selbst Bücher zum Thema „Sachbücher schreiben“ publiziert. Als eine der beiden dienstlichsten Ghostwriterinnen der „Szene“ ist sie seit über 13 Jahren im Geschäft.</p>
<p><b>Gabriele Borgmann</b> Fabeckstraße 38, 14195 Berlin Tel. 030 84416964 <a href="http://www.gabrieleborgmann.com">www.gabrieleborgmann.com</a></p>	<p><b>Themenschwerpunkt im Ghostwriting:</b> Gabriele Borgmann schreibt Sachbücher zu Wirtschafts- und Kunstthemen sowie Corporate Books, in denen sie die Firmengeschichte von Unternehmen nachzeichnet.</p>	<p>Sie gilt als Experte für Texttonalität und hilft Autoren, ihre ganz persönliche „Schreibstimme“ zu finden.</p>
<p><b>Dr. Petra Folkersma</b> Ewaldstraße 12, 50670 Köln Tel. 0160 6357088 <a href="http://www.schreibweise.info">www.schreibweise.info</a></p>	<p><b>Themenschwerpunkt im Ghostwriting:</b> Petra Folkersma ist auf Sachbücher sowie Ratgeber für Trainer, Speaker und Berater spezialisiert und schreibt vor allem in den Bereichen Wirtschaft, Leadership und Betriebliches Gesundheitsmanagement.</p>	<p>Als freie Journalistin beschäftigt sie sich mit Themen der beruflichen und privaten Weiterbildung und ist darüber hinaus Fachfrau für Buch-PR. Petra Folkersma schreibt mit Begeisterung auch zu medizinischen Themen.</p>
<p><b>Oliver Gorus</b> Orgshop GmbH Mühlestraße 2 78345 Moos Tel. 07732 940750 <a href="http://www.gorus.de">www.gorus.de</a></p>	<p><b>Themenschwerpunkt im Ghostwriting:</b> Die Agentur Gorus legt ihren Schwerpunkt auf das Ghostwriting von Büchern rund um Unternehmensberatung, Speaking, Training und Lebenshilfe.</p>	<p>Oliver Gorus bietet mit seiner Agentur das „Ghosten“ von Büchern als ein Tool von mehreren zur Imagebildung an. An einem Buchprojekt arbeiten Autor und mehrere Ghostwriter oft gemeinsam im Team („Teamwriting“).</p>
<p><b>Dr. Sonja Ulrike Klug</b> Menzenberger Str. 22 53604 Bad Honnef Tel. 02224 902 802 <a href="http://www.buchbetreuung-klug.com">www.buchbetreuung-klug.com</a></p>	<p><b>Themenschwerpunkt im Ghostwriting:</b> Dr. Sonja Klug betreut Buchprojekte aus dem Sachbuchbereich und ist Experte für Corporate Books aller Couleur.</p>	<p>Sie bietet mit der „Buchagentur Netzwerk“ Ghostwriting, Buchherstellung und Buch-PR aus einer Hand an. Darüber hinaus ist sie selbst vielfache Autorin, erfahrene Lektorin und mit über 170 realisierten Buchprojekten die erfahrenste Ghostwriterin am Markt.</p>
<p><b>Simone Matthaei</b> Institut für Rede und Rhetorik Auf dem Heidgen 34 a 51491 Overath Tel. 02206 8647231 <a href="http://www.die-gelungene-rede.de">www.die-gelungene-rede.de</a></p>	<p><b>Themenschwerpunkt im Ghostwriting:</b> Simone Matthaei ghostet Bücher in den Themenbereichen Wirtschaft und Rhetorik.</p>	<p>Die ehemalige „Handelsblatt“-Journalistin ist auch eine sehr erfolgreiche Redenschreiberin und verfasst zusätzlich Fachartikel sowie Whitepaper.</p>
<p><b>Monika Paitl</b> Bayerhamerstraße 12b 5020 Salzburg (Österreich) Tel. 0043 69917460885 <a href="http://www.communications9.com">www.communications9.com</a></p>	<p><b>Themenschwerpunkt im Ghostwriting:</b> Monika Paitl ist auf Bücher für Trainer und Speaker spezialisiert.</p>	<p>Sie ist darüber hinaus amtierende Präsidentin des Chapters Österreich der German Speakers Association, PR-Fachfrau mit eigener Agentur sowie Autorin in eigener Sache.</p>
<p><b>Ute Flockenhaus</b> Im Neuen Felde 21 28870 Fischerhude Tel. 04293 789999 <a href="http://www.uteflockenhaus.de">www.uteflockenhaus.de</a></p>	<p><b>Arbeitsschwerpunkt in der Schreiberberatung und dem Autorencoaching:</b> Ute Flockenhaus bietet regelmäßig Seminare für angehende Autoren an, in denen sie ihr Wissen aus der Verlagsbranche weitergibt. Darüber hinaus findet sie als Literaturagentin den passenden Verlag für ein Buchprojekt.</p>	<p>Als ehemalige Programmleiterin des Gabal-Verlags ist sie eine echte „Verlagsinsiderin“.</p>
<p><b>Ulrike Scheuermann</b> Akademie für Schreiben Hildegardstraße 31 10715 Berlin Tel. 030 78711081 <a href="http://www.akademie-fuer-schreiben.de">www.akademie-fuer-schreiben.de</a></p>	<p><b>Arbeitsschwerpunkt in der Schreiberberatung und dem Autorencoaching:</b> Ulrike Scheuermann hat sich auf Schreibcoaching spezialisiert und legt den Schwerpunkt in ihren Seminaren auf „Schreibfitness“, die sie mit einem speziellen System bei den angehenden Autoren entwickelt.</p>	<p>Als ausgebildete Psychologin ist sie selbst erfolgreiche Autorin mehrerer Bücher.</p>
<p><b>Jörg Achim Zoll</b> Arneckestr. 72, 44139 Dortmund Tel. 0231 18588335 <a href="http://www.joergachimzoll.com">www.joergachimzoll.com</a></p>	<p>Jörg Achim Zoll ist der Individualist unter den Autorencoachs. Er bietet für Autoren und Unternehmen eine ganzheitliche Kommunikationsberatung.</p>	<p>Seine Spezialität ist die Entwicklung einer individuellen „Story“, die sich konsequent durch Bücher und andere Kommunikationsmedien zieht. Zoll ist selbst erfolgreicher Autor – allerdings unter Pseudonym.</p>

# Experiment: Weiterbildung ohne Grenzen



Fotos: Haufe Akademie

**Wissensturm.** Beim Halbezeitreffen bauten die Lerner mit Lego ihre Erfahrungen nach.

**WEITERBILDUNGSPROJEKT.** Die Haufe Akademie schenkt zwölf Menschen zwei Jahre unbegrenzt Weiterbildung und Coaching. Nachdem das Experiment ein Jahr gelaufen ist, haben sich die Teilnehmer und Coachs zur Halbezeitbilanz getroffen. Die bunt gemischte Gruppe berichtete von Karriere-Umbrüchen und neuen Entwicklungen.

Zwölf Menschen, die zwei Jahre lang unbegrenzt Gratis-Weiterbildung und -Coaching nutzen können: Mit dieser ungewöhnlichen Idee ist die Haufe Akademie im vergangenen Jahr in ein Experiment gestartet. Der Weiterbildungsanbieter, der wie die „Wirtschaft + Weiterbildung“ zur Haufe Gruppe gehört, war zuvor auf einige Unternehmen zugegangen und hatte so die Teilnehmer für das sogenannte „S-mile“-Projekt („smart mile“, etwa: „die schlaue Meile“) rekrutiert. Die teilnehmenden Unternehmen wählten Mitarbeiter aus, deren berufliche Situation zum Projekt passte. Mit dabei

sind daneben auch Geschäftsführer und Selbstständige. Unter den Teilnehmern sind auch Geflüchtete. Die Gruppe startete Mitte vergangenen Jahrs in ihr zweijähriges Weiterbildungsprojekt, jeder bekam dafür einen Coach zur Seite gestellt, den sie regelmäßig treffen und jederzeit kontaktieren können. Das Projekt wird wissenschaftlich begleitet und filmisch dokumentiert. (Das Video rund ums Kick-off sehen Sie hier: [www.haufeakademie.de/perspektiven/entwicklung-erleichtern-der-film](http://www.haufeakademie.de/perspektiven/entwicklung-erleichtern-der-film).) Die Hälfte der Zeit ist nun vergangen – Anlass für die Initiatoren, die Teilnehmer

an ihren Hauptsitz nach Freiburg einzuladen und mit ihnen über ihre Erfahrungen zu sprechen. Ende Mai traf sich dort eine bunt gemischte Gruppe: Angestellte und Selbstständige, Studenten und Praktikanten, Mitarbeiter, angehende und erfahrene Führungskräfte, Deutsche, Syrer und Ägypter. Sie berichteten, wie das Jahr gelaufen ist und was sie nun planen. Mit dabei waren auch Coachs und Personalentwickler. Zunächst bekamen die Teilnehmer Impulse und berichteten dann in verschiedenen Formaten – einer Plenumsrunde, einem World Café und einem Lego-Workshop – von ihrer Entwicklung.



**Halbzeit.** Nach der Hälfte des zweijährigen Weiterbildungsprojekts, das filmisch dokumentiert wird, trafen sich die Teilnehmer zum Erfahrungsaustausch in Freiburg.



**Bunte Truppe.** Mit dabei waren Angestellte und Selbstständige, Mitarbeiter und Führungskräfte, Deutsche und Syrer, Coachs, Personalentwickler und Projektverantwortliche.

Bei den Diskussionsrunden zeigten sich teils drastische Umbrüche: Zwei Teilnehmerinnen hatten sich als Folge des Entwicklungsprogramms innerhalb des vergangenen Jahrs von ihrer freiberuflichen Tätigkeit verabschiedet. Eine von ihnen berichtete, dass sie ursprünglich mit dem Ziel ins Projekt gestartet war, in ihrem Unternehmen besser zu führen und ihre selbstständige Tätigkeit familienkompatibel zu gestalten. In der Zusammenarbeit mit ihrem Coach stellte sie jedoch fest, dass sie ihre Vorstellungen mit ihrer freiberuflichen Tätigkeit nicht vereinbaren kann. Nun hat sie sich dazu entschieden, ihr Unternehmen aufzugeben und sich eine Anstellung zu suchen.

Zwei Teilnehmer, die nach Deutschland geflüchtet waren, nutzten das Projekt, um ihre Stärken zu identifizieren, sich in Deutschland beruflich zu orientieren und hier den Berufseinstieg zu schaffen.

Einem hatte vor dem Projekt ein Einstieg ins Internet-Business vorgeschwebt. Gemeinsam mit dem Coach entdeckte er aber neue Aspekte seiner Persönlichkeit und begriff, dass seine Stärken eher im Organisieren und der Zusammenarbeit mit Menschen liegen. Nun denkt er darüber nach, mit seiner Frau ein kleines Catering-Unternehmen zu eröffnen. Für ihn war Coaching zunächst ein ganz neues Konzept; er habe erst eine Weile gebraucht, um sich daran zu gewöhnen. Andere Teilnehmer haben sich Ziele gesetzt, wie nach mehrjähriger Elternzeit wieder in den Beruf einzusteigen, zum ersten Mal eine Führungsrolle zu übernehmen, im großen, sich häufig restrukturierenden Unternehmen als Führungskraft zu bestehen oder sich vom Experten zur Führungskraft zu entwickeln. Beim Rück- und Ausblick der Gruppe beim es streckenweise emotional zu:

Es zeigte sich nämlich, dass ihr Beruf für die meisten Teilnehmer eben nicht nur Broterwerb ist, sondern bestenfalls auch zu ihrer Zufriedenheit beiträgt und schlimmstenfalls in festgefahrenen Situationen eine Belastung bedeutet.

### **Ab zum Coach statt aufs Seminar zu warten**

Die Berichte der Teilnehmer spiegelten an vielen Stellen, dass sie bislang vor allem die grenzenlose Zusammenarbeit mit dem Coach weitergebracht hat – ein Luxus, von dem sonst die meisten Mitarbeiter nur träumen können. Die Seminarangebote hingegen nutzten die Teilnehmer bislang mehrheitlich sparsam – und spitz auf ihre berufliche Situation zugeschnitten. Das überraschte die Entwicklungsbegleiter: Eine ehemalige Personalleiterin, die als Coach zwei →



**Heterogene Gruppe.** Unter den Teilnehmern sind auch Geflüchtete, die das „S-mile“-Projekt nutzen, um in den deutschen Arbeitsmarkt einzusteigen.

→ Teilnehmerinnen betreut, hatte etwa zu Beginn vermutet, die Coachees würden ständig Seminare buchen. Doch sie hätten die Weiterbildungen bisher sehr zielgerichtet und eigenverantwortlich gebucht gewählt. „Das sollte Personalern Mut machen: Hier entsteht kein Selbstbedienungsladen, sondern es wird wertgeschätzt, dass man eine Weiterbildung bekommt“, lautet die Halbzeitbilanz des Coachs. Die Coachees könnten sehr gut selbst entscheiden, was sie brauchen. Warum der „Run“ auf die Gratisseminare ausgeblieben ist, erklärten die Teilnehmer zum einen damit, dass neben Vollzeitjob und Familie wenig Zeit für Seminare bleibt: „Zuerst dachte ich, ich buche den Katalog hoch und runter – habe dann aber festgestellt, dass es für mich sehr viel hilfreicher ist, einfach den Coach anzurufen.“ Bis zum Seminar dauere es hingegen drei Monate, begründete ein Teilnehmer aus einem IT-Unternehmen seine sparsamen Seminarbuchungen. Hinzu kommt: Da in Branchen wie der IT Fachwissen eine kurze Halbwertszeit hat, sind auch Seminarinhalte mitunter schnell nicht mehr aktuell. Der Lego-Serious-Play-Workshop am Nachmittag – bei dem die Teilnehmer möglichst intuitiv aus Legosteinen ihre momentane Situation, ihre Erfahrungen des vergangenen Jahrs und ihre Erwartungen für die Zukunft nachbauten – komplettierten die Eindrücke des Vor-

mittags: Die „Wissenstürmchen“, die die Teilnehmer zusammensetzten, symbolisierten ihren Wissens- und Kompetenzgewinn im vergangenen Jahr. Dabei stellten viele die Seminare als Wissensfundament dar, auf dem das Coaching aufbaut und hilft, den Praxistransfer zu schaffen.

### Personalentwicklung künftig schneller takten?

Die Erfahrungen der Teilnehmer lassen zwar keine repräsentativen Prognosen über die Zukunft der Weiterbildung zu. Aber sie werfen ein Schlaglicht auf aktuelle Themen der Arbeitswelt und die Rolle, die die Weiterbildung darin spielt und spielen sollte. Zum einen zeigen die Zwischenfazits, dass sich in vielen Branchen wie der IT und in schnell wachsenden Unternehmen, in denen sich auch die Ansprüche an Know-how und Kompetenzen der Mitarbeiter schnell ändern, auch eine schneller getaktete Personalentwicklung gefordert ist. Wer sich in kurzer Zeit neues Wissen draufschaffen muss, kann nicht ein halbes Jahr auf ein passendes Seminar warten.

Zum anderen spiegelt das Feedback der Teilnehmer, welchen großen Wert für sie die Vertiefung von Seminarinhalten und die Persönlichkeitsentwicklung mit dem Coach haben. Doch bislang bekommen in der Praxis meist nicht Mitarbeiter in Übergangssituationen Coachings, sondern nur

Top-Manager. Und auch beim Lerntransfer und der langfristigen Wissenssicherung tun deutsche Personalentwickler noch zu wenig dafür, den Praxistransfer von Weiterbildung zu sichern und den Lernprozess zu evaluieren, wie etwa die großangelegte Cranet-Studie 2016 ergab. Die Kommentare der Teilnehmer verraten auch, dass ihre persönliche Situation für sie eine bedeutendere Rolle spielt als ihr in der herkömmlichen Personalentwicklung eingeräumt wird: Viele beklagten etwa, dass Job und Familie nur schwer unter einen Hut zu bekommen sind. Zwar gibt es Ansätze wie eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung; und vor Kurzem zeigte der Fortschrittsindex 2017 des Bundesfamilienministeriums, dass die Arbeitswelt in Deutschland im vergangenen Jahrzehnt familienfreundlicher geworden ist. Doch vielerorts ist die private Situation der Mitarbeiter bislang kein Thema.

Die bisherigen Ergebnisse können Personalentwickler auch darin bestärken, ihren Mitarbeitern bei der Auswahl von Weiterbildungen mehr zu vertrauen: Die Teilnehmer zeigen Eigenverantwortung beim Organisieren und Koordinieren des Lernprozesses. Auch für die anderen Beteiligten bedeutet das Projekt einen Lernprozess. Eine Personalerin berichtete, dass sie das Projekt auch als Experiment für ihre eigene Personalentwicklung versteht (mehr lesen Sie im Interview rechts). Und nicht zuletzt hofft auch der Initiator, die Haufe Akademie, durch „S-mile“ mehr darüber zu erfahren, wie ihre Kunden lernen und sich langfristig entwickeln – und wohl auch, welche Formate und Inhalte künftig gefragt sind. Spannend bleibt die Frage, wie Weiterbildungsanbieter auf die Ergebnisse des Experiments reagieren, sollte sich am Ende herausstellen, dass die Teilnehmer am meisten vom Coaching profitiert haben. Ob dann bald Flatrate-Coaching auf den Markt kommt oder ganz neue Seminarkonzepte? Oder nutzen die Lerner das erste Jahr zur Orientierung, um im zweiten Jahr mit konkreten Seminaren darauf aufzubauen? Und ob der Ansatz die Entwicklung der Teilnehmer langfristig verändert? Der Projektabschluss 2018 und die darauf folgenden Kataloge der Anbieter werden es zeigen.

**Andrea Sattler** ●

## „Coaching nicht nach Hierarchie-Ebenen vergeben“

**Interview.** Isabel Hoßbach betreut als Personalentwicklerin eine Mitarbeiterin, die zwei Jahre unbegrenzt Seminare und Coachings erhält. Ihr Fazit nach einem Jahr: Gerade das Coaching hat sich bei der persönlichen Entwicklung als wirksames Instrument erwiesen. Sie plädiert dafür, Coaching gezielter und abhängig von der Jobsituation der Mitarbeiter einzusetzen.

**Zwei Jahre unbegrenzt Weiterbildung und Coaching: Als es dieses Angebot für Ihr Unternehmen gab, haben sich bestimmt viele Interessenten gefunden. Welchen Mitarbeiter haben Sie ausgewählt und warum?**

**Isabel Hoßbach:** Es gab tatsächlich einige Kandidaten. Wir haben uns letztlich für eine junge Mitarbeiterin Ende zwanzig entschieden, die sich auf ihre erste Führungsrolle vorbereitet. Sie soll auf einen Schlag zahlreiche Mitarbeiter führen, viele davon sind älter und erfahrener als sie. Das ist für junge Talente eine riesige Herausforderung. Normalerweise bekommen sie zur Vorbereitung nur ein, zwei Seminare. Jetzt können wir aber einen Mitarbeiter von Anfang an zwei Jahre lang strukturiert begleiten. Das hat mich als Personalentwicklerin gleich gereizt. Im Unternehmen musste ich aber etwas Überzeugungsarbeit leisten: Denn es gab zunächst Skepsis, weil das Programm dokumentiert wird.

**Haben Sie nicht Angst, dass die Mitarbeiterin nach zwei Jahren intensiver Weiterbildung einen neuen Job sucht?**

**Hoßbach:** Sicher, die Gefahr besteht immer. Aber wir haben die Mitarbeiterin sorgfältig ausgewählt: Sie ist sehr motiviert und bringt viel Leidenschaft für unser Geschäft und den Kundenkontakt mit, und schließlich hat sie ja mit der neuen Führungsrolle auch ein motivierendes Ziel vor Augen.

**Für welche Personalentwicklungsmaßnahmen haben Sie sich entschieden, um die Mitarbeiterin auf ihre Führungsrolle vorzubereiten?**

**Hoßbach:** Wir haben zu Beginn zusammen mit dem Vorgesetzten der Mitarbeiterin und dem Coach Ziele vereinbart und dann Seminare ausgewählt, die zu diesen Zielen passen. Die Seminare sind sehr spezifisch auf die neue Rolle zugeschnitten: Bislang hat die Mitarbeiterin ein Seminar zu fachlichen Themen und eines zu Führungskompetenz besucht, ein weiteres ist geplant. Darüber hinaus trifft sie regelmäßig ihren Coach und ruft ihn bei Bedarf an. Die Mitarbeiterin hat uns das Feedback gegeben, dass gerade das Coaching sie weiterbringt: Bei Seminaren muss man das einmal Gelernte selbst in die Praxis umsetzen. Das Coaching hilft dabei, regelmäßig die eigene Entwicklung zu reflektieren. Außerdem kann unsere Mitarbeiterin sich auch spontan mit Fragen an den Coach wenden. Nach einem Jahr fällt auf, dass sie sehr viel selbstsicherer geworden ist; in ihren Entwicklungsfeldern gibt es Fortschritte.

**Was bedeutet das für die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen: Soll es künftig ein Flatrate-Coaching für alle Mitarbeiter geben?**

**Hoßbach:** Das wird wohl nicht passieren, schon allein aus Kostengründen. Aber aus dem Projekt habe ich mitgenommen, dass Coaching gerade auch für die unteren Hierarchiestufen ein wirksames Instrument sein kann. Bislang kommen fast ausschließlich die oberen Management-Ebenen in den Genuss. Das Instrument sollte aber nicht nach Hierarchie-Ebenen, sondern nach Passung und konkreter Jobsituation vergeben werden. Das muss sich ein Unternehmen erst einmal leisten können – aber die Investition zahlt sich mit Sicherheit aus.

**Haben Sie aufgrund Ihrer Erkenntnisse aus dem Projekt geplant, Ihre Personalentwicklung zu ändern?**

**Hoßbach:** Wir planen zunächst nicht, unsere Personalentwicklung anzupassen. Aber indem ich intern viel über das Projekt berichte, kann ich das Bewusstsein dafür schaffen, dass es sich lohnt, den Mut zu haben, innovative Methoden auszuprobieren.

