



wirtschaft weiterbildung

09_18

www.wuw-magazin.de

Schmerzhaft_Was Manager aus der Fußball-WM lernen sollten s. 24

Schlimm_Politologe kritisiert Folgen der „Positiven Psychologie“ s. 34

Schwungvoll_Akademien weiter auf Wachstumskurs s. 46

Working Out Loud (#WOL)

John Stepper & Sabine Kluge sagen, wie es geht s. 18



Sabine Kluge, erste
lizenzierte WOL-Partnerin
in Europa, ist auf der
„Zukunft Personal“ mit drei
Workshops präsent.

WILLKOMMEN ZUKUNFT

hr consulting

inhouse training

offene seminare

development center

development programs

business coaching

workshopmoderation

www.ime-seminare.de

2.19

SEMINARE

Das volle Programm



im Web anschauen



Katalog bestellen



Ach, Hüther!

Je komplexer die Märkte würden, desto weniger könnten hierarchisch geführte Unternehmen überleben. Hierarchien verhinderten es, dass schnell und flexibel auf Veränderungen reagiert werde, sagte der Hirnforscher Gerald Hüther auf dem „Personalmanagementkongress 2018“ (Bericht ab Seite 54). „Deshalb müssen die Hierarchien weg – da können wir machen, was wir wollen!“

Obwohl die Fastenzeit schon lange vorbei war, gönnte sich der Veranstalter zum Abschluss seines Kongresses einen unterhaltsamen und gleichzeitig provokanten Moralprediger. Hüther brachte sich schnell in eine Position, aus der heraus er normativ (und natürlich zugespitzt) erklärte, was richtig und falsch ist.

Das Hierarchiekonstrukt, das Hüther bekämpft, ist aber schon seit Jahren in Bewegung und in der beschriebenen Schärfe in der Wirtschaft nur noch selten anzutreffen. Führung wird heute schon sehr viel flacher und agiler gestaltet und führt bei den Beschäftigten durchaus zu mehr Engagement, Einfallsreichtum und Zufriedenheit als früher.

Hierarchie wird nie verschwinden, aber sie wird eine ganz andere Aufgabe bekommen. Die neue Aufgabe: Hierarchie muss die Entscheidungsfähigkeit in einem Unternehmen sicherstellen. Denn je mehr gleichberechtigte, horizontale Kooperationsformen es gibt, desto mehr können sich diese bei Uneinigkeit selbst blockieren. Festgefahrene Blockaden aufzulösen – dazu braucht man früher oder später eine höherstehende Instanz. Und wenn es die offiziell nicht geben darf, wird sie sich informell herausbilden.

Veranstaltungstipp: Bob Mosher, internationaler Experte in Sachen „Performance Support“, kommt am 20. September nach Frankfurt, um eine Keynote zu halten und mit HR-Entscheidern zu diskutieren, wie mehr Empowerment am Arbeitsplatz ermöglicht werden kann. Der Veranstalter (www.haufe-akademie.de/1/clp/business-talk-performance-support/) verspricht ausreichend Zeit zum Nachfragen und Netzwerken.



Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining
Business- und Kommunikationstraining
Interkulturelles Training



Managed Training Services

Komplette Begleitung Ihres gesamten Qualifizierungsprozesses



Wir sind Aussteller

11. – 13. September 2018

Messe Köln

Halle 2.2

Standnummer N.17

KERN AG Training & Co. KG

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90

info@kerntesting.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in

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



Working Out Loud (WOL). Während der Messe „Zukunft Personal Europe“ wird die WOL-Expertin Sabine Kluge (Foto) an allen drei Tagen jeweils einen fast dreistündigen Schnupperworkshop durchführen, um für Interessierte das Wesen von WOL erlebbar zu machen.



Positive Psychologie. Es gibt leider einige Coaching-Ansätze, die den Trend zum Einzelkämpfertum fördern.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

menschen

14 Influencer ändern Machtverhältnisse

Ein Gespräch mit Heike Bruch, Leadership-Forscherin an der Universität St. Gallen, bringt Klarheit: Soziale Kommunikation fungiert als Trendverstärker. Personaler können diesen Effekt nutzen

titelthema

18 Der Working-Out-Loud-Hype

Working Out Loud (WOL) ist ein neues Lernformat, das dem agilen Lernen zugeordnet wird. Es gibt eine gewisse Verwandtschaft zu „Barcamp“ und „Open Space“, bei denen es ebenfalls darum geht, dass eine begrenzte Anzahl von Menschen sich begegnet, um professionelles Netzwerken zu lernen. Unternehmen wie Audi, BMW, Bosch, Continental, Deutsche Bank, Siemens und Telekom machen bei WOL von Anfang an mit und erleben eine völlig neue Form des Wissensmanagements

personal- und organisationsentwicklung

24 Vom deutschen Scheitern lernen

Was waren die Ursachen für das Scheitern der deutschen Mannschaft bei der Fußball-Weltmeisterschaft in Russland? Darüber wurde lebhaft diskutiert – ähnlich wie in Unternehmen nach krachenden Niederlagen.

28 Weiterbildung „digitale Transformation“

Immer mehr Business Schools bieten Managementkurse rund um die Digitalisierung an. Nicht die Technologien selbst stehen bei diesen Weiterbildungen im Vordergrund, sondern das Wichtigste ist die Transformation des Geschäftsmodells.

32 Mehr Respekt bitte!

In vielen Betrieben ist der Umgangston in den letzten Jahren trotz guter Wirtschaftslage rauer und teilweise sogar emotional verletzender geworden. Das wirkt sich negativ auf die Leistung aus.

training und coaching

34 Coaching unter Ideologieverdacht

Der Berliner Politologe Dr. Georg Steinmeyer hat gerade ein Buch veröffentlicht, in dem er offenlegt, dass zumindest drei der populäreren Coaching-Ansätze stark mit einer Positiver-Denken-Ideologie durchsetzt sind.

38 „Kritisches Denken wird abgeblockt“

Coaching-Methoden wie etwa „Positive Psychologie“, „NLP“ und „The Work“ haben den Effekt, das Einzelkämpfertum zu fördern und zur Entdemokratisierung des Denkens beizutragen.



42

Politiker. Unsere Autorin fragt sich, warum Politiker so wenig für ihre Persönlichkeitsentwicklung tun.



54

Gerald Hüther. Auf einem HR-Kongress in Berlin forderte der Hirnforscher mehr Entfaltungsmöglichkeiten für einfache Angestellte.

42 Politiker coachen

Wer Politiker wird und sich möglichst lange behaupten will, legt sich in der Regel ein „dickes Fell“ zu. Doch das ersetzt keine kontinuierliche Selbstreflexion. So scheitern viele Politiker im Laufe der Jahre an sich selbst.

46 Akademien weiter im Aufschwung

56 Prozent der Mitglieder des Wuppertaler Kreises erwarten für das Jahr 2018 ein weiteres Umsatzwachstum wie schon im Jahr zuvor. Zu verdanken sei das der „ausgesprochen guten wirtschaftlichen Konjunkturlage“.

messen und kongresse

52 Beta wird das neue Alpha

Die Messe „Zukunft Personal Europe“ in Köln, die vom 11. bis zum 13. September in Köln stattfindet, erwartet wieder mehr als 17.000 Besucher. Wir stellen vorab wichtige Keynote Speaker und neue Messeformate vor.

54 „Die Hierarchien werden verschwinden“

Der „Personalmanagementkongress 2018“ behauptete sich in diesem Jahr als größtes Branchentreffen für HR-Fachleute. Höhepunkt war der Auftritt des Hirnforschers Gerald Hüther, der ein Ende der Hierarchien voraussagte.

60 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

Rubriken

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



Internationale Sales- und Leadership-Trainings



Individuelle Lösungen

seit 1912

90 Länder

30 Sprachen

9 Mio. Teilnehmer

dalecarnegie.de

089/12 50 90-500

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



WER Besucher der IT-Messe CeBIT 2018 machen Pause auf einem Messestand, der ihnen zum Relaxen gut gepolsterte Sitzsäcke sowie Kaffee und Obst zur Verfügung stellt.

WAS Rumliegen und Mails checken: Der Betreiber dieses Messestands hat sich optimal auf die Bedürfnisse junger Nerds eingestellt. Früher mussten die sich auf den Rasen vor der Halle setzen, um Pause zu machen.

WAS NOCH Das Foto wurde am 14. Juni 2018 in der Halle 8 der CeBIT in Hannover von Martin Pichler aufgenommen. Es ist ein Symbol für die Orientierung der Messe an einer jüngeren Zielgruppe.

Aus Messen werden Festivals! Die weltgrößte IT-Messe CeBIT in Hannover sah in diesem Jahr ganz anders aus als die Jahre zuvor: Zum ersten Mal gab es auf der Messe ein Riesenrad, eine überdimensionale Bällebox, an einem Baukranh schwebende Diskussionsgruppen, eine riesige Bühne für Musikgruppen zwischen den Messehallen und bunte Messeveranstaltungen, die in die Innenstadt von Hannover verlagert wurden.

Nach Jahren des Niedergangs wollten die Messemacher eine jüngere Zielgruppe anlocken. Das ist ihnen und den Ausstellern gelungen, weil sie der Jugend Freiräume boten. Neben den klassischen Messeständen, die es auch noch gab, lag der Schwerpunkt der neuen CeBIT auf Genuss und Wellness. Fazit: Auch Fachmessen müssen sich inzwischen am Freizeitmarkt und an hippen Lebensgefühlen orientieren.

1/2 Tag
4 Vorträge
nur 49,- Euro
(+ MwSt.)

Praxiswissen BGM

Wertvolle Praxisipps – erfahrene BGM-Experten – bundesweite Termine

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) hat sich in den letzten Jahren von einem „Nice-to-have“ zum „Must-have“ entwickelt. Während das Portfolio früher oft lediglich Gesundheitstage und Präventionsangebote beinhaltete, gehören heute auch gesunde Führung, bessere Möglichkeiten zur Work-Life-Balance, individualisierte Maßnahmen und der Einsatz digitaler Lösungen zu wichtigen Handlungsfeldern.



Diese neuen Aufgabengebiete stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Hilfreiche Praxistipps rund um das Thema BGM und die Möglichkeit, die praktische Umsetzung relevanter, oft ungelöster Themen mit BGM-Experten zu diskutieren, bietet die bundesweite Veranstaltungsreihe „Praxiswissen BGM“ im Oktober 2018.

Folgende Themen erwarten Sie:

- Arbeitswelt 4.0 und psychische Gesundheit: Fakten und Herausforderungen für die psychische Gefährdungsbeurteilung
- Risikofaktor Führungskraft: Wie gesund sind sie und wie gesund führen sie?
- „Beweis mir, dass BGM einen Nutzen hat“: Von der Risikoanalyse im Betrieb zur ökonomischen Betrachtung und Bewertung eines BGM als System
- Wem gehören die Daten in einem BGM? – Umgang mit der neuen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)

Bundesweite Termine

Für die Veranstaltungsreihe stehen fünf bundesweite Termine zur Auswahl.

Hamburg	Köln	Frankfurt	Stuttgart	München
Oktober 18 Donnerstag	Oktober 23 Dienstag	Oktober 24 Mittwoch	Oktober 25 Donnerstag	Oktober 30 Dienstag

Referenten: BGM-Experten mit Erfahrung

Die Experten der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und der BSA-Akademie Oliver Walle, Sarah Staut, Jens Brehm und Christoph Mundt sind nicht nur erfahrene Dozenten im Bereich BGM, sondern verfügen auch über viele Jahre praktische Erfahrung aus erfolgreich umgesetzten BGM-Projekten in Unternehmen unterschiedlicher Größe.

Weitere Informationen und Anmeldung:
www.gesundheitimbetrieb.de/praxiswissen-bgm



Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen!

BGM-Konzept im Betrieb selbst gestalten

Durch die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie eigene Kompetenzen im Unternehmen auf und sind somit unabhängig von externen Dienstleistern. Ihre Mitarbeiter erarbeiten nicht nur ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept, sondern entwickeln dieses immer weiter.

BSA-Lehrgänge

Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit regionalen Präsenzphasen. Sie sind staatlich geprüft, zugelassen und teilweise BBGM zertifiziert, z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

Bachelor-/Master-Studiengänge

Passende Studiengänge im Fernstudium mit kompakten Präsenzphasen bietet die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement:

- Dualer Studiengang:
Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts
Prävention und Gesundheitsmanagement

Tel. +49 681 6855 143 • gesundheitsimbetrieb.de



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



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

Fritz B. Simon. Seit 2007 produzierte er rund 3.200 Einträge in seinem Blog.



Foto: Pichler

BLOG „SYSTEMISCHE KEHRWOCHE“

Fritz B. Simon reicht es

Professor Fritz B. Simon, Pionier der systemischen Organisationsberatung, hat am 13. August bei seinem beliebten Blog „Systemische Kehrwoche“ die Kommentarfunktion abgeschaltet. „Ich bin es einfach leid, dass meine Beiträge – über was ich auch immer schreiben mag – als Masturbationsvorlage für meist ältere Herren oder arbeitslose und deswe-

gen offenbar unterbeschäftigte Zeitgenossen dienen“, schrieb Simon.

Er müsse immer mehr juristisch fragwürdige Beiträge eigenhändig löschen und habe keine Zeit mehr dazu. Personal wolle er dafür nicht einstellen. Simon kommentiert in seinem Blog das Weltgeschehen aus systemischer Sicht. Jeder Blog-eintrag zog etwa 20 bis 278 (!)

Kommentare von Lesern nach sich. In letzter Zeit hätten sich leider „moralisch fragwürdige nationalistische oder rassistische Kommentare“ gehäuft. Simon und seine Mitstreiter wurden schon mal als „Zeitgeistmafia“, „Systemdeppen“, „Komplexitätsidioten“ oder auch als „Mit-minderjährigen-Flüchtlingen-Hüpfburgenbauer“ beschimpft.

Simon sagte übrigens vor einiger Zeit voraus, dass die Art und Weise, wie bei Facebook und anderen sozialen Medien Trolle politische Entscheidungen massiv beeinflussten, irgendwann gesetzlich verboten werden würde, weil es auf Dauer nicht akzeptabel sei, dass die Errungenschaften demokratischer Strukturen auf diese Weise zerstört würden.

FINANCIAL TIMES

Neues Ranking „Executive Education“

Internationale Business Schools bieten auch „normale“ offene Seminare für Führungskräfte ohne jede Art von akademischem Abschluss. Die „Financial Times“ hat eine internationale Hitliste dieser Anbieter erstellt. Auf Platz 1 landete das IMD in Lausanne (Schweiz/Singapore). Die Schweizer punkteten insbesondere mit überra-

genden Teilnehmerbewertungen. Lehrmethoden und Lernmaterial gelten als vorbildlich und führen dazu, dass Lernziele optimal erreicht werden können. Auf Platz 2 kam die Oxford Said School of Business (UK), gefolgt von der IESE Business School (Spanien). Insgesamt wurden diesmal 80 Schulen gelistet. Die „Financial Times“ untersuchte nur Anbieter, die einen Mindestumsatz von zwei Millionen Dollar im Bereich der offenen Kurse erzielen konnten.

Beste deutsche Schule ist die ESMT in Berlin, die auf Platz 11 (Vorjahr Platz 8) landete. Die WHU Otto Beisheim School of Management ist auf Platz 60 erstmals dabei. Die Frankfurt School of Finance and Management kam auf Platz 72 und konnte sich im Vergleich zum Vorjahr um zwei Plätze verbessern. Den Aufstieg verdanken die Frankfurter einer guten Bewertung ihrer Lehrmethoden.



UMFRAGE

Wie sehr schlechte Teams schaden

Wenn es sechs Monate lang in einem Team nicht stimme, dann sei sogar das Jahresziel des ganzen Unternehmens gefährdet. Das ist ein Ergebnis einer Umfrage der Personalberatung Dr. Terhalle & Nagel. Befragt wurden 200 Entscheider aus den Bereichen HR und Controlling. Sei die Teamkultur über einen Zeitraum von sechs Monaten kontraproduktiv, würden 59 Prozent der Jahresziele nicht erreicht, so die Meinung der Befragten. Am stärksten wirke sich eine kontraproduktive Teamkultur in Dienstleistungsunternehmen aus. Hier liege der Grad der Jahreszielerreichung bei nur noch 37 Prozent, während die Industrie noch 46 Prozent erreiche.

WEKA FIRMENGRUPPE

ILT Solutions von Weka übernommen

Die Weka Firmengruppe (Kissing) übernahm die ILT Solutions GmbH (Köln) und setzt damit den Ausbau ihres digitalen Lerngeschäfts fort.

Der Gründer und Geschäftsführer, Rainer Illing, bleibt dem Unternehmen weiterhin verbunden. Zusammen mit dem zweiten Geschäftsführer Stefan Illing soll der eingeschlagene Kurs fortgesetzt werden. ILT Solutions ist ein Beratungshaus für individuell an den Kunden

angepasste Blended-Learning-Strategien mit Schwerpunkt auf Lerninhalten, Wissenstransfer und Performance Support. Dabei verwendet ILT Solutions die gesamte Palette der aktuellen Lerntechnologien: Mobiles Lernen, Lernmanagementsysteme, Gamification und Simulationen können passend zum Einsatzzweck in Blended-Learning-Maßnahmen integriert werden. „ILT Solutions ist ein weiterer wichtiger Baustein

für den Ausbau digitaler Lernangebote der Weka Learning Group“, sagt Michael Bruns, verantwortlicher Geschäftsführer für digitales Lernen in der Weka Gruppe. „Durch diesen Zukauf können wir unsere E-Learning-Kompetenz und Kapazität innerhalb der Gruppe erheblich steigern und gleichzeitig umfassende Weiterbildungsangebote in allen Lern- und Medienformen für unsere Kunden anbieten.“

STEPSTONE FACHKRÄFTEATLAS

Warum Personaler aktuell so gefragt sind

Die Nachfrage nach HR-Experten hat im ersten Halbjahr 2018 neue Rekordhöhen erreicht: Deutschlandweit stieg die Anzahl der ausgeschriebenen Personalerstellen im Vergleich zum Vorjahr um 14 Prozent, verglichen mit dem ersten Halbjahr 2013 sogar um satte 48 Prozent. Das zeigen Analysen des Stepstone Fachkräfteatlas, für den die Online-Jobplattform seit 2012 Stellenausschreibungen auf allen relevanten Online- und Print-Plattformen auswertet. „Die Märkte verändern sich heute rasant. Um mit diesem Tempo mithalten zu können, brauchen Unternehmen kurze Entscheidungswege und Fachkräfte, die Verantwortung übernehmen“, sagt Stepstone-Geschäftsführer Dr. Sebastian Dettmers. „Der einzelne Mitarbeiter wird deshalb wichtiger denn je – und damit auch das Recruiting und die professionelle Personalarbeit.“

Ein Drittel der aktuell bei Stepstone ausgeschriebenen Stellen im Bereich Personal richtet sich explizit an Recruiter sowie Personalmarketing-Experten. Weitere 19 Prozent der Unternehmen suchen Referenten, zu deren Aufgaben in der Regel auch Personalgewinnung und -entwicklung zählen. Daneben wenden sich viele Stellenanzeigen aus dem HR-Bereich an ausgewiesene Fachkräfte für Personalentwicklung. „Rec-



ruiting und Mitarbeiterbindung kosten viel Zeit, sind aber angesichts des demografischen Wandels und der Fachkräfteknappheit die wichtigsten Säulen für den Unternehmenserfolg.

Die Entscheider in deutschen Unternehmen erkennen das zunehmend und stellen entsprechende Ressourcen bereit“, betont Dettmers. Wichtige Fähigkeiten und Skills, die Personaler hierbei mitbringen sollten, sind laut Stepstone-Analyse Beratungskompetenz, Englischkenntnisse, Kenntnisse im Bereich Arbeitsrecht sowie technisches Know-how im Umgang mit SAP oder Excel. Besonders gefragt sind Personaler in den südlichen Bundesländern, aber auch in den anderen Bundesländern ist eine wachsende Nachfrage zu beobachten.

Kurz und Knapp

Universitäten. Die weltweit besten Universitäten (gemessen an ihrer Forschungsleistung) sind laut dem Shanghai-Ranking Harvard (1), Stanford (2), Cambridge (3), MIT (4), Birkley (5), Princeton (6) und Oxford (7). Die besten deutschen Unis landeten auf Platz 47 (Heidelberg), Platz 48 (TU München), Platz 53 (LMU München) und Platz 99 (Göttingen).

Schule. Nicola Leibinger-Kammüller, die Vorsitzende der Geschäftsführung von Trumpf, forderte im Interview mit der „Zeit“ vom 12. Juli 2018: „Jedes Kind muss programmieren lernen!“ Und weiter sagte sie: „Ein herausragender Lehrer muss auch spürbar mehr verdienen können als jemand, der nur Dienst nach Vorschrift macht.“

Zahl des Monats. Uncoole 16.500 Euro weniger als ihre Kollegen in der Old Economy verdienen Start-up-Mitarbeiter im Schnitt pro Jahr, sagt eine Studie von „Gehalt.de“, einem Internetportal für Gehaltsvergleiche. Start-up-Fachkräfte erhalten durchschnittlich 41.000 Euro, in traditionellen Firmen gibt es 57.500 Euro. Ein Start-up-Geschäftsführer verdient mit 57.400 Euro verhältnismäßig wenig. Das gilt auch für Projektleiter (48.500 Euro), IT-Administratoren (46.400 Euro) und Marketingmanager (44.000 Euro).

Auch das noch. Verfasser von Texten mit Emojis werden vom Empfänger als deutlich sympathischer wahrgenommen. Verfasser von Texten ohne Emojis dagegen als durchsetzungsstärker und selbstbewusster. Zu diesem Schluss kommt Wera Aretz, Psychologieprofessorin an der Hochschule Fresenius in Köln. Für ihre aktuelle Studie hat die Forscherin 264 Personen befragt.

DALE CARNEGIE

Endress und Hauser Conducta ausgezeichnet

Das Unternehmen Endress und Hauser Conducta ist Gewinner des diesjährigen Wettbewerbs „Global Leadership Award 2018“. Der Preis wird vom internationalen Trainingsanbieter Dale Carnegie an Firmen vergeben, die eine vorbildliche Führungskultur leben.

„Arbeit muss Spaß machen und so erfolgreich sein“, lautet das Motto von Endress und Hauser Conducta. „Wir sind sehr dankbar für diese Auszeichnung. Sie zeigt, welch hohen Stellenwert Leadership bei uns hat und hilft uns, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden“, erklärte Dr. Manfred Jagiella, CEO bei Endress und Hauser Conducta. Das Unternehmen zählt international zu den führenden Anbietern von Messstellen für die Flüssigkeitsanalyse. Industrieanlagen lassen sich so zuverlässiger, wirtschaftlicher und umweltfreundlicher betreiben. Weltweit beschäftigt das Unternehmen über 900 Mitarbeiter. Mit zahlreichen Maßnahmen wird die positive Führungskultur gelebt – etwa durch regelmäßige Feedback-Gespräche, diverse

Mitarbeiterprogramme und zahlreiche Fortbildungsmaßnahmen. „Der Mix an HR-Programmen sowie die Werte des Unternehmens haben uns überzeugt, den Preis dieses Jahr nach Gerlingen zu vergeben“, so Uwe Göthert, Geschäftsführer von Dale Carnegie Deutschland. Mit dem Dale Carnegie Global Leadership Award soll auch weiterhin eine innovative, erfolgreiche Führung ausgezeichnet werden. Teilnehmen

können Unternehmen und Führungskräfte, die einen wertschätzenden Führungsstil leben, die ihre Mitarbeiter und Teams auf einzigartige Weise motivieren.

Unter Göthert fokussierte sich Dale Carnegie Deutschland mit Hauptsitz in München auf maßgeschneiderte Inhousetrainings für Hidden Champions, die international agieren und standortübergreifend Wert auf hohe Trainingsstandards legen.



Foto: Dale Carnegie

Manfred Jagiella (5. v. l.). Er und sein Team freuen sich über den GL-Award.

AKADEMIE VERÖFFENTLICHT GESCHÄFTSBERICHT

Integrata AG schloss 2017 erfolgreich ab

Die Integrata AG, Stuttgart, ein Weiterbildungsunternehmen, das sowohl IT-Seminare als auch Führungskräfte trainings durchführt, erzielte 2017

einen Umsatz von 39,6 Millionen Euro. Das entspricht dem Vorjahresniveau. Deutlich gesteigert wurde allerdings der Gewinn. Das Ergebnis aus

gewöhnlicher Geschäftstätigkeit liegt bei 800.000 Euro. Damit erfüllten sich die Erwartungen, die in die Neuausrichtung (mehr digitale Lernange-

bote) gesetzt wurden. So wurde eine neue Lernplattform entwickelt, die den Zugang zu neuen digitalen Lernwelten eröffnet und das Performance Learning unterstützt. Gelernt wird mittels didaktisch aufbereiteter Lernpfade, die den veränderten Lernanforderungen und Lerngewohnheiten Rechnung tragen.

Im Geschäftsbericht 2017 wird auch veröffentlicht, wie sich der Umsatz zusammensetzt: Offene Seminare: 25 Prozent (Vorjahr: 23 Prozent), Inhouse-seminare: 26 Prozent (19 Prozent), Qualifizierungen: 26 Prozent (30 Prozent) und Services: 23 Prozent (28 Prozent).

Marketing. Die Integrata AG stellte auf der „Learntec 2018“ ihre neue Lernplattform vor.