**Interview: Andrea Sattler ●**



**Isabel Hoßbach** ist Personalentwicklerin beim Flugzeug-Caterer LSG Sky Chefs.

Foto: Hauße Akademie

# Große Gruppen wuppen: Hier hapert's noch

**STUDIE.** Zu den Aufgaben von Personal-, Organisationsentwicklern und Trainern gehört auch das Moderieren großer Gruppen. Laut einer Studie der Fachhochschule Münster steht die Großgruppenmoderation inzwischen bei den meisten Unternehmen auf der Tagesordnung – doch dabei gibt es einige Mankos. Der Studienautor hat analysiert, wo es bislang hakt und wo sich ansetzen lässt, um die Moderationsqualität zu verbessern.

Fast jeder, der Menschen weiterbildet, steht früher oder später vor der Aufgabe, einen Workshop oder eine Tagung zu moderieren. Besonders anspruchsvoll wird die Aufgabe, wenn es darum geht, mit 15, 30 oder sogar mehr Teilnehmern zu arbeiten: Dann steht der Trainer, Personal- oder Organisationsentwickler vor der schwierigen Frage, wie eine Moderation mit so vielen Teilnehmern ablaufen soll, wie sie spannend bleibt, welche Methode sich für welche Gruppe empfiehlt, wie sich die Teilnehmer am besten einbinden lassen und wie er es schaffen kann, bei so vielen Meinungen einen Konsens herzustellen. Erschwerend kommt hinzu, dass lange nicht jeder Gelegenheitsmoderator für die Arbeit mit Großgruppen ausgebildet oder geschult ist, wie nun eine aktuelle Studie der Hochschule Münster zeigt: Demnach hat noch nicht einmal jedes zweite Unternehmen in Deutschland Mitarbeiter parat, die eine Aus- oder Weiterbildung fürs Moderieren von Arbeitstagungen oder größeren Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern genossen haben – und das, obwohl 86 Prozent der Unternehmen beim Moderieren von Großgruppen auch (oder sogar ausschließlich) auf die eigenen Mitarbeiter setzen.

Gerade in kleineren Unternehmen müssen Mitarbeiter oft ungeschult ans Moderationswerk gehen: Bei den Betrieben mit weniger als 500 Mitarbeitern haben nur 26 Prozent eine passende Schulung durchlaufen. In Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern ist der Anteil der geschulten Mitarbeiter mit 65 Prozent dagegen deutlich höher – wenn auch nicht überwältigend, wie ein weiteres Er-

gebnis der Münsteraner Studie zeigt. Für die Studie „Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen: Status quo, Moderation, Erfolg“ hat der Studienautor Professor Holger Buxel 255 Unternehmensvertreter in Deutschland gefragt, wie häufig, von wem und zu welchen Themen in ihrem Unternehmen Großgruppenmoderationen stattfinden, welche Methoden dabei am häufigsten eingesetzt werden, welche dieser Methoden die Befragten als erfolgreich bewerten und woran es bei Großgruppenmoderationen noch hapert. Die Mehrzahl der Befragten (69 Prozent) arbeitet als Abteilungs- oder Bereichsleiter in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung oder

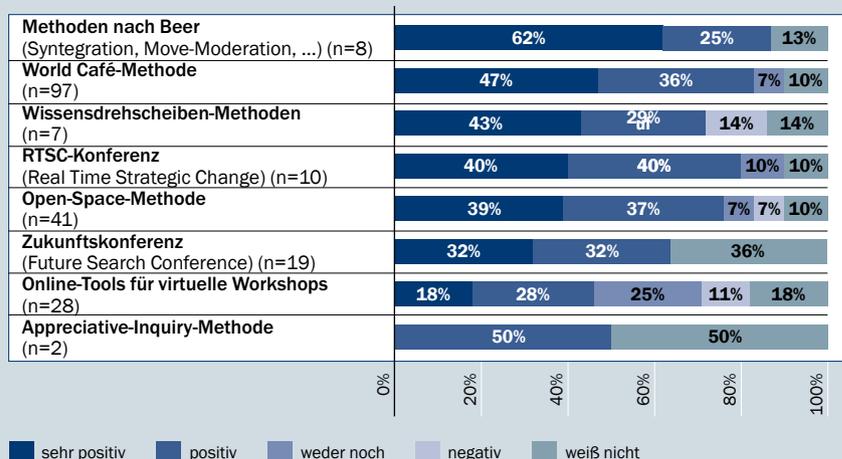
im zentralen Projektmanagement. Auch einige Geschäftsführer (14 Prozent) nahmen an der Befragung teil, die im einen Querschnitt von Unternehmen unterschiedlicher Größe (von 500 bis 5.000 Mitarbeiter) umfasst.

## Top-drei-Anlässe: Strategie, Projektstart, Vertriebstagung

Unter den Befragten kann fast jeder (96 Prozent) aus erster Hand über das Thema berichten: So viele führen mindestens einmal im Jahr eintägige Tagungen oder Workshops mit 15 bis 25 Beteiligten durch, bei denen die Erarbeitung von Lösungen für betriebliche Probleme im Mit-

## Erfahrungen mit Großgruppenmethoden

**Bewertung.** Insgesamt variieren deutsche Unternehmen bei der Großgruppenmoderation wenig – am häufigsten setzen sie auf die World-Café-Methode. Dabei könnte sich mehr Experimentierfreude lohnen: Wer andere Methoden ausprobiert hat, berichtet meist von guten Erfahrungen damit.



Quelle: Prof. Dr. Holger Buxel

telpunkt steht (der Autor schloss bei der Befragung regelmäßige Großgruppentreffen wie Abteilungs-Jour-fixes aus). Auch größere Gruppen sind keine Seltenheit: Tagungen und Workshops mit bis zu 50 Beteiligten finden in 85 Prozent der Unternehmen statt. 68 Prozent wagen sich sogar an noch größere Tagungen und Workshops mit mehr als 50 Teilnehmern. Auch mehrtägige Großgruppenveranstaltungen sind den Studienerkenntnissen zufolge weit verbreitet: So organisieren rund zwei Drittel der Befragten in ihrem Unternehmen mindestens eine mehrtägige Tagung oder einen mehrtägigen Workshop mit bis zu 50 Beteiligten.

Die Themen, die in den Tagungen und Workshops behandelt werden, sind laut der Studie zwar vielfältig – doch Buxel konnte drei Top-Themen identifizieren: Am häufigsten (76 Prozent) werden die Treffen angesetzt, um sich über die Strategie im Unternehmen Gedanken zu machen. Ebenfalls häufig (67 Prozent) werden sie zum Start eines großen Projekts angesetzt. Und auch Vertriebstagungen oder Vertriebsstrategieentwicklung sind beliebte Anlässe (52 Prozent), zu denen sich große Gruppen treffen.

Als Moderatoren kommen neben den beliebten eigenen Mitarbeitern auch spezialisierte externe Moderatoren (52 Prozent) und Unternehmensberater (44 Prozent)

zum Einsatz. Je größer das Unternehmen ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Verantwortlichen einen externen Moderator „leisten“.

### **Kaum Abwechslung bei den Großgruppenmethoden**

Eine klarer Trend zeigt sich bei der Frage nach den meistgenutzten Moderationsmethoden: Die internen und externen Moderatoren setzen am liebsten (43 Prozent) auf die World-Café-Methode, bei der die Teilnehmer in kleinen Gruppen an Tischen stehen oder sitzen und anhand der Fragen des Moderators ins Gespräch kommen. Andere Großgruppenmethoden scheinen sich in den Unternehmen noch nicht durchgesetzt zu haben: So haben bislang etwa nur 18 Prozent der Befragten in ihrem Unternehmen schon die Open-Space-Methode ausprobiert, bei der die Teilnehmer selbst Themen einbringen und dazu anschließend in Projektgruppen Ergebnisse erarbeiten. Auf digitale Unterstützung bei der Großgruppenmoderation setzen bislang ebenfalls nur wenige: So können nur zwölf Prozent der Befragten davon berichten, schon einmal Online-Tools für virtuelle Konferenzen eingesetzt zu haben. Andere Methoden – wie etwa RTSC-Konferenzen („Real Time Strategic Change“), die Methoden

nach Beer, Zukunftskonferenzen oder die Wissensdrehscheiben-Methode – nutzen bislang die wenigsten. Auch hier zeigt sich ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Moderationskultur: Je größer der Betrieb, desto häufiger werden spezielle Moderationsmethoden für Großgruppen angewandt – wohl aus dem Grund, dass die Großen auch öfter professionelle Moderatoren engagieren, die mit den Methoden vertraut sind.

Dabei könnte es sich für die kleinen und die Experimentiermuffel unter den Unternehmen durchaus lohnen, auch mal eine andere Methode auszuprobieren: Denn wer sich an weniger verbreitete Moderationsmöglichkeiten wie etwa die Methoden nach Beer, RTSC-Konferenzen oder die Appreciative-Inquiry-Methode herangewagt hat, berichtet meist von guten Erfahrungen (siehe Grafik „Erfahrungen mit Großgruppenmethoden“). Nur die Online-Tools für die virtuelle Kommunikation haben bei den Befragten etwas weniger Fans als die anderen abgefragten Moderationsmethoden.

### **Große Tagungen und Workshops gehen oft schief**

Offenbar gibt es in deutschen Unternehmen also in Großgruppen wenig Abwechslung. Vermutlich fehlt vielen →



#### **Große Erwartungen.**

Wer als Moderator mit 15, 30 oder gar 50 Teilnehmern rechnet, sollte sich gut überlegen, welche Methoden er einsetzt, um möglichst alle einzubinden. →

→ Gelegenheitsmoderatoren die Methodenkenntnis und die nötige -sicherheit, um beim Moderieren großer Gruppen auch mal eine andere Methode anzuwenden als das World Café. Da überrascht es nicht, dass nur gut jeder Zweite der Befragten behauptet, dass es in seinem Unternehmen immer gelingt, bei großen Workshops oder Tagungen die vorher gesteckten Ziele zu erreichen. 28 Prozent der befragten Führungskräfte können sich nicht zu einem Urteil darüber durchringen, ob ihre Großgruppenveranstaltungen zum gewünschten Erfolg führen oder nicht – besonders erfolgreich scheinen die Moderationen bei diesen Unternehmen aber demnach nicht zu verlaufen. Und 16 Prozent geben sogar offen zu, dass ihre Großgruppenworkshops und -tagungen regelmäßig schiefgehen. „Die erfolgreiche Umsetzung von größeren Arbeitstagungen und Workshops scheint entsprechend in vielen Unternehmen öfter mal Probleme zu bereiten“, resümiert Studienautor Buxel.

## Dominante Teilnehmer reißen die Diskussion an sich

Um herauszufinden, woran es bei Großgruppenmoderationen häufig hapert, fragten die Wissenschaftler auch nach ty-

pischen Problemen bei deren Durchführung. Hauptproblem ist demnach, dass sich zurückhaltende, stille Teilnehmer nicht einbringen (72 Prozent). Aber auch temperamentvollere Gemüter unter den Teilnehmern bereiten vielen Kopfzerbrechen: 66 Prozent kennen aus ihrer Praxis das Phänomen, dass dominante Persönlichkeiten die Diskussion an sich reißen. Als schwierig erachten auch viele (70 Prozent) das Timing und die Ergebnisfindung bei Großgruppenmoderationen. Sie berichten davon, wie schwer es sei, gemeinsam in der richtigen Geschwindigkeit Lösungen zu erarbeiten und einen Konsens unter den Teilnehmern herzustellen.

Zudem weist der Autor noch auf einen weiteren erschwerenden Aspekt hin, der quasi im System der Großgruppenmoderation liegt: dass sich nämlich mit steigender Personenzahl in größeren Tagungen und Workshops die Schwierigkeit erhöht, gute Lösungen zu erarbeiten. „Dabei zeigt sich, dass diejenigen Unternehmen, die nicht so erfolgreich bei der Umsetzung derartiger Arbeitstagungen und Workshops sind, regelmäßig in ihren Tagungen und Workshops stark an denselben immer wiederkehrenden Problemen ‚leiden‘, die auf die Komplexität der Arbeit in großen Gruppen zurückzuführen sind“, kommentiert der Autor diesen Aspekt.

ren sind“, kommentiert der Autor diesen Aspekt.

Die „leidenden“ Unternehmen könnten wohl etwas lernen von jenen, die ihre Großgruppenmoderationen als erfolgreich bewerten: Denn Buxel hat bei den erfolgreichen Unternehmen Gemeinsamkeiten bei ihrer Moderationskultur festgestellt. Daraus konnte er einige Erfolgsfaktoren ableiten (siehe Kasten „Gute Moderationskultur“). Neben der geschickten Organisation von Wissen und Lernstoff in großen Gruppen hält es der Professor vor allem auch für wichtig, bei den Teilnehmern für „Aufbruchsstimmung“ zu sorgen und sie zu Veränderungen zu motivieren. Dort, wo dies gelingt, sei die Chance für den Erfolg von Arbeitstagungen und Workshops mit mehr als 15 Beteiligten groß, so sein Fazit.

## Professionalisierungsbedarf bei Skills und Methoden

Diese Chance sollten Unternehmen nutzen, denn Großgruppenformate gehören der Studie zufolge ja in vielen Unternehmen zur Tagesordnung. Doch noch zeigen sich hier Defizite, weil oft Mitarbeiter moderieren, denen das Methodenwissen fehlt und – wohl auch infolgedessen – bei Großgruppenmoderationen meist nur auf eine Methode gesetzt wird. „Hier kann eine zentrale Ursache für die Probleme vieler Unternehmen vermutet werden, bei größeren Arbeitstagungen und Workshops mit mehr als 15 Beteiligten die vorher gesteckten Ziele der Tagung oder des Workshops zu erreichen“, resümiert Buxel „Alles in allem kann gefolgert werden, dass bei der Gestaltung und Umsetzung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in vielen Unternehmen noch Professionalisierungsbedarf im Bereich Moderations-Skills und Großgruppen-Methoden vermutet werden kann.“

Die Chancen stehen offenbar nicht schlecht, dass sich die Investition in die Schulung der moderierenden Mitarbeiter auszahlen könnte: Denn Unternehmen, die passende Moderations-Skills und -Methoden einsetzen, können laut der Studie auch deutlich häufiger Erfolg bei Großgruppentagungen und -workshops verbuchen.

Andrea Sattler ●

## Gute Moderationskultur

**Erfolgsfaktoren.** Die Studie zeigt, was Unternehmen mit erfolgreichen Großgruppenmoderationen besser machen als jene, bei denen das Format regelmäßig scheitert.

- Unternehmen mit erfolgreichen Großgruppentagungen und -workshops erzeugen bei allen Beteiligten eine steile Lernkurve, damit sie gemeinsam Problemlösungen erarbeiten können.
- Sie bringen das Know-how der Teilnehmer effizient in den Arbeitsprozess ein, um Probleme und Lösungsansätze zu diskutieren und zu guten Lösungen zu kommen.
- Weitere wichtige Faktoren: einen guten Teamspirit zu schaffen und bei allen Beteiligten Aufbruchsstimmung und den Willen, Lösungen umzusetzen, zu erzeugen.

Zur kompletten Studie: <https://www.fh-muenster.de/oecotrophologie-facility-management/downloads/holger-buxel/studie-grossgruppen-methoden-moderation.pdf>

# Fünf Tipps: So klappt's mit Großgruppen

**PRAXISIDEEN.** Die Studie der Hochschule Münster hat gezeigt, dass es bei Workshops und Tagungen mit Großgruppen bei den Moderatoren noch Defizite gibt. Studienautor Professor Holger Buxel hat für uns Tipps zusammengestellt, wie Personalverantwortliche und andere Gelegenheitsmoderatoren die anspruchsvolle Moderationsaufgabe bewältigen.

Eine Großgruppenmoderation unterscheidet sich von der Moderation eines Workshops in kleinem Kreise oft deutlich. Diese fünf Praxis-Tipps für eine erfolgreiche Großgruppenmoderation können Personalmanagern und anderen Gelegenheitsmoderatoren dabei helfen:

## **Tipp eins: Planen Sie klare Abläufe und Strukturen für die Kommunikation.**

Im Arbeitsprozess steigt mit wachsender Anzahl der Teilnehmer auch die Anzahl der Kommunikationsverbindungen exponentiell an. Je größer eine Gruppe, desto wichtiger ist es, klare Abläufe, Regeln, und Strukturen für den Kommunikations- und Denkprozess zu planen und einzuhalten. Gibt es diese nicht, versinken Großgruppen schnell in chaotischer Kommunikation und stranden ergebnislos.

## **Tipp zwei: Wählen Sie die richtige Methode.**

Es gibt verschiedene erprobte Moderationsmethoden, um den Arbeitsprozess mit einer Großgruppe zu strukturieren. Bekannte Verfahren wie RTSC, World Café, die Methode Move-Moderation oder Open Space unterscheiden sich stark darin, wie strukturiert und detailliert man damit ein Problem bearbeiten kann und wie gut die Ergebnisse in Aktionspläne überführt werden können. Braucht man konkrete Maßnahmen zur Problemlösung, ist etwa die Move-Moderation effektiv. Bei Strategieentwicklungsfragen sollte man auch RTSC prüfen. Geht es hingegen nicht so sehr darum, ein Problem konkret zu lösen, sondern eher darum, eine große Gruppe an ein Thema heranzuführen und Partizipation zu erreichen, bieten sich World Café und Open Space an.

oft schon schwieriger. Planen Sie daher bei Kleingruppenphasen die Gruppen nicht zu groß ein.

## **Tipp vier: Bauen Sie Puffer ein.**

Wenn sich im Veranstaltungsablauf die Phasen der Großgruppen- und Kleingruppenarbeit abwechseln, müssen sich die einzelnen Teilnehmer immer wieder orientieren, wann sie wo als Nächstes sein müssen. Kommen nicht alle Teilnehmer rechtzeitig an den nächsten Arbeitssitzungen an, kommt der Gesamtprozess zum Stocken. Bauen Sie daher stets genug Puffer zwischen den Arbeitsschritten ein und achten Sie darauf, dass Sie rechtzeitig und aktiv beginnen, die Gruppenteilnehmer für die nächste Runde wieder „einzusammeln“.

## **Tipp fünf: Haben Sie einen Plan, wie es weitergeht.**

Am Ende der Großgruppenmoderation stehen oft nicht nur wertvolle Ergebnisse, sondern auch viele Beteiligte, die wissen wollen, wie es mit dem Thema nun weitergeht. Die Ergebnisse müssen dokumentiert und in einen Arbeitsplan überführt werden. Überlegen Sie daher bereits im Vorfeld, wie Sie die Dokumentation der Arbeitsergebnisse erstellen wollen und wie Sie die nächsten Schritte angehen wollen. Leider gilt oft: Nach wenigen Tagen ist bei den meisten Beteiligten bereits die Erinnerung an viele Details verblasst, die diskutiert wurden. Je schneller die Dokumentation und die nächsten Schritte eingeleitet werden, desto besser können der erzeugte Schwung und die Ergebnisse nutzbar gemacht werden.

**Holger Buxel ●**



**AUTOR**

**Prof. Dr. Holger Buxel**  
ist Professor für Marketing und Management an der Fachhochschule Münster. Die Themen „Gruppen- und Großgruppenmoderation“ gehören zu seinen Arbeitsbereichen und er berät Unternehmen zu den beiden Themen.

**Fachhochschule Münster**  
Corrensstraße 25, 48149 Münster  
Tel. 0251 8365451  
buxel@fh-muenster.de  
www.fh-muenster.de

# Toyota: Talente auch einmal verzweifeln lassen

**TALENT MANAGEMENT.** Mehr denn je wird von Führungskräften die Fähigkeit gefordert, das Talent ihrer Mitarbeiter zu fördern. Seit mehr als 50 Jahren zählt beim japanischen Autobauer Toyota die Entwicklung der Mitarbeiter zu den wichtigsten Aufgaben. Ein neues Buch mit dem Titel „Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung“ liefert authentische Einblicke in ein „lernendes Unternehmen“.

Der japanische Managementtrainer Tomizô Murakami sagt von sich, dass er gelegentlich das mittlere Management von Toyota bewusst vor schwer lösbare Probleme stelle, um zu verhindern, dass die Anzahl der Menschen zunehme, die nur auf Anweisungen warteten und sich damit zufrieden gäben, dass die Standards eingehalten oder alle Anweisungen ausgeführt würden.

Deshalb hat er Manager bewusst mit Problemen konfrontiert, die sie stark forderten. Ein Beispiel dafür ist die Aufforderung: „Halbiere die Kosten im Vergleich zu heute.“ Der Trainer betont: „Bei Toyota

war man schon immer auf einem extrem guten Level, weil die täglichen Verbesserungen dazu beitrugen, fast jeden Spielraum zu nutzen. Die Aufgabe, die Kosten zu halbieren, gleicht einem Vorhaben, aus einem sehr trockenen Handtuch mit ganzer Kraft doch noch etwas Wasser herauswringen zu wollen.“ Natürlich antwortet laut Murakami jeder Mitarbeiter in so einem Fall, dass das Halbieren der Kosten unmöglich sei, aber man lasse ihn trotzdem darüber nachdenken. „Und dann wird er versuchen, all sein Denkvermögen zusammenzunehmen, um etwas auszuhecken.“

Toyota betrachtet den menschlichen Verstand, das Denkvermögen, als eine sehr kostbare Ressource. In der unmittelbaren Nachkriegszeit fehlte es Toyota an Geld, um Maschinen zu kaufen oder Menschen einzustellen. Was kann man als Unternehmen in solch einer Lage tun? Man muss den ganzen Verstand zusammennehmen und sich etwas ausdenken. Das kostet kein Geld. Wenn die Menschen ihren Verstand gebrauchen und gründlich über etwas nachdenken, dann merken sie, was bei ihrer Arbeit eigentlich unnötig ist und sie entwickeln Ideen, um effizienter zu arbeiten und können da-

**Akio Toyoda.** Der Toyota-Chef präsentierte Mitte Mai 2017 eine solide Konzernbilanz. Sein Unternehmen hatte im Bilanzjahr 2016 eine Gewinnmarge von 7,2 Prozent erzielt, einen der besten Werte der Autoindustrie.



durch ihre Produktivität steigern. Taiichi Ohno, der ehemalige Vizepräsident und Vater des Toyota Produktionssystems, hat neben dem Satz „Der menschliche Verstand kennt keine Grenzen“ auch folgendes gesagt: „Damit die Menschen lernen, ihren Verstand zu gebrauchen, müssen sie vorher an einer Aufgabe verzweifeln.“ Er fand es sehr wichtig, den Menschen sehr anspruchsvolle Aufgaben zu stellen. Auch Katsuaki Watanabe, der ehemalige Toyota-Präsident, sagte immer wieder: „Stelle anspruchsvolle Aufgaben immer so, dass ein Dilemma zu lösen ist.“ Zwei sich widersprechende Probleme müssen gleichzeitig gelöst werden – zum Beispiel: „Die Qualität erhöhen, während man auch die Kosten senkt.“ Oder: „Ein Auto entwickeln, das die Luft umso sauberer macht, je mehr man fährt.“ Oder „Die Kundenzufriedenheit steigern, indem man effizienter verkauft.“

Am Arbeitsplatz, also am Ort der Wertschöpfung (Gemba), ist man oft versucht, eindimensional nur die Kosten zu senken. Aber wenn man gleichzeitig auch die Qualität verbessern muss, dann kann man dies nicht auf die bekannten Weisen erreichen. Man muss neue Pfade betreten. Erst wenn der Mensch auf dem bisherigen Weg nicht mehr weiterkommt, wird er zum ersten Mal in der Lage sein, sich einen neuen Weg zu suchen, indem er sein gesamtes Denkvermögen mehr als vorher aktiviert.

## Wann Führungskräfte einen Rat geben sollten

Wichtig ist dabei auch der Zeitpunkt, wann der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter einen Rat gibt. Verbesserungen auf einem hohen Niveau sind nicht auf herkömmlichen Pfaden zu erreichen. Es ist zum Beispiel notwendig, die Vogelperspektive einzunehmen. Nehmen wir den Mitarbeiter aus obigem Beispiel, dem aufgetragen wurde, die Kosten zu halbieren. Er muss seine Produktionslinie wie ein Vogel von oben betrachten und sich Gedanken dazu machen, wie er die vor- und nachgelagerten Bereiche in seine Sparbemühungen involviert. Angenommen, er merkt nach intensivem Hin- und Herüberlegen und Experimentieren, dass die Hinweise auf Verbesserungen im nachfolgenden Be-

reich, in dessen Prozess, verborgen sind. Dann muss er sich nun den nachfolgenden Bereich ansehen und mit den dort arbeitenden Menschen sprechen. Trainer Murakami betont, dass es ganz wichtig sei, dass der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter genau dann anspreche, wenn dieser sich tief in ein Problem vergraben habe und nicht mehr weiter komme oder frisch auf einen Hinweis gestoßen sei, den er noch nicht umsetzen konnte.

## Die Suche nach dem Neuen darf nie aufhören

„Nur wenn der Mitarbeiter gerade vor einer Wand steht, erreichen deine Ratschläge sein Herz. Wenn du den Moment erwischst, wo einer, der bislang immer nur auf seinen eigenen Prozess geschaut hat, anfängt auch den nachgelagerten Bereich zu betrachten, und wenn du ihn dann fragst: „Na, klappt es?“ Dann kommen solche Antworten wie: „Hmm, ich glaube, 30 Prozent schaffen wir, aber 50 Prozent werden schwierig.“ In diesem Moment müsse der Vorgesetzte den Mitarbeiter unbedingt für diese 30 Prozent loben. Erst danach dürfe er einen weiterführenden Ratschlag geben. Dann nehme der Mitarbeiter den Schwung des Lobes mit und beginne in Richtung 50 Prozent zu laufen.

Hier wird deutlich, worin sich das Unternehmensbild Toyotas von einem rein rational geprägten Unternehmensverständnis unterscheidet. Es ist nicht die Ratio, die mit dem Absolutheitsanspruch einer wissenschaftlichen Erkenntnis den Menschen vorgibt, wie sie zu handeln haben. Vielmehr fürchtet das Unternehmen genau das, dass die Menschen aufhören, ihr eigenes Denkvermögen zu nutzen! Die Mitarbeiter sollen selbstständig vermeintlich unverrückbare Erkenntnisse hinterfragen, damit sich neue Pfade auf dem Weg zum Ziel auftun. Natürlich gibt es Mitarbeiter, die trotz intensiven Nachdenkens nicht zum Handeln kommen. Wenn man merkt, dass sie es aber wirklich versuchen, dann hilft zum Beispiel ein konkreter Ratschlag: „Wie wäre es denn, wenn Sie zu Herrn A im nachfolgenden Bereich gingen, um ihn zu fragen, was er zu Ihrem Problem meint?“ Ganz wichtig ist es, dass man →

**flow**  
consulting



NEU:  
FSL  
dynamic

**FLOW LEADERSHIP®**

ZUKUNFTSFÄHIGES UND  
AGILES FÜHRUNGSHANDELN  
ENTWICKELN

**Power-**  
Potential-**Profile®**

Wir messen Persönlichkeit,  
Führungshaltung und -kompetenzen,  
wissenschaftlich fundiert.  
Nutzen Sie unsere Expertise für  
Coachings, Talent-Management und  
Führungskräfte-Training

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



**Zukunft schenken!**  
**Zu jedem Anlass!**

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

Petra Traag, 089 12006-109  
petra.traag@sos-kinderdorf.de



**SOS-Kinderdorf-Stiftung**  
www.sos-kinderdorf-stiftung.de

→ niemandem das Denken abnehmen darf, indem man ihm vorsagt, was er zu tun hat. Die Mitarbeiter sollen selbst über die Lösungen nachdenken und schier verzweifeln. Wenn sich dann ein Durchbruch erzielen lässt, dann trägt das wesentlich zur Stärkung des Selbstbewusstseins bei und der Mensch hat eine Basis für weiteres Wachstum gewonnen. Wenn man wirklich am Verzweifeln ist, dann fällt einem auch irgendeine Lösung ein. Wenn man nicht genug verzweifelt ist, wird die Sicht auf das Problem häu-

fig von dem bereits vorhandenen Wissen oder der eigenen Voreingenommenheit verstellt und das Denken behindert.

### Die Kraft der Verzweigung

Taiichi Ohno, der ehemalige Vizepräsident von Toyota, benutzte ein Wortspiel, in dem drei Begriffe vorkamen, die alle drei auf japanisch als „Nôryoku“ gleich ausgesprochen, aber anders geschrieben werden. Um Dinge effizient zu erledigen, braucht es laut Ohno gleichermaßen Ge-

schick und Intelligenz und die Fähigkeit des „Verzweifeln“, die Fähigkeit, bis an die eigenen Grenzen zu gehen, um diese zu überschreiten.

Deshalb ist es bei Toyota die Aufgabe des Vorgesetzten, sich zu überlegen, wie man den Mitarbeitern ausreichend harte Nüsse zum Knacken geben könnte. Mitarbeitern, die bereits gelernt haben, selbst nachzudenken, sollte man schwierige Aufgaben geben, an denen sie zu „beißen“ haben.

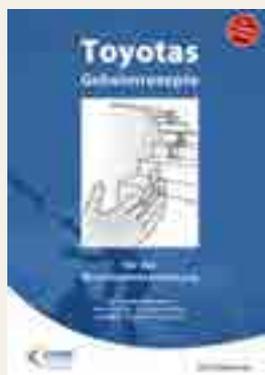
OJT Solutions ●

## Erfahrene Toyota-Manager berichten aus ihrer Praxis

**Buchtipps.** Als Autor des Buchs „Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung“ wird vom Verlag die Unternehmensberatung „OJT Solutions“, eine Tochter von Toyota Motors, genannt. Das ist ungewöhnlich, aber offenbar haben alle 50 Trainer und Berater einen wichtigen Beitrag geleistet.



**Prof. Dr. Constantin May.** Er veröffentlichte „Toyotas Geheimrezepte“ am CETPM Institut an der Hochschule Ansbach.



**Buchtipps.** OJT Solutions: Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung, CETPM Publishing, 174 Seiten 39,95 Euro

Bei den OJT-Mitarbeitern handelt es sich ausschließlich um ehemalige Toyota-Führungskräfte. Es gibt bei Toyota den Grundsatz, immer den Besten aus einer Mannschaft herauszunehmen, um ihn weiterführenden Herausforderungen zuzuführen. Dies basiert auf der Überzeugung, dass Menschen die Gabe haben, sich aus innerem Antrieb weiterzuentwickeln, wenn sie erreichbare Ziele und Herausforderungen im Alltag vor Augen haben. Ab einer gewissen Hierarchieebene aufwärts wird die Anzahl der anspruchsvollen Posten naturgemäß geringer.

Gute Führungskräfte erhalten deshalb oft auch die Chance, bei Bewährung in eine zum Toyota-Konzern gehörende

Beratungsgesellschaft zu wechseln, um dort ihr Wissen unverfälscht, seriös und professionell zu vermarkten.

Die Bücher, die OJT veröffentlicht hat, haben in Japan mittlerweile Kultstatus erlangt. Mit „Toyotas Geheimnisse“ erhalten deutsche Leser Dank des Einsatzes der CETPM GmbH, einem Institut an der Hochschule Ansbach, Herrieden, einen ausgesprochen praxisnahen Einblick in die Kunst der Mitarbeiterentwicklung in fünf Kapiteln:

1. Menschen entwickeln – wie Toyota denkt
2. Denkfähigkeit entwickeln – wie Toyota Probleme löst
3. Motivation erzeugen – wie Toyota lehrt
4. Teams fördern – wie Toyota kommuniziert
5. Wertschöpfung steigern – wie Toyota Manager bildet.

Toyotas Weg zur Erhöhung der Produktivität versteht man besser, wenn man Arbeitskräfte einer bestimmten Produktionseinheit mit einem starken Fußballteam vergleicht. Ein Mannschaftsspiel ist kein mechanischer Prozess, der ausschließlich logischen Gesetzmäßigkeiten folgt. Was die Stärke einer Mannschaft in einem Spiel ausmacht, kann man nicht linear beschreiben und dann für eine Anleitung zum sicheren Sieg nehmen. Viel zu komplex sind die Wechselwirkungen von individuellen Stärken, kollektivem Zusammenspiel und äußeren Umständen. Wer kapiert will, wie eine gute Fußballmannschaft zu ihren Siegen kommt, der sollte sich die Erzählungen der Spielern (Innensicht) anhören: Worauf sie zum Beispiel in welchen Momenten achten oder was aus ihrer Sicht die wichtigste Voraussetzung für ein Weiterkommen war. Aus solchen Details können Interessierte wertvolle Hinweise entnehmen. So ist auch dieses Buch mit seinen vielen Fallbeispielen zu nutzen.

[www.cetpm-publishing.de](http://www.cetpm-publishing.de)

# WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG MBA KOMPENDIUM

[www.haufe.de/mba2017](http://www.haufe.de/mba2017)

KOSTEN-  
LOSES PDF



WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG  
MBA KOMPENDIUM

NEU: Jetzt auch mit berufsbegleitenden Masterstudiengängen



Nutzen Sie unser kostenloses PDF.  
Download unter:  
[www.haufe.de/mba2017](http://www.haufe.de/mba2017)

# Gemeinsam die Zukunft besser planen

**PE-STRATEGIE.** Die meisten Veränderungen in der Wirtschaft und in den Unternehmen verlaufen schleichend. Man nimmt sie im Alltag nicht wahr. Deshalb lohnt es beim strategischen Planen, sich zunächst zu fragen: „Was hat sich in letzten zehn oder 20 Jahren verändert?“ Aus den Entwicklungslinien in der Vergangenheit können dann hilfreiche Schlüsse für die Zukunft gezogen werden.

Unternehmerisch handeln bedeutet, die Zukunft gedanklich vorwegzunehmen und die Weichen rechtzeitig in Richtung Zukunft zu stellen. Das ist die Aufgabe aller Top-Entscheider in den Unternehmen. Das ist oft nicht einfach, denn die Zukunft ist noch nicht Gegenwart. Deshalb fließen in alle strategischen Planungen viele Annahmen ein – zum Beispiel über die Frage: Wie entwickelt sich der (Arbeits-)Markt? Welche Problemlösungen sind künftig (technisch) möglich? Welche Kompetenzen brauchen unsere Mitarbeiter morgen?

Erleichtert wird das strategische Planen jedoch dadurch, dass die meisten Verän-

derungen nicht „disruptiv“ verlaufen (um ein aktuelles Modewort zu gebrauchen), sondern schleichend. Deshalb nimmt man sie im Arbeitsalltag oft nicht bewusst wahr. Darum sollten die Entscheider in den Unternehmen, wenn sich bei ihnen das Gefühl verdichtet, „bei uns muss sich etwas verändern“, in einem Workshop zunächst zum Beispiel gemeinsam fragen: „Wie hat unser Unternehmen, sein Markt und seine Belegschaft vor zehn oder 20 Jahren getickt?“

## Langfristige Entwicklungslinien erkennen

Aus den Ergebnissen können sie dann ableiten: „Was hat sich seitdem verändert?“ Oder anders gesagt: „Was kennzeichnet die Situation heute?“ Anhand der Veränderungen in den zurückliegenden Jahren können die Workshop-Teilnehmer sich dann fragen, welche Entwicklungslinien hierin erkennbar sind. Im nächsten Schritt können sie sich mit der Frage zu befassen: „Wie sieht aufgrund dieser Entwicklungslinien unser Unternehmen, die Zusammenarbeit in ihm, seine Mitarbeiterstruktur voraussichtlich in fünf oder zehn Jahren aus?“

Aufgrund der hier abgebildeten Tabelle können sich die Teilnehmer dann beispielsweise fragen: „Was gilt es konkret zu tun, damit unser Unternehmen in zehn Jahren noch marktfähig ist und über die Mitarbeiter verfügt, die es braucht?“ Dann kann die Maßnahmenplanung beginnen. Der Vorteil eines solchen Vorgehens ist: Durch die gemeinsame Analyse „Was hat sich verändert?“ wird zunächst

eine gemeinsame Verstehensbasis geschaffen. Zudem wird den Teilnehmern bewusst, wie viel sich in den zurückliegenden zehn oder 20 Jahren schon geändert hat beziehungsweise wie viele Veränderungen das Unternehmen und seine Mitarbeiter bereits erfolgreich gemeistert haben. Entsprechend zuversichtlich befassen sie sich mit der Zukunft – insbesondere dann, wenn es primär darum geht, Entwicklungslinien, die bereits in der Vergangenheit erkennbar waren, fortzuschreiben.

Dies ist eigentlich bei allen anstehenden Veränderungen im Human-Resources-Bereich beziehungsweise im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung sowie betriebliche Weiterbildung der Fall. Unabhängig davon, ob es sich beispielsweise um das Thema Führung, Team- und Zusammenarbeit oder Mitarbeiterqualifikation handelt. Hier waren und sind es nicht sogenannte „black swans“, also (scheinbar) unvorhersehbare Ereignisse wie die Terroranschläge 2001, die Finanzkrise 2008 oder der Brexit, die zu dem „Reformstau“ beziehungsweise hohen Change-Bedarf in vielen Unternehmen führen.

Die Ursache ist vielmehr: Die Personalbeziehungsweise HR-Verantwortlichen in den Unternehmen haben ihre „Hausaufgaben“ entweder nicht oder nicht konsequent genug gemacht. Oder sie hatten nicht das erforderliche Standing in ihrer Organisation, um bei den Top-Entscheidern das nötige Gehör zu finden. Denn für fast alle Herausforderungen im PE- und OE-Bereich, vor denen die Personal- und HR-Verantwortlichen in den Unter-



**AUTOR**

**Dr. Albrecht Müllerschön**  
ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung in Starzeln (Baden-Württemberg). Er unterstützt Unternehmen und ihre Mitarbeiter bei der Bewältigung von Change-Vorhaben. Der Wirtschaftspsychologe ist Experte für Personalauswahl, Personalentwicklung und Coaching. Er ist auch Lehrbeauftragter der Uni Tübingen und Autor mehrerer Fachbücher.

**Albrecht Müllerschön  
Managementberatung**  
Kirchsteige 6, D-72393 Starzeln  
Tel. +49 7477 151105  
[www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)

# Was hat sich in den letzten 20 Jahren verändert?

**Übersicht.** Grundlage eines Planungsprozesses kann eine Übersicht wie die folgende sein, die bei einem Workshop mit den Personalverantwortlichen in einem mittelständischen Unternehmen entstand:

Thema	1997	2017	Zukunft
<b>Unternehmensstruktur</b>	Es gibt noch die Unternehmensfamilie die „Siemensianer“, „die Opelaner“ ...	(Groß-)Unternehmen haben weitgehend eine Holding-Struktur mit einer Mutter- und vielen Tochtergesellschaften. Die Frage, was verbindet uns noch, gewinnt an Bedeutung.	Unternehmen sind zunehmend lose Beziehungsnetzwerke. Die Zusammenarbeit von Unternehmen und Mitarbeiter ist meist eine Kooperation auf Zeit.
<b>Arbeitsform</b>	Die Mitarbeiter arbeiten für Abteilungen, Bereiche, (fast) jeder hat noch seine klar umrissenen und abgegrenzten Aufgaben.	Eine bereichsübergreifende Team-Projektarbeit dominiert.	Die Kernleistungen der Unternehmen werden zunehmend in unternehmensübergreifenden Netzwerken und mithilfe vieler externer Dienstleister sowie Mitarbeiter auf Zeit erbracht.
<b>Informationstechnologie</b>	IT wird zum Optimieren, Neustrukturieren lokaler Arbeitsprozesse genutzt.	IT ist der zentrale Treiber der Veränderung. Sie durchzieht die Unternehmen, wie das Nervensystem den menschlichen Körper, die meisten Prozesse in den Unternehmen laufen computergestützt ab.	Unternehmen sind in digitale Netzwerke eingewoben. Die meisten operativen Prozesse laufen vollautomatisiert und netzgestützt ab.
<b>Firmeninterne Personalentwicklung</b>	PE versteht sich als „strategischer Partner der Unternehmensführung“. Man plant langfristig strategisch.	Strategische PE ist immer schwerer möglich, da belastbare Zukunftsprognosen auch bezüglich des Personal-/Kompetenzbedarfs kaum noch möglich sind.	PE entwickelt sich zunehmend zum Dienstleister für die Mitarbeiter auf der Shopfloor-Ebene und ihre Führungskräfte, sie schafft Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes Lernen, stellt Tools zur Verfügung.
<b>Führung</b>	Führung erfolgt weitgehend top-down. Die Führungskräfte verstehen es als ihre Kernaufgabe, ihre Mitarbeiter bei ihrer Arbeit anzuleiten und zu motivieren.	Führung versteht es zunehmend als ihre Kernaufgabe, die (bereichsübergreifende) Zusammenarbeit zu organisieren und zu koordinieren.	Kernaufgabe von Führung wird es zunehmend, Sinn zu vermitteln, Spezialisten in das Team einzubinden und diese auf das gemeinsame Ziel einzuschwören.
<b>„Gute“ Mitarbeiter</b>	Sie sind fachlich fit und erfüllen die ihnen übertragenen Aufgaben zuverlässig.	Sie sind Teamarbeiter, die über den „Teller- rand“ hinausschauen.	Teamarbeiter erkennen selbst, was es zu tun gilt, und entwickeln ihre Kompetenz eigenverantwortlich weiter.
<b>Coaching</b>	Coaching spielt im Bereich Weiterbildung und PE nur eine marginale Rolle. Zielpersonen sind fast ausschließlich „Executives“.	Coaching hat sich zu einem allgemein anerkannten PE-Instrument für Fach- und Führungskräfte und Teams entwickelt.	Die Bedeutung individueller Förder- und Entwicklungsmaßnahmen steigt weiter
<b>Weiterbildung</b>	Sie erfolgt weitgehend in Präsenztrainings.	Sie erfolgt zunehmend mittels Lernarchitekturen, die Online-Lernen mit Präsenzseminaren verknüpfen.	Die digitalen Medien und das selbstgesteuerte Lernen im Projekt- und Arbeitsalltag spielen eine immer größere Rolle.
<b>Teamentwicklung</b>	Sie beschränkt sich weitgehend auf Teambildung (Formieren neuer Teams) – häufig mit Outdoor-Maßnahmen gekoppelt.	Sie zielt in der Regel darauf ab, die Leistung bestehender (Arbeits-)Teams zu steigern – meist im Rahmen laufender Projekte.	Sie zielt primär darauf ab, aus einer Vielzahl von Spezialisten „Hochleistungsteams“ zu bilden, die zeitlich begrenzt kooperieren.

nehmen aktuell stehen, gilt: Sie sind nicht neu. So liest man in den Fachzeitschriften und hört man auf Kongressen zum Beispiel seit fast zwei Jahrzehnten:

- „Die Führung in den Unternehmen muss sich verändern.“
- „Die Unternehmen müssen schneller und flexibler auf Marktveränderungen reagieren.“

- „Die cross-funktionale Zusammenarbeit muss intensiviert werden.“
- „Die Entwicklung im IT-Bereich ist der zentrale Treiber der Veränderung im Unternehmen.“

Deshalb ist die Nervosität, mit der aktuell solche Themen wie „Industrie 4.0“, „Digitale Transformation“ und „Agilität“ diskutiert werden (und der Hype, den

die Beraterszene hierum entfacht), eher eine Indiz dafür, dass das Management in vielen Unternehmen aufgrund seiner mentalen Fixierung auf den kurzfristigen Erfolg viele Entwicklungslinien im Unternehmensumfeld entweder „verschließ“ oder ihnen im Alltagsgeschäft nicht die nötige Beachtung beimaß.