Foto: Pichler

15,3 MILLIONEN MITGLIEDER

Xing steigert Umsatz und Gewinn

Das Online-Karrierenetzwerk Xing hat dank einer Million neuer Mitglieder seinen Umsatz im ersten Halbjahr 2018 um 28 Prozent auf knapp 111 Millionen Euro gesteigert. Das Betriebsergebnis (Ebitda) legte um 18 Prozent auf 33,4 Millionen Euro zu. An der Börse kamen die Halbjahreszahlen gut an. Das im deutschsprachigen Raum aktive Netzwerk, das vor allem mit der US-Plattform LinkedIn von Microsoft konkurriert, zählt inzwischen 15,3 Millionen Mitglieder. Eine Million Menschen sind zahlende Nutzer. „Wir bieten Unternehmen die Produkte, die ihnen helfen, im ‚War for Talents‘ zu gewinnen“, so Xing-CEO Thomas Vollmoeller. Anfang 2013 stärkte Xing seine Position mit dem Kauf von Kununu, der marktführenden Plattform für Arbeitgeberbewertungen.

BAD-GRUPPE MIT DEUTLICHER UMSATZSTEIGERUNG

Betriebliches Gesundheitsmanagement immer wichtiger

Das Geschäftsjahr 2017 schloss die BAD GmbH, der europaweit führende Anbieter für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsvorsorge, mit einem konsolidierten Umsatz von 288 Millionen Euro ab (2016: 266 Millionen Euro).

Die Umsätze in den Kerngeschäften Arbeitsmedizin und sicherheitstechnische Betreuung wuchsen um rund 7,3 beziehungsweise 4,9 Prozent. Der Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement verzeichnete ein Umsatzplus von 46 Prozent, acht Prozent mehr als 2016 waren es bei der Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung. „Das betriebliche Gesundheitsmanagement wird zunehmend zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor für die Unternehmen“, erklärte Profes-

sor Bernd Siegemund, Vorsitzender der Geschäftsführung, diese Entwicklungen. Angesichts der hohen Investitionen in Personal, Weiterbildung sowie Digitalisierung sank das Jahresergebnis auf Konzernebene von fünf Millionen auf 2,9 Millionen Euro.

Die Investitionen seien notwendig gewesen, um zukunftsfähig aufgestellt zu sein und den steigenden Anforderungen an Kundenbedürfnisse, Mitarbeiterqualifikation und Arbeitsabläufe gerecht zu werden. Für das Unternehmen mit Hauptsitz in Bonn stehen die Zeichen weiterhin auf Wachstum. Die BAD-Gruppe betreut mit mehr als 4.500 Experten in Deutschland und Europa 280.000 Betriebe mit über vier Millionen Beschäftigten.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

Zahlreiche offene Seminartermine zu den Themenfeldern Kommunikation & Konfliktmanagement. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts oder auf www.c-c-c.de/anmeldung/. Alle Veranstaltungen sind auch inhouse möglich.

Jeweils 2,5-tg., Beginn abends.
KONFLIKTKOMPETENZ STEIGERN
24.-26.09.2018 Raum Stuttgart
21.-23.11.2018 Raum Stuttgart
18.-20.03.2019 Raum Stuttgart
15.-17.05.2019 Raum Köln/Bonn
01.-03.07.2019 Raum Stuttgart

2-tg., Beginn morgens.
KONFLIKT ECHTFALL-TRAINING
01.-03.07.2019 Raum Stuttgart

**Nutzen auch Sie unser
TESTSIEGER-Knowhow!**

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)



DIE Spezialisten für
Kommunikation &
Konfliktmanagement

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als **DER** bundesweite Anbieter im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement. Auf unserer Kundenliste finden sich rund zwei Drittel von Dax-30 Unternehmen (Allianz, Daimler, Deutsche Bank, E.ON, Fresenius, RWE, SAP,...) wie auch zahlreiche kleine und mittelständische Betriebe.

CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

Business unusual auf Top-Niveau /
Viel frische Luft für freie Köpfe



Ein gesundes Umfeld ist die beste Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten. Nur wer auf andere Gedanken kommt, bekommt auch frische Ideen. Unser Hotel in Soltau bietet in jeder Beziehung ideale Bedingungen.



In unseren modernen Veranstaltungs- und Tagungsräumen mit einer Kapazität bis zu 300 Personen, lassen sich umfangreiche Präsentationen, anregende Tagungen und Workshops perfekt durchführen. Ob mit oder ohne Übernachtung, nutzen Sie unsere Tagungspauschale „Green & Meet“.

Technisch auf dem neuesten Stand und mit allen multimedialen Möglichkeiten. So gesehen wird Arbeiten zur angenehmen Pflicht.



Was wir Ihnen sonst noch bieten:

- » 5-300 Personen
- » 20 Tagungsräume
- » 9 Gruppenräume
- » Modernste Technik
- » Restaurant
- » Bar
- » Sauna
- » Pool
- » Kegelbahnen
- » 350 Parkplätze

Winsener Str. 111
29614 Soltau
Telefon: (0 51 91) 605-0
Telefax: (0 51 91) 605-185
info@hotel-park-soltau.de • www.hotel-park-soltau.de



Gastkommentar

Carolin Desirée Töpfer



Digitalisierung – ein Problem der Personaler

Meine Vermutung zu Beginn meiner Arbeit als Unternehmensberaterin war, dass die Digitalisierung ein Generationenproblem sei: Junge Mitarbeiter hätten wohl eine höhere Affinität zu digitalen Themen und Anwendungen, während ältere Arbeitnehmer wesentlich schwieriger Zugang zu dieser neuen Welt fänden. Doch ich wurde eines Besseren belehrt! Nachdem ich anfangs, Menschen nach ihren Interessen und Weiterbildungswünschen zu befragen,

„Arbeitnehmer aller Generationen müssen die Möglichkeit erhalten, sich die digitale Zukunft zu erschließen.“

wurde klar, dass nur vordergründig ein Generationenkonflikt vorliegt. Tatsächlich habe ich viele Menschen im Alter von 50+ oder kurz vor der Rente getroffen, die gerne noch einmal den Umgang mit Big Data oder die Grundlagen der Programmierung lernen wollten.

Häufig wurden sie dabei von ihren Arbeitgebern aber überhaupt nicht unterstützt. Die digitale Transformation stellt uns als Gesellschaft also eher weniger vor ein Generationenproblem als vielmehr vor ein Aus- und Weiterbildungsproblem. Aber wer ist dafür zuständig, dass jeder Mensch in unserem Land mit dem digitalen Wandel Schritt halten kann und so seinen Arbeitsplatz und damit seinen Lebensunterhalt langfristig sichert?

Hier sehe ich ganz klar Unternehmen in der Pflicht. Zwar brauchen wir auch dringend eine Reform des Bildungssystems, angestoßen und finanziert durch Bund und Länder. Doch im besten Fall erreichen Schulen und Universitäten Menschen bis etwa zum 30. Lebensjahr. Danach liegen noch weitere 35 bis 40 Arbeitsjahre. Und hier müssen Unternehmen Verantwortung übernehmen und ihren Mitarbeitern

sowohl Budgets als auch Zeit für eine kontinuierliche Weiterbildung bereitstellen. Und zwar nicht nur der Führungsebene, sondern allen!

Arbeitnehmer aller Generationen und mit den unterschiedlichsten Jobprofilen müssen die Möglichkeit erhalten, sich die digitale Zukunft selber zu erschließen und kritische Fragen zu stellen. Das kann im Rahmen von klassischen Weiterbildungsmaßnahmen, Aufbaustudiengängen und Workshops

passieren – aber auch durch unkonventionelle persönliche Projekte und Mentoring-Programme. Wo Freiraum für neue Gedanken ist, entstehen die besten Ideen.

Natürlich laufen Unternehmen dabei Gefahr, dass Mitarbeiter das Selbstbe-

wusstsein entwickeln, um sich auf einen Job bei der Konkurrenz zu bewerben oder in die Selbstständigkeit zu starten. Dies lässt sich aber nicht dadurch verhindern, dass der Zugang zur Weiterbildung verwehrt oder erschwert wird. Hier hilft nur, dass sich Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv aufstellen. Mit dem bestehenden Personal sollte genauso umgegangen werden wie mit dringend gesuchten Fachkräften.

Was auf den ersten Blick nach einem teuren Corporate-Social-Responsibility-Projekt klingt, ist der einzige Weg, um dauerhaft eine ausreichende Anzahl an motivierten und leistungsfähigen Arbeitskräften zur Verfügung zu haben und gleichzeitig Innovationen aus dem inneren Kern des Unternehmens heraus voranzutreiben.

Überlegen Sie einmal, wie lange die letzte Weiterbildung ihres dienstältesten Mitarbeiters her ist und was das für ihr Team oder ihr Unternehmen bedeutet. Fühlen Sie sich fit für die digitale Zukunft? Wie steht ihr Arbeitgeber zum Thema „Lebenslanges Lernen“? Teilen Sie ihre Erfahrungen mit uns – zum Beispiel via [Linkedin.com/in/cddtdigital](https://www.linkedin.com/in/cddtdigital)

Carolin Desirée Töpfer ist unabhängige Strategieberaterin und unterstützt vor allem mittelständische Unternehmen bei der digitalen Transformation. Als Expertin für Datennutzung und Community Building, Datenschutzbeauftragte und IT-Sicherheits-Expertin bietet sie ihren Kunden eine solide Brücke in die digitale Welt. Auf ihrem Blog „Digitalisierung-jetzt.de“ und in ihren Workshops und Vorträgen beleuchtet Töpfer die technischen und die sozialen Aspekte der Digitalisierung.

HARVARD-STUDIE ZU GROSSRAUMBÜROS

Räumliche Nähe wird überschätzt

Offene Großraumbüros sollen die Kommunikation fördern. Doch eine Studie der Harvard University zeigt nun: Entgegen der weitverbreiteten Annahme führen Großraumbüros nicht zu mehr, sondern sogar zu deutlich weniger direkter Kommunikation.

Die US-Wissenschaftler Ethan Bernstein und Stephen Turban untersuchten, wie der räumliche Wechsel zum Großraumbüro die menschliche Interaktion verändert. Sie überwachten die Mitarbeiter 15 Tage lang vor dem Wechsel ins Großraumbüro und 15 Tage danach. Das Ergebnis: In den Unternehmen reduzierten sich

die direkten Gespräche mit dem Wechsel ins Großraumbüro um rund 70 Prozent. Parallel dazu nahm die Kommunikation über elektronische Kanäle wie E-Mails und Messenger-Dienste um 20 bis 50 Prozent zu.

Das Fazit der Forscher lautet dementsprechend: Der positive Einfluss von räumlicher Nähe wird überschätzt. Wenn Rückzugsräume fehlen, entwickeln Angestellte andere Strategien, um sich Privatheit zu verschaffen, schreiben Bernstein und Turban. Statt die Kommunikation zu verbessern, wirkten Großraumbüros eher überstimulierend und lösten dadurch eine Art Abwehrreflex aus.

FORSA-STUDIE „FÜHRUNGSBAROMETER“

Chefs versagen bei individueller Förderung ihrer Mitarbeiter

Durchschnittlich nur eine Stunde pro Woche (bei 40 Stunden Arbeitszeit) verbringt ein Manager der mittleren Ebene mit individueller Entwicklung und Konfliktmanagement aller seiner Mitarbeiter. „Deutsche Mittelmanager versuchen sich bis heute immer noch darin, bessere Fachexperten und Problemlöser zu sein als ihre Mitarbeiter“, sagt Stephan Penning, Geschäftsführer von Penning Consulting, dem Auftraggeber der Untersuchung „Führungsbarometer“ des Meinungsforschungsinstituts Forsa.

Das Mittelmanagement hat laut Forsa in einem durchschnittlichen Unternehmen folgende Aufgaben: Koordination der Arbeit (24 Prozent), gefolgt von Meetings (18 Prozent), Zielmanagement (18 Prozent) und Personalplanung (14 Prozent). Für individuelles Coaching sowie Konfliktmanagement bleiben jeweils 13 Prozent der Führungszeit. Hochgerechnet auf eine 40-Stunden-Woche bedeutet das: Eine Führungskraft verbringt gerade einmal eine einzige Stunde in der Woche mit der individuellen Führung ihrer Mitarbeiter.

Zu zweit ist man weniger allein



Bei der Arbeit kann man nette Leute treffen und fühlt sich nicht einsam. In der Betheler Briefmarkenstelle freuen sich viele Menschen mit Behinderungen darauf, ans Werk zu gehen. Das können sie, weil in Haushalten, Büros und Kirchengemeinden abgestempelte Marken für Bethel gesammelt werden.

Bitte machen auch Sie mit! Schicken Sie uns Ihre Marken. Das schafft sinnvolle Arbeitsplätze für behinderte Menschen in Bethel.

Briefmarkenstelle Bethel • Quellenhofweg 25
33617 Bielefeld • www.briefmarken-fuer-bethel.de

Bethel

Weil Sprachen verbinden!



Jetzt unser vielfältiges Portfolio entdecken:

- Motivierende Gruppensprachkurse und Business English Workshops
- Individuelles Einzeltraining
- Staatlich geförderte Sprachtrainings
- Flexible eLearning-Angebote
- Seminare zum Ausbau der interkulturellen und Management-/Führungskompetenz
- Sprachprogramme für Kids & Teens

140 Jahre Berlitz®

Entdecken Sie unser neues Angebot 2019:
www.berlitz.de/katalog

Heike Bruch. Die BWL-Professorin ist Direktorin des Instituts für Leadership der Universität St. Gallen. Sie zählt zu den 40 führenden HR-Köpfen, die alle zwei Jahre vom „Personalmagazin“ gekürt werden.

„Influencer haben erheblichen Einfluss in Unternehmen“

INTERVIEW. Wie verändern Influencer die Machtverhältnisse in Unternehmen? Ein Gespräch mit Heike Bruch, Leadership-Forscherin an der Universität St. Gallen, bringt Klarheit: Soziale Kommunikation fungiert als Trendverstärker. Personalern können diesen Effekt mit etwas Geschick für ihre Change-Projekte nutzen.

Fotos: Erner Hirsch

Influencer machen den etablierten Medien Konkurrenz. Viele junge Leute lesen ihre Blogs und ignorieren die bislang von allen so geschätzten Qualitätsmedien – zum Beispiel die großen überregionalen Tageszeitungen oder den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Beobachten Sie diese Veränderung auch in den Unternehmen – zum Beispiel dass sich Mitarbeiter an Influencern orientieren, die außerhalb der Hierarchie stehen und die Meinungsbildung in der Belegschaft durchaus beeinflussen?

Prof. Dr. Heike Bruch: In der Leadership-Forschung gibt es die Unterscheidung zwischen formeller und informeller Führung. Die formelle Führung basiert auf Hierarchie. Die wirkungsvollste Führung basiert nie auf reiner hierarchischer Macht. Die informelle Führung hat sich immer schon auf starke Persönlichkeiten gestützt, die andere eher informell beeinflussen. Bislang hat man diese nicht Influencer genannt, sondern Multiplikatoren oder Meinungsführer.

Woran erkennt man eigentlich solche Influencer oder Meinungsführer?

Bruch: Meinungsführer sind informelle Leader – sie exponieren sich, stehen für Ideen ein, versuchen, andere für Change zu gewinnen. Und sie haben eine persönliche Autorität, die sich auf gute Beziehungen, Anerkennung und Beliebtheit stützt. In Netzwerkanalysen wurde untersucht, wer den größten Einfluss hat – eher die beliebtesten Personen oder eher diejenigen mit

dem größten Expertenwissen. Interessanterweise ist der Zusammenhang zwischen dem Beliebtesten und dem Einflussreichsten sehr eng, während der Zusammenhang zwischen dem größten Expertenwissen und dem größten Einfluss nicht stark ist. Den größten Einfluss auf die Mitarbeiter hat also nicht der Fachexperte, sondern derjenige, der ein großes Beziehungsnetzwerk hat, Menschen inspiriert und Vertrauen aufbauen kann.

Was Sie aus der Leadership-Forschung beschreiben, liegt sehr nahe an dem, was in den sozialen Medien zu beobachten ist. Influencer sind beliebt, haben eine hohe Glaubwürdigkeit und viele sind bereit, ihnen freiwillig zu folgen.

Bruch: Bei den Influencern in den sozialen Medien kommt hinzu, dass diese eine hohe Medienkompetenz haben und wissen, wie man Netzwerke gezielt aufbaut und sich selbst vermarktet. Die informellen Meinungsführer in den Unternehmen bauen ihr Netzwerk meist nach anderen Mustern auf. Das persönliche Netzwerk entwickelt sich meist aus der Zusammenarbeit im Unternehmen heraus.

Manche Mitarbeiter bauen sich in den sozialen Medien als Influencer auf, ohne in den Unternehmen eine herausgehobene Position zu haben. Ist das für die Führungsstruktur in den Unternehmen ein Problem?

Bruch: In sehr klassisch hierarchischen Unternehmen sind die Kommunikationswege auch streng geregelt. Solche Strukturen



Buchtipp. Bruch wurde bekannt durch die Beschreibung der „organisationalen Energie“. Sie weiß, wie Firmen ihre Energie messen und entwickeln können.

werden durch soziale Medien irritiert und es ergeben sich tatsächlich Probleme. Doch Strukturen werden zurzeit aufgebrochen. Mehr als 90 Prozent der Unternehmen befinden sich zurzeit in einer Veränderung in Richtung Netzwerkorganisation. Zu solchen Strukturen passen die sozialen Medien und netzwerkartiges Arbeiten ist stark durch informelle Führung, flexible Meinungsbildung und wenig Hierarchie geprägt.

Wenn Unternehmen soziale Medien öffnen und dialogischer kommunizieren, müssen sie sich allerdings über eines im Klaren sein: Soziale Kommunikation fungiert als Trendverstärker. Wenn im Unternehmen negative Energie vorherrscht, Mitarbeiter Angst haben, gegeneinander arbeiten oder frustriert sind, wird das über die Medien verstärkt. Herrscht dagegen Begeisterung, Tatendrang und positive Energie vor, wird diese auch verstärkt und es kommt zu Ansteckungsprozessen in Richtung Change Readiness, Unternehmergeist oder Aufbruchstimmung. Influencer haben auf dieses Momentum einen erheblichen Einfluss.

Das klingt wie aus dem Lehrbuch für moderne Unternehmensführung. Gibt es diese Phänomene auch in der Wirklichkeit und haben Sie ein Beispiel für uns?

Bruch: Ich habe dies sehr oft beobachtet. In einem Fall hat der CEO einer Firma die Vision über seinen Blog kommuniziert. Es herrschte eine resignative Stimmung im Unternehmen, die er auflockern wollte. Im Blog kamen dann Kommentare hoch,

dass sich die Mitarbeiter zuerst einmal anständige Bürostühle wünschten, bevor schon wieder eine Veränderung der Arbeitsstruktur eingeführt werde. Das eigentliche Anliegen trat bei der Diskussion in den Hintergrund. Es kam zu dieser Trendverstärkung und im Blog hat sich nur die ohnehin schon schlechte Stimmung entladen. Ebenso gibt es wunderbare Beispiele, bei denen informelle Meinungsführer und soziale Medien zu einem Kernelement bei einem Change werden. Transformationen können dann schneller ablaufen, in kürzerer Zeit mehr Menschen erreichen und über Hierarchien hinweg Dialog ermöglichen. Das ist inspirierend und geht über das klassische Wirken von informellen Leadern hinaus.

Müssen die Unternehmen den Mitarbeitern die Nutzung der sozialen Medien ermöglichen? Was ist Ihre Empfehlung?

Bruch: Auf jeden Fall. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern soziale Medien am Arbeitsplatz verbieten, stellen sich rückschrittlich auf und sind nicht attraktiv als Arbeitgeber, besonders für jüngere Menschen.

Unternehmenslenker wie Richard Branson oder Dieter Zetsche bauen sich als Thought Leader und Influencer in den sozialen Medien auf. Ist das eine gute Idee?

Bruch: Wenn es authentisch ist, hat es sehr gute Wirkung. Bei der modernen Kommunikation und insbesondere bei der digitalen Transformation und der Veränderung der Arbeitswelt →

→ haben Topführungskräfte eine Vorbildfunktion. Wenn sie in den sozialen Medien auftreten, zeigen sie Offenheit für digitale Kommunikation, sie machen sich aber auch nahbar und das gibt Transformationsprozessen in Richtung moderner Arbeitskultur und Digitalisierung eine Glaubwürdigkeit. Ein authentisches Handeln an der Spitze ist schon seit jeher entscheidend für authentische Führung und eine Vertrauenskultur in Unternehmen. Mit sozialen Medien strahlt dieses persönliche Handeln viel flächendeckender und deutlich über die Unternehmensgrenzen hinaus aus. Es färbt damit auf das Arbeitgeberimage wie auch auf die Produkte des Unternehmens ab. Daher ist ein proaktiver und fortschrittlicher Umgang mit sozialen Medien auch und besonders bei Topführungskräften positiv. Dies gilt allerdings nur, wenn die Personen authentisch auftreten und wenn die Aktivitäten professionell gemacht werden.

Von den HR-Vorständen der 100 größten Unternehmen sind nur eine Handvoll Manager in den sozialen Medien aktiv. Sind das nicht zu wenige?

Bruch: Ja, das sind eindeutig zu wenige. Die digitale Transformation bietet HR-Managern die Chance, die Veränderungsprozesse zu treiben und sich als Akteur im Change von Kultur, Zusammenarbeit und eben auch Kommunikation sichtbar zu machen. Die HR-Verantwortlichen müssen sich verstärkt damit auseinandersetzen, wie sie die sozialen Medien für Veränderungsprozesse einsetzen und wie sie sich selber als Personen als Vorbild einbringen, innerhalb wie auch außerhalb des eigenen Unternehmens.



Heike Bruch. Die Wissenschaftlerin ist sich sicher: „Junge Angestellte erwarten von ihren Chefs künftig eine aktive Nutzung von sozialen Medien“.

„Wenn Manager in den sozialen Medien auftreten, zeigen sie damit ihre Offenheit für digitale Kommunikation. Sie machen sich nahbar und das gibt ihnen eine große Glaubwürdigkeit.“

Manche scheuen davor mit dem Argument zurück, dass die Nutzung der sozialen Medien ein reines Ego-Marketing sei, das die Distanz zu den Mitarbeitern unter Umständen nochmals erhöhe?

Bruch: Dieser Einwand ist dann berechtigt, wenn man soziale Medien vorrangig nutzt, um sich selbst darzustellen und einseitig Botschaften zu senden. Doch dieses Führungsmodell ist überholt. Leadership heißt heute, seine Mitarbeiter über Inspiration und Sinnvermittlung zu führen, in den Dialog zu gehen und Rückschläge oder Fehler zuzulassen. Die Kommunikation über die sozialen Medien kann helfen, ein solches Führungsverständnis vorzuleben.

Ist der Einsatz von Influencer-Methoden eine Spielart der transformationalen Führung?

Bruch: Kern von Transformational Leadership ist eine Führung über Inspiration, Vorbild und Vision. Teile hiervon können über Influencer vermittelt werden. Sie haben oft eine sehr emotionale Wirkung. Ich würde das aber nicht gleichsetzen, weil die Rede vom „Einsatz von Influencer-Methoden“ nahelegt, dass hier Marketingzwecke verfolgt werden sollen, was oft mit Bedürfnissteuerung und Manipulation zu tun hat. Dieser Gedanke ist dem transformationalen Führungsmodell fremd.

Influencer und soziale Medien haben für Führungskräfte etwas durchaus sehr Bedrohliches. Die Prozesse werden unkontrollierbar und die Hierarchie verliert an Macht und Einfluss ...

Bruch: Eine Verunsicherung beobachte ich in Unternehmen besonders bei den Führungskräften, die nicht als Akteur dabei sind. Doch soziale Medien werden noch weiter an Bedeutung gewinnen und nicht nur das Private, sondern das Arbeiten in Unternehmen und das Business in Zukunft noch verstärkt prägen. Vor allem jüngere Mitarbeitende erwarten heute schon zunehmend eine aktive Nutzung sozialer Medien. Führungskräfte sollten diesen Kommunikations- und Leadership-Weg nicht ausblenden und einen Weg finden, auf authentische Weise damit zu arbeiten.

Sie nutzen selbst seit einiger Zeit verstärkt soziale Medien. Was ist Ihre Motivation?

Bruch: Für einige Themen, die mir am Herzen liegen, sind klassische Publikationswege manchmal zu langsam. Über die sozialen Medien kann man neue Forschungserkenntnisse oder Leadership-Erfahrungen schneller kommunizieren und auch mit neuen Personengruppen im Dialog sein. Und fast das Wichtigste ist für mich, dass ich neue Themen auch sehr persönlich sichtbar machen kann.

Interview: Reiner Straub ●

Die 25 Top Influencer der HR-Szene 2018

Ranking. Das „Personalmagazin“ (unser Schwestermagazin in der Haufe Group) hat eine Liste mit HR-Influencern erstellt. Wegen der inhaltlichen Relevanz wurden nur LinkedIn und Twitter ausgewertet.