**Albrecht Müllerschön ●**

# Hacker manipulieren immer öfter auch die Mitarbeiter

**PSYCHOLOGIE.** Die größte Schwachstelle bei Angriffen auf Computersysteme ist der Mensch. Mit Methoden des „Social Engineering“ kommen Hacker oft an wichtige Informationen. Unternehmen brauchen mehr Bewusstsein für diese Risiken und sollten ihre Mitarbeiter durch gezielte Trainings sensibilisieren.

„Mein Name ist Max Litzner. Ich bin neu im Team für das Vorstandsprojekt zur digitalen Transformation. Dummerweise ist mein Kollege heute nicht da und ich brauche dringend das Passwort, um an eine Unterlage für unsere Vorstandssitzung zu kommen. Könnten Sie mir da vielleicht weiterhelfen? Ich weiß wirklich nicht, was ich sonst tun soll. Die Sitzung beginnt doch schon in einer halben Stunde.“

Der angerufene Mitarbeiter stutzt und überlegt kurz. Den Namen des neuen Mitarbeiters hat er schon mal gehört und heute ist tatsächlich eine Vorstandssitzung zu dem Projekt. Das wird daher schon in Ordnung sein, denkt er und gibt

dem Anrufer das Passwort. Doch der ist weder Herr Litzner noch Mitarbeiter, sondern ein Hacker, der sich gerade mit den Methoden des „Social Engineering“ erfolgreich Zugriff zu vertraulichen Daten verschafft hat.

Der Begriff „Social Engineering“ stammt ursprünglich aus Soziologie und Politikwissenschaft. Bezogen auf das Thema Sicherheit bezeichnet er die zwischenmenschliche Manipulation, mit der Betrüger unter Vortäuschung falscher Tatsachen unberechtigten Zugang zu Informationen oder IT-Systemen erlangen. „Social Engineering“ greift also nicht an der Technik, sondern „am Menschen“ an. „Die größte Schwachstelle ist nun einmal der Mensch“, sagt Dietmar Pokoyski, Geschäftsführer der Kölner Agentur Known Sense. Inzwischen gehe man davon aus, dass fast alle Hackerangriffe mit „Social Engineering“ vorbereitet würden. Doch diese Erkenntnis setzt sich erst langsam durch. So ging es auch in den Berichten nach dem letzten großen Hackerangriff „Wannacry“ vor allem um die Technik und darum, die Attacken „technisch in den Griff“ zu bekommen. Das ist zwar wichtig, zumal offenbar viele betroffene Unternehmen ein regelmäßiges Update ihrer Systeme versäumt hatten, aber es reicht nicht. Doch wie verhängnisvoll die psychologischen Einfallstore sein können, ist in den meisten Unternehmen unbekannt. Das gilt auch für den Begriff „Social Engineering“.

## „Social Engineering“ ist arglistige Täuschung

In einer Studie von Known Sense, für die in 35 zweistündigen psychologischen Tiefeninterviews unter anderem auch die Anfälligkeit für bestimmte psychologische Strategien ausgelotet wurde, zeigte sich, dass alle Befragten den Begriff nicht kannten und er oft mit positiven Assoziationen verbunden wurde. So lenkte das Wort „social“ (offenbar in Assoziation zu Social Media) auf die falsche Fährte und auch „Engineering“ war (vermutlich in Anlehnung an deutsche Ingenieurstugenden) positiv besetzt. Die Bezeichnung wurde zudem als „modern“ und „fortschrittlich“ empfunden. Manche der Interviewten fragten sogar nach



Foto: IE Business School

**José Esteves.** Der Professor für Informationssysteme war selbst einmal Hacker.

konkreten Weiterbildungsmöglichkeiten zum „Social Engineer“. Die Erklärung, dass dahinter eine arglistige Manipulation steckt, führte dann bei vielen Befragten zu Enttäuschung und Unmut. Dabei ist „Social Engineering“ keineswegs per se negativ. „Wir sind nun mal soziale Wesen und benötigen soziale Beziehungen zum Überleben“, erklärt die Psychologin Ivona Matas, die die Studie durchgeführt hat. Und Beziehungen würden eben durch Interaktionen und Kommunikation aufgebaut. Das nutzen „Social Engineers“ aus und setzen dabei an Einfallstoren wie Hilfsbereitschaft, Neugier, Leichtgläubigkeit, Druck oder dem Wunsch nach Anerkennung an. Wer sich besonders hilflos gibt, kommt daher nicht selten schnell ans Ziel. Das zeigt ein Beispiel auf Youtube. Dort gibt sich die Anruferin bei einem Telekommunikationsunternehmen als hilflose und überforderte Mutter aus, die dringend die Passwörter ihres Mannes braucht. Im Hintergrund ist lautes Babygeschrei zu hören. Innerhalb von zwei Minuten bekommt sie alle Passwörter (<https://www.youtube.com/watch?v=lc7scxvKQOo>).

„Social Engineering ist eine sehr Erfolg versprechende Methode, um an Informationen zu kommen, weil es an normale menschliche Bedürfnisse andockt“, sagt Matas. „Das ist dasselbe Prinzip wie beim Heiratsschwindler oder Enkeltrick.“ Nur wer wisse, dass es „Social Engineering“ gebe, könne sich auch zur Wehr setzen. „Die meisten Hackerangriffe funktionieren aufgrund von menschlichen Faktoren“, bestätigt auch José Esteves, Profes-



Foto: Known sense

**Ivona Matas.** Die Diplom-Psychologin führte eine Befragung zu den Erfolgchancen des „Social Engineering“ durch.

sor für Informationssysteme und digitale Innovation an der IE Business School in Madrid. Haupteinfallstor sei „Social Engineering“, ein weiteres der menschliche Irrtum. „Menschen machen Fehler“, so Esteves, der selbst einmal Hacker war. Sie schauen bei einer vermeintlichen E-Mail ihrer Bank nicht genau hin und klicken auf einen Link. „Hacker nützen es aus, dass Menschen nicht so sehr auf Details achten und oft in Eile sind“, erklärt der Professor.

## Hacker warten sehr geduldig auf ihre Chance

Also erfinden Hacker ein Szenario und behaupten in einer E-Mail zum Beispiel, das Passwort sei aufgrund eines Updates der Datenbank ungültig, oder sie geben sich als der IT-Dienstleister des Unternehmens aus. Dabei seien Hacker oftmals sehr geduldig. „Die wissen, eines Tages macht einer einen Fehler und dann nützen sie die gestohlene Identität“, so der Experte. Oder es wird ein USB-Stick – vielleicht noch mit der Aufschrift Gehälter – im Unternehmen platziert. „Zwar sagen alle, dass sie den Stick nie nutzen würden, aber einer tut es dann doch und das ganze Unternehmen wird gehackt“, so Professor Esteves.

Hacker seien keineswegs immer nur verschrobene Einzelgänger. Viele hätten hervorragende kommunikative Fähigkeiten, die sie gezielt nutzen. „Die werden meist eher am Anfang eingesetzt“, sagt der Professor und empfiehlt Unternehmen, sich stärker in die Köpfe von Hackern →

→ zu versetzen und ihr Vorgehen zu verstehen. Bei Interviews mit 23 erfahrenen Hackern fand er Einstellungen, die bei einem Angriff genutzt werden. So geht es bei der Erkundung zunächst darum, die Schwachstellen zu finden und Zugang zu den Daten zu bekommen. In der zweiten Phase steht dann die optimale Ausbeutung im Mittelpunkt. Im Extremfall übernimmt der Hacker das System und nutzt es als Basis für weitere Angriffe auf andere Unternehmen. „Social Engineering“ und technisches Expertenwissen gehen daher Hand in Hand. So findet ein Angreifer zum Beispiel heraus, dass ein Lieferant den kompletten Zugang zum IT-System eines Kunden hat. Er nutzt „Social Engineering“, um von einem der Mitarbeiter des Lieferanten die Zugangsdaten zu bekommen und dann wiederum die Website des Unternehmens zu hacken.

### Awareness-Kampagnen helfen

„Unternehmen brauchen mehr Bewusstsein für die menschlichen Schwächen“, fordert Pokoyski, dessen Agentur Unternehmen bei Awareness-Maßnahmen berät. So hat er zum Beispiel eine umfangreiche „Social-Engineering“-Kampa-

gne für die Deutsche Telekom entwickelt. Dazu gehörte unter anderem ein eigenes Sicherheitsportal, auf dem die Mitarbeiter Meldewege, Infomaterial, FAQs, diverse Flyer, eine Art Selbsttest (Bluff-o-Meter) oder einen Film abrufen konnten. „Bluff-City“ war ein aufwendig produziertes interaktives Video, in dem man zurückspulen und damit den Handlungsverlauf verändern konnte.

„Wenn man einen Fehler entdeckte, lief die Geschichte quasi sicherer weiter“, erklärt Pokoyski. In dem Film ging es um einen Mr. White, der eine wichtige Präsentation halten musste. Über den Geburtstag seiner Tochter verwickelten die „Social Engineers“ ihn in ein Gespräch, erfuhren dann über den Namen seiner Katze sein Passwort und blockierten den Zugang zum Rechner. Zum Maßnahmenpaket gehörte weiterhin das begehbare Teppichspiel „Bluff and Hack“, bei dem ein Team nur dann erfolgreich war, wenn es bestimmte Informationen herausbekommen hatte.

Wichtig sei es gewesen, die Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, wie „Social Engineers“ an Informationen kommen, erklärt Pokoyski. Und da gebe es immer raffiniertere Methoden. Besonders perfide ist der

sogenannte CEO-Betrug. Ein Anrufer gibt sich als Chef aus, der sich gerade auf Geschäftsreise befindet, ganz dringend Geld braucht und den Mitarbeiter entweder auffordert, sofort Geld auf ein Konto zu überweisen oder die Zugangsdaten herauszugeben. Da werde dann manchmal sogar die Stimme des echten Chefs imitiert, weiß Pokoyski. Ähnlich funktioniert es per E-Mail. Dabei erforschen die Hacker zunächst, welche Ansprache, welches Wording oder welche Abkürzungen der Chef nützt oder wie er unterschreibt. Der Druck vom vermeintlichen Vorgesetzten ist ein beliebtes Muster und für viele Mitarbeiter ist es schwer, diesem standzuhalten. So verlor der Nürnberger Autozulieferer Leoni im Jahr 2016 durch einen derartigen Angriff rund 40 Millionen Euro. Dabei soll sich der Betrüger als Leoni-Mitarbeiter ausgegeben und auf seine „besondere Befugnisse“ verwiesen haben. „Einige Unternehmen haben es inzwischen ihren Controllern verboten, freitags Überweisungen zu tätigen, um den Druck rauszunehmen“, sagt Pokoyski. „Sicheres Verhalten kostet Zeit und der Mitarbeiter ist immer das schwächste Glied“, mahnt die Psychologin Matas. „Wer unter hohem Leistungsdruck steht,

## Typen und ihre Gefährdung

**Überblick.** Ausgerechnet gute Software-Experten werden von allzu menschlichen Telefonanrufen überfordert. Hier hilft ein Awareness-Training. Welche „Opfer“-Typen es gibt, hat das Beratungsunternehmen Known Sense zusammengestellt:

- Naive Dauersender lieben den ständigen Kontakt zu bekannten und weniger bekannten Menschen. Fühlen sich selber als zu unbedeutend, um für einen Social Engineer interessant zu sein und bieten daher eine große Angriffsfläche.
- Vorsichtige Pragmatiker betrachten die Möglichkeiten der modernen Kommunikation sorgfältig auf ihren Nutzen hin. Social Engineering führt entweder zu selbstkritischen Einsichten oder Resignation. Potenziell sehr offen für Awareness.
- Skeptische Verweigerer bewegen sich kritisch in der Kommunikationslandschaft und machen keinesfalls überall mit. Aber es besteht trotzdem ein hohes Risikopotenzial aufgrund der Anfälligkeit in klassischen, analogen Kommu-

nikations-Settings, wenn die Betrüger emotional werden. Dieser Typ hat eine mittlere Awareness-Eignung.

- Versierte Netzjunkies bewegen sich souverän auf dem neuesten Stand der Technik. Social Engineering überfordert sie durch allzu Menschliches. Hohes Risiko, aber geringe Offenheit für die Gefahren.
- Unbekümmerte Mitläufer sind offen für Neuerungen, wollen immer dabei sein. Social Engineering „versaut“ ihnen die schöne Kommunikationswelt und weckt Schamgefühle. Hohes Risiko, aber auch gut über Awareness zu packen.

**Veranstaltungstipp:** Am 14. September findet in Berlin die Social-Engineering-Konferenz „Bluff City 2017“ statt ([www.known-sense.de/BLUFFCITYflyer.pdf](http://www.known-sense.de/BLUFFCITYflyer.pdf)).

# Bluff-o-Meter: Würden Sie reinfallen?

**Testfragen.** „Social Engineering“ nutzt verschiedene menschliche Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft oder die Sehnsucht nach Anerkennung. Anhand von Fragen (hier eine kleine Auswahl) kann jeder selbst testen, ob er von Betrügern als „Einfallstor“ benutzt werden könnte (Quelle: Known Sense).

**Beispiel eins.** Sie sind in Eile, als ein Herr Müller vom IT-Support anruft. Er sagt, dass beim letzten Update ein gravierender Fehler gemacht worden sei und er jetzt sofort Ihre Zugangsdaten benötige, um weiteren Schaden zu vermeiden. Das passt Ihnen zwar gerade gar nicht, aber Herr Müller wird jetzt ungeduldig – er müsse gleich Ihren Zugang sperren und Ihrem Vorgesetzten Meldung machen.

**Wie reagieren Sie?** Menschen, die empfänglich sind für Lob, sagen: „Na gut, hier ist die Nummer, dann hat die liebe Seele Ruh!“ oder „Toll, was so ein IT-Support alles mitbekommt und aus der Ferne beheben kann!“

**Beispiel zwei.** Sie erhalten eine freundliche E-Mail von Ihrer Kollegin Frau Zoff vom Büro in Darmstadt. Sie lobt Sie überschwänglich für Ihr letztes Teamprotokoll. Sie bräuchte noch die ein oder andere Information. Sie mailen hin und her und beantworten gerne alle Fragen.

**Was geht Ihnen dabei durch den Kopf?** Menschen, die empfänglich sind für Lob bis hin zu Schmeicheleien sagen: „Wenn jemand mich so nett fragt, hat er sich auch eine Auskunft verdient.“ Oder: „Wenn ich Frau Zoff die Informationen nicht gebe, wer weiß, ob sie dann auch noch so nett ist und wem sie erzählt, dass ich nicht kooperativ bin.“

**Beispiel drei.** Ein Herr Cornelsen von der Firma Pics 4 Pax ruft an. Ihr Teamleiter ist in einem Meeting, hat aber laut Herrn Cornelsen Ihre Nummer an ihn weitergereicht, damit Sie ihm möglichst „zeitnah“ Informationen über den aktuellen Status des gemeinsamen Geschäfts erteilen.

**Wie reagieren Sie?** Menschen, die empfänglich sind für Lob bis hin zu Schmeicheleien denken: „Oh je, mein Teamleiter liebt keine Verzögerungen, da gebe ich dem Anrufer lieber schnell die gewünschten Informationen.“ Oder: „Toll, dass mein Teamleiter mir so eine wichtige Aufgabe zutraut, klar gebe ich die Infos weiter.“

ist anfälliger für soziale Manipulationen.“ Ein Mitarbeiter müsse sich die Zeit nehmen können, eine Anfrage erst einmal intern abzuklären. Und er müsse dafür Rückendeckung vom Chef haben. „Sicherheit hat auch viel mit der Unternehmenskultur zu tun“, sagt die Psychologin. Wer seinen Mitarbeitern vermittelt, dass jeder einzelne Verantwortung für die Sicherheit habe und es daher auf ihn ankomme, erreiche auch ein höheres Sicherheitsbewusstsein. Dabei sollten Mitarbeiter auch darin bestärkt werden, auf ihr Bauchgefühl zu achten, wenn ihnen zum Beispiel eine E-Mail komisch vorkommt, und sie an die IT-Abteilung weitergeben können. Und dort sollte der Verdacht ernst genommen werden, auch wenn er sich vielleicht als Fehlalarm entpuppt. Dabei erweist sich neben dem Zeitdruck nicht selten auch das große Vertrauen der Mitarbeiter in die IT als verhängnisvoll und so mancher glaubt: „Wir haben ja eine gute IT-Abteilung, da ist alles sicher.“

## Tests mit dem „Bluff-o-Meter“

Um herauszufinden, für welche Art von sozialen Angriffen man selbst besonders empfindlich ist, hat die Awareness-Agentur „Known Sense“ das Bluff-o-Meter entwickelt, eine Art „Brigitte-Test“, bei dem jeder herausfinden kann, wo seine

Schwachstellen liegen. Denn nur wer sich selbst kennt, weiß auch, wo er leicht angreifbar ist. So ist der eine eben leichtgläubig, der andere vor allem neugierig. Auch hier spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. In Firmen, in denen Wertschätzung gelebt wird, werden die Mitarbeiter auch weniger empfänglich für einen Angreifer sein, der sie mit Schmeicheleien umgarnet. „Ganz schön blöd, wenn der „Social Engineer“ der netteste Mensch am Arbeitsplatz meiner Mitarbeiter ist“, brachte es einer der Interviewten in der Studie auf den Punkt.

Doch nicht nur das Bedürfnis nach Anerkennung macht es Hackern leicht, auch unsere „mentalen Shortcuts“ helfen ihnen, an Informationen zu kommen. „Wir können nicht jede einzelne unserer Handlungen genau durchdenken“, sagt die Psychologin Matas. „Das dauert zu lange und ist zu energieraubend.“ Also nütze man Denkabkürzungen. Das sei wie beim Autofahren, wo man die einzelnen Schritte auch vergisst und automatisch handelt. Einer dieser Shortcuts ist die Regel: Gleichheit schafft Vertrauen. „Wenn jemand aus demselben Ort kommt, dieselben Hobbys oder an derselben Uni studiert hat, schafft das sofort Vertrauen und wir sprechen dem anderen positive Eigenschaften zu“, so Matas. Das sei zwar naiv und nicht immer zutref-

fend, weil jemand mit demselben Hobby nicht automatisch vertrauenswürdig sei. Aber es funktioniere nun mal und nur wer sich dessen bewusst sei, könne dagegen steuern. Das Perfide ist, dass es oftmals nicht einmal streng vertrauliche Informationen sind, die dem „Social Engineer“ den Weg zu vertraulichen Daten bahnen. Denn jede Kleinigkeit kann ein wichtiger Baustein für einen Angriff sein. Das reicht vom Sportverein bis zum Lieblingsessen. Wer das kennt, kann schnell ein Vertrautheitsgefühl aufbauen und damit Zugang zu den wichtigen Daten bekommen. „Jeder muss sich stets darüber klar sein, welche digitalen Fußabdrücke er hinterlässt und wie diese nutzbar sein könnten“, mahnt Matas.

## Nonverbale Signale fehlen

Ein wichtiges Ergebnis der Interview-Studie war auch, dass Jüngere keinen Unterschied mehr zwischen analoger und digitaler Kommunikation sehen. „Sie spüren die fehlenden Kanäle nicht und brauchen sie daher auch nicht für die Überprüfung.“ Dabei spielen in der analogen Kommunikation gerade die nonverbalen Signale oftmals eine wichtige Rolle, um eine Aussage richtig einzuordnen oder zu verifizieren. Beim digitalen Austausch fallen diese Signale und damit →

→ die Möglichkeit der Überprüfung weg, was es den Angreifern natürlich leichter macht. Manchmal stieß die Psychologin bei den Interviews auch auf eine gewisse Technikarroganz. „Einige haben besonders hervorgehoben, wie gut sie mit der Technik umgehen können, hatten aber keine Ahnung, wie „Social Engineering“ funktioniert und wie sie selbst dabei reagieren“, erinnert sie sich. Da sei manchmal sehr wenig Bewusstsein vorhanden gewesen und manche konnten nicht einmal zwischen Hilfsbereitschaft und Navität unterscheiden. Andere wiederum seien regelrecht beleidigt gewesen und wollten nicht wahrhaben, dass auch sie so einfach manipulierbar sind. Anhand der Studie haben die Autoren die Gefährdung verschiedener Typen und ihre Empfänglichkeit für Awareness-Maßnahmen herausgearbeitet. So bewegen sich die „versierten Netzjunkies“ zwar souverän auf dem neuesten Stand der Technik, sind jedoch mit „Social Engineering“ überfordert, haben aber trotzdem nur eine geringe Offenheit für die Gefahren.

Oftmals sei die eigene Betroffenheit der beste Weg, jemanden für das Thema zu sensibilisieren, weiß IE-Professor Esteves, der sich daher manchmal in die Accounts seiner Studenten einhackt und ihnen dann präsentiert, wie viele Informationen er über sie gefunden hat. Berater Pokoy-

sköne. Möglich sei das zum Beispiel im Rahmen eines moderierten Erfahrungsaustauschs. Dabei sollte auch klar kommuniziert werden, dass jeder zum Opfer werden könne und nicht vorsätzlich dem Unternehmen schade.

### Ein großes Risiko liegt bei den Top-Managern

Dabei könne gerade Anerkennung als soziales Einfalltor die größten Schamgefühle auslösen. Schließlich wird dem Betroffenen dann bewusst, dass der Angreifer nur deshalb so nett war, weil er einen perfiden Plan hatte und nicht, weil er Interesse an seiner Person hatte. Daher dürfte die Dunkelziffer von „Social Engineering“-Angriffen auch viel höher sein, als die bei technischen Angriffen. „Die üblichen IT-Hotlines genügen nicht für ein umfassendes Reporting“, mahnt Pokoyski. „Die sind meist so IT-getriggert, dass sich Opfer dort nicht gut aufgehoben fühlen.“

IE-Professor Esteves sieht eines der größten Risiken bei den Top-Managern. „Die haben oftmals überhaupt kein Sicherheitsbewusstsein“, staunt der Spanier. So beobachte er oft, wie sich Manager völlig unbekümmert in den VIP-Lounges an den Flughäfen in das WLAN einloggen. Doch ein öffentliches WLAN sei eines

stände wüssten nichts über die Cyberangriffe auf ihr Unternehmen. Das sei für sie Sache der IT-Abteilung. Aber IT-Sicherheit müsse Chefsache sein und Top-Manager müssten sich regelmäßig über die Vorfälle informieren lassen. Bisher gebe es in den meisten Unternehmen niemandem im Vorstand, der für Datensicherheit zuständig sei. „Da besteht ein dringender Handlungsbedarf“, so der Professor. Schließlich seien die Gefahren für ein Unternehmen enorm, wobei der Reputationsschaden manchmal sogar schwerer wiege als der finanzielle Verlust.