Name @twittername		Follower bei: LinkedIn Twitter
Sascha Lobo @saschalobo	Als Querkopf war er einer der ersten New Worker, der heute zum Establishment gehört. Die Stimme des Spiegel-Kolumnisten findet in Wirtschaft und Gesellschaft Gehör.	0 753.036
Miriam Meckel @mmeckel	Die Publizistin schreibt darüber, wie die Digitalisierung Arbeitswelt, Gesellschaft und Denken verändert. Inspirierend.	102.000 49.546
Guido Bosbach @bosbachmobi	Der Chef eines Beratungsunternehmens schreibt zu Strategie und Change und hat eine große Social-Media-Gemeinde versammelt. Erstaunlich.	34.110 1.907
Lars Vollmer @LarsVollmer	Mit intrinsy.me verfügt der selbsternannte „Managementvordenker“ über eine Fangemeinde, sein Wirkungsgrad in die Firmen hinein ist eher gering.	24.648 2.935
Günther Wagner @Evolutivist	Er gehört für LinkedIn zu den Top Voices. Das ist bemerkenswert für einen eher unbekanntem Einzelberater.	19.454 721
Andreas Dittes @dittes	Der Start-up-Unternehmer kennt und nutzt die Logik der sozialen Medien. Recruiting und Tech sind seine Themen.	15.200 7.881
Ibrahim Evsan @lbo	Der ehemalige Werbekaufmann ist ein Selfmademan, der sich als Digital-Leadership-Experte profiliert. Der Seriengründer hat Zugang zu den Chefetagen. Erstaunlich.	14.933 23.658
Niels Pfläging @NielsPflaeging	Er hat sich mit Büchern und sozialen Medien einen Namen als Vordenker zu Management in Organisationen gemacht.	13.134 6.828
Winfried Felser @WinfriedFelser	Er ist ein Missionar für die digitale Transformation und ein Netzwerker, der Menschen und Ideen zusammenbringt.	12.786 2.436
Stephan Grabmeier @trill_stephan	Der „Chief Innovation Officer“ spürt Trends in der New-Work-Szene auf und gibt diesen eine weithin hörbare Stimme.	8.600 5.848
Marc Wagner @MarcWagner1975	Der Detecon-Berater sieht sich als „New Work Evangelist“ und baut sich gezielt als digitale Marke auf.	8.539 5.762
Anna Ott @frauott	Die ehemalige HR-Managerin verfolgt Technologie-Trends, insbesondere aus der HR-Start-up-Szene. Bereichernd.	7.939 1.273

Name @twittername		Follower bei: LinkedIn Twitter
Wolfgang Brickwedde @l4CR	Der Recruiting-Experte ist auch einer der besten deutschen Experten in Sachen Recruitingsoftware.	7.910 2.166
Gero Hesse @gerohesse, @saatkorn	Er war einer der ersten HR-Blogger, der seinen Blog und die sozialen Kanäle zu professionellen Medien ausbaute.	7.460 3.864
Richard Straub @rstraub46	Der Präsident des Drucker-Forums verfügt über ein Topnetzwerk in die Weltliga der Managementdenker.	7.025 6.230
Nico Rose @drnicoRose	Er sieht sich als Führungsexperte und Vertreter der Positiven Psychologie. Seine Beiträge sind reflektiert, manchmal witzig.	5.802 4.666
Janis Tsalikis @JannisTsalikis	Der bloggende HR-Chef von Vice Media gehört zu den Social-Media-Pionieren. Er ist unkonventionell und erfrischend.	5.668 2.257
Antoinette Weibel @antoinetteprof	Die Professorin aus St. Gallen kommentiert die internationale Managementdebatte, stets unter dem Motto: Trust rocks.	4.887 2.493
Armin Trost @armintrrost	Der Hochschullehrer und Buchautor ist ein genauer Beobachter der HR-Debatte. Seine Beiträge sind pointiert und inspirierend, eine erfrischende Stimme.	4.229 3.796
Harald Schirmer @haraldschirmer	Der Digitalpionier von Continental ist ein Pionier des kollaborativen Arbeitens und für viele ein Vorbild.	3.972 3.799
Sabine Kluge @netzabine	Sie wurde als New Workerin 2018 ausgezeichnet, treibt WOL voran und ist eine begnadete Netzwerkerin.	3.624 2.642
Heidi Stopper	Die ehemalige Personalvorständin ist als Coach unterwegs und vermarktet ihre Aktivitäten über LinkedIn.	4.993 0
Jana Tepe @tandemploy	Die Gründerin von Tandemploy publiziert wöchentlich Artikel und ist eine feste Größe in der Berliner Start-up-Szene, die in den Konzernen gehört wird.	3.751 3.173
Robindro Ullah @Robindro	Social Media und Recruiting sind die Spezialthemen des Beraters/Innovators.	3.712 4.583
Julia von Winterfeld @jvwk	Als Business Hippie kommentiert sie die Start-up- und Konzern-Szene in Sachen Human Leadership und New Work.	3.182 593

LERNMETHODE. In den einschlägigen Blogs taucht immer öfter der Begriff „Working Out Loud“ (WOL) auf. Es handelt sich um eine Art Fitnessstraining, in dem Berufstätige verteilt auf zwölf Etappen beigebracht bekommen, wie sie sich dauerhaft mit interessanten Kollegen vernetzen können. WOL bedeutet nicht, lautstark auf seine Arbeit aufmerksam zu machen, sondern es steht für „offen teilen“.

Working Out Loud (WOL)

**WICHTIGE
WORKING-OUT-LOUD-
GRUNDSÄTZE ...**

... nach John Stepper:



01.

... nur nachhaltige
Beziehungen aufbauen, die
wirklich hilfreich sind

02.

... großzügig Wissen teilen
und Netzwerke so dauerhaft
stärken

03.

... die eigene Arbeit sichtbar
machen, aber auf reine
Selbstdarstellung verzichten



→ Wer älteren Führungskräften erklären muss, was „Working Out Loud“ (WOL) ist, der könnte Zuflucht suchen in der Aussage, das sei so etwas wie die früheren Dale-Carnegie-Kurse. Noch bis in die 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts hinein bewarben lokale Franchisenehmer des US-Trainingsanbieters Dale Carnegie öffentliche Rhetorikkurse in ihren Lokalzeitungen und wenn sich 20 bis 30 Interessierte gemeldet hatten, fand an 12 Abenden, verteilt über drei Monate, eine für damalige Verhältnisse didaktisch sehr moderne Erwachsenenbildung statt. In der ersten Hälfte des Abends wurde den Teilnehmern Schritt für Schritt beigebracht, vor einer großen Gruppe eine freie Rede zu halten. Im zweiten Teil ging es darum, spielerisch die Lebensweisheiten von Dale Carnegie zu verinnerlichen. Viele hörten zum Beispiel zum ersten Mal davon, wie man anderen Menschen Feedback gibt („Sandwichregel“), übten das in Rollenspielen, praktizierten es dann im Alltag, berichteten beim nächsten Treffen von ihren Versuchen und wurden mit Applaus belohnt.

Wer jüngeren Führungskräften erklären muss, was „Working Out Loud“ (WOL) ist, könnte sagen, es sei so etwas wie die „Kollegiale Beratung“, die in modernen Unternehmen praktiziert wird, damit die Mitarbeiter Erfahrungen austauschen und voneinander lernen können. In der Regel treffen sich dazu fünf bis zehn Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen, um wechselseitig Lösungen für berufliche Probleme zu erarbeiten. Man trifft sich freiwillig und ohne Begleitung durch einen Trainer oder Berater. Damit das Ganze nicht zum beliebigen Kaffeeklatsch wird, gibt es bestimmte Spielregeln. Der jeweilige „Fallgeber“ bleibt na-

türlich alleine verantwortlich dafür, wie er sein Problem löst. Von den Kollegen erhält er nur Vorschläge.

Nele Graf, Denise Gramß und Frank Edelkraut ordnen in ihrem Buch „Agiles Lernen“ (Haufe 2017) WOL den agilen Lernformaten zu. Dabei betonen sie eine gewisse Verwandtschaft zu Formaten wie „Barcamp“ und „Open Space“, bei denen es ebenfalls darum geht, dass eine begrenzte Anzahl von Menschen sich begegnet, um Wissen untereinander zu teilen.

Schwierige Definition

Für Wikipedia ist WOL eine „Selbstlern-Methode“: Fünf Menschen treffen sich im Abstand von einer Woche zwölf Mal für je eine Stunde, um zu erlernen, wie man erfolgreich an seinem Netzwerk arbeitet. Jeder Stunde steht unter einem vorgegebenen Thema. Wie es bearbeitet werden muss, steht in schriftlichen Anweisungen (Circle Guides), die Fragebögen zur Selbstreflexion sowie Anleitungen zu Diskussionsrunden und Rollenspielen beinhalten. Für die Zeit zwischen den Treffen gibt es Hausaufgaben und Tipps zum Selbststudium.

Jeder Circle arbeitet selbstorganisiert: Zusammensetzung (möglichst unterschiedliche Menschen), Terminfindung, Lernen, Zielkontrolle finden grundsätzlich ohne eine Begleitung durch einen Coach statt. Im Businesskontext hat es sich allerdings bewährt, dass zu Beginn, in der Mitte und am Ende eines Circles ein Coach anwesend ist, um Fragen zu beantworten. Trotz einer gelegentlichen Unterstützung durch Coaches baut WOL alleine auf die intrinsische Motivation der Teilnehmer. Es bleibt den Teilnehmern auch selbst

überlassen, ob sie sich persönlich oder virtuell treffen und in welchem Umfang sie soziale Medien zum Üben nutzen.

Die Circle Guides wurden von John Stepper entwickelt, einem gelernten Informatiker, der bis 2016 Managing Director in der Niederlassung der Deutschen Bank in New York war. Stepper veröffentlichte im Jahr 2015 unter dem Titel „Working Out Loud: For a better career and life“ ein Buch, das der bis dahin unbekanntenen WOL-Methode zum Durchbruch verhalf. Stepper war „Opfer“ einer Restrukturierung und musste sich ohne Unterstützung an seinem neuen Arbeitsplatz zurechtfinden. Dabei lernte er das Netzwerken von der Pike auf: Zuerst musste er großzügig anderen helfen, bevor ihm geholfen wurde. Was passiert genau in den WOL-Circles? Die Themen der zwölf Circle Guides lauten (von der Redaktion stark gekürzt):

1 Aufmerksamkeit schärfen

In der ersten Woche wählt jeder sein individuelles Ziel. Es sollte ein Ziel sein, das man nur durch die Hilfe von anderen erreicht, weil man anhand des Ziels schließlich das Netzwerken erlernen soll. Ziele heißen „will mehr erfahren über etwas, was mir wichtig ist (zum Beispiel die Digitalisierung)“ oder „will berufliche Möglichkeit in anderem Bereich erkunden“. Die gefundenen Ziele werden in der Gruppe diskutiert und dann wird eine „Beziehungsliste“ erstellt (Menschen, die mit dem Ziel zusammenhängen). Personalentwickler kritisieren gelegentlich, dass die WOL-Ziele nichts mit den Unternehmenszielen zu tun haben. Doch das ist ein Missverständnis: In manchen Projektmanagementseminaren müssen

04.

... ein **individuelles Ziel** wählen, das eigene Lernfortschritte garantiert

05.

... **offen und neugierig** neue Möglichkeiten und Wachstumschancen entdecken

06.

... **einen kleinen Schritt** zu tun ist besser, als überhaupt nichts zu tun





John Stepper. Mit diesem Plakat macht die Messe auf ein Stepper-Interview aufmerksam, das man sich ab sofort anhören kann (Worklife Hub Podcast).

die Teilnehmer abends ohne Vorbereitung ein Menü kochen. So üben sie spielerisch. Niemand erwartet, dass das Menü etwas mit dem Unternehmensziel zu tun hat. Auch das WOL-Ziel dient „nur“ dazu, dass man seine Fortschritte in Sachen Vernetzung besser erkennt. Das übergeordnete Lernziel heißt, Netzwerkprofi zu werden.

2 Erste Beiträge

In der zweiten Woche erstellt man kleine Beiträge für die Personen auf der Beziehungsliste. Man schenkt ihnen ganz unaufdringlich Aufmerksamkeit – zum Beispiel via Like-Button und Follow-Button. So beginnt man die Beziehungen zu vertiefen.

3 Drei kleine Schritte

In der dritten Woche lernt man Zeitmanagement (Termine für sich selbst blockieren), fügt weitere Kontakte zu der Beziehungsliste hinzu und drückt zusätzlich Dankbarkeit und Wertschätzung gegenüber bekannten Personen aus. Diese kleinen Schritte helfen, neue Verhaltensweisen zu festigen und zu erweitern.

4 Aufmerksamkeit erregen

In dieser Woche übt man, die Art und Weise, wie man Nachrichten (E-Mails) schreibt und allgemein auf Menschen zugeht, zu verfeinern. Wie fühlt sich ein Mensch, wenn er bestimmte E-Mails liest? Die Empathie-Übungen tragen dazu

bei, dass sich die Beiträge persönlicher und wertvoller anfühlen und wahrscheinlich auch effektiv sind.

5 Persönlichkeit zeigen

Die meisten Menschen denken viel zu eingeschränkt über das, was sie zu bieten haben. Die wichtigste Übung in dieser Woche: Jeder schreibt 50 Fakten über sich auf. Das ist die Basis, die genutzt werden kann, um sinnvolle Verbindungen zu anderen herzustellen.

6 Sichtbar werden

„Es ist für andere schwierig, dich und deine Arbeit zu entdecken, wenn du nicht sichtbar bist“, sagt Stepper. In dieser Woche verbessern alle ihre Online-Präsenz, um die Chancen zu erhöhen, Kontakte zu knüpfen.

7 Zielgerichtet sein

Die „Übung der Woche“ heißt: „Ein Brief von Deinem zukünftigen Ich“. Durch die Formulierung einer langfristigen Vision dessen, was möglich sein könnte, erhöht man laut Stepper die Wahrscheinlichkeit, dass diese Vision Wirklichkeit wird.

8 Zur Gewohnheit machen

Obwohl jetzt sieben Wochen vergangen sind, stecken die meisten noch im alten Trott fest. Stepper stellt eine Checkliste vor, wie die Umsetzung besser klappt (erreichbare Ziele, kleine Schritte, Fort-

schritte aufschreiben und feiern, Rückschläge erwarten ...). Anschließend übt man (erneut) Empathie. Man lernt, wie man Menschen, die sich beruflich etwas zu sagen hätten, einander vorstellt.

9 Mehr Beiträge

An diesem Punkt im Circle sollte jeder bereit sein, die Bandbreite an Beiträgen zu erweitern, indem er mehr von seiner Arbeit und seinen Gedanken sichtbar macht.

10 Systematischer werden

Ein System zu haben, kann die Dinge einfacher machen. Diese Woche arbeiten alle mit zwei einfachen Systemen: eines zur Identifizierung neuer Beiträge und eines zur Verwaltung der Beziehungsliste. Außerdem lernen die Teilnehmer, von ihren Fehlern zu berichten und sich verletzlich zu zeigen, bevor sie um Hilfe bitten.

11 Möglichkeiten vorstellen

In der elften Woche erweitert jeder sein Gespür für das, was möglich ist, indem er umfassender über sein Netzwerk, seine Rolle darin und was man gemeinsam erreichen könnte, nachdenkt.

12 Reflektieren

Die letzte Woche markiert das Ende eines Prozesses. Jeder wird angeleitet, nachzudenken, was sich für ihn verändert hat und was kommen könnte. Wenn möglich sollte das letzte Treffen mit einem gemeinsamen Fest ausklingen.

John Stepper gibt offen zu, dass er aus vielen Quellen geschöpft hat, um die Guides zu schreiben. Man spürt zum Beispiel gelegentlich die Happy-Amerika-Allüren von Dale Carnegie, wenn in einigen Übungsbeispielen die Experten, von denen man als Netzwerker etwas will, allzu überschwänglich gelobt werden sollen. Außerdem schwingt das Know-how der „Lean-In-Circle“ mit, die von Sheryl Sandberg erfunden wurden, um Frauen in einer bestimmten Region dazu zu bringen, sich bei ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. →

„Working Out Loud ganz praktisch erproben“

Veranstaltungstipp. Mit der Verpflichtung von John Stepper, dem Pionier des Working Out Loud, als Keynote Speaker für den ersten Messtag (11. September ab 11.45 Uhr in Forum 1, Halle 2.1) ist der „Zukunft Personal Europe“ in Köln ein echter Coup gelungen. Ganz praktisch lernen die Messebesucher WOL dann in den Workshops von Sabine Kluge kennen (täglich von 14.30 bis 16.15 im Workshop-Raum 3). Sie ist die erste lizenzierte WOL-Partnerin in Europa.

Wer sollte zu Ihren Workshops kommen?

Sabine Kluge: Zuerst einmal Personaler, die schon lange vermuten, dass ihr Unternehmen davon profitieren würde, wenn die Mitarbeiter ihr Wissen teilen. Dann sollten auch Berufstätige jeder Funktion kommen, die sich schwertun, Netzwerke zu bilden, Erfahrungen zu teilen und das ändern wollen. Und Menschen, die einfach Lust haben, aus ihren funktionalen Silo heraus in und über die Unternehmensgrenzen hinaus auch virtuell mit anderen zusammenzuarbeiten.

Was können die Workshopteilnehmer lernen?

Kluge: Ich kann WOL erfahrbar machen und zum Beispiel zeigen, mit welcher Haltung man sich idealerweise aufmacht, um sich ein persönliches Netzwerk aufzubauen, das einem dann hilft, die Komplexität des Arbeitsalltags besser zu bewältigen. Eine einfache Übung wird zum Beispiel sein, dass jeder sich über die positiven Eigenschaften klar wird, die er hat und die er sichtbar machen sollte, damit andere gern mit ihm kooperieren. Gleichfalls wird Teilnehmern damit auch bewusst, was sie in ihren Interessen ausmacht und wo vielleicht vergessene Talente schlummern.

Wichtig schein auch zu sein, dass jeder an ganz individuellen Zielen arbeitet ...

Kluge: WOL lernt man nicht im luftleeren Raum, sondern dadurch, dass man sich ein Ziel sucht, an dem man in einer Lerngruppe (dem WOL-Circle) arbeitet. Viele setzen sich zum Beispiel Ziele wie „Angst vor der Digitalisierung verlieren“ oder „Berufliche Verbesserung angehen“. Jeder Teilnehmer hat dabei sein ganz eigenes, individuelles Ziel, und das Wichtigste ist, das man an diesem Ziel erproben kann, wie Zielerreichung mittels Netzwerk funktioniert. In meinem Workshop bringe ich die Teilnehmer dazu, sich ein individuelles Ziel zu setzen und probierhalber in Fünfergruppen mit der Bearbeitung zu beginnen. Wenn es gut läuft, bleiben diese Gruppen dann sogar für einen spontanen WOL-Prozess in den nächsten zwölf Wochen zusammen.

Gibt es am Arbeitsplatz ein zentrales Problem, von dem WOL-Interessierte frühzeitig wissen sollten?

Kluge: Wenn in einem Unternehmen ein WOL-Circle startet, dann ist es nach meiner Beobachtung das größte Problem, dass der Einzelne sich auch wirklich die Freiheit nimmt, eine Stunde in der Woche selbstorganisiert etwas für sich zu tun. Gerade in den Konzernen wurde es den Mitarbeitern aberzogen, selbstständig über ihre Zeit zu verfügen. Externe WOL-Coachs oder firmeninterne WOL-Mentoren haben im Unternehmenskontext unter anderem die Aufgabe, den Einzelnen zu unterstützen, dass er seinen Circle-Termin nicht sausen lässt.

Stichwort externe WOL-Coachs: Berater berichten davon, dass plötzlich Lizenzgebühren für WOL anfallen. Was steckt dahinter?

Kluge: Die Regelung zum Urheberschutz hat auch bislang existiert. Nur gab es bislang keine externen Berater, die das Thema auf breiter Front zum Zwecke eigener Einnahmen in die Unternehmen getragen haben. Das Interesse daran hat nun mit dem Wachstum der Bekanntheit des Lernprogramms zugenommen. Nach wie vor gilt aber: Jeder Privatmann, Selbstständige und jeder Personalentwickler in einem Unternehmen kann das WOL-Material für seine eigenen Zwecke und auch im Unternehmen völlig kostenfrei nutzen – solange er dafür kein Geld verlangt!

Interview: Martin Pichler ●



Sabine Kluge. Bereits auf dem „Talentgipfel 2017“ in Berlin warb sie mit „Vernetzung ist die Lösung“ für WOL.

→ „Alles was ich da schreibe und empfehle, ist ungefähr so originell wie zu sagen, ernähre dich gesund und bewege dich viel. Da ist wenig wirklich neu dran“, erklärte Stepper in einem Interview mit dem „Personalmagazin“ (3/2018).

Die deutschen Absolventen der WOL-Circles zeigen sich trotzdem sehr zufrieden. „Stepper listet zum Beispiel zehn Möglichkeiten auf, sich in einem Netzwerk zu profilieren. Am Anfang glaubt keiner, dass etwas davon funktionieren könnte, aber mit der Umsetzung kommt die Begeisterung für WOL“, berichten nicht wenige Absolventen. (Die erwähnten zehn Arten von Beiträgen sind übrigens: Aufmerksamkeit schenken, Anerkennung zeigen, Quellen teilen, Fragen stellen, Fragen beantworten, Menschen „verkuppeln“, Feedback anbieten, die laufende Arbeit teilen, Erfahrungen teilen, neue Ideen freigiebig verschenken.)

Personalentwickler sprechen unter vorgehaltener Hand aber auch davon, dass sich

schon mal etwa zehn bis zwanzig Prozent der gestarteten Circles vorzeitig auflösen – sei es, weil letztlich die eine Stunde pro Woche doch nicht zur Verfügung steht, sei es weil die Chemie zwischen den Teilnehmern einfach nicht stimmt. Gerade im Businesskontext macht es offenbar Sinn, dass ein WOL-Coach die Circles zumindest gelegentlich begleitet. Zum einen müssen die Teilnehmer darauf hingewiesen werden, „vernünftig“ miteinander zu reden (mehr zuhören, einfühlsamer fragen, wertschätzender unterstützen), zum anderen gehen bei einigen Treffen die Circle-Übungen schon sehr tief ins Persönliche, so dass ein Coach als Begleiter einfach gut tut.

Formale Strukturen bleiben

Die Organisationssoziologen haben ihre eigene Meinung, warum WOL sich so schnell verbreiten konnte (allein bei Bosch wurden bislang 320 WOL-Cicles

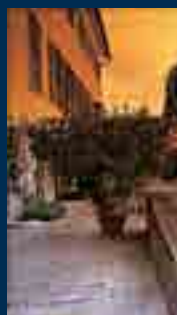
durchgeführt): WOL tut in einem Konzern niemandem weh. Selbst wenn alle frischgebackenen Beziehungsprofis eifrig informelle Netze knüpfen, die formalen Strukturen bleiben bestehen und die Entscheidungsmacht der Hierarchie wird nicht angetastet – WOL als Graswurzel-Bewegung ohne Revolutionspotenzial. Vernetztes Arbeiten kann zwar dafür sorgen, dass die Abläufe zwischen den „Silos“ geschmeidiger werden, aber man schafft das Organisationsprinzip der Arbeitsteilung nicht ab.

Auch wenn die Soziologie dem WOL-Ansatz nur eine begrenzte organisationale Wirkung zuschreibt – Stepper bekommt trotzdem eine Art von Anerkennung zu spüren: Es gibt einen deutschen Experten für „Lernende Organisationen“, der angekündigt hat, ein (Open-Source-)Konkurrenzprodukt zu WOL auf den Markt zu bringen. Es heißt „Lern OS“ (www.lernos.org) und startet am 17. September.

Martin Pichler ●

23 exzellente LERNORTE

finden Sie in ganz Deutschland und unter www.exzellente-lernorte.de



EXZELLENT LERNORTE sind herausragend spezialisierte Tagungshotels, die durch ein optimales räumliches Umfeld Lernerfolge verstärken. Alle Häuser orientieren sich an neuesten Trends und Erkenntnissen der Weiterbildung, um perfekte Lernbedingungen zu bieten. Jedes Hotel pflegt dabei seine ganz besonderen Spezifikationen. Die kompetenten Mitarbeiter der Exzellenten Lernorte sind für Trainer und Personalentwickler Gesprächspartner auf Augenhöhe für nahezu alle Trainingsformen. Alle Hotels eint zudem der permanente Austausch untereinander und gemeinsames Lernen, um durch Innovation und moderne Mitarbeiterführung exzellenter Ideengeber für Tagungskunden zu sein.

FUSSBALL-WM 2018. Was waren die Ursachen für das Scheitern der deutschen Mannschaft bei der Fußball-Weltmeisterschaft in Russland? Darüber wurde lebhaft diskutiert – ähnlich wie in Unternehmen nach krachenden Niederlagen. Und wie dort wurde nun auch im Fußball ein Sündenbock gesucht.

Vom deutschen Scheitern lernen

Foto: LUIS ACOSTA / Kontributor / gettyimages



Die Teilnahme an der Fußball-Weltmeisterschaft in Russland war für die deutsche Mannschaft ein totaler Flop. Zwar reiste sie als amtierender Weltmeister an und wurde unter anderem deshalb zum Favoritenkreis gezählt, doch schon nach der unerwarteten Auftaktniederlage gegen Mexiko wurden erste Zweifel laut: „Ob die dieses Mal weit kommen?“ – vor allem, weil im ersten Spiel bereits ausgesprochen deutlich sichtbar war: In der deutschen Mannschaft herrscht eine gewisse Lethargie. Anders als bei den hungrigen Mexikanern sind bei den deutschen Spielern die Lauf-

bereitschaft und Kampfeslust eher gering. Und in der Mannschaft fehlen ein, zwei Spieler, die bei einer drohenden Niederlage das Heft des Handels in die Hand nehmen und das berühmte Blatt noch wenden.

Solche Spieler fehlten auch im Spiel gegen Schweden, in dem die deutsche Mannschaft bereits unter dem Druck stand, keinesfalls zu verlieren. Dieses gewann sie zwar in allerletzter Minute – jedoch nicht aufgrund eines kollektiven Aufbäumens, sondern eines Freistoßtors von Toni Kroos in der Nachspiel-Zeit, also einer Einzelaktion. Endgültig offenkundig wurden die

Defizite im deutschen Team im letzten Gruppenspiel gegen die fußballtechnisch eher limitierten Südkoreaner. In ihm fanden die Deutschen schlicht kein Mittel, um deren Bollwerk in der Verteidigung zu knacken, sodass die deutsche Mannschaft auch dieses Spiel verlor und als Gruppenletzter nach Hause reiste.

Welch' historische Schmach! War doch die deutsche Mannschaft zuletzt vor 40 Jahren, 1978 bei der WM in Argentinien, bereits in der Gruppenphase ausgeschieden. Und gar noch nie in der WM-Geschichte musste ein deutsches Team als Gruppenletzter vorzeitig seine Koffer pa-



cken und vor Beginn der K.o.-Runde die Heimreise antreten.

Die aufgeregte Suche nach dem Schuldigen

Deshalb war beim Schlusspfeiff gegen Südkorea schon klar: Nun beginnt eine aufgeregte Suche nach den Schuldigen. Und endlos wird in der deutschen Medienlandschaft und hier insbesondere in den sozialen Medien darüber debattiert werden: Was sind die Ursachen dieser historischen Schmach? Und im Zentrum der Diskussion werden selbstverständ-

lich der Bundestrainer Jogi Löw und der Teammanager Oliver Bierhoff stehen, denn sie waren für die Kaderzusammensetzung, die Mannschaftsaufstellung und die Spieltaktik verantwortlich. Was waren die Fehler vor und während der WM? Offen gesagt: Ich weiß es nicht – denn ich bin nur ein Fußball-Fan und außenstehender Beobachter. Und wie bei so vielen Dingen im Leben gilt auch bezogen auf die Weltmeisterschaft: Im Nachhinein ist jeder schlauer.

Trotzdem kann auch der misslungene Auftritt der deutschen Mannschaft in Russland als „Casestudy“ dafür dienen, worauf Unternehmen achten sollten, wenn sie möchten, dass sie beziehungsweise ihre Teams erfolgreich sind und bleiben, und welche Fallen es dabei zu umschiffen gilt.

Falle 1: Der Erfolg der Vergangenheit

Wie bereits geschrieben: Die deutsche Mannschaft reiste als amtierender Weltmeister nach Russland. Entsprechend groß war offensichtlich nicht nur in ihrem Umfeld, sondern auch in ihr selbst die Zuversicht: Irgendwie werden wir das Kind schon schaukeln. Dass die Mannschaft Gruppenerster wird und mindestens das Viertelfinale erreicht, daran zweifelte eigentlich niemand – zumal diese sich erstmals in ihrer Geschichte mit einer blütenweißen Weste, also zehn Siegen, für die WM qualifiziert hatte. Dass sie danach unter anderem in den Vorbereitungsspielen unmittelbar vor der WM gegen Österreich und Saudi-Arabien ein eher schlechtes Bild abgab, war für niemand ein Alarmsignal.

Schließlich gab es hierfür solche Ausreden wie „Die Spieler sind müde von der anstrengenden Saison“. Zudem herrschte allgemein der Glaube: „Wir sind eine Turniermannschaft; deshalb werden wir uns, wenn es darauf ankommt, schon steigern.“ Ähnliche Prozesse beobachtet man oft auch in Unternehmen beziehungsweise Teams in Unternehmen, die in der Vergangenheit sehr erfolgreich waren. Sie sind felsenfest davon überzeugt: „Auch künftig werden wir Erfolg haben – denn wir haben unser Können sowie unsere Leistungsfähigkeit und -bereitschaft schon oft bewiesen.“ Und bleibt die Performance ganz unverhofft hinter

den Erwartungen zurück? Dann gibt es viele Ausreden: „Der Markt war ungünstig“, „die Rahmenbedingungen stimmten nicht“, „wir waren in einem motivationalen Tief.“ Auf alle Fälle werden die ersten Alarmsignale „Irgendetwas stimmt scheinbar nicht mehr“ nicht als Anlass genutzt, das bisherige Vorgehen zu hinterfragen.

Wach werden die Betroffenen und Verantwortlichen erst bei einer krachenden Niederlage: Zum Beispiel, wenn zwei, drei Schlüsselkunden zur Konkurrenz wechseln. Oder wenn ein neues Produkt nicht die Zulassung erhält. Oder wenn ... Dann fragen sich alle überrascht: „Wie konnte das geschehen, wir waren doch so gut unterwegs?“ Dabei wiesen im Vorfeld bereits viele Faktoren darauf hin: Es muss sich etwas ändern, sonst ist ein Scheitern vorprogrammiert.

Falle 2: Grabenkämpfe Alt gegen Jung

Die deutsche Mannschaft gewann nicht nur die Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien; sie gewann drei Jahre später 2017 auch den FIFA-Konföderationen-Pokal, kurz Confed Cup genannt, in Russland – mit jungen Spielern wie Julian Draxler, der als bester Spieler des Turniers ausgezeichnet wurde, sowie Timo Werner und Leon Goretzka, die die Torschützenkönige in dem Turnier waren. All diese jungen Spieler gehörten bei der WM 2014 noch nicht zum Kader. Bei der WM 2018 waren sie zwar dabei, kamen aber außer Timo Werner über die Rolle als Ersatz- und Ergänzungsspieler nicht hinaus.

Und Leroy Sané, der zuvor in der englischen Premier-League als bester Nachwuchsspieler der Saison 2017/2018 ausgezeichnet worden war? Den nahm Jogi Löw erst gar nicht mit nach Russland. Stattdessen setzte er weitgehend auf die alten Haudegen der WM in Brasilien wie Mats Hummels, Jerome Boateng, Samy Khedira und Mesut Özil. Und dem Nationaltorhüter Manuel Neuer? Dem gab er vor der WM in Russland sozusagen eine Einsatz-Garantie, obwohl er monatelang verletzt war und keine Spielpraxis hatte. Die beiden jüngeren Torhüter Marc-André ter Stegen und Kevin Trapp hingegen, die zuvor monatelang ihre gute Form in ihren Vereinen bewiesen hatten, schauten in die Röhre. Das sorgte, wenn man den →

→ Medien glauben darf, dafür, dass sich im Kader zwei Fraktionen bildeten: hier die Jungen, dort die Alten. Denn die Jungen fragten sich zu Recht: Nach welchen Kriterien erfolgt hier die Auswahl und Aufstellung? Nach der aktuellen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft oder nach den Verdiensten in der Vergangenheit? Ähnliche Faktoren sorgen oft auch in Unternehmen für eine ungute Stimmung. Auch dort haben nicht selten alt-gediente Mitarbeiter, die ihren Leistungszenit bereits überschritten haben, die zentralen Schlüsselpositionen inne und blockieren den Aufstieg und die Entfaltung der jungen, noch hungrigen Hoffnungsträger. Gerechtfertigt wird das Festhalten an den Alten meist mit deren Erfahrung.

Dies wird von den Jungen so lange akzeptiert, wie diese im Arbeitsalltag die Erfahrung sammeln: Die „Alten“ bringen noch eine Top-Leistung. Registrieren sie jedoch oder haben sie den Eindruck „In den zurückliegenden ein, zwei Jahren habe ich eine deutlich bessere Leistung erbracht (beziehungsweise ich könnte diese erbringen, wenn ich nicht gebremst würde)“, dann opponieren sie zumindest innerlich gegen diese Rangordnung. Das heißt, ihre Motivation sinkt, da ihre Leistung in ihren Augen nicht angemessen gewürdigt wird, und es brechen mehr oder minder offen Grabenkämpfe aus, die die Gesamtperformance mindern.

Falle 3: Geringe Flexibilität

In allen drei Gruppenspielen der WM in Russland war die deutsche Mannschaft insofern die dominierende Mannschaft, dass sie mehr Ballbesitz als ihre Gegner hatte. Die Ursache hierfür war, das von ihr weitgehend gepflegte Tiki-Tika- oder Kurzpass-Spiel, bei dem die angreifende Mannschaft den Ball (zuweilen gefühlt endlos) durch ihre Reihen zirkulieren lässt, mit dem Ziel,

- den Gegner zu ermüden
- irgendwann in die durch die permanente Bewegung sich ergebenden Lücken in dessen Abwehr zu stoßen.

Das Problem bei dieser Spielweise ist: Die Spieler der angreifenden Mannschaft müssen sehr ballsicher sein, sonst ist ihr Spiel anfällig für Konterangriffe. Und: Gegen konditionsstarke Gegner mit einer guten Abwehr führt diese selten zum

Erfolg, da diese nicht ermüden. Extrem gefährlich ist diese Spielweise speziell dann, wenn die angreifende Mannschaft unter einem hohen (Zeit-)Druck steht, ein Tor zu erzielen – zum Beispiel weil sie in Rückstand geraten ist oder wie das deutsche Team im Südkorea-Spiel gewinnen muss. Denn dann werden die Spieler nervös und hektisch und die Abspielfehler häufen sich. Dann wäre eine andere Spielweise nötig. Das war irgendwann eigentlich in allen deutschen Spielen der Fall. Das Problem war nur: Hierfür fehlten im deutschen Kader die passenden Spieler. In ihm gab es zwar viele „Schönspieler“, die, wenn es läuft, brillieren, jedoch keine Kämpfer-Typen, die, sofern nötig, auch mal die Brechstange auspacken, um das Ziel zu erreichen, und/oder mit scheinbar unermüdlicher Energie den Gegner attackieren.

Dem Phänomen, dass Teams zu eindimensional zusammengesetzt sind und deshalb nicht flexibel auf die jeweils aktuelle Situation reagieren können, begegnet man auch in Unternehmen oft – zum Beispiel in deren Vertrieb, weshalb dieser, bildhaft gesprochen, zwar bei Schönwetter im Markt brilliert, jedoch nicht an Regentagen. Entsprechendes gilt für die Führungsmannschaften von Unternehmen. Bestehen deren Führungsteams nur aus visionären Vordenkern, haben sie vielleicht die innovativste Strategie. Damit diese jedoch die gewünschten Früchte trägt, braucht es auch Macher, die Vorhaben konsequent, notfalls auch gegen Widerstände umsetzen. Dies gilt es bei der Teamzusammenstellung auf allen Ebenen zu beachten.

Falle 4: Einseitige Talentförderung

Eine Fußballmannschaft besteht im Wesentlichen aus drei Teilen: der Abwehr, dem Mittelfeld und dem Angriff. Welcher von diesen war bei der WM der größte Versager? Die Abwehr? Nein! Die Mannen um Mats Hummels und Jerome Boateng taten ihr Bestes, um die aus Abspielfehlern im Mittelfeld resultierenden Konter der Gegner zu entschärfen. Sie wurden dabei von den Schönspielern im Mittelfeld um Samy Khedira jedoch weitgehend im Stich gelassen, die sich zu schade waren, auch Abwehrarbeit zu leisten. Deshalb war die Abwehr zuwei-

AUTOR



Hans-Peter Machwüth

ist Geschäftsführer des international agierenden

Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI Consultancy). Das Team wurde mehrfach vom BDVT in unterschiedlichen Kategorien mit dem „Deutschen Trainingspreis“ ausgezeichnet.

MTI – Machwüth Team international

Dohrmanns Horst 19

27374 Visselhövede

Tel. 04262 9312-0

www.mticonsultancy.com

len schlicht überfordert. Und Stürmer? Gab es die außer dem Ergänzungsspieler Mario Gomez im deutschen Spiel überhaupt? Eigentlich nicht! Stattdessen standen im Kader eine Überzahl von mehr oder minder offensiven Mittelfeldspielern. Ein Spieler wie ehemals Uwe Seeler, Gerd Müller, Horst Hrubesch oder Rudi Völler, der einen Ball notfalls auch mal im Liegen mit dem Hintern ins Tor bugsiert, fehlte im deutschen Kader ganz. Doch kann man dies Jogi Löw vorwerfen? Nein! Denn es gibt in ganz Deutschland seit Jahren keinen echten Vollblutstürmer, weshalb ja auch bei allen Bundesliga-Top-Mannschaften der Sturm fast ausschließlich aus Ausländern besteht.

Bei der WM 2014 in Brasilien gab es im deutschen Spiel zudem noch einen Spieler wie Bastian Schweinsteiger. Der spielte im Endspiel sogar mit einer zwischenzeitlich genähten Platzwunde am Kopf weiter und rannte noch in der Verlängerung wie ein Irrwisch auf dem Spielfeld hin und her und räumte alles aus dem Weg, was den deutschen Erfolg gefährdete. Und seine ermüdeten Mitspieler? Sie ließen sich von ihm mitreißen. Bastian Schweinsteiger war für mich damals der „Player of the Match“ und nicht der erst in der 88. Minute eingewechselte Schönspieler Mario Götze, der zufällig das Siegtor schoss. Ein solcher Spieler fehlte in Russland im deutschen Kader.

Doch kann man dies Jogi Löw vorwerfen? Erneut nein! Denn mir fällt – wie anscheinend auch allen Fußball-Experten – kein deutscher Spieler ein, der diese Rolle beziehungsweise vakante Position hätte übernehmen können. Doch daran ist nicht Jogi Löw schuld. Er kann als Nationaltrainer nur aus dem Pool der vorhandenen Spieler auswählen und versuchen, daraus das Beste zu machen. Das heißt: Die Fehler wurden, wenn überhaupt, bereits weit im Vorfeld der WM bei der Talentförderung gemacht. Der Verdacht liegt zumindest nahe, dass aufgrund des von den Top-Clubs in der Bundesliga weitgehend praktizierten, am Ballbesitz orientierten Tiki-Tika-Spiels auch primär ein bestimmter Spieler-Typ gezüchtet wurde – nämlich der des technisch versierten Schönspielers. Und allen jungen Talenten, die zum Beispiel die Veranlagung zum „Stoßstürmer“ oder „kämpfenden Ackergaul“ hatten, die fielen entweder durchs Raster oder die „Ecken und Kanten“ wurden ihnen abtrainiert. Deshalb standen diese Spieler-Typen Jogi Löw

nicht zur Verfügung. Ähnliche Tendenzen entdeckt man häufig in der Personalentwicklung und Talentförderung von Unternehmen – denn auch sie unterliegt Moden und Trends. So vergaßen in den letzten Jahren nicht wenige Unternehmen, dass sie auch „fleißige Bienen“ zum Abarbeiten brauchen – ein Grund, warum sie heute oft über einen Mangel an qualifizierten Fachkräften klagen. Ebenso vergessen zurzeit viele Unternehmen bei ihrer Führungskräfteentwicklung, dass sie neben „Leadern“ auch Manager und fachlich versierte Vorgesetzte brauchen – Führungspersönlichkeiten, die diese drei Führungsrollen in ihrer Person vereinen. Denn nur dann können sie ihre Führungsmannschaft top-down so zusammensetzen, dass Veränderungsvorhaben nicht nur initiiert, sondern auch konsequent und nachhaltig umgesetzt werden.

Löws Autorität wird leiden

Die entscheidenden Fehler bezogen auf die Nationalmannschaft wurden also be-

reits vor der WM in Russland gemacht und zwar bei der Talentförderung und -entwicklung – jedoch nicht von Jogi Löw und Oliver Bierhoff. Dies ist zumindest meine Meinung. Zwar haben auch die beiden gewiss taktische Fehler gemacht, doch entscheidend waren diese nicht, da sie nur auf die vorhandenen Spieler zurückgreifen konnten. Trotzdem wird Jogi Löw in absehbarer Zeit seinen Hut als Bundestrainer nehmen müssen. Denn an ihm haftet nun der Makel des Scheiterns. Entsprechend kritisch werden künftig alle Äußerungen und Handlungen von ihm beäugt und von dem hysterischen Boulevard kommentiert werden. Und beim kleinsten Lapsus wird der Ruf „Löw muss weg“ laut werden. Nicht weil er versagt hat, sondern weil unter diesem Druck von außen auch seine Autorität als Bundestrainer leidet, sollte Jogi Löw freiwillig den Hut nehmen. Denn glücklich wird er in dieser Funktion nie mehr. Dafür steht er seit dem WM-Aus zu stark im Schussfeld der Öffentlichkeit.

Hans-Peter Machwüth ●

„Anscheinend war das Feuer erloschen ...“

(Presse-)Stimmen zur Fußball-WM 2018. Viele Beobachter dachten, die deutschen Fußballer seien eine Turniermannschaft, die erfolgreich sein werde, wenn es darauf ankomme. Nach dem frühen Ausscheiden waren selbst gestandene Experten unsicher, wie es weitergehen soll. Einige Beispiele:

„Wie hilflos und überrascht der Bundestrainer Jogi Löw nach dem WM-Aus gegen Südkorea war, gegen das schon ein kümmerliches 1:0 zum Achtelfinale gereicht hätte, war noch erschütternder als die sportliche Kapitulation in Kasan. Und die hatte Torhüter Manuel Neuer mit dem deutschen Satz des Turniers zusammengefasst: „Selbst wenn wir jetzt weitergekommen wären, hätte jeder gerne gegen uns gespielt.“ Zwölf Wörter genügten dem DFB-Kapitän für die ultimative WM-Bankrott-Erklärung.“

Christoph Wolf, NTV-Kommentator, 15. Juli 2018

„Ich habe mich für einen Verbleib von Jogi Löw als Bundestrainer ausgesprochen. Warum? Aufgrund seiner Arbeit in den letzten zwölf Jahren. Da hat die deutsche Nationalmannschaft mit ihrem Offensiv-Fußball Werbung in der ganzen Welt gemacht. Dass es jetzt Veränderungen braucht, hat das Turnier gezeigt. Aber Löw ist ein Fachmann, er wird es genau analysieren. Er wird sicherlich schauen, warum

Frankreich und Kroatien erfolgreicher waren und daraus die Lehren ziehen. Dafür ist er der richtige Mann.

Ottmar Hitzfeld, ehemaliger Fußballspieler und Fußballtrainer, im Gespräch mit „Sport 1“ am 17. Juli 2018

„Die Arroganz, die Jogi Löw und die Nationalspieler nach der Gruppenauslosung an den Tag gelegt haben, war hanebüchen. Ich bin froh, dass sie früh ausgeschieden sind, weil das Gesamtkunstwerk erbärmlich war.“

Ewald Lienen, Technischer Direktor des FC St. Pauli, im TV-Sender „Sky“ am 26. Juli 2018

„Der Druck auf Bundestrainer Joachim Löw wird immens ausfallen. Er hat ... das (in der Vergangenheit) erworbene Vertrauen mit einer katastrophalen Gesamtleistung weitgehend verspielt. Eine vielversprechende Ausgangsbasis für den notwendigen Umbruch ist das nicht.“

Oliver Hartmann, Chefreporter „Kicker“, 28. Juni 2018

Weiterbildung zur „digitalen Transformation“ boomt

EXECUTIVE EDUCATION. Immer mehr Business Schools bieten Managementkurse rund um die Digitalisierung an. Die Nachfrage ist enorm. Nicht die Technologien selbst stehen bei diesen Weiterbildungen im Vordergrund, sondern das Wichtigste ist, die Transformation des Geschäftsmodells.

Am IMD in Lausanne hatte man schon früh den richtigen Riecher. Bereits im Juni 2015 eröffnete die Schweizer Business School - gemeinsam mit dem US-Konzern Cisco - ein neues Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center), um durch eigene Forschung und Fallstudien Unternehmen dabei zu unterstützen, den disruptiven Wandel besser zu bewältigen. Im gleichen Jahr startete erstmals das fünftägige Programm „Leading Digital Business Transformation“ (LDBT). Damals gab es zwei Kurse zu je 30 Teilnehmer pro Jahr. Heute sind es sieben Kurse mit jeweils 45 bis 50 Teilnehmern und es gibt lange Wartelisten. „Der Markt für Kurse in digitaler Transformation boomt“, freut sich Nicolas Chalifour, Programmberater am IMD.

Vorreiter IMD

Längst haben auch andere Business Schools das Thema Digitalisierung entdeckt und bieten entsprechende Kurse im Bereich Executive Education an. „Viele Unternehmen sind noch immer verwirrt, was digitale Business Transformation eigentlich bedeutet“, sagt Professor Michael Wade, Inhaber des Lehrstuhls in Digital Business Transformation am IMD. Dort verstehe man darunter die organisatorische Veränderung durch den Einsatz von digitalen Technologien und Geschäftsmodellen, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens verbessern. Nicht die Technologien selbst seien daher das Wichtigste, sondern die Transformation des Geschäfts. Angeboten werden am IMD auch mehrere zweieinhalb-tägige Programme, wie

„Digital Execution“, „Leading in Digital Age“ oder „Digital Marketing Strategies“. Im März startete ein neuer Kurs zu „Digital Analytics“, im Oktober beginnt erstmals einer zu „Digital Finance“. Zudem gibt es reine Online-Programme wie die achtwöchigen Kurse „Digital Disruption“ oder „Business Analytics for Leaders“. Seit 2017 kann man auch ein „IMD Digital Excellence Diploma“ erwerben, wenn man insgesamt 15 Tage Kurse aus dem Angebot der „Digital Transformation Programs“ absolviert hat und eine Prüfung ablegt.

Insgesamt haben bereits 250 Teilnehmer mit dem Diploma-Programm angefangen, aber erst zwölf haben es beendet. „Manche belegen auch nur zehn Tage“, erklärt Chalifour. Denn letztlich gehe es vor allem darum, Kurse zu den Themen zu besuchen, die gerade aktuell am eigenen Arbeitsplatz sind. In den vergangenen drei Jahren sei „Digitalisierung“ am IMD nach „Leadership“ das zweitwichtigste Thema im Bereich Executive Education geworden und mache von der Teilnehmerzahl bereits rund ein Fünftel des gesamten Portfolios der offenen Programme aus, erklärt der IMD-Mitarbeiter. Beim Online-Angebot sei es bereits der Bestseller noch vor „Leadership“. Insgesamt gebe es rund tausend Teilnehmer in dem Bereich, wobei etwa zwei Drittel Präsenzseminare besuchen.

Digitale Disruption am Insead

Auch am Insead hat man inzwischen „digital aufgerüstet“. An der Schule, die Standorte in Frankreich, Singapur und Abu Dhabi hat und wie das IMD als eine

der führenden Business Schools in Europa gilt, gibt es eine Reihe von Präsenzkursen zu dem Thema „Digital Transformation & Innovation“.

Flaggschiffprogramm ist der fünftägige Kurs „Leading Digital Transformation and Innovation“. Neu dazugekommen ist das dreitägige Programm „AI for Business“, in dem sich Manager mit den Entwicklungen von Künstlicher Intelligenz (Artificial Intelligence – AI) und der Bedeutung für ihr Geschäft beschäftigen. Zudem gibt es



Foto: Konstantin Herrmann / AdobeStock

Programme zu einzelnen Themen wie „Leading Digital Marketing Strategy“. Die Teilnehmer kommen aus allen Führungsebenen, darunter auch etliche CEOs namhafter Unternehmen.

„Traditionell haben wir eine große Nachfrage nach Kursen in Leadership und Innovation“, erklärt Ben M. Bensou, Dean of Executive Education. Inzwischen sei auch das Thema „digitale Disruption“ sehr gefragt. Zwar sei der Anteil der Angebote am Gesamtportfolio noch klein, aber der Bereich wachse sehr schnell. „Die Unternehmen wollen wissen, welche Herausforderungen auf sie zukommen und was sie tun können“, so der Professor für Technology und Operations Management. Um die Nachfrage erfüllen zu können, wolle man künftig jedes Jahr zwei neue Programme anbieten. Gut gebucht seien auch die Online-Programme wie die jeweils fünfwöchigen Programme „Emerging Leaders in a Digital Age“, „Strategy in the Age of Digital Disruption“ oder „Innovation in the Age of Disruption“. Auch hier sollen jedes Jahr zwei bis drei neue Angebote dazu kommen.

Auch an der ESMT in Berlin gibt es bereits eine große Bandbreite an Programmen zum Thema Digitalisierung. „Wir haben das Thema frühzeitig erkannt und ein substanziiertes Programm dazu entwickelt“, erklärt Norbert Sack, Dean für Executive Education an der ESMT in Berlin. Zudem profitiere man natürlich auch vom Standort Berlin und den guten Vernetzungen der Schule in die dortige Startup-Szene.

Deutsche Business Schools

Zum Angebot gehören Kurse zu den Themen „Decoding Digital: Building a Digital Strategy“, „Driving Agility“ oder „Data Analytics for Decision Making.“ Vor allem das dreitägige Programm „Leading Digital Transformation“ habe sich gut entwickelt und wird inzwischen zweimal im Jahr angeboten. „Wir sind keine technische Uni“, sagt Sack. Daher ständen auch nicht die Technologien im Vordergrund, sondern ihre Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle. Noch wichtiger sei jedoch das Thema Führung. „Letztlich geht

es vor allem um Implementierungsprobleme“, so der Dean für Executive Education. So hätten inzwischen mehr als hundert Unternehmen ein Digital Hub in Berlin, wo jeweils 50 bis 100 junge Leute sitzen. „Die entscheidende Frage ist doch, wie kann ich das in mein Unternehmen integrieren“, erklärt der ESMT-Manager. „Und das sind Führungsherausforderungen.“

Den Vorteil gegenüber nicht-akademischen Anbietern sieht er in der „akademischen Substanz“. „Wir sind eine universitäre Einrichtung und unsere Professoren haben den Raum, sich fundiert mit Themen auseinanderzusetzen, was dann auch in die Lehre einfließt“, so Sack. So beschäftigen sich allein neun Mitglieder der Fakultät intensiv mit Digitalisierungsthemen.

Auch wenn die ESMT von deutschen Konzernen gegründet wurde und man weiter gute Kontakte dorthin habe, seien inzwischen auch die Mittelständler ein „hochrelevanter Partner“ im Bereich Executive Education. „Wir verstehen auch, wie die Hidden Champion ticken“, so Sack. Gestiegen sei die Nachfrage nach Online-Kursen und Blended-Learning-Angeboten. Der Vorteil sei, dass man bestimmte Teile online anbietet und dann mehr Zeit für den persönlichen Austausch habe. In den letzten Monaten habe man intensiv daran gearbeitet, sich in diesem Bereich weiterzuentwickeln und im nächsten Jahr soll es dann neue offene und firmeninterne Online-Kurse geben. „Beim Blended Learning werden wir absolut an die Spitze aufrücken“, glaubt der Dean für Executive Education.