Auch die Trainings zu IT-Sicherheit müssten stärker auf das Management und weniger auf technische Details ausgerichtet werden. „Es ist wichtiger, Bewusstsein dafür zu schaffen als technische Details zu behandeln.“ Zudem argumentieren viele Top-Manager beim Thema Datensicherheit gern mit den Kosten und fragen nach dem Return on Investment. „Klar kostet es viel und man sieht den Nutzen nicht“, sagt Esteves. „Erstens weiß man nie, wann ein Angriff kommt. Und erst wenn er kommt, lohnt sich die Investition.“ Man dürfe daher nicht mit den Kosten argumentieren, sondern müsse IT-Sicherheit wie eine Einbruchversicherung sehen. Die zahle man schließlich auch, wenn keiner einbricht.

Kritisch sieht der Experte auch den Umgang der Unternehmen mit erfolgten Angriffen. „Die meisten versuchen weiter, den Vorfall zu verschweigen und gefährden damit auch andere“, mahnt Esteves. Denn es gebe immer mehr kombinierte Attacken. So wurde im Mai der Telefonkonzern O2 gehackt. Er versuchte das zu verschweigen. Doch den Hackern ging es letztlich gar nicht um die Daten des Telekommunikationskonzerns. Die wurden nur benötigt, um darüber Zugang zu den Bankdaten der Kunden zu bekommen. So wurden zwei Unternehmen zur selben Zeit gehackt. „Unternehmen müssen besser zusammenarbeiten“, mahnt der Professor. Auch am adäquaten Krisenmanagement und einer Kommunikationsstrategie bei Cyberattacken fehle es häufig. Die größte Gefahr sieht Esteves inzwischen jedoch bei den Smartphones. „Das sind die echten Sicherheitsbomben“, behauptet er.

### „Wer Angriffe von Betrügern verschweigt, der gefährdet damit auch andere.“

José Esteves

ski hat dafür die Aktion „Bluff me please“ entwickelt, bei der die Mitarbeiter eines Unternehmens die Angriffe eines „Social Engineers“ per Telefon bestellen können – natürlich ohne dass sie wissen, wann genau der in Aktion tritt. „Intern wird das als Mutprobe verkauft und danach individuell mit dem Mitarbeiter besprochen“, erklärt er. Generell sei der Awareness- und Kommunikationsbedarf bei den Mitarbeitern für einen vertraulichen Austausch hoch. „Die angebotenen Telefongespräche waren superschnell weg“, erinnert sich der Agenturchef.

Auch wer bereits Opfer eines Angriffs geworden sei, brauche einen geschützten Raum, wo er sein Erlebnis verarbeiten

der größten Sicherheitsrisiken. Zwar gebe es in vielen Unternehmen klare Regeln und manchmal müssten die Mitarbeiter sogar jede Woche ihr Passwort ändern. Nur beim Top-Management würden oftmals Ausnahmen gemacht. „Das ist völlig absurd“, so der IT-Experte. „Diejenigen, die am meisten verletzbar sind, sind am wenigsten vorsichtig.“ Dabei müssten Manager die ersten sein, die die Regeln beachten und mit guten Beispiel vorangehen. „Wenn die Top-Manager das nicht vorleben, gelingt es auch nicht, ein Sicherheitsbewusstsein im Unternehmen zu implementieren“, mahnt der Professor. Doch nicht nur beim eigenen Verhalten gibt es Nachholbedarf. Die meisten Vor-

Bärbel Schwertfeger ●

# Der neue Cialdini: Verhandlungen schlauer starten

**Buchtipps.** Robert B. Cialdini, 72, war Psychologie-Professor an der Arizona State University (USA). Sein Spezialgebiet sind professionelle Überzeugungsstrategien. Sein neuestes Buch („Pre-Suasion: Wie Sie bereits vor der Verhandlung gewinnen“, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2017, 343 Seiten, 29,95 Euro) erklärt, wie Verhandlungen psychologisch geschickt eingefädelt werden sollten.

Im Jahr 1984 veröffentlichte Cialdini in den USA das Buch „Influence: The Psychology of Persuasion“. Weltweit verkaufte es sich über drei Millionen Mal und machte den Autor zum „Paten der Beeinflussung“.

## Geschenke verpflichten zu Gegenleistungen

Dieses Buch wurde nicht zuletzt wegen folgender Geschichte, die in einer amerikanischen Großstadt spielt, berühmt: Menschen, die gerade einen Bahnhof verlassen, bekommen von den Mitgliedern einer Sekte Blumen geschenkt. Ein paar Schritte weiter taucht dann plötzlich ein weiteres Sektenmitglied mit einer Spendenbüchse auf und bittet um eine milde Gabe. Viele Menschen kehren wortlos um, um ihre Blume zurückzugeben. Cialdini erklärt: Passanten, die die Sekte nicht unterstützen wollen, spüren wegen der mitgenommenen Blume trotzdem eine starke Verpflichtung, eine Gegenleistung erbringen zu müssen. Dieses Gefühl ist so stark, dass sie es nicht fertig bringen, mit dem Geschenk einfach zu verschwinden. Sie können den „Zwang zur Gegenleistung“ offenbar nur loswerden, indem sie das Geschenk zurückgeben – selbst wenn sie die manipulative Masche dahinter durchschauen.

## Sechs Überraschungsstrategien

Insgesamt spricht Cialdini von sechs Mechanismen, die Menschen quasi automatisch dazu bringen können, etwas Bestimmtes zu tun:

- 1. Reziprozität:** Die tief verankerte Grundregel des Gebens und Nehmens führt dazu, dass Menschen oft glauben, sich (zum Beispiel mit Zugeständnissen in Verhandlungen) revanchieren zu müssen.
- 2. Konsistenz:** Jeder will konsequent und glaubwürdig auftreten. Wenn man jemanden dazu bringt, sich früh auf etwas festzulegen, wird diese (schnelle) Entscheidung lange aufrechterhalten – auch wenn sie dumm war.
- 3. Soziale Bewährtheit:** Bei Entscheidungen orientieren sich viele am Verhalten anderer – insbesondere an Promis oder Menschen, die ihnen ähnlich sind.
- 4. Sympathie:** Der „Halo-Effekt“ (Heiligenschein-Effekt) zeigt, dass positive Merkmale einer Person (attraktives Äußeres) dazu führen, dass man leichtsinnig vermutet, diese Person habe bestimmt auch noch andere positive Eigenschaften (Intelligenz, Zuverlässigkeit ...).



Foto: Brandon Sullivan

**Robert Cialdini.** Der emeritierte Professor gründete auch die Beratung „Influence at Work“.

**5. Autorität:** Erwachsene sind grundsätzlich bereit, fast alles zu tun, was eine Autoritätsperson verlangt.

**6. Knappheit:** Dinge, die schwer zu haben sind, erscheinen wertvoller. Verknappung bewirkt eine höhere Nachfrage.

## Neu: Das „Vorspiel“ als siebte Strategie

Es gibt noch einen siebten Mechanismus der Beeinflussung. Cialdini stellt ihn in seinem neuesten Buch vor: Eine Überzeugung („Persuasion“) gelinge umso besser, wenn ihr gewisse manipulative Aktivitäten vorausgingen („Pre-Suasion“). Will man Passanten zur Teilnahme an einer Umfrage motivieren, dann lohnt es sich, vor der eigentlichen Bitte zu fragen: „Halten Sie sich für einen hilfsbereiten Menschen?“ Auch visuell lässt sich eine Entscheidung in die gewünschte Richtung drängen: Ein Möbelhaus, das seine bequemen Möbel vorrangig verkaufen will, sollte überall große Fotos von Wolken aufhängen. Ein Lebensmittelladen, der mehr Bordeaux-Weine verkaufen muss, sollte französische Musik im Hintergrund spielen. Will der Chef, dass seine Führungskräfte sorgfältiger entscheiden, sollte er im Besprechungsraum eine Kopie von Rodins Denker aufstellen. Cialdini entwickelte eine Theorie der „Vorabbeeinflussung“, die darauf beruht, dass man bei einem Menschen angeblich „zielführende“ Assoziationen wecken könne, bevor er sich bewusst entscheide. Das geht vom Gruppendruck (im Vorfeld) bis zur Gestaltung der Verhandlungsräume. Zum Schluss noch eine Warnung vom Meister persönlich: „Es ist wichtig, die Rolle der Wahrscheinlichkeit im Auge zu behalten, auf die man unausweichlich trifft, wenn man sich im Reich des menschlichen Verhaltens betätigt: Keine Überzeugungstechnik wirkt mit Sicherheit.“

# Triadische Karriereberatung – wenn Coaching zu kurz greift

**METHODE.** Unter Karriere wird meist die erfolgreiche Laufbahn verstanden. Das von Kornelia Rappe-Giesecke entwickelte „Triadische Modell“ erfasst aber eine größere Komplexität. Karriere wird in ihrem Modell definiert als das Produkt eines intensiven Zusammen- und Gegeneinanderwirkens von Laufbahn, professionellem Werdegang und persönlicher Biografie.

Um die „Triadische Karriereberatung“ zu verstehen, ist es hilfreich, sich zuerst folgendes Fallbeispiel zu Gemüte zu führen: Herr M. ist ein Ingenieur von Mitte 40. Aufgrund seiner guten Arbeit und seiner innovativen Ideen, die seinem Arbeitgeber (einem mittelständischen Unternehmen der Elektrotechnik-Branche) viel Umsatz gebracht haben, wird er in eine Leitungsposition befördert. Er führt eine Abteilung in einem Unternehmen, das

auf Steuerungstechnik spezialisiert ist. Herr M. ist unzufrieden mit dieser Arbeit. Er sagt, er wisse abends gar nicht, was er eigentlich geschafft habe – es gebe nur Termine und Telefonate und Sitzungen. Seine Mitarbeiter klagen, dass sie nicht wüssten, woran sie seien, weil M. nichts entscheide und sich außerdem ständig in ihre fachliche Arbeit einmische. Eine systematische Personalentwicklung existiert in diesem Unternehmen nicht, sein

Chef schickt M. nach einem kurzen Gespräch auf ein Seminar, wo er Führen und Delegieren lernen soll. Die Umsetzung des dort Gelernten geht nach drei Wochen gegen null. Durch Zufall hört M. von einem Freund aus Studententagen, dass eine Karriereberatung helfen könne. Dort schildert er seine berufliche Situation im Rahmen eines „Sondierungsgesprächs“. Sein Ziel ist es, zu klären, ob er in seiner Position bleiben kann und wel-

**Wechsel.** „Will ich meinen Beruf noch zehn Jahre ausüben und welche Alternativen passen zu mir?“, das beantwortet die „Triadische Karriereberatung“.



Foto: Maridav / Shutterstock.com

che weiteren Optionen es für ihn gibt. Ein Kontrakt über drei halbtägige Sitzungen wird geschlossen. In der ersten Sitzung geht es um eine umfassende berufliche Standortbestimmung. Als Einstieg nutzt die Beraterin das Leitfadenterview zur Werteklärung:

- **Frage:** „Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?“ Antwort: „Meine Arbeit als Ingenieur ist mir wichtig. Ich muss entdecken, entwickeln, etwas zur Reife bringen können.“
- **Frage:** „Welche zentralen Werte leiten Sie?“ Antwort: „Perfektion in der Arbeit und ich will auf dem Stand der Entwicklung in meinem Fach sein.“
- **Frage:** „Was ist für Sie ‚richtige‘, produktive, sinnvolle Arbeit? Wann sind Sie bei der Arbeit ganz im Einklang mit sich selbst?“ Antwort: „Wenn ich allein oder mit anderen zusammen innovative Produkte entwickle, neue Lösungen finde, wenn ich so arbeiten kann wie damals in der Forschung und Entwicklung und wenn die Arbeit einen sinnvollen Zweck erfüllt - zum Beispiel Energie sparen, die Umwelt schonen.“

- **Frage:** „Welche Arbeit ist nicht sinnvoll und produktiv und erzeugt bei Ihnen Langeweile, Unwillen oder andere negative Gefühle?“ Antwort: „Ständige Meetings, Telefonkonferenzen. In der Firma etwas durchsetzen müssen. Mitarbeiter führen, die keine Freude an der Arbeit haben.“
- **Frage:** „Ihre momentane Situation: Wie ist das prozentuale Verhältnis zwischen sinnvoller, befriedigender und nicht sinnvoller, unbefriedigender Arbeit? Was überwiegt?“ Antwort: „Die nicht sinnvolle überwiegt. Ich komme abends nach Hause und weiß nicht, was ich geschafft habe.“
- **Frage:** „Wann möchten Sie am liebsten kündigen?“ Antwort: „Jetzt. Ich halte das nicht mehr lange aus, ich fühle mich getrieben und sehe den Sinn nicht mehr.“
- **Frage:** „Haben Sie selbst schon mal gekündigt und warum?“ Antwort: „Nein, ich bin nach dem Studium zu dieser Firma gekommen, sie hat mir immer gute Entwicklungsmöglichkeiten gegeben, dafür bin ich dankbar.“

- **Frage:** „Wie und womit kann man Sie belohnen? Mit mehr Geld, mehr Autonomie, mit Aufstieg, mit mehr Sicherheit oder mit anderem?“ Antwort: „Man kann mich belohnen, wenn man mir eine spannende neue Aufgabe gibt, wo ich mein ganzes Know-how einbringen kann, wo es um was geht, um ein Problem, das noch keiner gelöst hat. Und dann mich machen lassen und mir alles vom Leib halten.“
- **Frage:** „Wessen Lob und Wertschätzung ist Ihnen wichtig?“ Antwort: „Die Anerkennung meiner Fachkollegen, die am selben Problem arbeiten, ist mir wichtig.“
- **Frage:** „Wie sollte Ihr Chef Sie führen? Wie nicht?“ Antwort: „Wie ich es eben beschrieben habe, lange Leine.“
- **Frage:** „Ihre momentane Situation: Zu wie viel Prozent entspricht der Führungsstil Ihres Chefs Ihrem Ideal?“ Antwort: „Eigentlich kaum, wir reden immer nur über Finanzen, dass alles zu viel kostet, was meine Leute machen. Das war mal anders.“
- **Frage:** „Wann sind Ihr Arbeitsleben und Ihr Privatleben in einer für Sie guten Balance?“ Antwort: „Ich bin zu viel in der Firma, das ist nicht mehr in der Balance. Meine Familie hält zu mir und stützt mich. Aber ich will wieder mehr Zeit für sie und auch für Freizeitbeschäftigungen haben.“
- **Frage:** „Wenn Sie sich Ihre Antworten anschauen und vergegenwärtigen: Können Sie Ihre Bedürfnisse, Wünsche, Ideale und Werte an Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz verwirklichen, überwiegend verwirklichen oder müssen Sie eine Negativbilanz ziehen?“ Antwort: „Leider eher eine Negativbilanz, so kann es nicht weitergehen, deshalb bin ich ja hier. Aber das hilft schon mal, so klar zu sehen, dass ich meine Werte nicht mehr leben kann.“

Der nächste Schritt besteht in einer umfassenden und strukturierten Erhebung des Ist-Zustands. In der Beratungspraxis nutzt man das „Triadische Modell“ zur systematischen Erhebung des Ist-Zustands der Karriere, zur Ordnung der Themen, zur Präzisierung der Fragestellung, zur Analyse der Prämierungen und zur Herausarbeitung der Zukunftsoptionen. „Prämierung“ ist ein Fachbegriff aus dem →

## Was ist „Prämierung“?

**Definition.** Die Idee der Prämierung, die ein Teil der „Triadischen Karriereberatung“ ist, gilt als ein wichtiges Element des „Neuen Triadischen Denkens“ nach Professor Michael Giesecke.

Prämierung meint nicht Priorisierung, sondern die Bevorzugung eines Faktors auf Kosten der anderen. Prämierungen kann man nur bei einer begrenzten Anzahl von Faktoren vornehmen. Hinter diesem Denken steht das aus der Ökologie kommende Axiom der begrenzten Ressourcen. Didaktisch vermittelt man diese Idee so, dass man ein Endlosseil in drei Schlaufen auf den Boden legt und einen Teilnehmer bittet, nacheinander in die Schlaufen zu treten, die bestimmte Faktoren darstellen. Man bittet nun den Kunden, die Bedeutung seiner Faktoren durch die Größe der Schlaufen auf dem Fußboden zu markieren und dies auch ausführlich zu begründen. Sobald ein Kunde anfängt, eine Schlaufe zu vergrößern, wird eine andere Schlaufe (oder auch die beiden anderen Schlaufen) kleiner. Folgt man dem Axiom der begrenzten Ressourcen, wird auf diese Weise eindrücklich und leicht nachvollziehbar sichtbar, dass Prämierungen immer auf Kosten eines anderen Faktors gehen.

→ triadischen Denken, der etwa „Fokussierung auf bestimmte Faktoren“ bedeutet – wobei die Prämierung auf einen Faktor immer zulasten anderer Faktoren geht.

Das Verfahren der Standortbestimmung mit der Basis-Triade ist eine Kombination aus strukturiertem Interview und Aufstellungsarbeit, das mit dem Wechsel von Komplexitätsinduktion, Komplexitätsreduktion und Komplexitätserhalt operiert. Das Vorgehen: Man legt mit nur einem Seil drei gleich große Schlaufen für die drei Dimensionen des Begriffs Karriere:

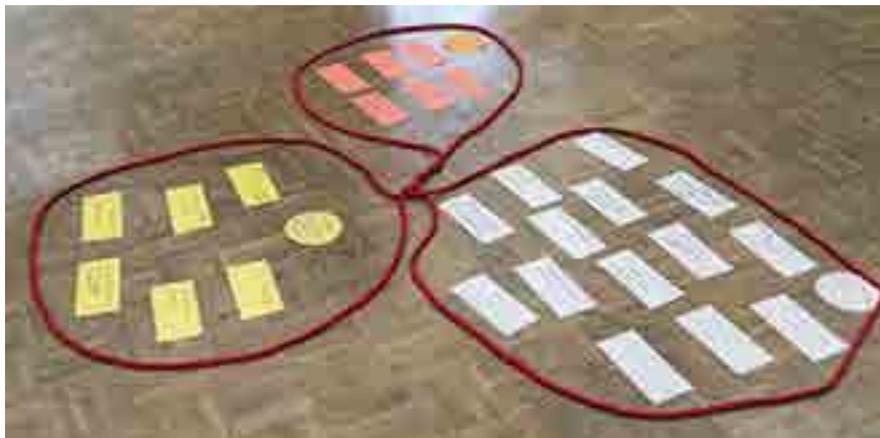
- professioneller Werdegang (in Form von Qualifizierungen)
- Biografie (der Entwicklung der Person, der Stärken und Schwächen)
- berufliche Laufbahn (als der Übernahme von Funktionen).

Dazu stellt sich der Klient mit seinen Füßen in eine Schlaufe (zum Beispiel die Schleife „Laufbahn“) und beantwortet die Frage: „Welche Themen sind hier im Moment für mich wichtig?“ Die Beraterin schreibt Stichworte auf Karten und der Klient legt sie am Schluss in die Schlaufe. Dasselbe passiert mit der zweiten und dritten Schlaufe. Klient und Beraterin stellen sich danach außerhalb der Schlaufen. Der Klient beschreibt, was ihm auffällt. Im Anschluss daran folgt die Prämierungsanalyse mit der Frage: „Welche Dimension hat im Moment welche Bedeutung für meine Karriere?“ Der Klient wird aufgefordert, die Bedeutung der Bereiche durch die Größe der Schlaufen zu symbolisieren. Hier wird sinnlich erfahrbar gemacht, dass das Vergrößern eines Bereichs auf Kosten eines anderen geht. Dann folgt die Erhebung emotionaler Daten: Der Klient stellt sich nacheinander in jede der Schlaufen, die nun verschieden groß sind. Die Beraterin fragt: „Wie fühlt es sich an? Verspüren Sie einen Impuls? Was wird klar?“ Der Klient dissoziiert sich wieder und stellt sich außerhalb der Schlaufen. Jetzt geht es um die Bewertungen der Situation, mögliche Konsequenzen und Handlungsoptionen. Wie die Standortbestimmung im Falle des Ingenieurs ausgesehen hat, zeigt die Wiedergabe seiner Antworten.

## 1. Schritt: Sammlung der Themen

### a) Laufbahn

- Karriere wollte ich nicht machen.



**Die Triade.** Der Klient visualisiert „Person“, „Profession“ und „Funktion“ mit einem Seil. Vergrößert er einen Bereich, geht das ganz offensichtlich zulasten eines anderen.

- Einer musste es ja machen. Ich bin lange genug dabei und kenne den Laden und bin meiner Firma dankbar.
  - Ich dachte, das kriege ich auch hin.
  - Das Gehalt hat mich natürlich auch gelockt.
  - Managementtätigkeit ist für mich nicht das Richtige.
  - Habe Sorge, dass ich meinen guten Ruf in der Firma verliere, wenn es noch lange so weitergeht.
  - Ich kann doch nicht wieder einen Schritt zurück, die Stelle gibt's nicht mehr und das wäre auch gegen meinen Stolz.
  - Ich kann mir kaum vorstellen, in eine andere Firma zu wechseln.
  - Eigentlich will ich bleiben.
- b) professioneller Werdegang**
- Ich vermisse meine Ingenieursarbeit, die Entwicklung guter und präziser Lösungen für technische Probleme.
  - Ich habe Sorge, dass ich bald fachlich abgehängt sein werde.
  - Würde mich gern um die neuen Themen kümmern.
  - Richtige Arbeit heißt, neue Produkte zu schaffen.
  - Ich würde mich spezialisieren auf ...
  - Ich bin Ingenieur geworden, weil ich an technischen Lösungen für eine bessere Welt, eine gesunde Umwelt mit sauberer Energie mitarbeiten wollte.