Kooperation mit McKinsey

Neueinsteiger in Sachen Digitalisierung ist die WHU - Otto Beisheim School of Management in Düsseldorf. Im Frühjahr lief dort erstmals das Programm „Digital at Scale – Steering Your Business into a Digital World“. Das viertägige Programm besteht aus zwei Modulen. Entwickelt und durchgeführt wird der Kurs gemeinsam mit McKinsey & Company. Der erste Kurs war mit 35 Teilnehmern ausgebucht. Künftig soll er zweimal im Jahr angeboten werden. Die Teilnehmer kamen aus verschiedenen Branchen und waren 35 →



→ bis 40 Jahre alt. „Das reichte vom Abteilungsleiter bis zum CEO“, sagt Professor Stefan Spinler, akademischer Direktor des Programms.

Für die Kooperation mit McKinsey sprachen nach Angaben der Business School mehrere Argumente - zum Beispiel umfangreiche Erfahrungen aus diversen Pilotprojekten, die man gemeinsam bearbeitet hatte. Für die Beratung wiederum sei der angesehen akademische Partner attraktiv gewesen. „Die Kombi von akademischen Inhalten und Beraterwissen ist bisher wohl einmalig“, erklärt der Professor, der an der WHU das Kühne-Institut für Logistikmanagement leitet.

Rundumschlag zum Thema digitale Transformation

Inhaltlich sei das Programm so etwas wie ein „Rundumschlag zu dem Thema“: Was sind die Voraussetzungen für die digitale Transformation? Welche Bereiche im Unternehmen betrifft es? Wie setze ich es erfolgreich um? Wie bekomme ich die richtigen Talente? Wie muss ich meine Kultur anpassen? Neben den Dozenten bringen dabei auch Gastredner ihre Erfahrungen ein.

So berichtete Thalia-Chef Michael Busch, wie sein Unternehmen mit Amazon umgehe. Und ein Berater von Egon Zehnder schilderte, wie man Talente für Start-ups und Corporate Ventures rekrutiere. Bisher ist „Digital at Scale“ das einzige Programm im Bereich Digitalisierung. Weitere Kurse zu spezifischen Themen sind geplant. Zudem startet am 26. September erstmals das neue eintägige Konferenzformat „Campus for Corporate Transformation“, bei dem Führungskräfte exklusive Einblicke in die Entwicklung ihres Geschäftsbereichs geben.

Mit dabei sind unter anderem Lothar Harings, Chief HR Officer beim Spediteur Kuehne + Nagel und Maximilian Viessmann, Group CEO beim Heiz- und Kühlsysteme-Hersteller Viessmann. An der WHU hat man das Angebot an offenen Kursen erst in den letzten Jahren ausgebaut, was ihr in diesem Jahr auch erstmals eine Platzierung auf Rang 60 weltweit im Executive-Education-Ranking der Financial Times brachte. Der Markt gilt gerade in Deutschland, wo nicht-

akademische Anbieter dominieren, als schwierig.

Zertifikatskurse in Frankfurt am Main

Die Frankfurt School of Finance and Management hat den Bereich der akademischen Managerweiterbildung ausgebaut und setzt dabei auch auf das Thema „Digitale Transformation“. Neu ist der „Certified Expert in Data Science and Artificial Intelligence“, der sich an Programmierer, Data Scientists, Businessanalysten sowie Kandidaten mit Programmierkenntnissen richtet, die die gegenwärtigen Entwicklungen im Bereich AI, besonders im Hinblick auf Deep Learning kennen und nutzen lernen wollen.

Ebenfalls neu ist das Programm „Certified Expert in Artificial Intelligence for Business“, das Entscheidern, Unternehmensstrategen und Managern ohne IT-Hintergrund das Instrumentarium bieten soll, um mit den schnellen Veränderungen Schritt zu halten. Auf Grundlage der aktuellen Forschung der Wirtschaftsuniversität bekommen die Teilnehmer einen Überblick über den Stand der Künstlichen Intelligenz und mögliche Business-Anwendungen. Weiter gibt es den Kurs zum „Certified Blockchain Expert“ für Innovationsmanager, Chief Information Officer und Entwickler, die mehr über die Technologie erfahren möchten. Dazu kommen Konferenzen zum Thema „Künstliche Intelligenz“. Umfangreiche Forschung dazu soll in Zukunft das neue „Centre for Human and Machine Intelligence“ liefern, das sich mit der Schnittstelle von Künstlicher Intelligenz, Maschinenlernen, Entscheidungs- und Sozialwissenschaften im Bereich Finanzen und Management beschäftigt.

An der ESCP Europe in Berlin gehört Digitalisierung neben den Themen Entre/Intrapreneurship und Nachhaltigkeit zu den Schwerpunkten. Dazu gibt es einen neuen Master in „Strategy and Digital Business“ und zum anderen Partnerschaften mit Unternehmen. So kooperiert die Schule mit der Beratung Bain & Company, die ihren digitalen Hub in Berlin am Potsdamer Platz eröffnet hat, wo auch Seminare der ESCP Europe stattfinden. Bain-Berater unterrichten im

neuen Master-Programm und bieten den Teilnehmern Beratungsprojekte an. Ausgebaut wurde auch die Zusammenarbeit zwischen dem Henkel-Konzern, wo die „Open Innovation“-Plattform Henkel X mit den Aus- und Weiterbildungsformaten der Business School im Bereich Digital Business verknüpft wird. Seit Jahren schickt Henkel auch Mitarbeiter in das offene Programm „U-School - The Entrepreneurial Acceleration Programme“. In dem Kurs, der aus vier dreitägigen Modulen besteht, erhalten angehende Führungskräfte das notwendige Know-how und ein Übungsumfeld, um innovative - und natürlich auch digitale - Ideen für die Unternehmenspraxis ausprobieren und umsetzen zu können.

Dabei lernen sie nicht nur neueste Management-Tools kennen, sondern profitieren auch vom Coaching durch erfahrene Entrepreneure und Intrapreneure. Zudem kann man inzwischen in Berlin einzelne Module des Executive MBA belegen, darunter auch die reinen Online-Module „Digital Transformation of the Company“ und „Digital Marketing and Community Management“. Weitere Angebote sind geplant. Neu ist auch ein Online-Zertifikat zum Thema „Digitale Transformation Facilitator“, das an allen Standorten der ESCP Europe angeboten wird. „Die Inhalte sind eher durch HR-Fragen getragen“, sagt Professor Andreas M. Kaplan, Rektor der ESCP Europe in Berlin. Wie finde ich die richtigen Talente? Wie werde ich eine digitale Führungskraft? Der Online-Kurs umfasst 20 Stunden und wird - mithilfe eines Online-Tests zum Kursbeginn - an den individuellen Kenntnisstand angepasst.

Mannheim Business School mit MOOC

Gute Erfahrung zum Thema „Digitalisierung“ hat die Mannheim Business School mit ihrem Online-Kurs gemacht. So haben inzwischen tausend Teilnehmer den 2017 erstmals angebotenen, sechswöchigen MOOC (Massive Open Online Course) „Digital Talent Management“ abgeschlossen. Er ist neben Konferenzen und Workshops Teil des „Expert Forum Digital Talent Management“, das von

der Business School, der Universität Mannheim sowie von SAP und von TTS, einem Serviceanbieter für Talentmanagement, initiiert wurde, und dem aktiven Wissensaustausch von Personalverantwortlichen und Experten dienen soll. Im Weiterbildungsbereich konzentrieren sich die Mannheimer vor allem auf firmeninterne und auf den Bedarf des einzelnen Unternehmens zugeschnittene Kurse. „Ohne das Thema Digitale Transformation können Sie heute kein Firmenprogramm mehr verkaufen“, sagt Ralf Bürkle, Sprecher der Mannheim Business School.

Das bestätigt auch ESMT-Manager Sack. Das sei weiter das „absolute Hauptthema“: „Die Unternehmen suchen nach Unterstützung dabei, dass ihre Führungskräfte die Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung konsequenter nutzen.“ Am Insead hat man dabei gute Erfahrungen mit einem Kaskaden-Modell gemacht. Am Anfang stehe dabei oft ein

Präsenzseminar mit den Topmanagern, in dem es erst einmal darum gehe, die digitale Transformation zu „de-mystifizieren“, so Professor Bensaou. Erst danach hätten viele verstanden, welche neuen Möglichkeiten sich daraus für ihr Unternehmen ergeben.

Gelehrt wird mittels Kaskaden-Modell

Es folge ein Präsenzseminar für die nächste Führungsebene, in dem 50 bis 100 Manager reflektieren, was das konkret für das Unternehmen bedeutet, und interne Projekte identifizieren. Zudem erarbeiteten sie das Design für ein Online-Programm, das dann die Führungskräfte der nächsten Ebene durchlaufen. „So können sie sicherstellen, dass alle dieselbe Sprache sprechen und die notwendige Haltung und Kultur vermitteln“, erklärt der Dean für Executive Education. Das Kaskaden-Modell passe sehr gut zu

den Anforderungen der digitalen Transformation, weil sich die Programme so schnell und gut skalieren lassen. Bisher habe man das Modell bei drei Konzernen erfolgreich angewendet. „Ich vermute, dass die Nachfrage weiter steigt, weil das Konzept auch eine Antwort auf die geforderte Innovationsfähigkeit und Agilität bietet“, erklärt Professor Bensaou mit großer Zuversicht.

Auch wenn das Thema Digitalisierung längst ein Buzzword ist, dürfte die Nachfrage nach entsprechenden Kurse noch anhalten. „Die meisten Unternehmen sind noch nicht sehr weit“, glaubt WHU-Professor Spinler. „Das bleibt sicher noch drei bis vier Jahre ein Topthema.“ ESMT-Manager Sack ist noch optimistischer: „Die digitalen Technologien verändern die Unternehmen fundamentaler als alles, was in den letzten 50 Jahren passiert ist, und das Thema verschwindet auch nicht mehr.“

Bärbel Schwertfeger ●



 **Frankfurt School**
of Finance & Management
German Excellence. Global Relevance.

Executive Education

LEADERSHIP STRATEGY INNOVATION

Machen Sie den nächsten Schritt:
Executive Education für Entscheider.



Tel: 069 154008-249 | Email: lsi@fs.de
Programm 2018: www.fs.de/lsi

KOMMUNIKATION. In vielen Betrieben ist der Umgangston in den vergangenen Jahren trotz guter Wirtschaftslage rauer und teilweise sogar emotional verletzender geworden. Das wirkt sich negativ auf die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter sowie – zumindest mittelfristig – auf deren Leistung aus.

Mehr Respekt bitte!

Führungskräfte sollten einen wertschätzenden, von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang mit ihren Mitarbeitern pflegen. Das wird in Führungsseminaren immer wieder betont. Doch im Arbeitsalltag spüren die Mitarbeiter oft wenig hiervon. Im Alltag herrscht nicht selten ein eher rauer Ton, und selbst die einfachsten Benimm-Regeln, die im menschlichen Miteinander eigentlich gelten, werden oft vergessen.

Da geht zum Beispiel ein altgedienter Mitarbeiter in den Ruhestand, ohne dass zuvor ein Vorgesetzter mal vorbeischaute, er die Hand schüttelte und ein Wort des Dankes sagte. Da wird zum Beispiel eine hochqualifizierte und -engagierte Fachkraft, die in einem Meeting sachliche Bedenken gegen die Planungen ihres Vorgesetzten äußert, von diesem vor versammelter Mannschaft angeraunt: „Wollen oder können Sie nicht?“ In beiden Fällen sind Sie hier fehl am Platz.“ Da erhält zum Beispiel eine Controllerin von ihrem Chef, der zwei Zimmer weiter sitzt, zehn Minuten vor Feierabend per Mail die Anweisung, sie müsse bis nächsten Morgen eine Präsentation vorbereiten, obwohl dieser weiß: Sie muss ihr Kind pünktlich vom Hort abholen.

Der Umgangston wurde erschreckend rauer

Die Reihe der Beispiele ließe sich beliebig fortsetzen. Die Anekdoten aus dem Betriebsalltag, die man als Trainer in Seminaren hört, ergeben hierfür einen großen Fundus. Und regelmäßig hört man von den Teilnehmern: „Das Klima in unserem Betrieb hat sich verschlechtert. Der Umgangston wird immer rauer.“

Das fängt bei den sogenannten mittleren Führungskräften an. Sie sind um ihre „Sandwich-Position“ als Mittler zwischen den „Chefs ganz oben“ und den „Werkern“ auf der operativen Ebene nicht zu beneiden. Denn sie bekommen die Nervosität und Hektik, die in den Chefetagen vieler Unternehmen herrscht, meist unmittelbar zu spüren. Und weil sie selbst unter einem enormen Druck stehen, geben sie diesen nicht selten ungefiltert an ihre Untergebenen weiter. Dabei gilt die Faustregel: Der Umgangston wird umso rüder und rauer

- je weiter man in der Unternehmenshierarchie nach unten kommt
- je einfacher die Mitarbeiter aufgrund ihrer (geringen) Qualifikation von den Unternehmen durch andere Personen zu ersetzen wären.

Denn auch in vielen Unternehmen gilt: Den Letzten beißen die Hunde. Oder wie es ein Personalmanager mal eleganter formulierte: „Unsere Top-Führungskräfte und -Spezialisten hofieren wir, den Rest unserer Kernmannschaft pflegen wir. Und das Fußvolk? Das gliedern wir soweit möglich aus und minimieren die Kosten.“

Mitarbeiter mutieren zu Human-Kapital

Schon lange gibt es denn auch in den meisten (größeren, als Holding strukturierten) Unternehmen nicht mehr ein Zusammengehörigkeitsgefühl, wie es sich früher in solchen Begriffen wie die Siemens- oder Bosch-Familie ausdrückte. Und in welchen Betrieben nennen sich die Mitarbeiter heute noch stolz wie früher zum Beispiel „Opelaner“? Nur in ganz wenigen Unternehmen ist dies noch der

Fall! In viel mehr Unternehmen reagiert heute – obwohl in ihnen zunehmend eine bereichs- und funktionsübergreifende Team- und Projektarbeit praktiziert wird – das Einzelkämpfertum (zumindest wenn es hart auf hart kommt). Jeder ist, überspitzt formuliert, mit dem eigenen Überleben beschäftigt.

Das überrascht zum Teil. Denn die deutsche Wirtschaft boomt seit circa einem Jahrzehnt. Und die Zahlen fast aller Unternehmen stimmen. Deshalb könnten die Verantwortlichen an der Spitze eigentlich relaxt sein und die Herausforderungen – vor denen ihre Unternehmen ohne Zweifel unter anderem aufgrund der Digitalisierung stehen – ganz entspannt und systematisch angehen. Das tun sie aber

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



nicht. Stattdessen wird der Druck auf den „Kessel“, teils auch getrieben durch die immer unersättlicher werdenden Finanzmärkte, weiter erhöht, mit der Konsequenz, dass das Betriebsklima stets rauer wird. Zugleich wird jedoch betont: „Wir brauchen intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich eigeninitiativ und -verantwortlich für das Erreichen der Ziele des Unternehmens engagieren.“ Doch woher sollen diese kommen, wenn die Mitarbeitern zugleich registrieren: „Wir sind eigentlich nur noch Human-Kapital, das je nach Bedarf auf- und abgebaut sowie eingesetzt wird.“ Wenn Mitarbeiter diesen Widerspruch spüren, dann gehen sie zu Recht emotional auf Distanz zum Unternehmen, und ihre Handlungsmaxime lautet wie bei den Kapitalgebern: Wie ziehe ich aus der Beziehung den größten Profit?

Menschen sollten Wertschätzung spüren

Wenn in den offiziellen Verlautbarungen der Unternehmen immer wieder von einem partnerschaftlichen, von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang miteinander gesprochen wird, dann müssen die Mitarbeiter dies auch im Betriebsalltag spüren. Dann ist es schlicht ein No-go, dass ein altgedienter Mitarbeiter ohne ein Wort des Dankes in den Ruhestand entlassen wird. Denn dann denken alle verbleibenden Mitarbeiter: „Dieses Schicksal droht mir auch einmal.“ Dann ist ebenso ein No-go, dass eine Führungskraft, wenn eine Fachkraft in einem Mee-

ting sachlich begründete Einwände artikuliert, diese nicht ernst nimmt und vor der versammelten Mannschaft maßregelt. Denn dann denken alle Anwesenden: „Ich halte künftig besser meinen Mund.“ Und dann ist es auch ein No-go, dass eine Führungskraft, wenn sie von einem Mitarbeiter kurzfristig Mehrarbeit und Überstunden erwartet, ihm dies einfach per Mail mitteilt, statt sich vom Stuhl zu erheben und dies dem oder der Betroffenen persönlich zu sagen. Denn ansonsten denken alle Mitarbeiter, die davon erfahren: „Meine beziehungsweise unsere persönlichen Interessen, Ziele und Verpflichtungen interessieren hier offensichtlich niemand. Warum soll ich mich dann für das Unternehmen – mehr als es mir nützt – engagieren?“ Entsprechend reagieren die Mitarbeiter, wenn ihre Führungskraft, weil sie etwas möchte, plötzlich an das Wir appelliert. „Wir sollten ...“, „Wir wollen...“, „Wir müssen ...“ Dann sagen zwar alle mit den Lippen ja, und täuschen das gewünschte Engagement vor, doch faktisch denken sie: „Und was habe ich davon? Die können mich mal.“

Auf die scheinbaren Kleinigkeiten achten

Denken Sie als Führungskraft daran bei Ihrer Führungsarbeit: Wie viel Respekt und Wertschätzung Sie Ihren Mitarbeitern entgegenbringen, zeigt sich für diese in vielen (scheinbaren) Kleinigkeiten. Es zeigt sich unter anderem darin,

- wie viel Zeit Sie sich für Ihre Mitarbeiter nehmen und wie aufmerksam Sie ihnen zuhören,

- wie kompromissbereit Sie bei Interessengegensätzen und Zielkonflikten zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern sind,
- wie Sie auf Fehler und Versäumnisse von ihnen reagieren.

Denn sonst ist die Gefahr groß, dass Sie irgendwann nur noch von Opportunisten, Ja-Sagern und Egoisten umgeben sind, die Engagement für die Bereichs- und Unternehmensziele zwar heucheln, aber nicht zeigen.

Oft plädieren Manager dafür, mit den Mitarbeitern Klartext zu reden und diese mit mehr Konsequenz zu führen. Meine Erfahrung ist: Klartext-Redner vertragen selten Klartext. Selbst auf eine sachlich begründete kritische Rückmeldung reagiert „Ihre Majestät“ beleidigt – zumindest wenn sie von aus ihrer Warte „Untergebenen“ kommt. Denn viele Manager haben noch stark das hierarchische Denken verinnerlicht. Zudem sind sie eher Materialisten als Idealisten. Das heißt, statt sich intrinsisch motiviert zum Beispiel für mehr Qualität bei der (Zusammen-)Arbeit zu engagieren, jagen sie primär Statussymbolen hinterher – wie Titeln, öffentlicher Anerkennung und Luxuskarossen. Ich bin überzeugt: Unternehmen können nicht darauf verzichten, dass ihre Mitarbeiter klar – also offen und angstfrei – miteinander reden und die nötige Konsequenz in ihrem Handeln zeigen. Auf selbstverliebte Klartext-Redner und machtverliebte Führer hingegen schon. Denn sie sind Repräsentanten einer alten (Führungs-)Kultur, die im digitalen Zeitalter nicht mehr zielführend ist.

Dr. Albrecht Müllerschön ●

Coaching unter Ideologieverdacht

PERSÖNLICHKEIT I. Der Berliner Politologe Georg Steinmeyer hat gerade ein Buch veröffentlicht, in dem er offenlegt, dass zumindest drei der populäreren Coaching-Ansätze stark mit einer Positiver-Denken-Ideologie durchsetzt sind: Jeder kann alles erreichen, wenn er nur fest daran glaubt, klaglos alle Zumutungen hinnimmt und trotzdem optimistisch und beschwingt durchs Leben geht.



„Glück ist mehr als Zufall. Mit NLP, The Work und Positiver Psychologie unterstützen wir Menschen bei der aktiven Gestaltung eines glücklichen Lebens“, schreibt das Institut für angewandte Positive Psychologie (Ifapp) von Ralf Giesen & Team in Berlin auf seiner Website.

Damit ist das Institut so etwas wie ein Paradebeispiel für Georg Steinmeyers Beobachtungen, die er in der Coaching-Szene gemacht hat. In seinem Buch (siehe nachfolgendes Interview) hat sich der promovierte Politologe Coaching-Angebote genauer angeschaut und dabei die drei Methoden „Positive Psychologie“, „NLP“ und „The Work“ von Byron Katie analysiert. Dabei untersuchte er vor allem zwei Aspekte: die Wissenschaftlichkeit des Ansatzes und die dahinterstehende Weltanschauung. Ein Grund für die Auswahl waren seine Beobachtungen, dass die drei Ansätze - nicht zuletzt aufgrund einer ähnlichen Ideologie - öfter zusammen angeboten werden. Schließlich propagieren alle drei die Vorstellung, dass der Einzelne für seinen Erfolg und sein Glück selbst verantwortlich ist.

„Positive Psychologie“ – die Ideologie der Angepassten?

Die zentrale Grundannahme der von dem US-Psychologen Martin Seligman geschaffenen „Positiven Psychologie“ sei die Behauptung der „Programmierbarkeit von Optimismus beziehungsweise der Machbarkeit von Glück“, so der Steinmeier. Als wissenschaftliche Fachrichtung der Psychologie komme die „Positive Psychologie“ zunächst einmal seriös daher und sei auch an zahlreichen Universitäten vertreten. So gibt es zum Beispiel auf der Website des Instituts für Persönlichkeitspsychologie der Universität Zürich den Online-Test „Charakterstärken“. Doch Steinmeier ist skeptisch und sieht bei dem Test „eklatante Schwächen“. So werde bei den sechs Tugenden, die für einen guten Charakter stehen sollen, in keiner Weise auch ihre Ambivalenz mit einbezogen. Mut könne zum Beispiel einerseits eine erwünschte Tugend sein, aber auch destruktive Handlungen hervorbringen. Es komme daher immer auf den Kontext an. Aber der werde nicht berücksichtigt. Kritisch sieht er auch, dass

die Identifikation mit religiösen Überzeugungen per se als Stärke angesehen werde. Dabei seien besonders religiöse Menschen oftmals doch eher von Angst geprägt. Zudem seien Fragen zum Thema Religion seiner Meinung nach „stark überrepräsentiert“. Wer also mit Religion nichts anfangen könne, sammle automatisch Negativpunkte. Ebenfalls überproportional vertreten seien Werte wie Arbeitsmoral, Ehrgeiz, Zielstrebigkeit und Wachstum.

Sind Konservative charakterstärkere Menschen?

Das führe dazu, dass Personen mit konservativ-libertärer Gesellschaftsauffassung als charakterstärker gelten als Menschen, die soziale und emanzipatorische Werte vertreten und auf gesellschaftliche Verantwortung setzen. Bestätigt wird seine Kritik von der renommierten US-Journalistin Barbara Ehrenreich, die in der „Positiven Psychologie“ die „wissenschaftliche verbrämte Propagierung eines eigentlich ideologischen, nämlich calvinistischen Wertekatalogs“ sieht. Wer daher genauer hinschaue, erkenne, dass Glück lediglich ein Mittel zum Zweck sei, und zwar zum maximalen ökonomischen Wachstum. Ziel sei ein angepasster Mensch, unbegrenzt flexibel, mobil und dem Leistungsdruck gewachsen, der klaglos alle Zumutungen hinnimmt und dabei immer enthusiastisch, optimistisch und beschwingt ist. Es gehe vor allem um das Streben nach maximalen Resultaten, kritisiert Steinmeier. Menschen, die selbst für ihr Wohlbefinden sorgten, seien produktiver, belastbarer und täten mehr für ihr Unternehmen. So habe Seligman auch Projekte in Unternehmen unterstützt, bei denen optimistische und pessimistische Bewerber unterschieden wurden. Denn wer einen Teil der Pessimisten aussortiere, könne seine Einnahmen steigern. Dementsprechend sei bereits die Personalpolitik der gesamten Versicherungsbranche in den USA umgekrempelt worden, habe Seligman einmal stolz berichtet.

Die „Positive Psychologie“ habe bewiesen, dass es ein Irrtum sei, naiv zu glauben, dass Freizeit, Urlaub oder der Feierabend das Wohlbefinden fördere.

Das Gegenteil sei richtig. Studien zeigten, dass das Glücksniveau der meisten Menschen sofort sinke, wenn die Arbeit ende. Erst am Montagmorgen, wenn die Arbeitswoche wieder beginne, steige auch wieder das Glück. Diese Aussage stammt von Nico Rose, Vice President Employer Branding & Talent Acquisition bei Bertelsmann, der sich selbst als einen der führenden Experten der „Positiven Psychologie“ in Deutschland bezeichnet. Auch zur Mediennutzung hat der Bertelsmann-Personalmanager eine zumindest bemerkenswerte Einstellung und vergleicht sie gar mit einer gesundheitsschädlichen Ernährung, die zu Krankheiten und Degenerationsprozessen führen könne. Rose propagiert daher eine „Medien-Diät“, um gezielt mehr positive Emotionen zu erzeugen. Die Verfechterin der „Positiven Psychologie“ Ilona Bürgel beklagt sogar eine „Herrschaft des Realismus“ in Deutschland, der oft nur ein „getarnter Pessimismus“ sei und plädiert dafür, belastenden Situationen mit einem bewusst „übertriebenen Optimismus“ zu begegnen.

Solche positiven Illusionen lassen sich freilich nur aufrechterhalten, wenn sie niemand hinterfragt oder kritisiert. Entsprechend gereizt reagieren viele Vertreter auf jeden Angriff ihrer Ideologie – was kritische Journalisten aus eigener Erfahrung nur bestätigen können. Der Klagenfurter Psychologieprofessor Philipp Mayring fasst es so zusammen: „Was an der Positiven Psychologie so verstört, ist ihr Sendungsbewusstsein und ihr Ausschließlichkeitsanspruch.“

Auf welchem Fundament steht das NLP?

Gibt sich die „Positive Psychologie“ noch den Anschein des Wissenschaftlichen, ist die fehlende wissenschaftliche Grundlage beim NLP (Neurolinguistisches Programmieren) längst hinreichend bekannt. „Neurolinguistisches Programmieren“ klinge fast so wissenschaftlich wie Rasterelektronenmikroskop oder Magnetresonanztomografie, schreibt der Psychologie-Professor Uwe Kanning in seiner Kritik. „Leider hat NLP mit Wissenschaft so viel zu tun wie Captain Kirk mit Sir Isaak Newton.“ Und selbst einer →

→ der NLP-Gründer, Richard Bandler, soll gesagt haben, ein Vorgehen ohne theoretische Basis sei oft viel effektiver und führe schneller zum Ziel. Für den „Deutschen Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren“ (DVNLP) ist NLP dagegen eine „Disziplin im Bereich der Kognitions- und Verhaltenswissenschaften“, die uns bewusst mache, „wie wir unsere Erfahrungen selbst generieren“.

Der ideologische Kern des NLP sei ein Radikalkonstruktivismus, so Steinmeyer. Verhalten und Können seien nicht Ausdruck einer einzigartigen und weitgehend unveränderbaren Persönlichkeit, sondern die Persönlichkeit sei ein jederzeit reproduzierbares und beliebig veränderbares Produkt bestimmter Kognitionsmuster. Daher gebe es in der Welt des NLP grundsätzlich keine Opfer – es sei denn, sie machen sich selbst dazu. Ob Leid, Schmerzen, Armut oder Unglück – im NLP ist das alles eine „frei gewählte Entscheidung“. Wem es daher schlecht gehe, der habe zum Schaden auch noch den Spott, weil er nicht fähig sei, sein Potenzial zu nutzen.

Das führe so weit, dass Krankheiten als Produkte eigener Kognitionen betrachtet werden. Ernste Erkrankungen sind danach „Äußerungen des Unbewussten, die der Patient durch seine eigenen Denkstrukturen selbst evoziert hat“. Auch von

Uwe Kanning. Er ist seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück und Experte für fragwürdige Methoden der Personalarbeit.



Foto: Pichler

DVNLP-zertifizierten Instituten werde solcher Unsinn vertreten, kritisiert Steinmeyer und belegt das mit Beispielen. Dabei macht er beim NLP drei wesentliche Defizite aus:

1. Die Tendenz zur Generalisierung. Natürlich gebe es die Subjektivität der Wahrnehmung und der eine sehe das Glas halb voll, der andere halb leer. Dennoch bleibe ein objektiver Gehalt der Wirklichkeit – ein Glas mit Wasser. NLP leugne diese Objektivität. Laut NLP-Mitbegründer Robert Dilts sei NLP „nicht limitiert“ und würde daher Dinge ermöglichen, die außerhalb jedes Vorstellungsvermögens lägen.

2. Ein zweites Defizit sei die Neigung zu falschen Umkehrschlüssen. Unreife Äpfel – egal welche Sorte – sind grün, aber grüne Äpfel sind nicht immer unreif. Natürlich könnten Krankheiten Folgen seelischer Belastungen sein. Aber nicht jede Krankheit habe immer nur mentale Ursachen.

3. Ein drittes Defizit sei der Irrtum, dass unsere Gefühle stets unseren Gedanken folgen und damit programmierbar seien – eine abenteuerliche Vorstellung angesichts der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse: Danach entstehen Emotionen im Gehirn und bringen unser Denken hervor.

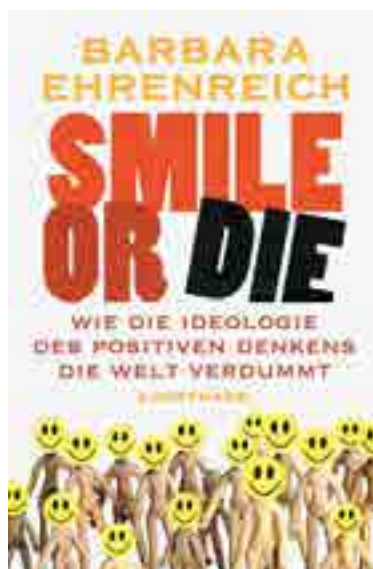
Trotz dieser erheblichen Schwächen sei NLP längst flächendeckend verbreitet an Schulen, bei Behörden und Unternehmen, in Kliniken und kirchlichen Einrichtungen und sogar an Hochschulen. Und es ist – laut DVNLP – auch für alle geeignet, vom Vorstand über den Arzt bis zum Pfarrer, Sportler oder Schriftsteller und Schüler. „Der Griff nach der ganzen Gesellschaft erinnert mehr an ein fundamentalistisches religiöses Glaubenssystem als an eine seriöse Methodik“, so Steinmeyer.

Wo sind Schnittstellen zur Esoterik?

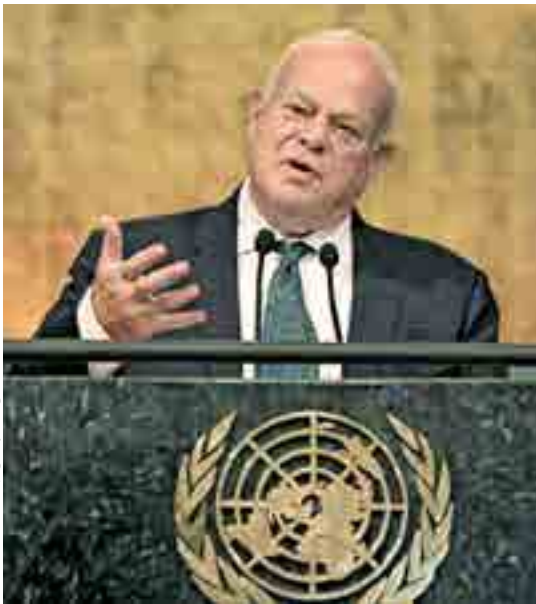
Die Ideologie der absoluten Selbstverantwortung ist für den Autor auch die zentrale Schnittstelle zum Weltbild der Esoterik. Eine Affinität vieler (auch vom DVNLP zertifizierter) NLP-Vertreter zur Esoterik sei nicht ernsthaft zu bestreiten.



Buchtipp. „Die Seelenpfuscher“ von Heike Dierbach (Rowohlt, Reinbeck 2009) enthält unter anderem auf 12 Seiten eine fundierte Kritik an „The Work“.



Buchtipp. „Smile or Die“ erschien auf deutsch bei Kunstmann (München 2010). Auf 254 Seiten wird nachgewiesen, wem und wie Seligmans Psychologie schadet.



Martin Seligman. Er ist Professor für Psychologie an der University of Pennsylvania und Pionier der „Positiven Psychologie“.

Dafür spreche auch die Tatsache, dass auf den DVNLP-Kongressen mehrfach Anhänger der explizit esoterischen Coaching-Methode „The Work“ auftraten. Wie der Würzburger Psychologieprofessor Christoph Bördlein sieht Steinmeyer daher im NLP „ein Glaubens- und Weltanschauungssystem, das esoterische Züge trägt und typische Kennzeichen einer Selbsterlösungsreligion aufweist“. Während die „Positive Psychologie“ und NLP vielen bekannt sein dürften, ist der Esoterik-Ansatz „The Work“ von Byron Katie noch relativ unbekannt, aber seit einiger Zeit auf dem Vormarsch. Natürlich proklamiere auch „The Work“ für sich „absolute weltanschauliche Neutralität“. Es handele sich weder um eine politische noch eine religiöse noch eine esoterische Lehre, sondern um eine einfache Technik, die für jeden Menschen geeignet sei, betont die amerikanische Erfinderin Byron Katie.

Ursprung ist eine angeblich wundersame Heilungserfahrung einer Lehrerin namens Kathleen Reid, die unter Depressionen litt und eines Morgens plötzlich „in der Realität“ erwachte und erkannte, dass die Ursache für ihre Depressionen nicht die Welt um sie herum war, sondern nur ihre Überzeugungen über die Welt. Die radikale Konversion erinnere an Erleuchtungs- und Bekehrungserlebnisse bei Evangelikalen, bei denen es zu einer blitzartigen Umkehrung ihres gesamten bisherigen Glaubens- und Überzeugungssystems gekommen sei, schreibt Steinmeyer. Hinter „The Work“ steht die radikale Grundüberzeugung: So

wie die Welt aktuell ist, ist sie immer in Ordnung. Krankheit, Folter, Missbrauch – alles ist daher gut. Das Problem ist nur, dass wir das nicht akzeptieren, sondern glauben, es solle anders sein. Bei dieser Denkstruktur von „The Work“ kann es logischerweise keine Opfer geben. Die Verantwortung für alles Leid liegt daher nie bei einem äußeren Ereignis oder Täter, sondern immer nur bei dem Leidenden selbst. „Wir projizieren, dass in dieser Welt schreckliche Dinge passieren. Aber das Einzige, was passiert, sind unsere Glaubenssätze darüber“, lautet ein Byron-Katie-Zitat.

Zentrale Kennzeichen des Systems sei die Ablehnung jeden Maßstabs von Gut und Böse, Richtig oder Falsch, Recht und Unrecht. Damit entfalle auch jegliche moralische Dimension. „Wer liebt, was ist, sieht allem freudig entgegen.... Tod, Krankheit, Verlust, Erdbeben, Bomben“, so Byron Katie. In den „Coachings“ müssen Missbrauchsoffer dann den Satz „Ich freue mich darauf, missbraucht zu werden.“ bilden. Das „Coaching“ basiert auf einer Scheinfrage-Technik, bei der dem Klienten vier Fragen gestellt werden, die stets zu dem vorher feststehenden Ergebnis führen: Der Klient ist sein eigener Peiniger und selbst Verursacher seines Leids.

Unterscheidung von Gut und Böse aufgeben?

In einem Video, das manche „The-Work-Coachs“ nach den Terrorangriffen vom November 2015 in Paris als „wunderbaren Beitrag“ auf ihren Homepages poste-

ten, hat laut Steinmeyer Byron Katie ihre Weltanschauung so dargestellt: Nicht die Terroristen verbreiteten eigentlich Gewalt in der Welt, sondern wir selbst – weil wir den ungeprüften Gedanken glaubten, dass Terroranschläge etwas Schlechtes seien. Solange wir an diesem Glauben festhielten und nicht endlich jede Unterscheidung von Gut und Böse aufgaben, seien wir selber Gewalttäter. Es dränge sich die Frage auf, ob es sich bei den „The Work“-Interventionen überhaupt noch um Coaching handele oder ob man es hier mit einer sektenhaften Methodik zu tun habe, so Steinmeyer. Er zählt neun generelle Kennzeichen von Sektenstrukturen auf, deren Relevanz für „The Work“ sich zumindest zum erheblichen Teil kaum bestreiten lässt.

Längst hat auch „The Work“ Einzug in systemrelevante Bereiche wie Bildungseinrichtungen, Behörden und Unternehmen gehalten. Angeboten wird die Methode auch an Volkshochschulen, Industrie- und Handelskammern, Arbeitsagenturen, Jobcenter, Schulen, Universitäten und in kirchlichen Einrichtungen sowie über entsprechend agierende Coachs auch in Unternehmen. Sogar an der Universität Mannheim wird im Bereich Pädagogische Psychologie ein Coaching mit der „The Work-Methode“ unter dem wissenschaftlicher klingenden Namen IBSR (Inquiry-Based Stress Reduction) angeboten, harmlos beschrieben als „pädagogisch-psychologische Fragetechnik“. Dabei macht die akademische Mitarbeiterin mit Jura-Abschluss und Bachelor in Psychologie keinen Hehl daraus, dass sie als Coach bei „The Work“ ausgebildet wurde.

Zurück zum anfangs erwähnten „Institut für angewandte Positive Psychologie“. Dort heißt es, „The Work“ sei eine „einfache und gleichzeitig radikale Methode, stressvolle Überzeugungen zu entdecken und zu untersuchen“ und bewirke „sehr häufig radikale Veränderungen des eigenen Erlebens und Verhaltens“. Institutsgründer Ralf Giesen ist nicht nur Lehrtrainer und Lehrcoach beim DVNLP, sondern auch Gründungsvorstand des „Verbands für The Work of Byron Katie (VTW)“. Dessen Coach-Siegel tragen laut Website bereits mehr als 200 Coachs.

Bärbel Schwertfeger ●

„Kritisches Denken wird abgeblockt“

PERSÖNLICHKEIT II. Mit seinem Buch „Die Gedanken sind nicht frei. Coaching: eine Kritik“ (Lukas Verlag, Berlin 2018) legt der Berliner Politologe Georg Steinmeyer eine schockierende Analyse zu den Coaching-Methoden „Positive Psychologie“, „NLP“ und „The Work“ vor. Er wirft ihnen vor, das Einzelkämpfertum zu fördern und zur Entdemokratisierung des Denkens beizutragen.

Wie sind Sie als promovierter Politologe überhaupt darauf gekommen, sich mit Coaching und den dahinter stehenden Methoden zu beschäftigen?

Georg Steinmeyer: Nach meinem geisteswissenschaftlichen Studium und meiner Promotion war es für mich schwierig, außerhalb der Wissenschaft einen Einstieg ins Berufsleben zu finden. Daher habe ich verschiedene Kurse bei der Arbeitsagentur, dem Karrierezentrum der Universität und bei privaten Instituten besucht. Dort waren oft auch externe Coaches tätig. Vieles, was

Wie sind Sie weiter vorgegangen?

Steinmeyer: Ich habe zuerst NLP-Bücher und Lehrbücher und auch Kritiken von den Experten für die Psychoszene, Hansjörg Hemminger, von Professor Uwe Kanning und von Robert Jansen gelesen. Mein Eindruck war, dass NLP eine sehr vereinfachte Auffassung von Kognitionsprozessen ist. Dann habe ich mir Websites von etlichen Coaches angeschaut und da kam häufig auch die „Positive Psychologie“ und „The Work“ von Byron Katie vor. So hat sich eins

führung“ oder „Reinkarnation“ googelt, findet man erschreckend viele Angebote. Ich habe den Eindruck, dass es bei dem Verband keine klare Abgrenzungspolitik gibt. So arbeitet zum Beispiel der stellvertretende Vorsitzende des Verbandes und DVNLP-Lehrtrainer, Peter Klein, auch mit dem umstrittenen Esoteriker Rüdiger Dahlke zusammen. Es scheint also bis in die Verbandsspitze eine Affinität zur Esoterik zu geben. Aber daran scheint sich offenbar niemand zu stören.

In Ihrem Buch schreiben Sie, dass dabei sogar auf Holocaust-Verharmloser verlinkt wird.

Steinmeyer: Es gibt einige NLP-Coaches, die Hinweise und Links zu Trutz Hardo, Donald Walsch, Colin Tipping oder Erik Sigdell auf ihren Websites haben. Deren Bücher verharmlosen den Nationalsozialismus und legitimieren den Holocaust als „karmisches Ausgleichsgeschehen“ oder „spirituelle Heilung“. So behauptet etwa Hardo, die ermordeten Juden hätten ihr Schicksal ausgesucht, da sie sich in früheren Leben zumeist als Nichtjuden schuldig gemacht hätten. Vergewaltigung wird ebenfalls als göttliches Geschehen angesehen, bei dem sich das Opfer die Vergewaltigung vorgeburtlich gewünscht hat, um spirituell weiterzukommen. Da wird es wirklich unerträglich und ich hätte nie für möglich gehalten, dass solche Dinge im Coaching auftauchen.

Das klingt ähnlich wie das Credo von Byron Katies „The Work“, nach dem man alles so lieben muss, wie es ist – egal wie schrecklich es ist ...

„Sogenannte ‚stimmungsmindernde‘ Arbeitskollegen werden als Energievampire bezeichnet und mit Parasiten verglichen.“

da erzählt wurde, kam mir einfach nur banal vor. Und es tauchte immer wieder dasselbe Mantra auf: Du musst an deinen Erfolg glauben. Denn es kommt vor allem auf die mentale Einstellung an. Dann habe ich bei der Diakonie Berlin an dem Patenmodell „Arbeit durch Management“ teilgenommen, bei dem sich ehrenamtliche sogenannte „Job-Paten“ engagieren. Da hat ein zertifizierter NLP-Coach empfohlen, alle Negationen aus seinem Wortschatz zu streichen, weil das Gehirn diese angeblich nicht verarbeiten könne. Und wir sollten auch künstlich lächeln, um unser Gehirn positiv zu programmieren. Dann käme der Erfolg automatisch. Das waren für mich dann doch sehr esoterische Plattitüden und das war der Anlass, mir NLP mal genauer anzuschauen.

aus dem anderen ergeben und ich habe die drei Methoden genauer unter die Lupe genommen und dabei vor allem folgende zwei Aspekte betrachtet: die Wissenschaftlichkeit des Ansatzes und die dahinterstehende Weltanschauung.

Was hat sie am meisten überrascht?

Steinmeyer: Schockiert hat mich, dass es bei einem signifikanten Teil von Coaches eine Vermengung mit eindeutig esoterischen Inhalten gibt. Ich möchte nicht behaupten, dass es die Mehrheit der Coaches ist, aber es sind auch nicht nur ein paar Einzelfälle. Bei einem NLP-Ausbildungsinstitut mit wissenschaftlichem Anspruch ging es sogar auch um Aura und Reinkarnation. Und wenn man „DVNLP“ – also den Deutschen Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren – und „Rück-

Steinmeyer: Dieses „The Work“ ist wirklich der Gipfel. Danach muss man alles lieben, egal ob Mord, Unglück, Krankheit, Terror oder Tod. Und wer darunter leidet, der leidet nur unter seinen „unwahren Gedanken“. Als ich die Bücher von Byron Katie gelesen habe, dachte ich mir, das ist so absurd und menschenverachtend, dass es gar nicht in meine Untersuchung reingehört. Aber dann habe ich recherchiert, wo das überall auftaucht. Das reicht von Arbeitsagenturen über Volkshochschulen, Parteistiftungen und Schulen bis zur Universität Mannheim. Und auch auf DVNLP-Kongressen sind zertifizierte „The-Work-Trainer“ aufgetreten. Und wenn man sich die Referenzlisten der Coachs anschaut, scheint es auch in den Unternehmen inzwischen angeboten zu werden. Dann habe ich mir gedacht: Wenn das so verbreitet ist, gehört es doch in mein Buch.

Vielen dürfte „The Work“ bisher gar nicht bekannt sein ...

Steinmeyer: Mein Eindruck ist, dass „The Work“ in Deutschland in den letzten Jahren enorm expandiert ist. Aber erstaunlicherweise findet man auf Deutsch kaum

etwas Kritisches dazu. Die Psychologin Heike Dierbach hat in ihrem 2009 erschienen Buch „Die Seelenpfuscher“ ein sehr kritisches Kapitel dazu geschrieben. Und dann gibt es noch eine sehr vernichtende Amazon-Rezension zu Byron Katies Buch von einem Peter Wurst. Er bezeichnet „The Work“ als eine „ganz hinterhältige Form der Pseudotherapie“, die Menschen „absichtlich verblendet und sie daran hindert, die wirklichen Ursachen ihres Leidens zu erkennen“. Aber das war es auch schon. Auf Englisch gibt es deutlich mehr Kritik.

Was ist mit der „Positiven Psychologie“? Was kritisieren Sie daran?

Steinmeyer: Die erscheint mir erst einmal etwas seriöser. Das Thema ist auch an Universitäten angesiedelt. Mein Eindruck ist allerdings, dass das wissenschaftlich oft relativ dünn ist. Wenn man sich so manche Tests anschaut, dann fragt man sich schon, ob nicht schon durch die Strukturierung der Fragen die Richtung der Antworten vorgegeben wird. Auffallend ist auch der enge Bezug zu Religion, jedoch ohne den Kontext zu berücksichtigen. Da wird dann etwa gefragt, wie oft

man betet. Dabei dürften Fundamentalisten vermutlich viele Punkte bekommen und wären dann besonders charakterstarke Persönlichkeiten. Verwunderlich ist der enge religiöse Bezug nicht. Schließlich sagt man auch dem Gründer der „Positiven Psychologie“, Martin Seligman, eine Affinität zu den sogenannten religiösen Rechten in den USA nach.

Also mehr Ideologie als Wissenschaft?

Steinmeyer: Ja, da werden zumindest zum Teil ideologische Inhalte in eine wissenschaftliche Form gegossen. Ich finde es auch sehr fragwürdig, Glück wissenschaftlich festlegen zu wollen. Glück kann für den Einzelnen sehr individuell sein. Zudem ist der Glücksbegriff sehr stark ökonomisch konnotiert. Arbeit als Erwerbsarbeit wird eine sehr hohe Bedeutung für Glück zugeschrieben. So etwas wie die Seele baumeln zu lassen oder Müßiggang kommt nicht vor.

Welche Gemeinsamkeiten sehen Sie bei den drei Methoden?

Steinmeyer: Die haben alle eine ähnliche Grundrichtung und propagieren alle die Vorstellung, dass der Einzelne immer und →



Dr. Georg Steinmeyer. Der Wissenschaftler lebt und arbeitet in Berlin. Wegen der Rekordhitze im Juli wurde der Fototermin vom Büro ins Freie verlegt.

Foto: Pichler

→ unabhängig von äußeren Voraussetzungen die Ressourcen dafür hat, seinen Erfolg und sein Glück selbst herzustellen. Wer keinen Erfolg hat, ist selbst schuld. Das läuft auf ein sozialdarwinistisches Menschenbild hinaus. Zum Teil stehen die Menschen dabei schon so unter Druck, dass sie ihre Gefühle und innersten Lebenseinstellungen nach der ökonomischen Verwertbarkeit richten.

Glauben Sie, dass die Coachs wissen, was sie tun?

Steinmeyer: Vielen wird vermutlich gar nicht bewusst sein, was sie da eigentlich propagieren und welche Ideologie dahintersteht. Coachs, die mit den Methoden arbeiten, sollten sie daher kritisch hinterfragen. Andere haben entdeckt, dass sich mit psychologischem Populismus gut Geld verdienen lässt. Dabei ist mir auch der von vielen Coachs genutzte Begriff des „Energievampirs“ aufgefallen.

Was hat es damit auf sich?

Steinmeyer: Da geht es um Menschen, die anderen angeblich die Energie rauben. So empfiehlt Bertelsmann-Manager Nico Rose zum Beispiel, seine Kollegen in drei Kategorien einzuteilen. „A“ für positiv nutzbar für die eigene Stimmung, „B“ für neutral und „C“ für stimmungsmindernd. Zu den C-Kollegen solle man den Kontakt

möglichst abbrechen, um seinen eigenen Erfolg zu steigern. Das klingt für mich fast schon wie eine Anleitung zum Mobbing. Noch unerträglicher ist es, wenn der Gründer des Seminar- und Kongressveranstalters „Gedankentanken“ und Motivationstrainer, Stefan Frädrich, in einem – inzwischen gelöschten – Video diese „Energievampire“ mit Zecken und Parasiten vergleicht.

Welche Empfehlungen haben Sie für die Coaching-Szene?

Steinmeyer: Das klingt jetzt vielleicht etwas arrogant, aber ich wünsche mir

beitem anbieten. Oftmals hören sich die Versprechen der Coachs gut an und viele haben dann keine Zeit, genauer hinzuschauen. Ich habe den Eindruck, dass generell das Bewusstsein dafür fehlt, dass es sich bei solchen Coaching-Methoden um Interventionen handelt, die massiv ins Wertgefüge und die psychische Identität von Menschen eingreifen.

In Ihrem Buch kritisieren Sie auch die gesellschaftlichen Folgen der drei Methoden. Wo sehen Sie diese?

Steinmeyer: Man muss sich einfach klar machen, dass die Methoden den bereits

„Bestimmte Coaching-Methoden fördern den bereits vorhandenen Trend zu einer Gesellschaft von Einzelkämpfern.“

eine stärkere Kultur der Selbstbeschränkung und mehr Bewusstsein für die Grenzen der eigenen Profession. NLP ist eben nicht für alle und alles geeignet. Und wer unter einem echten Burnout leidet, gehört in die Psychotherapie und nicht zum NLP-Coach.

Welchen Rat haben Sie für Klienten?

Steinmeyer: Sie sollten sich den Auftritt eines Coachs sehr genau anschauen. Sie sollten darauf achten, dass die Wertvorstellungen von Coach und Klient gleich oder zumindest ähnlich sind. Sonst kommt es schnell zu einem Machtgefälle zuungunsten des Klienten. Coachs sollten Menschen nicht zur Anpassung, sondern zum eigenständigen Denken ermutigen und dabei auch bereit sein, in den Konflikt zu gehen. Das wird zwar oft behauptet, aber in der Praxis geht es dann nur darum, die eigenen Glaubenssätze der manchmal unerträglichen Realität anzupassen.

Fehlt es nicht generell an einer gründlichen Aufklärung?