### c) Biografie

- Habe es weit gebracht, meine Eltern sind stolz auf mich.
- Mein Vater wäre gerne Ingenieur geworden, aber etwas kam dazwischen.

- Ich leide darunter, dass ich meine Familie vernachlässige.
- Bin nur noch mit der Arbeit beschäftigt, auch gedanklich in der Freizeit.
- Noch spielt meine Gesundheit mit, aber ich schlafe oft schlecht.
- Bin Mitte 40, was soll jetzt kommen?

## 2. Schritt: Prämierungen vornehmen

Die Beraterin bittet, die Bedeutung der Dimensionen durch eine Veränderung der Größe der Schlaufen darzustellen. Das Kriterium für die Größe ist: Wohin geht die meiste Zeit und Energie? Herr M. vergrößert die „Laufbahn-Schlaufe“, was auf Kosten des „professionellen Werdegangs“ (oder, wie M. lieber sagt, der fachlichen Entwicklung) geht. Er vergrößert schließlich die Schlaufe „fachliche Entwicklung“ auf Kosten der „Biografie-Schlaufe“. Er stellt sich hinein, hat in diesen beiden Schlaufen „fachliche Entwicklung“ und „Biografie“ kaum Platz, tritt auf die ausgelegten Karten und hat den Impuls, die „fachliche Entwicklung“ sofort wieder zu vergrößern, Platz zu schaffen. Die Beraterin bittet ihn, das auszuhalten, seine Gedanken und körperlichen Empfindungen wahrzunehmen. Die Laufbahn-Schlaufe ist sehr groß, darin fühlt er sich verloren, als er sich hineinstellt und seine inneren Resonanzen erspüren soll.

## 3. Schritt: Die Bewertung

Bei der Bewertung der Ergebnisse und der Impulse, die er von einer beobachtenden Position außerhalb der Schlaufen macht, wird ihm klar, dass die Entscheidung vor



**Autorinnen.** Sie vermitteln die „Triadische Karriereberatung“ (von rechts): Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke, Hannover, und Dr. Katja Kantelberg, Ulm.

einem Jahr ein Fehler war. Er habe bei seiner Entscheidung für den Aufstieg und die Position des Abteilungsleiters Laufbahn auf Kosten seines professionellen Werdegangs prämiert, genauer gesagt auf Kosten seiner fachlichen Weiterent-

wicklung, seiner professionellen Identität und seiner Werte als Ingenieur. Die Profession Management hat er nicht gelernt und für ihn ist Management auch keine ‚richtige‘ Profession. Die Beraterin nimmt eine andere Position ein: Management sei

richtige Arbeit, man brauche eine Ausbildung dafür und Freude an diesem Tun, das sei fachliche Arbeit, aber eine andere. Mitarbeiter führen, sich politisch klug im Unternehmen bewegen, anderen die fachliche Arbeit überlassen und sich damit begnügen, ihnen den guten Rahmen dafür zu schaffen. Dafür kann er Wertschätzung entwickeln und seine negative Bewertung überprüfen: „Ja, da habe ich mich wohl getäuscht, das ist nichts für mich, denn es bedeutet Verzicht auf Ingenieursarbeit.“

### Konsequenzen und mögliche Optionen

In der Auswertung der Ergebnisse der Sitzung geht es darum, ob es in der Organisation einen Platz gäbe, wo er diese Fachlichkeit wieder leben und selbst entwickeln könnte, statt anderen einen Rahmen dafür zu schaffen, gute Produkte zu entwickeln. Ein Abstieg wäre →



**HAUFE.  
AKADEMIE**

Alles wird leicht.

## Wir helfen Ihnen, es anderen leicht zu machen!

Unsere Aus- und Weiterbildungen für Sie als Trainer, Coaches und Berater:

Holen Sie sich aus unseren Aus- und Weiterbildungen das notwendige Wissen für Selbstverständnis, Methoden und Prozesse der jeweiligen Professionen und steigern Sie damit die Qualität Ihres Angebots.

Ausführliche Infos im Web unter [www.haufe-akademie.de/trainer-coaches-berater](http://www.haufe-akademie.de/trainer-coaches-berater)

- Haufe Coaching-Ausbildung
- **Neu:** Ausbildung zum Businesstrainer FLEX
- Ausbildung zum Fachtrainer FLEX
- Ausbildung zum Fachtrainer
- **Neu:** Ausbildung mit Zertifikat: Geprüfter Live-Online Trainer

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften. [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

→ ihm unangenehm: „Nein, ich muss raus und woanders was suchen, aber wie soll ich das irgendwo verkaufen, da nimmt mich ja keine Firma mehr.“ Zur Vorbereitung der Suche nach einer neuen Position wird das eigene Profil erarbeitet. Das Programm „Profilentwicklung“ beginnt mit der Erhebung der Talente, die zu seiner Persönlichkeit gehören und in ihrer Kombination einzigartig sind. Dann der Blick auf die Funktion und Rolle: Es gibt Fragebögen und Interviews zur idealen Position und dem idealen Unternehmen, zu seinen Neigungen und seiner Eignung. Zusammen mit seinen Werten gibt ihm dies eine klare Richtung für die Suche nach einer neuen Position und es stärkt sein Selbstbewusstsein.

Nicht selten spielen bei relevanten beruflichen Entscheidungen die Aufträge, Grundannahmen und Leitwerte, die aus der Familienbiografie stammen, eine Rolle. Sie steuern unbemerkt das Handeln, so auch in diesem Fall: Welche will er bewahren, welche sollen verabschiedet werden? Hier war es die innere Auseinandersetzung mit dem Wunsch des Vaters, der Sohn möge beruflich aufsteigen. Ressourcen erhält man, wenn man in den letzten drei Generationen nach guten Modellen für die Lösung solcher Dilemmata, wie der Klient sie jetzt erlebt, forscht. Dies ist Teil des Programms „Biografieanalyse“.

Noch bevor er mit seinem Profil auf den Markt geht, hilft (wie so oft in dieser Übergangsphase) der „Zufall“ mit. Er trifft auf einer Tagung des Ingenieursverbands, zu der er wegen des Themas geht, einen früheren Kollegen, der vor fünf Jahren eine Firma für Steuer- und Regelungstechnik von Windkraftanlagen gegründet hat. Der sucht eine Art Projektleiter, der für die Entwicklung eines neuen Produkts für Offshoreanlagen verantwortlich zeichnet, selbst daran mitarbeitet und ein kleines Team von drei Spezialisten leiten soll. Der Klient gleicht die Rahmenbedingungen mit den Ergebnissen der Profilentwicklung ab, die Position passt zu 90 Prozent, aber er müsste umziehen. Seine Frau willigt rascher ein als gedacht. Sie gesteht, dass ihre Sorgen um ihn und seine Gesundheit größer waren, als sie habe durchblicken lassen. Auch sein altes Unternehmen zeigt sich kulant und er

wechselt rasch. Nach einem halben Jahr schreibt er: Es habe sich gelohnt, er pendele noch zwischen den Orten, aber ein geeigneter Wohnsitz sei gefunden. Er und seine Leute wären an einer „ganz heißen Sache“ dran. Er könne seine Talente leben, würde forschen und entwickeln, sein Chef vertraue ihm voll und lasse ihm freie Hand. Aufstieg und formale Positionen seien ihm nicht wichtig, hier sei er genau richtig!

### Zweites Fallbeispiel: „Bleiben oder gehen“

Frau S. (Anfang 30) ist als Consultant in einer mittelständischen IT-Beratungsfirma angestellt, die Konzerne berät. An dieser Stelle sei noch einmal gesagt, dass man in der Triadischen Karriereberatung stets mit den drei Programmen „Werteklärung“, „Biografie- und Karriereanalyse“ sowie „Profilentwicklung“ arbeitet, jedoch, den Besonderheiten des jeweiligen Falls Rechnung tragend, unterschiedliche Verfahren, Methoden und Wege nutzt.

Frau S. fragt gemeinsam mit ihrem Vorgesetzten ein Coaching an. Beim Erstgespräch werden von beiden die zu bearbeitenden Themen, die ‚karrierehinderlich‘ seien, offen benannt. Es geht überwiegend um das unterschiedliche Verständnis von Arbeit und Leistung zwischen Frau S. und dem Team, das sie führt, sowie um ihren Kommunikationsstil im weitesten Sinne. Es kommt ein Kontrakt für ein prozessbegleitendes Business-Coaching zu den identifizierten Themenfeldern für den Zeitraum von sechs Monaten zustande. Die Entwicklungs- und Zielerreichungskriterien sind vereinbart. Gleich zu Beginn der Arbeit mit Frau S. wird deutlich, dass sie darüber hinaus noch ein ganz wesentliches Thema umtreibt: „Ich sehe so viel Entwicklungspotenzial, ich sehe alle Probleme unserer Firma deutlich vor mir. Wir haben Probleme in unseren Projekten, mit unseren Kunden, aber mein Team ist es nicht gewöhnt, so leistungsorientiert arbeiten zu müssen und meine Chefs hören meine Gestaltungsvorschläge einfach nicht. Sie vertrauen mir und meiner Kompetenz nicht. Was tun? Eigentlich will ich bleiben – aber wie kann ich mir gezielt Gehör verschaffen?“



**Buchtipps.** Kornelia Rappe-Giesecke: „Triadische Karriereberatung“ (EHP Verlag Andreas Kohlhage, Bergisch Gladbach 2008, 339 Seiten, 35,50 Euro)

Daraufhin geht der Beratungsprozess in zwei Parallelsträngen weiter und wir vereinbaren einen zweiten Kontrakt zur Klärung der (karriereindizierten) Fragestellung: „Wie kann ich ein vertrauensvolles und konstruktives Verhältnis zu meinen Chefs aufbauen und meine Kompetenzen deutlicher zeigen, um meine Perspektiven in der Firma zu klären? Das Ziel von Frau S. besteht darin, Teil der Geschäftsleitung zu werden. Bleiben oder gehen war das „Thema hinter dem Thema“. Diese Fragen wurden aus dem Business Coaching herausgenommen und so bearbeitet:

**1. Schritt:** Klärung der handlungsleitenden Werte anhand des oben beschriebenen Interviews. Die Beschäftigung mit der Frage, was „richtige Arbeit“ sei, war ein zentrales Thema.

**2. Schritt:** Erhebung der Karriereanker mit dem Karriereanker-Fragebogen (nach Edgar Schein, Organisationspsychologe am Massachusetts Institute of Technology in Cambridge) der in der Triadischen Karriereberatung im Unterschied zur Arbeit von Edgar Schein zum Verstehen der Beziehungen zwischen den drei höchst platzierten Anker genutzt wird. So konnte das Spezifische für Frau S. aus dem Zusammenwirken der Anker herausgearbeitet und auf ihre verschiedenen Rollen, Funktionen und Tätigkeitsfelder übertragen werden. Ihre drei zentralen Anker waren „Selbstständigkeit und Unabhängigkeit (SU)“, „totale Herausforderung (TH)“ und „General Management (GM)“, die sich auch in dem Interview schon gezeigt hatten und nun vom Fragebogenergebnis bestätigt wurden. So

wurde offensichtlich, welche ihrer Werte, Motivationen und Selbstverständnisse von „richtiger Arbeit“ gerade in ihrer Firma und Rolle „sein durften“ und welche nicht. Es wurde deutlich, wie groß ihr eigener Gestaltungs- und Einflusswille für die Neuausrichtung der Firma war und wie wenig sie bisher ermächtigt war, diesen einzubringen.

**3. Schritt:** Erhebung und Sichtbarmachung des Ist-Zustandes mit der Basistriade und des gewünschten Zustands mit der sehr haptisch-kreativen Übung des Presencings (angelehnt an Claus-Otto Scharmer). In dieser Übung wird durch den Einsatz von Knete die rein kognitive Ebene verlassen, Informationen und Zielbilder des Klienten aus der Ebene des Unterbewussten werden geborgen und in dreidimensionaler Form sichtbar gemacht. So erhielt Frau S. zahlreiche Informationen für sich und ihre im Zentrum stehende Fragestellung, die ihr sowohl über Hoffnungen und Ziele als auch über Konflikte Antworten für die nächsten anstehenden Karriereschritte gab.

**4. Schritt:** Daraufhin entwickelte S. zwei Wege: Sie bereitete eine Präsentation für ihre Chefs mit ihren Strategie- und Entwicklungsvorschlägen für die Firma vor und sie entwarf mit dem Coach dazu eine vorbereitende Kommunikationsstrategie.

**5. Schritt:** Parallel dazu wurde der Lebenslauf bearbeitet, indem weitere Datenerhebungen zum „idealen Arbeitsplatz“ und eine Talenterhebung durchgeführt und die komprimierten Ergebnisse in den Lebenslauf und ihr Profil einfließen. So war Frau S. für die interne wie externe Positionierung gut aufgestellt und hatte neben „Plan A“ auch einen „Plan B“.

**6. Schritt:** Im Abschlussgespräch wurde deutlich, dass die interne Positionierung gelungen war. Frau S. wurde eine Managementposition in der erweiterten Geschäftsführung sowie eine Unternehmensbeteiligung angeboten, die sie annahm.

**7. Schritt:** Das Business Coaching wurde fortgesetzt und genutzt, um sich in ihre neue Rolle einzufinden und in der Funktion zu positionieren.

Wie eingangs erwähnt und im zweiten Fall dargestellt, trennen wir die Formate „Business Coaching“ und „Karriereberatung“. Im Coaching nutzt man die „Basistriade des Klienten berufsbezogener Beratung“ mit den Faktoren Person, Profession und Funktion. Die Prämierung in diesem Beratungsformat liegt auf der Funktion. Es geht also um die Frage, wie jemand seine Position ausfüllt und seine Rolle definiert und in welcher Wechselwirkung dies mit seiner Persönlichkeit und seiner Profession steht. Die Triadische Karriereberatung hingegen prämiert nicht einen Faktor, sondern die Wechselwirkung zwischen Biografie, professionellem Werdegang und Laufbahn und ist daher als ein spezielles Beratungsformat für erfahrene Coaches, Berater und Personalexperten höchst interessant. Sie ist in Unternehmen und Organisationen ebenso als Spezialformat (zum Beispiel Laufbahnplanung) einsetzbar wie in der freien Beratungs- und Coachingpraxis.

**Kornelia Rappe-Giesecke,  
Katja Kantelberg ●**

## „Triadische Karriereberatung“ professionell durchführen

**Weiterbildung.** „Wer Menschen bei der Gestaltung ihrer Karriere begleitet, braucht ein anderes Setting und andere Verfahren als die, die im klassischen Coaching genutzt werden“, ist Rappe-Giesecke überzeugt. Deshalb gibt es die passende Weiterbildung dazu.

Im Weiterbildungsprogramm „Triadische Karriereberatung“ erfahren Trainer, Berater und Coaches, wie Karrieren (insbesondere die von Führungskräften) aus dem Zusammen- und Gegeneinanderwirken von Laufbahn, Biografie und professionellem Werdegang zu erklären und weiterzuentwickeln sind.

In der Weiterbildung wird im Wechsel von Input und Reflexion, mit praktischen Übungen und anhand von Fallbeispielen gearbeitet. Die Fälle stammen aus der Praxis der Ausbilder und der Teilnehmer. Außerdem werden die ersten Beratungsprozesse der Teilnehmer ausführlich supervidiert. Ziel ist, dass jeder Teilnehmer ein eigenes Karriereberatungskonzept mit in den Alltag nimmt, das zu seinem Beratungsverständnis und seiner Beraterhaltung passt und auf seinem Wissen über bestimmte Organisationstypen, über Professionen oder Branchen aufbaut.

Gearbeitet wird in einer Gruppe von zwölf Teilnehmern, die die Bereitschaft mitbringen, ihre Erfahrungen zur Verfü-

gung zu stellen, in einen kollegialen Austausch zu treten und an der Weiterentwicklung dieses Beratungsformats mitzuarbeiten. Die Zulassung zum Kurs erfolgt nach einem persönlichen Gespräch mit der Kursleitung, die aus Rappe-Giesecke und Dr. Katja Kantelberg („Learning.de“) besteht. Das Curriculum:

**Modul 1:** Einstieg mit der Werteklä rung

**Modul 2:** Das Triadische Konzept von Karriere

**Modul 3:** Biografie- und Karriereanalyse

**Modul 4:** Profilentwicklung von Menschen in Unternehmen

**Modul 5:** Profilentwicklung von Selbstständigen und Unternehmern

**Modul 6:** Der ideale Ablauf der Karriereberatung und Profilentwicklung für Karriereberater.

Der nächste Kurs beginnt im September in Hannover und weitere Module finden dann in Berlin und an der Ostsee (Fischland/Darß) statt. [www.karriereanker.de](http://www.karriereanker.de), [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de), [www.triadisches-denken.de](http://www.triadisches-denken.de)

# „Es gab ganz entscheidende Entwicklungen“

**INTERVIEW.** In den vergangenen Jahren hat sich die Coachingbranche unter Leitung des „Round Table der Coachingverbände“ auf einheitliche Qualitätskriterien für professionelle Coaches geeinigt, freut sich Geertje Tutschka. Von der Öffentlichkeit fast unbemerkt sei hier etwas sehr Bedeutendes entstanden. Tutschka ist seit rund einem halben Jahr die neue Präsidentin des deutschen Chapters der „International Coach Federation“ (ICF).

## Welches Potenzial steckt im Coaching?

**Dr. Geertje Tutschka:** Ausgehend von den Vereinigten Staaten, in denen maßgebliche Coachingtechniken und -methoden in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelt worden sind, hat sich Coaching gerade in den letzten beiden Jahrzehnten auch in Europa und hier maßgeblich in Großbritannien, Frankreich, aber auch im deutschsprachigen Raum etabliert. Mit „etabliert“ meine ich, dass sich sowohl ein gesellschaftliches Bewusstsein, aber auch ein Bedürfnis nach qualifizierter Begleitung und Unterstützung in einer sich ständig und immer schneller verändernden Welt entwickelt hat. Das ist nicht nur im Coaching Business durch den stetigen Anstieg gebuchter Coachingstunden zu sehen wie die Middendorf-Studie nachweist, sondern auch in wachsenden Mitgliederzahlen um jährlich zehn Prozent weltweit für unseren Verband, der Vielzahl an veröffentlichten Büchern gerade auch zum Thema Resilienz im Hinblick auf die VUCA-Welt und natürlich der Nachfrage nach Veranstaltungen zum Thema Coaching.

## Wie spiegeln sich diese Trends in der Entwicklung Ihres Verbands wider?

**Tutschka:** Diese Entwicklung hat sich nahezu parallel auch in unserem Berufsverband abgebildet. So ist beispielsweise der ICF Deutschland e.V. als ICF Chapter Germany vor 15 Jahren, nämlich 2002, gegründet worden, also genau in dieser Zeit. Gerade fand unser „Global Leaders Forum“ in Warschau statt, bei dem sich 203 Chapter Leader aus 56 Staaten versammelt hatten, um sich über die aktu-

elle und zukünftige weltweite Entwicklung von Coaching auszutauschen und zu diskutieren: Im Moment ist EMEA (Europa, Middle East, Africa) die am schnellsten wachsende Region. Doch was mich am meisten überrascht hat: Tatsächlich wächst die Coachingbranche gerade in Afrika und Asien rasant. Und das obwohl gerade im asiatischen Kulturkreis Coaching lange Zeit mit der dortigen Vorstellung von Persönlichkeitsentwicklung als nicht kompatibel galt.

## Was folgt daraus für Sie und Ihre Kollegen?

**Tutschka:** Diese Entwicklung zeigt zweierlei: Zum einen erfahren auch der asiatische und der afrikanische Kulturkreis mit der Globalisierung der Wirtschaft eine Öffnung zur westlichen Welt. Und gleichzeitig ist Coaching als Methode flexibel genug, um kulturelle Besonderheiten integrieren zu können. Zum anderen erkennen wir, dass Coaching immer dort nachgefragt wird und sich etabliert, wo wirtschaftliches Wachstum und Fortschritt stattfinden und Menschen unbekanntes Terrain betreten müssen. Coaching ist dann das Mittel ihrer Wahl, weil es so universell wie individuell ist.

## Wie hat sich Coaching aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren weiterentwickelt?

**Tutschka:** Heute erleben wir, dass immer öfter ganze Unternehmen und Organisationen den Wert einer sogenannten Coachingkultur entdecken. Sie bauen interne Coachingpools auf und setzen dabei auf eine enge Zusammenarbeit mit einem international arbeitenden, professionellen

Berufsverband. Warum? Weil die von der ICF entwickelten Qualitätsstandards für professionelles Coaching, die sich an den Kernkompetenzen und Ethikrichtlinien orientieren, schon sehr früh international einheitliche Maßstäbe für Coaching setzten.

## Vor Kurzem hat in einem Interview mit der Tageszeitung „Die Welt“ der

**Dr. Geertje Tutschka.** Die Juristin arbeitet auch als zertifizierter Business-Coach und ist seit Kurzem die neue Präsidentin des deutschen Ablegers der „International Coach Federation“.