Steinmeyer: Auf jeden Fall. Es wäre wichtig, gerade im Bildungsbereich, zum Beispiel auch schon an den Schulen, solche Selbstmanagementmethoden einmal kritisch zu analysieren. Auch Personalmanager müssen ein kritisches Bewusstsein dafür entwickeln, was sie ihren Mitar-

vorhandenen Trend zu einer Gesellschaft von Einzelkämpfern weiter fördern. Denn sie propagieren ja, dass es jeder allein schaffen muss. Doch ob es die Gestaltung der Digitalisierung nach menschlichen Maßstäben, die Überwindung der zunehmenden sozialen Spaltung der Gesellschaft oder die Entwicklung einer humanen Antwort auf das Flucht- und Zuwanderungsthema ist, all das kann ein Einzelner nicht bewältigen, sondern nur die Gesellschaft gemeinsam.

Sie schreiben auch, dass sich solche Coachings „als Instrument einer Entdemokratisierung des Denkens“ entpuppen. Ist das nicht ein bisschen übertrieben?

Steinmeyer: Wenn man gesellschaftlich etwas verändern will, muss das schrittweise erfolgen und vor allem muss man sich zunächst einmal die Fehlentwicklungen bewusst machen. Alle drei Richtungen sind für mich Methoden, die kritisches Denken abblocken. Wenn man alles liebt, was ist – wie es vor allem „The Work“ propagiert –, dann arrangiert man sich auch mit den schlimmsten Missständen. Und wozu brauchen wir noch ein Gesundheits- und Bildungssystem oder die Polizei, wenn angeblich jeder selbst verantwortlich ist, dass er krank wird, keine gute Ausbildung hat oder vergewaltigt wird?

Interview: Bärbel Schwertfeger ●



Buchtipp. Georg Steinmeyer:

„Die Gedanken sind nicht frei. Coaching: eine Kritik“, Lukas Verlag, Berlin 2018, 284 Seiten, 19,80 Euro

Von Platon bis zur Spieltheorie

In unserem Alltag spielen wirtschaftliche Zusammenhänge eine sehr große Rolle – doch wieviel verstehen wir davon? Wo fängt die Geschichte Ökonomischen Denkens eigentlich an? Wer sind die wichtigsten Denker und welche fast vergessenen geben neue Anregungen? Welche Theorien beeinflussen uns heute?

Das Buch gibt einen Überblick über einflussreiche Ökonomen und ihre Ideen. Von der Antike bis zur Gegenwart beleuchtet es die Geschichte einzelner Denkschulen und wirft Schlaglichter auf die wichtigsten Ideen, Wendepunkte und Denker und zeigt damit die Vielfalt und Tiefe der Wissenschaft vom wirtschaftlichen Handeln.



- Ökonomisches Denken von der Antike bis heute
- Bedeutende Denker und ihre Theorien
- Wichtige Ideen, Kontroversen und Wendepunkte

Hesse

Eine kurze Geschichte des ökonomischen Denkens

2018. 190 S. Kart. € 16,95

ISBN 978-3-7910-4298-5

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER
POESCHEL

Auch Politiker brauchen Coaching

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG. Wer Politiker wird und sich möglichst lange behaupten will, legt sich in der Regel ein „dickes Fell“ zu. Doch das ersetzt keine kontinuierliche Selbstreflexion. So scheitern viele Politiker im Laufe der Jahre an sich selbst. In diesem Fachartikel geht es um die Frage, warum gerade in der Politik ein Coaching, das sich um Persönlichkeitsentwicklung kümmert, keine große Rolle zu spielen scheint.



Aufmerksamkeit. Die private Person verschwindet hinter der öffentlichen Rolle.

Foto: Tom Merton / getty images

Die Politik hat ihre eigenen Regeln und Besonderheiten, die man als Politiker kennen, verinnerlichen und lieben muss. Wer sich also nicht bereits in jungen Jahren in einem Ortsverband engagiert und der berühmten „Ochsentour“ stellt, wird sich später schwertun, in der Politik Fuß zu fassen. Der Weg an sich ist ein großer Teil des Ziels.

Nicht zuletzt führt ein langandauerndes Engagement zu dem benötigten Netzwerk, um in einer Partei weiterzukommen. Interessant ist, dass erfolgreiche Politiker meistens sehr dynamische „Antreiber“ in sich tragen, die sowohl für ihren

Erfolg und gleichermaßen auch für ihr Scheitern verantwortlich gemacht werden können.

Psychodynamische Erkenntnisse der Persönlichkeitsentwicklung auf deutsche Politiker anzuwenden, ist nicht üblich. Die Arbeit mit Projektion, Resonanz und Unbewusstem wird in der Politik oftmals noch gemieden – sollte aber wesentlich konsequenter genutzt werden. Das würde nicht nur dem Einzelnen und seiner Karriere helfen, sondern auch dem innerparteilichen Miteinander. Rationales wäre dann viel leichter von Irrationalem zu trennen.

Auf der Basis psychodynamischer Coaching-Methoden könnte erreicht werden, dass Politiker nachhaltige Veränderungen im Verhalten zeigen. Ein Bewusstsein für die inneren Abläufe und ihr Zusammenspiel würde Fehlentscheidungen sicherlich verringern.

Politiker zu sein, ist kein einfacher Rollenwechsel zwischen privater und öffentlicher Person. Es gibt den „Politiker“ im Grunde nicht wirklich privat. Das Wachsen, Werden und Sein in einer Rolle, die die Öffentlichkeit in besonderer Weise wahrnehmen soll, verschluckt die Empfindungen und Merkmale der Privatperson. Es ist ein langsamer und schleichender Prozess, der nahezu alle Politiker in verschiedenartigen Kontexten einholt. Die Vermischung beider Gestalten ist kein Einzelschicksal. Tagtäglich geben Berater Politikern den Tipp, Rolle und Mensch nicht zu verwechseln. Dieser Rat ist allerdings genauso hilfreich wie der Ratschlag „sei doch kreativ“. So etwas lässt sich über einen gut gemeinten Apell nicht bewerkstelligen. Vielmehr braucht der Politiker ein gut geschultes Gegenüber – ganz ohne eigene Agenda. Er braucht einen wachsamten Coach oder Persönlichkeitsentwickler, der sich ausschließlich auf die Signale seines Klienten konzentriert und dort Antworten gibt, wo das psychische System des Politikers blockiert ist und keine aufschlussreichen Erkenntnisse mehr liefert. Dazu ein paar Praxisbeispiele:

1. Emotionaler Erschöpfung begegnen

Der Kommunalpolitiker Markus Müller hat in letzter Zeit gefühlt Hunderte von

regionalen Veranstaltungen besucht und sehr viele Hände geschüttelt. Seinem Wahlkampfteam beteuert er, dass man ihn im Wahlkreis sehr gut kenne und er sich nun anderen Themen widmen könne. Er möchte mehr inhaltlich arbeiten und nicht jeden Abend unterwegs sein müssen. Sein erfahrenes Team versucht ihm den Filterblick bezüglich der eigenen Bekanntheit zu nehmen und mit den Konsequenzen seines Rückzugs zu konfrontieren – was bei ihm sofort starken Widerstand auslöst.

2. Gefühle der Minderwertigkeit bearbeiten

Martin Maier ist über die Liste in das Europaparlament gewählt worden. In seinem Fachgebiet ist er kompetent und in seiner Heimat auch erfolgreich. Unglücklich ist er über einen unvermeidbaren Umzug nach Brüssel – zumal seine Familie in der Heimat bleibt und er nur wenig Englisch spricht. Ihm werden Übersetzer zur Seite gestellt. In Brüssel kommt er jedoch täglich mit seinen Minderwertigkeitsgefühlen in Berührung. Er fühlt sich den Anforderungen nicht gewachsen. Der innere Konflikt frisst ihn auf. Er überlegt, sich aus Brüssel zurückzuziehen, kann aber mit den Konsequenzen momentan noch nicht gut leben.

3. Stärke zeigen ist nicht einfach

Hans Huber wirft seinen Hut in den Ring. Der studierte Architekt möchte sich noch mehr für die Stadt, in der er wohnt, einsetzen und ein offizielles Amt bekleiden. Sein empfindsames Gespür macht ihn zu einem guten Zuhörer und authentischem Gegenüber. Er ist smart und in der Sache präzise, was auf große Zustimmung bei den Wählern stößt. Je erfolgreicher er beim Stimmenfang im Wahlkreis wird, desto mehr wird er von Parteifreunden und erst recht von seinen Gegnern trickreich bekämpft. Vermehrt greift er zu Alkohol, um sein Nervensystem zu stabilisieren und den Alltag durchzustehen.

4. Aus der Wirtschaft in die Politik

Ein sehr erfolgreicher Manager aus dem Wirtschaftsleben wird gebeten sein Fachwissen als Bundesminister in die nationale Politik einzubringen. Während sich der Neu-Politiker voller Tatendrang auf

die inhaltlichen Herausforderungen stürzt und diese bearbeitet, wetzen im Hintergrund nicht nur politische Gegner bereits mit großer Freude die Messer. Bevor er überhaupt sein Konzept vollständig vorstellen kann, stolpert er medienwirksam über den ersten politischen Stein, den man ihm in den Weg legt.

5. Wenn Haltung zum Starrsinn wird

Walter Weichert ist seit 30 Jahren Politiker und wird nicht zuletzt wegen seiner überlegen wirkenden Standfestigkeit und dem eisernen Willen die Dinge durchzusetzen, gewählt und verehrt. Bereits als junger Kommunalpolitiker eilte ihm der Ruf „sich auch in schwierigen Situationen nicht wegzuducken“ voraus. Durch negative Rückmeldungen ließ er sich nicht beirren, verfolgte seinen Plan auch gegen Widerstände so lange, bis er schlussendlich Erfolg hatte. Unreflektiert und harsch im Umgang mit seiner eigenen Person und der nächsten Umgebung feierte er Erfolge und ignorierte die nötige Aufarbeitung von Misserfolgen beflissentlich. Es kam der Tag und die Stunde, an dem eine Problemstellung in der Bearbeitung mehr Flexibilität, Feingefühl und Aufmerksamkeit benötigt hätte.

Instinktiv meinte er eine mögliche Gefahr zu wittern und schützte sich wie gelernt mit vermeintlicher Haltung und regider Härte. Er verfiel in bockiges Miteinander und verstieg sich in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Ab einem gewissen Punkt gab es kein zurück mehr. Im Gegensatz zum starrsinnigen Verhalten, war der Sachverhalt bei den Wählern schnell vergessen und unwichtig. Die Rücktrittsforderungen aller Seiten wurden lauter, seine früheren Erfolge scheinbar vergessen. Weichert musste zurücktreten. Der Rücktritt war bitter und wurde weder seiner Person noch seinen früheren Erfolgen gerecht.

Der politische Alltag

Diese Beispiele geben einen kleinen Einblick in den politischen Alltag. Das Geschilderte beschreibt menschliches Verhalten unter Druck, das den Charakter inneren und äußeren Zwangs aufweist: Widerstand, Stagnation, Suchtkompensation, Kränkung und Scham. Raubbau



AUTORIN

Franziska Dannecker-Scharf
arbeitet als Persönlichkeitsentwicklerin und Coach. Sie hat eine vom DBVC zertifizierte Coaching-Ausbildung und eine Ausbildung zum systemtheoretischen Organisationsberater am „Hephaistos Coaching Zentrum München“ in Krailling abgeschlossen.

Myconsultancy
Baaderstrasse 72, 80469 München
Tel. +49(0)89 41200388
www.myconsultancy.de

an Körper und Geist sind keine seltenen Nebenerscheinungen nach jahrelangem Politikerleben. Permanenter Terminstress, tagtägliche Angriffe oder Kränkungen und die Belastung, immer wieder falsch interpretiert, zitiert und kommentiert zu werden, hinterlassen Spuren in der menschlichen Seele. Abschottung und das Abspalten von inneren Gefühlen sind im politischen Alltag zunächst hoch wirksam und führen gleichzeitig aber das Unheil mit sich, die eigenen Bedürfnisse und die Bedürfnisse der nächsten Umgebung nicht mehr richtig wahrzunehmen. Die Negativ-Spirale setzt sich in Gang. Diese innere Verkapselung und die äußere Abarbeitung gilt es als Coach zu dechiffrieren und ins Bewusstsein der Selbstwahrnehmung zurückzubringen. Denn die Ergebnisse von Abspaltung und Isolation beschädigen immer Amt, Person sowie Umfeld und damit unsere Gesellschaft gleichermaßen. Voraussetzungen für einen wirksamen Coaching-Prozess:

1. Vertrauen

Der Coach eines Politikers ist die engste Vertrauensperson mit höchster Vertraulichkeitsstufe. Er erarbeitet mit dem Klienten alle notwendigen Schritte, um unbewusste Stolpersteine zu verhindern. Wichtig ist, ein Umfeld zu schaffen, auch schwierige Aspekte der Persönlichkeit besprechen zu können, ohne zu verurteilen. Nach außen zu Schweigen, ist in jeder Hinsicht Pflicht und gilt ein Leben lang. →

→ 2. Unabhängigkeit

Der Coach sollte unabhängig genug sein, den Vertrag zu kündigen, wenn er keinen echten Kontakt mit dem Klienten herstellen kann. Das kann zu Beginn und auch während des Prozesses passieren – muss dann aber vom Coach beim Klienten angesprochen und gut thematisiert werden.

3. Kommunikation mit dem Team

Das Team (dazu kann auch die Familie gehören) gehört immer auch zur Gesamtkommunikation und sollte an den wichtigen Stellen mit einbezogen werden. Inwieweit und wer – das wird immer in Absprache mit dem Klienten durchgeführt.

4. Keine vorschnellen Interventionen

Vorschnelle innere Konzepte legen die Strategie falsch fest. Die meisten Themen, die sich einem Coach in den ersten Tagen aufdrängen, haben meist mit der eigenen Vorkenntnis und Erfahrung zu tun

und weniger mit dem zu beobachtenden Klienten-System. Hier sollte man immer auch der eigenen Wahrnehmung neutral begegnen und offen bleiben. Sätzen wie „So ist es!“ sollte man per se misstrauisch gegenüberstehen. Sie sind die Irrlichter am Firmament.

5. Veränderung findet ständig statt – Entwicklung auch

Der Coach geht in seiner Beobachtung davon aus, dass alles im Leben fließt und seinen Weg findet. Stagniert etwas oder wird etwas als Problem empfunden, fragt der Coach weniger nach der schnellen Lösung, sondern vielmehr nach dem Grund des Stillstands. Warum wird etwas wie verhindert? Welches innere Konzept oder Muster liegt dem psychischen System zugrunde? Im Beispiel Huber wird der Coach nicht den Alkohol thematisieren, sondern das dahinterliegende Bedürfnis konsequent bearbeiten.

6. Resonanz und Kontakt

Der Coach ist im Ideal geschulter Resonanzkörper und versteht sich zu jeder Minute als Anwalt des Klienten. Er macht sich selbst nicht groß und behält Demut vor dem Gegenüber. Ein Berater ist nur dann wirklich gut, wenn er die Augenhöhe hält und auch unter schwierigen Umständen im guten Kontakt bleibt.

Fazit: Coaching und Persönlichkeitsentwicklung ist in politischen Strukturen ebenso wichtig wie in der Wirtschaft. Gerade die großen politischen und inhaltlich sehr komplexen Herausforderungen gehen an die Grenzen der menschlichen Substanz und müssen aufgearbeitet, reflektiert und gut besprochen werden. Der Politiker egal welcher Couleur und egal welchen Alters braucht die Chance, in einen Spiegel zu sehen und sich selbst darin erkennen zu dürfen.

Franziska Dannecker-Scharf ●

„Viele Politiker tun nur so als hätten sie Ecken und Kanten“

Drei Fragen an ... Die Münchener Expertin für Politik- und Business-Coaching, Franziska Dannecker-Scharf, empfiehlt gerade Politikern, ihre Persönlichkeit kontinuierlich weiterzuentwickeln. Hinter der „Rolle“ müsse der Mensch zu erkennen sein.

Was fehlt den meisten Politikern?

Franziska Dannecker: Sie haben kaum Privatsphäre und stehen unter unentwegter Beobachtung. Alles was sie tun und sagen wird ausgewertet und beurteilt. Ich denke, dass ein gesunder Geist einen solchen Lebensalltag gar nicht aushalten kann, ohne persönlich Schaden daran zu nehmen. Die Persönlichkeit kann sich nicht richtig weiterentwickeln, denn wer überleben will, muss etwas „Eigenes“ zurückhalten.

Welche Folgen hat das?

Dannecker: Meist mündet es in ein Leben voll Überautonomie und Distanziertheit. Nähe – wenn man es so nennen mag – erlebt derjenige nur noch über Parteitage und Kundgebungen. Echte Nähe und Begegnung wird kaum noch zugelassen. Das führt nicht selten zu übertriebener Härte und nicht zuletzt zu unüberwindbarem Starrsinn. Und genau unter dieser regiden Form beenden dann viele Politiker ihre Karriere – unglücklich.

Was sollte ein Politiker nach Ihrer Einschätzung in Zukunft besonders beachten?

Dannecker: Sein größtes Problem wird zukünftig sein, dass die Wähler kein Vertrauen mehr haben. Sie nehmen Politiker nicht mehr richtig in ihrer Führungsrolle wahr. Und warum ist das so? Weil sie den Menschen hinter der Fassade nicht mehr erkennen können!

Das war früher anders. Die Persönlichkeiten hatten sichtbare Ecken und Kanten. Man konnte sich daran reiben, aber auch sicher fühlen. Heutzutage wird nur noch so getan als hätte man Ecken und Kanten. Und die passen sich dann gelegentlich den Gegebenheiten an. Das wirkt auf Wähler unbewusst verwirrend und hinterlässt Spuren. Der Politiker der Zukunft muss sich selbst in jeder Situation gut kennen und darin auch annehmen. Erst dann wird er spür- und lesbar für andere Menschen. Das wird zukünftig den entscheidenden Unterschied machen und über langfristigen Erfolg entscheiden.

Interview: Martin Pichler ●

MEHR ZEIT FÜR VERÄNDERUNGEN



ISBN 978-3-648-08651-3
Buch: € 19,95 [D] | eBook: € 16,99 [D]



ISBN 978-3-648-11106-2
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]



ISBN 978-3-648-11135-2
Buch: € 29,95 [D]
eBook: € 25,99 [D]

SIE HABEN MEHR ZEIT, ALS SIE DENKEN

Schluss mit dem ewigen Gefühl, Ihre Zeit reiche niemals aus! Lernen Sie mit praktischen Methoden und Techniken, wie Sie Ihre wahren „Zeitverschwender“ erkennen, Ihr Zeitbudget aufbessern können und dadurch mehr Zeit für die wirklich wichtigen Dinge haben.

- ✓ Zeitpotenziale besser nutzen und ausschöpfen
- ✓ Aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis
- ✓ Alltagstaugliche Methoden und Tricks

Jetzt versandkostenfrei bestellen:

shop.haufe.de
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Wieder mehrheitlich Umsatzwachstum erwartet

AKADEMIEN. 56 Prozent der Mitglieder des Wuppertaler Kreises e. V. erwarten für das Jahr 2018 ein weiteres Umsatzwachstum wie schon im Jahr zuvor. 53 Prozent geben an, sie würden in diesem Jahr bis zu zehn Prozent zulegen können (www.wkr-ev.de). Zu verdanken sei das der „ausgesprochen guten wirtschaftlichen Konjunkturlage“.

Der Wuppertaler Kreis ist der „Bundesverband betriebliche Weiterbildung“. Er ist der Verband der führenden Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft. Akademien von TÜV Nord oder TÜV Süd sowie die Telekom Training. Mehr als eine Million Teilnehmer, überwiegend Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft, haben 2017 an einem der rund 128.000 Seminare, Lehrgänge und Weiterbildungsveranstaltungen der Mitglieder des Wuppertaler Kreises teilgenommen. Mehr als 14.000 fest angestellte Mitarbeiter sind bei den Mitgliedern des Wuppertaler Kreises tätig. Darüber hinaus werden mehr

als 35.000 freie Trainer in den Seminaren und Lehrgängen eingesetzt. Die Institute und Akademien im Wuppertaler Kreis erzielten mit den Weiterbildungsdienstleistungen im Jahr 2017 gemeinsam einen Jahresumsatz von deutlich mehr als einer Milliarde Euro.

Gute Auftragslage

Für das Jahr 2018 rechnet die Mehrzahl der Mitgliedsunternehmen im Wuppertaler Kreis mit einem Umsatzwachstum. Insbesondere die gute Auftragslage für firmeninterne Seminare ist für die Steige-

rung des Gesamtumsatzes der Weiterbildungsunternehmen in diesem Jahr maßgeblich verantwortlich. Eine kleinere Anzahl von Mitgliedsunternehmen berichtet allerdings auch über Umsatzrückgänge, sowohl im Angebot für offene Seminare als auch bei Maßnahmen für öffentliche Auftraggeber. Die positive Situation auf dem Arbeitsmarkt führt hier dazu, dass weniger Maßnahmen der Arbeitsförderung durchgeführt werden.

Die meisten der Weiterbildungsunternehmen im Wuppertaler Kreis sind in ihrem Angebotsspektrum breit aufgestellt und bieten Bildungsdienstleistungen für un-

Umsatzerwartungen für das Jahr 2018

Tabelle 1. Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises schätzen (!) die Entwicklung der Umsätze für das Jahr 2018. Die Zahlen wurden für diese Tabelle von der Redaktion aggregiert.

	Der Umsatz 2018 wird sinken bleibt gleich wird steigen
Offene Seminare	16%	34%	45%
Firmeninterne Seminare	11%	11%	74%
Prozessbegleitung, Coaching	5%	42%	34%
Lehr- und Studiengänge	8%	45%	21%
Maßnahmen für öffentliche Auftraggeber (Arbeitsagentur ...)	21%	34%	11%
Gesamtumsatz 2018	21 %	24%	56%
Gesamtumsatz Vorjahre	2017: 16% und 2016: 24%	2017: 25% und 2016: 6%	2017: 59% und 2016: 70%

Quelle: www.wkr-ev.de



Foto: Markus Meinke / AdobeStock

Erwartungen für 2019: Preise & Nachfrage

Tabelle 2. Preiserhöhungen bei offenen Seminaren scheinen nicht durchsetzbar. Es werden aber von 29 Prozent der Anbieter steigende Anmeldungen im offenen Bereich erwartet.

	Schlechtere Entwicklung	Gleichbleibende Entwicklung	Bessere Entwicklung
Aufträge für firmeninterne Seminare	0%	47%	53%
Marktpreise für firmeninterne Seminare	3%	67%	31%
Anmeldungen für offene Seminare	3%	68%	29%
Marktpreise für offene Seminare	3%	86%	11%

verschiedene Auftraggeber, Branchen und Zielgruppen an. Im Gesamtspektrum wird weiterhin gut ein Drittel des Umsatzes mit offenen Seminaren erzielt. Offene Seminare werden dabei immer häufiger durch digitale Angebote ergänzt, indem Teile der Weiterbildung auf Lernplattformen angeboten werden und die Vor- und Nachbereitung gezielt selbstorganisiert und online stattfindet.

Das Angebotssegment, das sich seit vielen Jahren besonders dynamisch entwickelt, sind firmeninterne Seminare und

andere Bildungsdienstleistungen wie Coaching und Prozessbegleitung, die in Organisationsentwicklungsprozesse und Personalentwicklungsprogramme eingebunden sind. Diese Angebote machen insgesamt etwa ein Viertel des Umsatzes der Weiterbildungsunternehmen aus. Lehr- und Studiengänge mit akademischen oder berufsqualifizierenden Abschlüssen tragen mit rund 11 Prozent zum Gesamtumsatz bei. Etwa ein Fünftel ihres Umsatzes erzielen die Mitglieder mit Weiterbildungsdienstleistungen für →



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

NEU

Punktgenaue Impulse für Ihre aktuelle Herausforderung im Change



Change-Kompetenz-Bausteine
www.professio.de/change-kompetenz

PROFESSIO GmbH

Am Bocksberg 80 | 91522 Ansbach
Telefon: +49 981 9777876-60
E-Mail: office@professio.de | www.professio.de

HFU Akademie

Weiterbilden auf höchstem Niveau



Hochschule Furtwangen Akademie

Kurse und Seminare

- Experte für Neue Lerntechnologien
- Online-Tutoren Training
- Gesundheitswissenschaften
- Digitalisierung in der Praxis
- Berater/in für hilfreiche Technik im Alter (AAL-Berater/in)

Weiterbildungsbroker

- Individuelle Inhouse Trainings

www.hfu-akademie.de
info@hfu-akademie.de





FÜR IHR ERFOLGREICHES PERSONALMANAGEMENT

—
Weiterentwicklung nah am Business

- ✓ Über 170 HR-relevante Seminare, Trainings, Lehrgänge, Qualifizierungsprogramme
- ✓ Alle Themen als Inhouse-Veranstaltung buchbar
- ✓ Brandaktuelle Jahresschluss tagungen
- ✓ Digital Learning Solutions für neue Arbeitswelten
- ✓ HR-Consulting mit dem Gütesiegel TOP CONSULTANT

**Aktuelle Whitepaper und Fachmagazine
Jetzt kostenlos downloaden**



www.haufe-akademie.de/personalmanagement

→ öffentliche Auftraggeber – für Maßnahmen der Arbeitsmarktförderung und der Integration.