**Psychiater Manfred Lütz davor gewarnt, dass Coaching sehr gefährlich sein könne. Dabei unterstellte Lütz ernsthaft, ein Coach sei eine Art besserwisserischer Ratgeber. Wie sehen Sie solche Veröffentlichungen?**

**Tutschka:** Wenn in Deutschland immer wieder Beiträge wie „Der Coaching-Wahn“ (3 Sat) oder „Die gefährliche Illusion über das Coaching“ (Die Welt) oder „Coaching kann glücklich machen – aber auch süchtig“ (Die Welt) erscheinen, dann steht das in krassem Gegensatz zur Realität – auch in Deutschland. So hat die Middendorf-Studie nicht nur einen weiteren signifikanten Anstieg der gebuchten Coachingstunden auch in Deutschland nachweisen können, sondern auch, dass die Kundenzufriedenheit seit Jahren auf einem hohen Niveau ist. Das wird vor allem darauf zurückgeführt, dass immer weniger sogenannte „schwarze Schafe“ (Coachs ohne qualifizierte Ausbildung) in der Branche unterwegs sind. Denn die Ausbildungsqualität und -quantität hat sich nachweislich erhöht. Ein Trend,

der übrigens auch von der internationalen Coaching Study des ICF bestätigt wird. Dies haben vor allem die professionellen Berufsverbände bewirkt – auch wenn nicht jeder professionelle Coach Mitglied in einem Verband ist oder sein muss. Autoren oder Interviewpartner dieser oben angeführten Artikel sind meist Psychologen der alten Schule, die dabei vergessen, dass bis vor knapp hundertfünfzig Jahren auch die Psychologie noch keine anerkannte Wissenschaft war und einen steinigen Start hatte. Einen qualifizierten Beitrag über die Coachingbranche erkennen Sie an Zahlen, Daten und Fakten, die wissenschaftlich beziehungsweise empirisch belegt sind, sowie daran, dass professionelle Coachs oder auch offizielle Branchenvertreter wie die Berufsverbände oder der Round Table der Coachingverbände zu Wort kommen: Verantwortliche, die sich an ihren Angaben von Berufs wegen messen lassen.

**Was tut die ICF konkret für die Professionalisierung der Coachs?**

**Tutschka:** In Deutschland haben wir ein ganz spezielles Bild: Mehr als 15 Berufsverbände für Coachs prägen hier die Branche. Angefangen von Verbänden für Therapeuten bis hin zu Sozialarbeitern, Verbänden für Berater und Coachs oder auch Trainer und Coachs. Dies ist historisch so gewachsen und wurzelt sicher auch in der typisch deutschen Vereinskultur. Der Coachingbranche hat diese Zersplitterung jedoch nicht gutgetan, da sich dadurch für die Öffentlichkeit ein sehr unübersichtliches Bild ergeben hat. Immerhin hat jeder Verband eigene Aufnahmekriterien, Ausbildungen und Qualitätsmerkmale. Dem wurde vor einigen Jahren mit der Gründung des „Round Table der Coachingverbände“ (RTC) entgegengewirkt. Der RTC ist der Zusammenschluss aller maßgeblichen Verbände für Coachs im gesamten deutschsprachigen Raum. Alle diese Verbände haben sich auf einheitliche Qualitätskriterien für professionelle Coachs geeinigt, die in einem Qualitätspapier niedergelegt worden sind, welches Eingang in jede einzelne Verbandsrichtlinie gefunden hat. Von der Öffentlichkeit fast unbemerkt hat sich also in der Branche gerade in den letzten Jahren ganz Entscheidendes in der Evolution des Coachings getan. Die bereits erwähnte unabhängige Middendorf-Studie zur Coachingbranche in Deutschland wurde beispielsweise ganz wesentlich vom RTC unterstützt, gerade auch um seriöse Zahlen, Daten und Fakten, empirisches Material eben, zu erlangen. Heute wirkt die deutschsprachige Coachingbranche also nur noch auf den ersten Blick uneinheitlich. Tatsächlich haben die RTC-Qualitätskriterien diesen Zustand längst beseitigt. Was bleibt ist eine Vielzahl von Berufsverbänden für Coachs aller Branchen mit unterschiedlichen Ausrichtungen, Methoden und Schwerpunkten. Ich kenne viele Kollegen, die keinem Berufsverband oder mehreren Verbänden gleichzeitig angehören. Wichtig für den einzelnen ist ja am Ende, was ihm persönlich die Mitgliedschaft bringt.

**Wodurch hebt sich die ICF von diesen anderen Verbänden ab?**

**Tutschka:** Die ICF unterscheidet sich in genau zwei Punkten von allen anderen →



→ Verbänden. Wir sind erstens der einzige Verband nur für professionelle Coachs und zweitens ist die ICF der einzige internationale Verband. Unsere Mitglieder erkennen Sie daran, dass sie bereits ausgebildete Coachs sind und in einem internationalen Umfeld arbeiten – in großen Unternehmen, mit Expatriates oder selbst als Ausländer in Deutschland leben oder als Deutsche im Ausland. Unser Verband ist von Diversity geprägt – kulturell, ethnisch, religiös. Wir haben sogar ein ausgewogenes Männer-Frauen-Verhältnis im Verband, bei den Mitgliedern und den Verantwortlichen. Unsere Verbandssprachen sind deutsch und englisch. Mit diesem Alleinstellungsmerkmal ist es auch nicht verwunderlich, dass der ICF sich nicht nur im RTC engagiert, sondern auch sonst in der deutschsprachigen Coachingbranche nicht wegzudenken ist. Mit der neu gegründeten ICF-DACH-Gruppe aller deutschsprachigen Chapter soll zukünftig

im weltweiten ICF-Verband ein stärkeres Augenmerk auf deutschsprachiges Coaching gelegt werden.

Im Gegensatz zu anderen Berufsverbänden muss ein Coach im ICF im Übrigen nicht Mitglied des Verbands sein, um eine qualitätsgeprüfte Ausbildung zum Coach zu absolvieren oder sich nach der Ausbildung und dem Start ins Berufsleben in einem der drei ICF-Level zertifizieren zu lassen. Auch die Ausbildung erfolgt nicht durch den Verband selbst. Dies ist also nicht das Geschäftsmodell des ICF, wie es so oft unterstellt wird. Der Zertifizierungslevel gibt Kunden eine enorme Transparenz hinsichtlich der Berufserfahrung des Coachs und stellt sicher, dass alle ICF-Coachs ein einheitlich hohes Niveau durch regelmäßige Fortbildung und Nachzertifizierung halten. Während die Ausbildung von Coachs nicht durch den Verband, sondern von unabhängigen geprüften Instituten erfolgt, liegt einer der

Schwerpunkte des Berufsverbands neben dem Netzwerkgedanken und der Weiterentwicklung des Coachings in der Weiterbildung der Coachs und in der Unterstützung, ein tragfähiges Coachinggeschäft zu entwickeln.

### Wie sehen Sie die Zukunft des Coachings?

**Tutschka:** Gerade komme ich vom Deutschen Anwaltstag in Essen zurück, dem größten Kongress der Legal-Branche. Diese sieht sich einem Strukturwandel gegenüber, der viele ängstigt, denn das Beratungsgeschäft stirbt. Das erkennen Sie nicht nur an den sinkenden Mitgliederzahlen des Berufsverbands Deutscher Anwaltverein (DAV) von zehn Prozent im letzten Jahr, sondern auch am stark konservativen Berufsbild bis hin zum beschämend geringen Anteil von Anwältinnen in Macht- und Führungspositionen.

Eine der größten Errungenschaften des 20. Jahrhunderts ist, dass das Wissensmonopol einzelner Experten weitgehend obsolet geworden ist: Dank Internet und Digitalisierung kann heute jeder jederzeit überall Informationen kostenfrei abrufen. Wer heute also noch auf den Verkauf von Wissen baut, ist ein Dinosaurier. Die Branche hat daher wahnsinnige Angst vor „Legal Tech“, das viel vom Standardgeschäft wegnehmen wird. Damit besteht jedoch auch die Chance, dass zukünftig der Faktor Mensch stärker in den Vordergrund tritt. Universitäten, Verlage und Berater müssen umdenken und ihr Businesskonzept neu gestalten. Nicht das Was (die Information) wird zukünftig wichtig sein, sondern das Wie. Statt Beratung werden die Kunden Mediation, Betreuung und sogar Management einfordern. Und die persönliche Beziehung, die eben nicht austauschbar ist, wird immer wichtiger. Und da sind wir bei der Zukunft des Coachings: Das Coaching wird in Beratung und Lehre Einzug halten und dort individuelles Lernen und Begleiten professionalisieren.

### Was heißt das speziell für Rechtsanwälte?

**Tutschka:** Speziell für meine Branche heißt das, dass statt Rechtsberatung das Rechtscoaching kommen wird. Das Legal Coaching, wenn man so will. Das lernt

## Viel Neues beim „Coachingtag“

**Event.** Nachdem der „ICF-Coachingtag“ von Jahr zu Jahr mehr Teilnehmer zu verkraften hatte, kooperiert der ICF jetzt mit „My Q“, einem Profi auf dem Gebiet der Organisation von Weiterbildungsereignissen. So sollen die gestiegenen Anforderungen an die Durchführung des Events erfüllt werden. „My Q“ steht in Anlehnung des „IQ“ für die außergewöhnliche „persönliche Qualifizierung“, die den Teilnehmern versprochen wird.

Der nächste ICF-Coachingtag wird vom 24. bis 25. November 2017 in München stattfinden. Es sollen Speaker aus dem In- und Ausland auftreten. Eine große Podiumsdiskussion mit Politikern und Juristen wird zum Thema „Coaching-Gesetz“ stattfinden. Mit der „Speakers Corner“ am „B-to-B-Freitag“ und mit dem „Erfolgs Camp“ am „B-to-C-Samstag“ sollen außerdem innovative Formate die Veranstaltung auffrischen. Eingeladen sind Coachs, HR-Verantwortliche und sonstige Unternehmensvertreter. Die Veranstaltung ist offen für jeden Interessenten.

Die International Coach Federation (ICF) hat 30.000 Mitglieder in 140 Ländern, davon sind 20.000 nach den Qualitätskriterien des ICF ([www.coachfederation.de](http://www.coachfederation.de)) zertifiziert. Das bedeutet, dass jeder dieser Coachs mindestens 80 Klienten erfolgreich und qualitativ hochwertig gecoacht hat. Das ergibt 1,6 Millionen zufriedene Coachingkunden rund um den Globus.

man auch heute noch auf keiner juristischen Universität. Und selbst in die soeben verabschiedete Reform zur beruflichen Weiterbildung der Anwälte hat dies noch keinen Eingang gefunden. Ich biete dies seit letztem Jahr mit meiner eigenen Beratungsfirma CLP in Deutschland, Österreich und der Schweiz an: Endlich bekommen Anwälte Methoden und Tools an die Hand, um wirklich die für den Mandanten beste Lösung zu finden.

## „Der ICF ist der einzige Verband, der nur für Coaches da ist, und der einzige internationale Verband.“

Wenn Sie mich also nach der Zukunft des Coachings fragen, kann ich Ihnen sagen, dass Coaching gerade erst dabei ist, sein volles Potenzial zu entfalten. Zukunftsforscher bescheinigen allem, was originär menschliche, emotionale und soziale Fähigkeiten abverlangt – wie Empathie, Individualität, Intuition, Vertrauen, Beziehungsfähigkeit – glänzende Aussichten in einer Zukunft, die von Digitalisierung, Automatismus und Standards geprägt sein wird. Das können auch andere Methoden wie Mediation, Therapie, Training, Mentoring abbilden, aber im Unterschied zu diesen rückt Coaching die persönliche Zukunft des Coachees in den Fokus. Und ist die nicht, wenn wir ehrlich sind, für jeden von uns das Wichtigste?

### Noch eine persönliche Frage: Warum sind Sie als Juristin eigentlich ein Coach geworden?

**Tutschka:** Ich bin seit fast 20 Jahren Anwältin. In meinem Beratungsgeschäft bin ich immer wieder an Grenzen gestoßen, auf die mich meine rein fachliche Ausbildung nicht vorbereitet hatte. Menschen kommen in tiefen Lebenskrisen in die Kanzlei und erwarten, dass der Anwalt ihr Leben verändert. Eine der Fragen, die mich wie meine Kollegen mehr und mehr beschäftigt hat, war: Wie um alles in der Welt soll ich wissen, was für den Klienten gut und richtig ist? Als ich mich dann selbst als promovierte, erfahrene Anwältin mitten in der Automobilkrise in Detroit wiederfand, dachte ich, auf dem Höhepunkt meiner Karriere zu sein. Tatsächlich aber hatte ich in dieser Situation nur

sehr eingeschränkte berufliche Möglichkeiten und musste viele Privilegien und Selbstverständlichkeiten abgeben. Das und die tiefgreifende Veränderung dieser Stadt in dieser schwierigen Zeit änderte meine Perspektive als Juristin enorm. Immerhin werden wir Juristen dazu ausgebildet, jederzeit eine Lösung zu finden. Hier aber war allen klar: Es kann keine Standardlösung geben. Ich lernte was es heißt, Demut zu haben.

### Wie ging es weiter?

**Tutschka:** Ich ergriff meine Chance, mit einem Juristencoach zu arbeiten, und war begeistert. Plötzlich gab es nicht mehr nur vorgefertigte Standardlösungen, sondern eine Vielzahl von Möglichkeiten. Genau danach hatte ich gesucht und absolvierte wenig später selbst eine Ausbildung zum Coach. Ich fand gleichzeitig zum Berufsverband ICF. Als ich im Jahr 2012 wieder zurück nach Europa kam, gründete ich in Salzburg die Beratungsgesellschaft „CLP“ (Coaching for legal professionals). Seitdem unterstütze ich Kollegen bei Themen wie Personalführung, Kanzlei- und Karriereentwicklung.

### Lassen Sie sich selbst coachen?

**Tutschka:** Ich selbst investiere immer wieder in einen Coach – sei es vor wichtigen Entscheidungen oder Herausforderungen oder bei anstehenden Veränderungen. So habe ich beispielsweise in einen Coach investiert, als ich in den Vorstand des ICF berufen worden bin. Ich hatte das nicht auf meiner Agenda und definitiv nicht in meinen beruflichen oder privaten Plänen. Im Coaching kamen dann Themen zur Sprache wie die Fragen, ob ich mir das überhaupt zutraue und was es für mich, meine Familie aber auch für meine beruflichen Verpflichtungen bedeuten könnte. Mit dem Coach erörterte ich gezielt, warum ich ein solches Amt annehmen sollte. Das waren spannende Fragen – und die Antworten, die ich mit meinem Coach erarbeitete, waren noch viel interessanter, das dürfen Sie mir glauben.

Interview: Martin Pichler ●

## Ausbildung zum Systemischen Coach



Start:  
12. - 14.  
Oktober  
2017

Johannes Schley  
Ausbildungsleitung

### Menschen sind Wunderwerke.

Potential aktivieren, Repertoire erweitern und Selbstgestaltungskompetenz stärken - das ist für uns die Aufgabe im systemischen Coaching.



IOS ■ Institut für Organisationsentwicklung & Systemische Beratung  
■ Prof. Schley & Partner GmbH  
[www.ios-schley.de/ausbildung/](http://www.ios-schley.de/ausbildung/)



### Herzlichen Dank!

Ihre Briefmarken schaffen Arbeit für Menschen mit Behinderungen – und das seit vielen Jahren!

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

Bethel



Foto: Kienbaum



# Digitalisierung durchdekliniert

**RÜCKBLICK.** Digital und partizipativ ging es bei der Kienbaum Jahrestagung 2017 zu: Die Berater beleuchteten alle Facetten der Digitalisierung und banden die Teilnehmer ein. Welche Chancen und Gefahren die Digitalisierung birgt, zeigte neben dem offiziellen Programm auch die Interaktion in den digitalen Kanälen, die die Tagung begleiteten.

Rund 400 Personaler folgten Mitte Mai der Einladung des Beratungsunternehmens Kienbaum zu seiner diesjährigen Jahrestagung nach Ehreshoven nahe Köln. Die Berater griffen dieses Jahr in die digitale Trickkiste und erlaubten den zahlreichen Teilnehmern, mithilfe moderner Abstimmungs- und Kommentartools durchgängig zu partizipieren. Innovativ war auch die Tagung selbst gestaltet: Das Programm drehte sich um die Frage, wie HR in der digitalisierten Arbeitswelt Innovationen fördern kann. Hochkarätige Speaker stellten dazu ihre Konzepte – im Format eines sogenannten „Innovation Clash“, eines Innovationswettkampfs – vor.

## Walter Jochmann: „Menschen sind das neue Öl“

Als Erster in den Ring stieg wie in jedem Jahr Walter Jochmann (im Bild auf Seite 59 ganz rechts). Der Kienbaum-

Geschäftsführer stimmte in seiner „Rede zur Lage der HR-Nation“ auf Chancen, Grenzen und Konsequenzen der Digitalisierung für HR ein. Jochmann stellte dabei den Menschen als entscheidenden Faktor für Erfolg und Misserfolg von Unternehmen in den Mittelpunkt: Menschen seien das neue Öl, Organisationen müssten daher menschenorientierter werden. Diese neue Menschenorientierung sollte sich Jochmanns Vorstellungen zufolge künftig auch im Namen der Personalfunktion widerspiegeln: Statt von einer HR-Funktion sprach Jochmann von der „People-Funktion“.

Gute Beispiele von Personalern, die heute schon vorbildlich digital und menschenorientiert arbeiten, konnten sich die Tagungsteilnehmer direkt im Anschluss an Jochmanns Keynote in den „Sparrings-Workshops“ anhören. Mit dabei waren Digitalvorreiter wie Frank Kohl-Boas von Google und Frauke von Polier von Zalando. Um in der digitalisierten Arbeits-

welt erfolgreich zu sein, argumentierte von Polier in ihrem Vortrag, müssten die Personaler ihren „Mindset“, also ihre Einstellungen, verändern: Sie müssten – so wie eingangs auch von Jochmann gefordert – Business-orientierter werden und ihre Kunden, die Mitarbeiter, mehr in den Fokus stellen. Ihr Vorschlag: analog zur „Customer Journey“ eine „Employee Journey“ zu entwerfen und die „Moments that matter“, also die Momente, die für die Mitarbeiter wirklich wichtig sind, zu identifizieren.

Um in der digitalen Arbeitswelt Innovationen zu fördern, warb Christian Illek, Personalchef der Telekom, in seiner Keynote dafür, dass HR das ambidextre, sprich das beidhändige Führen unterstützt, und stellte vor, wie die Telekom das mit ihrem Führungskräfteprogramm „Level up“ umsetzt. Dabei sollen die Telekom-Chefs das beidhändige Führen überwiegend digital lernen. (Mehr zu „Level up“ lesen Sie in Ausgabe 06/2017.)



**Digital und analog.** Die Berater von Kienbaum setzten bei ihrer diesjährigen Jahrestagung auf einen überzeugenden Mix aus digital und analog: Es wurde mit digital lesbaren Abstimmungskärtchen abgestimmt, per Tablet kommentiert, auf dem Podium diskutiert und im Hof sozialisiert (Bilder von links nach rechts).

Trotz aller New-Work-Ansätze, die Referenten und Teilnehmer darstellten: Es kristallisierte sich als moderate Mehrheitsmeinung heraus, dass für die Arbeitswelt der Zukunft nicht alles umgekrempelt, nicht alles agil werden soll. Vielmehr müsse man die relevanten Bereiche für solchen Veränderungen identifizieren und je Bereich situativ führen. Auch künftig müssten die Mitarbeiter in Innovationseinheiten anders geführt werden als etwa jene in der Lohnbuchhaltung.

### Heike Bruch warnt vor „Instrumenteneuphorie“

So mahnte auch Professor Heike Bruch von der Universität St. Gallen in ihrem Vortrag zu Vorsicht beim Umgang mit New Work: Man solle nicht in eine „Instrumenteneuphorie“ verfallen und sich nicht auf solche Methoden stürzen, nur weil sie gerade im Trend sind. Vielmehr

müssten zunächst die Grundlagen im Unternehmen – eine gute Führung und eine gute Unternehmenskultur – stimmen. Manchmal, so ihr Eindruck, würden Trends wie Agilität in einigen Unternehmen fast mit religiösem Eifer betrieben: „Sind Sie Agilist oder nicht?“, spitzte Bruch ihre Trendkritik zu.

Nach den Ausflügen in die schöne neue Arbeitswelt holte der Promi-Gastredner der diesjährigen Kienbaum-Jahrestagung die Teilnehmer zum Abschluss wieder auf den Boden der Tatsachen zurück: Verleger und Autor Jakob Augstein wies in seiner Keynote, die sich um die Frage drehte, wie viel Ethik die Digitalisierung verträgt, auf die moralischen Risiken der Big-Data-Welt hin. Augstein verteilte dabei nicht die Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet – aber er plädierte dafür, dass die Menschen sich kritisch mit ihren Auswirkungen und ihren Grenzen beschäftigen sollten.

Augsteins Position wurde schnell klar: „Kein Mensch darf zum Objekt eines Algorithmus werden“, sagte er und verwies damit auf ein Zitat von Justizminister Heiko Maas, der kürzlich einen Gesetzesentwurf gegen Hassreden im Internet vorgelegt hat. Doch vielleicht, argumentierte Augstein, könne es tatsächlich sein, dass sich der Standard dessen, was rund um Datenschutz und Privatsphäre als normal und unproblematisch angesehen wird, in Zukunft verschiebe – ebenso, wie heute niemand mehr verstehen könne, warum



sich in den 1970er-Jahren solch ein massiver Widerstand gegen die Volkszählung regte.

### Internet-Trolle erwachen in der Anonymität

Die Chancen und Gefahren der Digitalisierung zeigten sich im Laufe des Tages auch in den digitalen Kanälen, die die Veranstaltung begleiteten. Als konstruktiv und rege erwies sich etwa der Austausch unter dem Twitter-Hashtag #EHR2017.

Allerdings zeigten sich auf dem interaktiven Feedback-Tool, das die Teilnehmer über ausgelegte Tablets nutzen konnten, im Laufe des Tags auch Schattenseiten der Digitalisierung: Gegen Ende der Veranstaltung – etwa gleichzeitig mit der Podiumsdiskussion und Augsteins Ethik-Vortrag – erwachten hier die Internet-Trolle, und die Kommentare auf dem Tool wurden immer harscher und destruktiver, teilweise sogar ausfallend.

Live vorzuführen, dass sich Nutzer digitaler Medien, wenn sie anonym bleiben, leicht dazu hinreißen lassen, andere zu beleidigen, hatten die Veranstalter sicher so nicht geplant. Aber der Aspekt ergänzte hervorragend das offizielle Tagungsprogramm, bei dem die Referenten alle Vor- und Nachteile der Digitalisierung durchdeklinierten und definierten, welche Rolle HR dabei künftig spielen kann und muss.

Andrea Sattler ●

# Das wird ein schöner Monat für ...



## ... Peter Creutzfeld,

Coach, Trainer und Co-Autor des Buchs „Wie das Gehirn Spitzenleistung bringt“. Creutzfeld startet das „Virtual Education Program“ des Coaching-Verbands ICF mit einer Online-Vorlesung zum Thema „Mindful Coaching: Coaching ohne Ziel?“. Er will dabei eine Methode des „Mindful Coaching“ vorstellen. Bei dieser Methode wird das Coachingziel von Anfang an radikal hinterfragt. Diese ungewöhnliche Vorgehensweise soll dem Coachee sehr dabei helfen, Zugang zu seinen Ressourcen zu finden. Wie kann dieses Vorgehen in einen klassischen Coachingprozess integriert werden? Der ICF meint: Ein bemerkenswerter „Outside-the-Box-Ansatz“.

**4. Juli im Internet**  
[www.bit.ly/2pnEBS9](http://www.bit.ly/2pnEBS9)



## ... Oliver Bierhoff,

den erfolgreichen Nationalspieler und Manager der Deutschen Fußballnationalmannschaft. Er wird auf der „HR-Executive-Konferenz 2017“ von Willis Towers Watson die Teilnehmer davon überzeugen, dass die Industrie etwas vom Fußball lernen kann – und zwar insbesondere in Sachen Leistungsbeurteilung, Motivation und Leistungsbereitschaft. Außerdem wird eine Verhaltensbiologin zeigen, wie man agiler wird, wenn man sich ein Beispiel an der Natur nimmt. Außerdem werden in zwölf zum Teil parallelen Workshops Fallbeispiele aus der HR-Welt vorgestellt.

**5. Juli in Frankfurt am Main**  
[www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)



Foto: David & Michla Sheldon / mauritius-images.com

## ... Walt Disney Dolphin Resort,

den berühmten Vergnügungspark in Orlando. Die Walt-Disney-Welt ist diesmal Gastgeber des großen Jahreskongresses „Influence 2017“ der amerikanischen Rednervereinigung NSA. Am letzten Abend veranstaltet der Park noch ein großes Feuerwerk (Motto: „Don't leave early!“). Während des Kongresses dreht sich alles um die Kunst der kurzweiligen Rede und um neue Marketingideen, mit denen sich Speaker vermarkten können. Das Angebot ist so vielfältig, dass sogar für Leistungssportler ein Workshop veranstaltet wird, der erklärt, wie sie nach ihrer aktiven Zeit Keynote-Speaker auf Business-Events werden können.

**8. Juli bis 11. Juli in Orlando (USA)**  
[www.nsaspeaker.org](http://www.nsaspeaker.org)

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



### ... Dr. Karsten Bredemeier,

den renommierten Rhetorik-Papst, der als Impulsgeber die dritte Woche des Sommer-Campus der Haufe-Akademie bereichern wird. Sein Keynote-Vortrag wird sich mit „Selbstmarketing, Imaging und Reputation“ befassen. Außerdem hält Bredemeier noch ein zweitägiges Seminar zur „provokativen Rhetorik – die Magie der Sprache“ ab. Jeder Teilnehmer kann in der dritten Woche aus 13 Seminarangeboten auswählen. Außerdem laden vier Abendveranstaltungen zum Netzwerken ein.

**10. bis 14. Juli im Schloss Bensberg**  
[www.haufe-akademie.de/sommer](http://www.haufe-akademie.de/sommer)



### ... Jörg Löh,

den ehemaligen deutschen Handballspieler und jetzigen Motivationstrainer. Um den 55-Jährigen war es etwas ruhig geworden. Jetzt darf er die Besucher des Wissensforums der „Süddeutschen Zeitung“ begeistern. Löh wird über den „Erfolgsfaktor Persönlichkeit“ referieren. Die Begriffe Engagement, Selbstverantwortung und Begeisterungsfähigkeit sind bedeutender denn je. Löh verspricht, Techniken und Strategien vorzustellen, die neue Leistungspotenziale erschließen.

**18. Juli in München**  
[www.sz-wissensforum.de](http://www.sz-wissensforum.de)



### ... Dr. Gunther Schmidt,

dem Erfinder des hypnosystemischen Ansatzes in Therapie und Coaching. Er muss jetzt mit anderen Aushängeschildern des traditionellen Metaforum-Sommerscamp (wie Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer oder Stephen Gilligan) dafür sorgen, dass es nach dem überraschenden Tod des Camp-Gründers Bernd Isert wie gewohnt weitergeht. Das Camp bietet unter anderem kompakte Trainer- und Coachingausbildungen in Form eines Blockunterrichts an. Unter dem Motto „Brücken bauen“ will das Camp außerdem die Zusammenarbeit unterschiedlicher psychologischer Schulen fördern.

**23. Juli bis 12. August in Albano Terme (Italien)**  
[www.sommerscamp.metaforum.com](http://www.sommerscamp.metaforum.com)

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

# Juli 2017

## weiterbildungs-start-up

### Wer hat's gegründet?

Webcampus wurde 2013 von den Geschäftsführern der Alphabrik GmbH Moritz Schulz (29) und Patrick Pfähler (31) entwickelt. Unter diesem Namen bieten wir seither eine E-Learning-Lösung an, die unser Beratungs- und Dienstleistungsangebot ergänzt. Moritz hat Betriebswirtschaft an verschiedenen internationalen Universitäten studiert. Patrick steuert als Informatiker das nötige IT-Know-how bei. Unser Team in Hamburg entwickelt die Webcampus-Software stetig weiter und konzipiert neue Features.

### Wie war die Entwicklungszeit?

Schon seit 2013 entwickeln wir Webcampus agil und dabei vor allem anwenderorientiert. Der kontinuierliche Austausch mit den Kunden und auch den Endnutzern war und ist die wichtigste Voraussetzung, um die Software so intuitiv und einfach wie möglich zu gestalten. Bis heute ist Webcampus komplett eigenfinanziert und im Eigentum von Moritz und Patrick.

### Was ist die Idee dahinter?

Die Idee für Webcampus entstand 2011 durch eine Kundenanfrage. Der Kunde forderte eine intuitive und flexibel einsetzbare E-Learning-Software. Da eine passende Lösung am Markt nicht zu finden war, entwickelte Alphabrik selbst eine entsprechende Software. Inzwischen sind diverse Features hinzugekommen. Heute wird Webcampus etwa im Onboarding, in der Führungskräfteentwicklung oder auch bei Pflichtunterweisungen eingesetzt. Die Einbettung in Blended-Learning-Szenarien wird ebenfalls oft genutzt. Mit Webcampus können die Anwender schnell und einfach Inhalte erstellen und aktualisieren. Ein Zertifizierungstool macht es dabei möglich nachzuvollziehen, wer am Weiterbildungsangebot teilgenommen hat. Das Zertifikat steigert außerdem die Lernmotivation. Insgesamt helfen verschiedene Reportinglösungen beim Anlegen und Verwalten von Entwicklungsplänen, wobei die Lerninhalte jederzeit optimiert werden können. Webcampus erlaubt das Lernen über alle Endgeräten – die Inhalte müssen nicht eigens angepasst werden.

### Was soll noch geändert werden?

Demnächst werden wir eine Webinar-Funktion ergänzen, um die Lehrer und Lerner beim Blended Learning näher zusammenzubringen. Weitere geplante Features sind ein funktionales Veranstaltungsmanagement sowie ein einfaches E-Learning-Procurement zur Beschaffung von digitalen Lerninhalten. Außerdem wollen wir neue Gamification-Ansätze integrieren und unser Auto-rentsystem weiter ausbauen.

### Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Die enge Zusammenarbeit mit den Kunden hatte bei der Entwicklung von Webcampus immer Priorität. Um das zu ermöglichen, setzen wir auf kurze Kommunikationswege und agiles Projektmanagement in einer lockeren Arbeitsumgebung. Webcampus wird ausschließlich von einem Team in Hamburg entwickelt. Obwohl wir uns momentan in einer aufregenden Wachstumsphase befinden, haben wir uns die gute Arbeitsatmosphäre bis heute erhalten. Das ist uns sehr wichtig.



Foto: Alphabrik GmbH

**Technologen.** Die Webcampus-Entwickler Moritz Schulz (Mitte) und Patrick Pfähler (rechts) wollen mit ihrer E-Learning-Software die betriebliche Weiterbildung stärken. Oliver Gadow (links) unterstützt das Team beim Marketing.



In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem Bereich Weiterbildung mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe das E-Learning-System **WEBCAMPUS**.



Rakete: Frank Peters / Thinkstockphotos.de

# Themen im September

DIE AUSGABE 09/2017 ERSCHEINT AM 06. SEPTEMBER 2017

## BUSINESS-COACHING

### Marburger Marktanalyse

Prof. Dr. Michael Stephan von der Philips-Universität in der reizvollen Stadt Marburg (Foto) hat mit seinem Team die „Coaching-Marktanalyse 2016/2017“ fertiggestellt. Im Internet kursieren erste Zahlen. Demnach zahlten Unternehmen im Jahr 2015 durchschnittlich 236,44 Euro (Vorjahr: 215,02 Euro) an Business-Coachs. Mehr im nächsten Heft.



Foto: Chris Seba / mauritius-images.com

## EXECUTIVE EDUCATION

### Moderne BWL

Immer mehr Business Schools richten sich mit Wochenendseminaren an Manager, um die neuesten wissenschaftlichen BWL- und Führungskennnisse zu vermitteln. Für wen diese Form des Lernens sinnvoll ist, steht im September-Heft.



Foto: lese

## ATD TRAINERKONGRESS

### Trendbericht aus den USA

Albrecht Kresse, Chef der Edutrainment Company in Berlin, hat im Mai die weltweit größte Trainerkonferenz (diesmal in Atlanta) besucht. Sie wird von der ATD Association for Talent Development („formerly ASTD“) ausgerichtet. Fazit: Virtual will win.



Foto: Edutrainment

## IMPRESSUM

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

**Herausgeber**  
Reiner Straub

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

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

**Autoren dieser Ausgabe**  
Prof. Dr. Holger Buxel, Boris Grundl,  
Katja Kantelberger, Barbara Messer,  
Dr. Albrecht Müllerschön, OJT Solutions,  
Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke,  
Bärbel Schwertfeger, Dr. Achim Zimmermann

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

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

**Titelbild**  
fotojog / iStockphotos

**Druck**  
Konradin Druck GmbH, Kohlhammerstraße 1-15,  
70771 Leinfelden-Echterdingen

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Key Account Management:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen  
Mitglied der Informationsgemeinschaft  
zur Feststellung der Verbreitung  
von Werbeträgern e. V. (IVW) 

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

**Erscheinungsweise**  
10 x jährlich, Einzelheft 12,40 Euro;  
Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand;  
Auslandsbezug 128 Euro  
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor  
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.  
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal  
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug  
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.  
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching  
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

## HAUFE.

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

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

Paragraf 57

Boris Grundl



# Betrachte Verantwortung als Lebensaufgabe

Seit 20 Jahren frage ich intensiv nach dem Wesen menschlicher Entwicklung. Seit vier Jahren verdichten sich meine Erfahrungen und geistigen Anstrengungen auf das Wort: Verantwortung. Natürlich müssen wir alle ein gesundes Maß an Verantwortung und Selbstverantwortung entwickeln. Das ist der Preis der Freiheit. Ein Grundpfeiler unserer Demokratie. Doch wer sich dabei zu viel aufbürdet, wird durch sein Umfeld erdrückt. Verant-

## „Viele Berufstätige legen höhere Verantwortungsmaßstäbe an ihre Führungskräfte an als an sich selbst.“

wortungswille unterliegt Verantwortungsfähigkeit. Und wer gar zu wenig trägt, muss bald den Befehlen anderer folgen und mutiert durch Frust dann oft zum Beschwerdeweltmeister. Verantwortungswille unterliegt Verantwortungsbereitschaft. Spannend, nicht wahr?

Verantwortung wird je nach Blickwinkel unterschiedlich betrachtet. Die Philosophen fragen: Welche Bedingungen verpflichten und befähigen zur Verantwortung? Die Psychologie erforscht den freien Willen und nennt diesen „Handlungskontrolle“. Sie interessiert das richtige Verhalten und die Grundlagen der Wahl. Doch Theorien machen nur dann Sinn, wenn sie in der Praxis hilfreich sind. Mich fasziniert, was Menschen daraus machen. Die Übernahme von Verantwortung kann aktiv oder passiv erfolgen. Einer geht aktiv auf sie zu, trägt sie und liefert Ergebnisse. Hier ist der Begriff „Verantwortung“ positiv besetzt.

Ein anderer bleibt passiv, bis er aufgefordert wird. „Ich will!“ versus „Ich muss!“. Meist wird hier das Wort Verantwortung mit Schuld ersetzt. So prägen Menschen in Unternehmen eine Kultur im Umgang

mit Verantwortung. Von oben nach unten. Oft unbewusst. Natürlich gibt es Mischformen. Bei Menschen und Unternehmen. Wenn die Gesellschaft ein Motor ist, so ist die Wirtschaft ihr Getriebe, Verantwortung der Treibstoff und Vertrauen das Getriebeöl. Das hat unsere Leadership-Akademie dazu bewogen, den Verantwortungsindex ins Leben zu rufen. Das Ziel: „Lust auf Verantwortung“ machen. Diese repräsentative Erhebung soll regelmäßig den aktuellen gesellschaftlichen Stand zum Thema wissenschaftlich messen und abbilden.

Ein paar Appetithappen? Hätten Sie gedacht, dass Menschen die Verantwortung anderer um 15 Prozent klarer erken-

nen als die eigene? Leicht verfallen wir deshalb in eine Überlegenheitsillusion. Im Bereich Führung wird es dramatisch: Viele Menschen legen höhere Verantwortungsmaßstäbe an Führungskräfte an als an sich selbst. Das ist definitiv ist ein Akt der Selbstentmächtigung. Sensationell in meinen Augen ist die Erkenntnis, dass Führungskräfte Verantwortung durchschnittlich nicht besser sehen und ausfüllen als andere Menschen. Offenbar steht das Thema bei der Qualifizierung und Auswahl von Führungskräften nicht im Vordergrund. Das wirft die Frage nach der Betrachtung von Verantwortungsbewusstsein in Auswahlverfahren auf.

Ein Diagnoseinstrument zur Messung der allgemeinen Verantwortung (Focus Verantwortung) und der Führungsverantwortung (Leadership Excellence Report) haben wir bereits entwickelt, getestet und zur Marktreife gebracht. Einen kostenfreien Selbsttest mit Schnellauswertung im Vergleich zum Durchschnitt der Bevölkerung finden Sie ab Ende Juni auf [www.verantwortungsindex.de](http://www.verantwortungsindex.de). Lassen Sie uns gemeinsam die Verantwortungsqualität in Organisationen auf ein höheres Level bringen.

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein letztes Buch heißt: „Mach mich glücklich. Wie Sie das bekommen, was jeder haben will“ (Econ Verlag 2014, 246 Seiten, 18 Euro). Boris Grundl beweist, wie leicht und schnell das Verschieben von Verantwortung in eine zerstörerische Sackgasse führt und die persönliche Weiterentwicklung und damit Glück verhindert. [www.borisgrundl.de](http://www.borisgrundl.de)

# Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2017

TOP 250  
GERMANY

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

Geben Sie Ihre Stimme ab:

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

DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND

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



Die Ausgabe 2017/2018  
ist soeben erschienen!  
Jetzt für 29,90 € bestellen!

Telefon: 09 31 / 4 60 78 60

E-Mail: [info@top250tagungshotels.de](mailto:info@top250tagungshotels.de)



## TOP 250 Germany Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet

Diese beiden Häuser aus der Ausgabe 2017/2018 empfehlen sich!

**SCHMERLENBACH**  
KONFERENZHOTEL DES BESTEN WÜRTTEMBERG

In klösterlicher Ruhe togen

- idyllische Lage im Großraumbereich Rhein-Main
- 70 ruhige großzügige Bestimmungszimmer
- 10 Tagungsräume für bis zu 120 Personen
- modernste Tagungstechnik
- 3-Sterne Superior Standard
- frische, gesunde und vielseitige Küche

TAGUNGEN - KONFERENZEN - SEMINARE - KLAUSUREN  
Schmerlenbacher Str. 8 · D-83368 Hötting · Fon. 08021 6305-0  
[www.schmerlenbach.de](http://www.schmerlenbach.de)

**MARC AUREL**  
Resort & Golf Resort  
Hörsingstraße 27 · 83324  
D-83324 Bad Füssing  
Tel: +49 (0)9445-928-0  
Fax: +49 (0)9445-928-694  
www.marc-aurel.de

Bayerns einzigartiges Wellnesshotel!

Genießen Sie bei uns:

- 165 komfortable Zimmer und Suiten
- 19 Konferenzräume für bis zu 140 Personen
- Digitale Whiteboards (plug & play)
- Restaurants, Bar, große Terrasse mit Blick ins Grüne
- 2.800 m² Spa und Wellness mit 50 m Außenpool
- Fitness-Studio mit Squashcourts
- 9-Loch-Golfplatz direkt am Hotel
- Indoor Golf
- Hochseilgarten und viele attraktive Rahmenprogramme

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



Foto: Michael Palm

## „ Wer nicht akzeptiert, dass noch kein Meister vom Himmel gefallen ist, der wird auch nicht lernen, wie man als Meister in den Himmel findet. “

**Serdar Somuncu**, Kabarettist, über Niederlagen als wichtigen Schritt zu einer besseren Leistung in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 23 vom 2. Juni 2017

„Wissen, worüber man spricht, ist zu anstrengend, wenn es auch so genug Leute gibt, die Geschwätz für bare Münze nehmen.“

**Serdar Somuncu**, Kabarettist, in seiner Kolumne „Klatschspalte“ in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 21 vom 19. Mai 2017

„Ohne Ehrgeiz schafft man nicht einmal sein Seepferdchen.“

**Jens Spahn**, CDU-Politiker, auf die Frage, ob er ehrgeizig sei, „Zeit Magazin“ vom 24. Mai 2017

„Es gehe darum, den digitalen Wandel evolutionär zu gestalten, heißt es bei Gewerkschaftern und Politfunktionären. Was für ein Selbstbetrug. Disruptiv schlägt evolutionär.“

**Thomas Sattelberger**, ehemaliger Telekom-Personalvorstand, im „Managermagazin“ 6/2017

„Das Smartphone ist ein hochexplosives Instrument. Früher fand man eine Hotelquittung ... Die komplette Dokumentation eines Seitensprungs auf Whatsapp nachzulesen, führt zu einer ganz anderen Intensität von Schock.“

**Wolfgang Schmidbauer**, Paartherapeut, im österreichischen Magazin „Profil“ vom 28. Mai 2017

„Jeder will etwas sein, aber niemand will etwas werden.“

**Johann Wolfgang von Goethe** (1749 – 1839)

„Ein Unternehmen würde lahmgelegt, hielten sich alle Mitarbeiter strikt an die Regel, die offiziellen Regeln grundsätzlich immer anzuwenden ... Eine Organisation, die ausschließlich nach dem formalen Regelwerk handelt, zerbräche an ihrer Rigidität. Nicht umsonst gilt der ‚Dienst nach Vorschrift‘ als eine der effektivsten Streikformen.“

**Stefan Kühl**, Professor für Organisationssoziologie, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 9. Mai 2017

„Unternehmen werden von oben geführt, aber erfolgreich gemacht werden sie von unten. Wo die Mitarbeiter übersehen werden, kann es keinen Erfolg geben.“

**Karl-Heinz Büschemann**, Wirtschaftsjournalist, in einem Kommentar in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 3. Juni 2017

„Nächstenliebe“, „Herzenslust“, „Ebenbild“, „Feuertaufe“, „Judaslohn“, „Bluthund“, „Machtwort“, „Schandfleck“, „Lückenbüßer“, „Lockvogel“, „Lästermaul“, „Gewissensbisse“, „wetterwendisch“, „kleingläubig“, „auf eigene Faust“, „für immer und ewig“, „ein Herz und eine Seele“, „im Dunkeln tappen“, „Zähne zusammenbeißen“ ...

**Von Martin Luther**, dem „genialsten Sprachschöpfer aller Zeiten“ (FAS), erfundene Sprachbilder – zusammengestellt von der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ (FAS) am 4. Juni 2017

# WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

[www.haufe.de/tagen2017](http://www.haufe.de/tagen2017)

KOSTEN-  
LOSES PDF



## WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

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



Nutzen Sie unser kostenloses PDF.  
Download unter:  
[www.haufe.de/tagen2017](http://www.haufe.de/tagen2017)

# SO BEKOMMEN SIE IHREN TRAUMJOB



ISBN 978-3-648-09476-1 | Bestell-Nr. E14039  
 Buch: € 19,95 [D] | eBook: € 16,99 [D]



ISBN 978-3-648-09445-7  
 Bestell-Nr. E14040  
 Buch: € 24,95 [D]  
 eBook: € 21,99 [D]



ISBN 978-3-648-08645-2  
 Bestell-Nr. E14034  
 Buch: € 14,95 [D]  
 eBook: € 12,99 [D]

## DIE MODERNE ART DER BEWERBUNG

Dieses Buch zeigt, worauf Sie beim Dreh mit dem Handy oder der Digitalkamera achten müssen, um mit Bewegtbildern Personalchefs zu überzeugen.

- ✓ Aufbau und Planung der Videobewerbung
- ✓ Die optimale Struktur und Länge für das Video
- ✓ Stolperfallen beim Videodreh

**Jetzt versandkostenfrei bestellen:**

**[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)  
 0800 5050445 (Anruf kostenlos)  
 oder in Ihrer Buchhandlung**