Die Kosten im Blick

Ein großer Teil der befragten Mitglieder geht von weiteren Kostensteigerungen aus. Neben den Honorar- und Raumkosten ist es vor allem der Betrieb von IT und Verwaltung, bei dem die Bildungsanbieter steigende Kosten erwarten. Ein Grund dafür ist die Digitalisierung der Weiterbildungsangebote, deren Infrastruktur erhebliche Investitionen erfordert. Rund ein Drittel der Weiterbildungsdienstleister erwartet, dass die positive Entwicklung auf dem Weiterbildungsmarkt auch neue Mitbewerber anspricht. Mehr als die Hälfte geht allerdings davon aus, dass sich die Anzahl der Mitbewerber aus allen Bereichen nicht wesentlich erhöhen wird. Die Digitalisierung und der organisatorische und technische Aufwand für Weiterbildungsangebote sowie die hohen Qualitätsanforderungen tragen dazu bei, dass die Markteintrittsschwelle für Weiterbildungsanbieter steigt und die Dynamik der Markteintritte begrenzt bleibt. Ein Rückgang der Bildungsanbieter wird nur von einer sehr geringen Anzahl von Instituten erwartet. Zusammenfassend lässt sich zur Geschäftslage der Akademien Folgendes sagen: Die

Thesen zur Digitalisierung

Tabelle 3. Die Akademien wurden gefragt: „Wie bewerten Sie die folgenden Thesen zur Digitalisierung in der Weiterbildung“. Die Prozentangaben zu den Thesen wurden aggregiert.

These	Es stimmten zu (in Prozent)
Gleiche Lerninhalte werden zukünftig auf unterschiedlichen Kanälen passend für die jeweiligen Kunden bereitgestellt.	97%
Für Bildungsunternehmen ist es eine wirtschaftliche Herausforderung, Bildungsinhalte über unterschiedliche Kanäle anzubieten.	92%
Bildungsdienstleister sind zunehmend gefragt, sich technisch mit den Arbeitsprozessen ihrer Kunden zu vernetzen und Dienstleistungen integriert in die Systeme der Kunden anzubieten.	87%
Unternehmensinterne soziale Medien werden als Bestandteil von unternehmensinternen Lernprozessen immer wichtiger.	84%
Eine Aufgabe von Bildungsdienstleistern ist es, kollegiales Lernen im virtuellen Raum auch überregional und international zu organisieren.	76%
Die Digitalisierung in der Weiterbildung fördert eine stärkere Spezialisierung und das Entstehen technisch spezialisierter Dienstleistungsunternehmen für bestimmte Bildungsformate.	63%
Digitale Lern- und Lehrplattformen werden den Seminarraum in wenigen Jahren als wichtigsten Lernort ablösen.	42%

Weiterbildungsunternehmen erwarten ein weiteres Umsatzwachstum. Gleichzeitig rechnen sie auch mit weiter steigenden Kosten und weiterhin dynamischem Wettbewerb. Es gibt aus Sicht der Akademien noch keine Anzeichen für eine Trendwende in der seit 2010 anhaltenden

positiven Konjunktur für die Weiterbildungsbranche.

Trends bei Seminaren

In der Weiterbildung ist die Digitalisierung der herausragende Faktor der Verän- →

Tagen im wunderschönen Altmühltal



Als eines der führenden Tagungszentren in der Region Altmühltal liegen uns Innovation und Weiterentwicklung im MICE Bereich am Herzen und wir wollen unseren Kunden stets etwas Neues bieten. Inspiriert von unserer Lage und dem Fluss Altmühl bieten wir nun

neben unseren 19 Tagungs- und 27 Gruppenräume auch 2 Kreativ-Räume für neue Aussichten an. Das Leben ist wie ein Fluss – lassen Sie sich auf dem Wasser treiben!

Interessiert? – Kontaktieren Sie uns: info@abg-tagungszentrum.de

derung. Die Digitalisierung der Geschäftsprozesse in den Betrieben führt zu einem hohen Lern- und Veränderungsbedarf, der durch Weiterbildungsmaßnahmen flankiert wird. Die digitale Transformation verändert die Arbeitsprozesse in nahezu allen Branchen. Die Weiterbildungsanbieter leisten mit firmeninternen Maßnahmen und weiteren individuell abgestimmten Bildungsangeboten einen wertvollen Beitrag dazu, dass Unternehmen die Transformation erfolgreich bewältigen.

Akademien müssen selbst auch digitaler werden

Zugleich ist die Digitalisierung auch für die Weiterbildungsbranche selbst eine Chance und Herausforderung. Als Dienstleister stehen die Akademien vor der Herausforderung, nicht nur digitale Bildungsprodukte zu entwickeln und Unter-

nehmen bei der Digitalisierung fachlich zu unterstützen. Es geht auch darum, die eigenen Prozesse mit den Möglichkeiten der Digitalisierung neu auszurichten.

Die große Mehrzahl der befragten Weiterbildungsunternehmen geht davon aus, dass Bildungsinhalte künftig plattformunabhängig aufbereitet und dann für unterschiedliche Kanäle aufbereitet und angeboten werden. Für die Prozesse in den Bildungsunternehmen ergibt sich daraus ein Innovationsbedarf, da die Verarbeitung, Aufbereitung und Bereitstellung der Inhalte neu in den Fokus genommen werden müssen.

Die technische Vielfalt und die notwendigen Investitionen in unterschiedliche Technologien stellen auch eine wirtschaftliche Herausforderung dar. Dies gilt insbesondere dann, wenn hier eine stärkere technische Vernetzung mit Unternehmen vorgenommen werden soll, weil Bildungsangebote unmittelbar in die Ar-

beitsprozesse der Betriebe integriert werden. Gleichzeitig rechnet die Mehrheit der befragten Institute nicht damit, dass der Seminarraum als Bildungsort vollständig durch digitale Lernformen abgelöst wird. Die Veränderung der Arbeitsprozesse in den Unternehmen führt dazu, dass sich die zeitlichen Rahmenbedingungen für die Bildungsprozesse verändern. Lernen findet zunehmend im Prozess der Arbeit und am Arbeitsplatz statt. Die Voraussetzung hierfür ist, dass Bildungsinhalte modularisiert und in kürzeren Angeboten bereitgestellt werden.

Veränderte Nachfrage nach Weiterbildungsformaten

Die digitale Transformation und die Integration der Bildungsprozesse in die Arbeitsprozesse führen dazu, dass sich die Nachfrage nach den unterschiedlichen Weiterbildungsformaten verändern wird. Die Weiterbildungsunternehmen im Wuppertaler Kreis rechnen damit, dass digital unterstützte Bildungsdienstleistungen in Zukunft stärker nachgefragt werden. Das Spektrum reicht hier von auf Lernplattformen angebotenen modularen Angeboten über arbeitsplatznahe Unterstützungssysteme, die mit Datenbrillen bereitgestellt werden über Spiele (Serious Games) bis hin zu virtuellen Klassenzimmern, in denen das Lernen und der Austausch zwischen den Lernern ortsunabhängig organisiert wird.

Im Vergleich zu der positiven erwarteten Entwicklung bei den digital unterstützten Bildungsangeboten rechnet man bei zeit- und ortsgebundenen Bildungsformaten wie Fachtagungen, Konferenzen und auch beim Coaching mit einer weniger dynamischen Entwicklung. Die Mehrzahl rechnet hier für die kommenden Jahre mit einer gleichbleibenden Nachfrage. Ein Drittel der befragten Weiterbildungsdienstleister geht davon aus, dass sich die Nachfrage nach offenen Seminaren in den kommenden fünf Jahren rückläufig entwickeln wird und sich zunehmend in Richtung der digitalen Formate verschiebt. Bei Präsenzseminaren werden Blended-Learning-Anteile weiter zunehmen, sodass Seminare und E-Learning zunehmend ineinander übergehen.

Martin Pichler ●

Weiterbildungsformate der Zukunft

Tabelle 4. Die Akademien wurden gefragt: „Welche Entwicklung erwarten Sie für die folgenden Weiterbildungsformate in den kommenden fünf Jahren?“.

Rang	Format	Zunehmende Bedeutung vorausgesagt von X Prozent
1	Modulare Angebote, die selbstgesteuert von Lernplattformen abgerufen werden	84%
2	Virtuelle Klassenzimmer mit persönlicher Betreuung	81%
2	Virtual Reality – Unterstützung im Arbeitsprozess zum Beispiel unter Nutzung von Datenbrillen	81%
3	Präsenzseminare mit Blended-Learning-Anteilen	76%
4	Online-Coaching (zum Beispiel per Skype)	63%
4	Simulationen am Computer	63%
5	Serious Games	47%
6	MOOCs	37%
7	Coaching face to face	29%
8	Offene Seminare	21%
9	Fachtagungen	13%

LERNEN IN DER ARBEITS- WELT VON MORGEN

Integrata Cegos Group – Vorreiter im Bereich der Weiterbildung



Das Beste aus beiden Welten: Integrata vereint die aktuellen Themen der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Informationstechnologie passgenau. Die Integrata Cegos Group ist mit ihrem ganzheitlichen Weiterbildungsangebot europäischer Marktführer und mit ihren innovativen Lösungen weltweiter Trendgeber. Als Vorreiter der Branche ist sie mit den neuen digitalen Lernlösungen bereits in die nächste Dimension der beruflichen Weiterbildung vorgestoßen.

Digitale Transformation und Weiterbildung

Wenn Sie die Herausforderungen des digitalen Zeitalters annehmen und gleichzeitig das Potenzial der digitalen Möglichkeiten in der Weiterbildung nutzen wollen, ermöglicht Ihnen die Integrata Cegos Group Lernen in einer völlig neuen Dimension. Die Zukunft beruflicher Weiterbildung liegt im flexiblen, selbstbestimmten, mit vielfältigen digitalen Elementen angereichertem Lernen. Mit unserem „4REAL“ – Ansatz (REAL – EFFICIENT – ADAPTIVE – LEARNING!) nehmen wir leistungsorientierte und leistungsstarke Weiterbildungsangebote für Unternehmen und Lerner in den Fokus.

Digi-Perfect – ein stimmiges Gesamtkonzept!

Performance Ausrichtung im Lernprozess, konstantes Lernen durch abwechslungsreiche und interessante digitale Lernaktivitäten,

kombiniert in transferstarke Lernpfade, immer mit dem Arbeitsumfeld verbunden. Der 4REAL Ansatz ist das Flaggschiff unserer neuen Performance Ausrichtung. Unser Werteverprechen!

Lernlösungen im Komplettpaket

Über den LearningHub@Cegos erfolgt der Zugang auf alle Lerninhalte, Lernmedien und Tools, die je nach Lernziel individuell zusammengestellt und verknüpft werden. So wird eine passende, effiziente Weiterbildung für jeden Mitarbeiter an jedem Arbeitsplatz zu jedem Thema realisierbar – auch auf internationaler Ebene.

Vorsprung durch Didaktik

Als Vorreiter der Branche haben wir unser gesamtes digitales Angebot durchgängig nach diesem spezifischen didaktischen Konzept aufbereitet. Im Mittelpunkt stehen die Lernenden und die sogenannte „Lerner

Experience“ – das Lernerlebnis! Stimmige Konzepte in einem transparenten Preis-Leistungsverhältnis bei hoher Qualität, in überschaubaren Zeiträumen und planbaren Ressourcen zeichnen uns aus.

Integrata Cegos Group – Ihr Partner!

Zukunftsfähige Lernlösungen um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben – durch den entscheidenden Vorsprung an Wissen und Qualifizierung. Wenn es um Weiterbildung geht, sind wir der beste Partner!

„Integrata Cegos Group begleitet seit über 50 Jahren erfolgreich die besten Unternehmen Deutschlands in die Arbeitswelt der Zukunft.“

Weitere Infos unter:
[www.integrata.de / training@integrata.de](http://www.integrata.de/training@integrata.de)



ZUKUNFT PERSONAL EUROPE. Die große Personalfachmesse ruft vom 11. bis 13. September nach Köln. Erwartet wird, dass mehr als 17.000 Besucher diesem Ruf folgen und zum „Networking Hotspot“ der HR-Community pilgern. Unter dem neuen Namen „Zukunft Personal Europe“ präsentieren sich diesmal rund 770 Aussteller und 450 Speaker (www.europe.zukunft-personal.com).

Beta wird das neue Alpha

Die Idee kommt aus der Software-Welt: Ein Produkt geht trotz kleinen Makeln so schnell wie möglich an den Start – in einer vorläufigen Beta-Version, versteht sich. Mithilfe von Kundenfeedback lässt es sich ständig verbessern. Fertig wird es gleichwohl heute kaum noch: Ist eine Entwicklungsstufe erreicht, folgt die nächste. Agilität, Digitalisierung, Innovation – auch die Arbeitswelt unterliegt aktuell einem derartigen Wandel. Mit ihrem Motto „Succeed in permanent beta“ verspricht die „Zukunft Personal Europe“ Erfolgsrezepte in Zeiten dieses ständigen Wandels.

Zur Eröffnung steht erneut die Verleihung des HR Innovation Award auf dem Programm: Eine hochkarätige Jury aus Wirtschaft, Wissenschaft und Medien wählte die Gewinner in vier Kategorien. Die Auswahl gibt einen Vorgeschmack auf die vielfältigen Events, Bühnen und Nebenschauplätze, die den Erfolg im „Beta-Status“ verdeutlichen sollen. Um Besuchern den Überblick über die vier

Messehallen zu erleichtern, hat die Messe wichtige Teilbereiche in Sonderausstellungen zu den Themen Recruiting (Halle 3.1), Corporate Health (Halle 2.1) und Digital Learning Experience (in den Hallen 2.1, 2.2 und 3.2) geclustert.

Programm-Highlights: John Stepper und Auma Obama

Für das Start-up Village, das im vergangenen Jahr bereits 97 Jungunternehmen beheimatete, rechnet der Veranstalter nun mit weiteren 15 Prozent Wachstum. Die Arbeitswelt im „Beta-Modus“ soll das „Future of Work Village“ erlebbar machen. Die Fläche gestaltet der Messe-Partner „Design Offices“ gemeinsam mit einigen Ausstellern, die neue Möglichkeiten und Arbeitswelten live zeigen möchten. In sogenannten „Happynings“ berichten Experten beispielsweise über Utopien wie die Dreitageweche oder die Begleitung des digitalen Wandels durch Kunst im Unternehmensumfeld.

Mit der Verpflichtung von John Stepper, Vorreiter für „Working Out Loud“, als Keynote Speaker für den ersten Messtag ist dem Veranstalter ein echter Coup gelungen. Bekannte Namen fallen im Programm auch an den übrigen Messtagen: So gehören etwa die kenianische Soziologin Dr. Auma Obama, Halbschwester des ehemaligen US-Präsidenten Barack Obama, oder der Musiker und Entertainer Ross Antony zu den diesjährigen Speakern.

Gedächtnisexpertin und Rechtspsychologin Julia Shaw vom University College London (UCL) erläutert in ihrer Keynote, inwiefern Künstliche Intelligenz unser Erinnerungsvermögen verbessern kann und wie HR-Abteilungen davon profitieren könnten. Die Gründerin hat eine KI-Anwendung entwickelt, mit deren Hilfe Mitarbeiter anonymisiert Belästigungen und Diskriminierungen am Arbeitsplatz melden können. Das Keynote-Duo Heidi Moser und Dirk Müller zeigt einen Blick in die Praxis der digitalen Transformation



Fotos: Zukunft Personal Europe

bei Haniel: Während CIO Müller von der Gründung der digitalen Einheit Schacht One berichtet, stellt Ratioform-Personalleiterin Heidi Moser aus dem Blickwinkel eines der Portfoliounternehmen vor, wie sich die Transformation konkret in der Praxis eines mittelständischen B2B-Handelsunternehmens gestalten lässt. Ein weiteres Highlight ist das Format „Failing Forward“, moderiert von Personalmagazin-Herausgeber Reiner Straub. Er spricht mit gestandenen Managern über ihre Lernerfahrungen angesichts von Rückschlägen und Niederlagen. Neben der britischen Unternehmerin Anne Koark und dem Bionade-Gründer Peter Kowalsky ist die ehemalige Geschäftsführerin der DGFP Katharina Heuer zu Gast und spricht dort erstmals seit ihrem Rücktritt beim Personalerverband im April 2018 öffentlich über dieses Thema.

Sonderbereich „Digital Learning Experience“

Mehr als 70 Aussteller zählt die Zukunft Personal Europe zur Spezial-Expo „Digital Learning Experience“, die einen neuen Beirat bekommen hat: Die freie Journalistin und Moderatorin Gudrun Porath, der Gamification-Experte Roman Rackwitz und Dr. Jochen Robes, Berater für HR und Corporate Learning, unterstützen den Messeveranstalter nunmehr beim Ausbau dieses Ausstellungsbereichs. Wie gehabt gibt es drei „Live Training Areas“, auf denen Trainer und Coaches ihre Ansätze veranschaulichen. Eine dieser Flächen gestaltet wie in den Vorjahren der Berufs-

verband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT). Der BDVT trägt auf der Zukunft Personal Europe das Finale des Europäischen Preises für Training, Beratung und Coaching aus – Finalisten können sich hier präsentieren und erfahren am Abend des 12. September im Lindner-City-Plaza Hotel in Köln, wie sie bei dem Contest abgeschnitten haben.

Das Hauptprogramm der „Digital Learning Experience“ läuft auf der jeweiligen Future Stage und Solution Stage. Als Referent ist unter anderem Jan Foelsing, Learning und New-Work-Designer an der Hochschule Pforzheim, dabei. Er präsentiert Social Collaboration Tools als die effektiveren Lernplattformen der Zukunft für eine Vuca-Welt. Roda Müller-Wieland aus dem Kompetenzteam Unternehmenskultur und Transformation des Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation beschäftigt sich in ihrem Vortrag mit Lernkultur 4.0 und wie sich der „Qualification Gap“ schließen lässt. Werner Sauter referiert über agile Werte- und Kompetenzentwicklung im Netz.

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gestaltet erneut ein dreitägiges Programm auf einer eigenen Bühne. Unter dem Titel „Learn it another way: Qualifizierung im digitalen Zeitalter“ diskutieren Rudolf Kast, Inqua-Themenbotschafter „Wissen & Kompetenz“, Dr. Evelyn Schmidt-Meergans, Projektleiterin am Institut für betriebliche Bildungsforschung (IBBF) und Fabian Langenbruch, Leiter der Unterabteilung Digitalisierung und Arbeitswelt im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, über neue For-

Andrang. Sowohl vor der großen Keynote-Bühne als auch bei den eher versteckt abgehaltenen Start-up-Präsentationen war im letzten Jahr der Publikumsandrang in der Regel sehr groß.

men von Aus- und Weiterbildung, die für den Arbeitsalltag taugen.

Blogger Lounge lohnt sich

Die Besucher haben während aller drei Messetage die Qual der Wahl, welche der vielen Haupt- und Nebenschauplätze sie ansteuern. Ein lohnender Anlaufpunkt, der sich in den vergangenen Jahren zunehmend zum Publikumsmagnet entwickelte, ist die Blogger Lounge. Dort trifft sich die Community mit bekannten und noch zu entdeckenden HR-Blogger-Größen. Der alte „Meetingpoint“ mit Fallbeispielen aus der Praxis wird nun vom „HR Barcamp Light“ abgelöst.

Deutlich elitär geht es bei den neuen Sonderveranstaltungen für Management-Vordenker zu. Am ersten Messetag treffen sich auf dem DCO Executive Circle Topmanager mit führenden Chief Digital Officers – inklusive Meet & Great mit dem WOL-Mitbegründer John Stepper. Am zweiten Messetag kommt das Peter Drucker Forum aus Wien nach Köln, um als „Davos des Managements“ in einem Executive Round Table über die Bedeutung von Robotern und KI für die Rolle des Menschen in der Arbeitswelt zu debattieren. Wer nicht explizit eingeladen ist, muss allerdings draußen bleiben, denn der Zutritt gilt nur für geladene Gäste.

Martin Pichler ●

„Die Hierarchien werden verschwinden“

BPM-KONGRESS. Der „Personalmanagementkongress 2018“ des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) im Juli in Berlin behauptete sich in diesem Jahr als größtes Branchentreffen für HR-Fachleute. Viele interaktive Workshops zeigten, dass Personaler die digitale Transformation in ihren Unternehmen aktiv gestalten wollen. Höhepunkt war der Auftritt des Hirnforschers Gerald Hüther, der ein Ende der Hierarchien voraussagte.

Jeder Mensch, der zur Welt kommt, bringt nach Überzeugung des Neurobiologen Gerald Hüther zwei grundlegende Bedürfnisse mit – einerseits den Wunsch nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe und andererseits ein Streben nach autonomem Handeln. Weder das eine noch das andere Grundbedürfnis werden im heutigen Arbeitsleben befriedigt. Den Menschen werde in der Regel nicht das Gefühl gegeben, das sie dazugehörten und sie bekämen auch keine Autonomie, um sich als Gestalter von irgendwas zu erleben. „Der Mensch wird zum Objekt von Maßnahmen, von Erwartungen, von Zielvorgaben, von Bewertungen und von Anordnungen gemacht“, klagte Hüther in seiner Keynote „Wie entfalten wir erfolgreich Potenziale?“ auf dem „Personalmanagementkongress 2018“, der vom Bundesverband der Personalmanager (BPM) in Berlin veranstaltet wurde. Der BPM gilt mit über 4.000 Mitgliedern als die führende berufsständische Vereinigung für Personalmanager in Deutschland.

In der Frühgeschichte der Menschheit habe es durchaus Sinn gemacht, andere zum Objekt seiner Interessen zu machen, denn um eine größere Gruppe von Steinzeitmenschen zusammenzuhalten, war eine hierarchische Organisationsform nötig. Und Hierarchie bedeute nun einmal, dass die Unteren zu den Objekten der Oberen würden. „Denen da unten wurde gesagt, was sie zu tun haben und so haben wir ja auch einigermaßen gut überlebt“, referierte Hüther. Seit rund 10.000 Jahren sei nun aber der „Nebeneffekt“ zu beobachten, dass die Unteren sich anstrengen, durch Leistung und

Innovationen in der Hierarchie aufzusteigen. Wie es zur VUCA-Welt kam, ist für Hüther vor diesem Hintergrund sehr klar: „Wenn wir 10.000 Jahre auf der Welt einen Motor laufen haben, der immer wieder Innovationen belohnt, dann hat das zur Folge, dass die Welt immer komplexer wird.“ Und jetzt seien wir in einer komplexen Welt angekommen, in der hierarchische Strukturen nicht mehr als strukturierendes Prinzip taugten. „Eine hierarchische Ordnung ist nicht flexibel genug für eine sich immer schneller ändernde Welt“, so Hüther. „Deshalb müssen die Hierarchien weg – da können wir machen, was wir wollen!“

„Ich muss sie alleine lassen mit dieser Frage.“

Als Ersatz für die Hierarchie brauche man etwas anderes, das auch „strukturierend“ wirke. Hüther forderte, man brauche jetzt „ein Anliegen“. Man müsse etwas haben, wofür es sich zu leben lohnt – als Einzelner und gemeinsam mit anderen. „Man braucht jetzt einen inneren Kompass, der einem beim Menschsein hilft und der auch hilft, das Zusammenleben zu gestalten.“ Wenn man dann diesen Kompass hätte, seien hierarchische Ordnungsstrukturen überflüssig. Während sich im Publikum langsam Ratlosigkeit breitmachte, fuhr der Göttinger Hirnforscher fort: „Wie heißen diese inneren Ordnungsstrukturen nun, die wir Menschen entwickeln müssen, damit wir endlich die in uns angelegten Potenziale gemeinsam entfalten können?“ Nach einer Pause fügte er hinzu: „Da muss ich sie einfach alleine lassen

mit dieser Frage. Die kann nur jeder für sich beantworten.“

Immerhin verriet Hüther seinen ganz persönlichen inneren Kompass: „Ich versuche, mir meine Würde zu bewahren!“. Wenn man sich seiner eigenen Würde bewusst sei, bietet man sich nicht mehr anderen als Objekt an und man mache andere nicht zum Objekt. Würdevolle Menschen erlebten sich aus sich selbst heraus als wertvoll und bedeutsam. Sie brauchten weder andere, die sie und ihre Besitztümer bewunderten, noch brauchten sie Macht, Einfluss, Reichtum oder irgendwelche Statussymbole, Stellungen oder Positionen, um sich als wertvoll und bedeutsam zu erleben.

Gegen Ende seines Vortrags wollte Hüther seinen Zuhörern noch einen Denkanstoß mit auf den Weg geben: „Ich habe beobachtet, dass immer dann, wenn ein Team oder eine Gemeinschaft in der Lage ist, ein gemeinsames Anliegen zu formulieren, sie damit aufhören, sich gegenseitig zu Objekten zu machen. Das hängt wohl damit zusammen, dass man das gemeinsame Anliegen nur erreichen kann, wenn die anderen dabeibleiben.“ Hüther sprach absichtlich von einem „Anliegen“ und nicht von einem „Ziel“, denn wer „nur“ ein Ziel verfolge, neige zum gegenseitigen Ausnutzen und trenne sich auch wieder schnell, wenn es erreicht sei. „Zielorientierte Gemeinschaftsprozesse sind ziemlich blöd“, so Hüther, der im Übrigen auch das Wort Vision in diesem Zusammenhang ablehnte. „Der Begriff Vision ist zu schwammig und zu beliebig auszulegen, sodass eine Vision auch keine Ordnung im System herstellen kann.“ Ein ge-

Gerald Hüther. Der Hirnforscher forderte von den rund 1.500 Kongressteilnehmern, sich mehr um die Entfaltungsprozesse der Beschäftigten zu kümmern.

Dialog. Hüther nahm sich nach seinem Vortrag viel Zeit für intensive Dialoge mit seinen Zuhörern.



Fotos: Pichler

meinsames Anliegen sei dagegen etwas, was jedem am Herzen liege, was keiner ohne die anderen verwirklichen könne. Seine Botschaft fasste Hüther so zusammen: Solange sich Menschen zu Objekten ihrer Ziele machten, sei die Entfaltung der in diesen Menschen angelegten Potenziale unmöglich. Sobald aber Menschen anfangen, sich als Subjekte zu begegnen, sich wirklich aufeinander einzulassen, sei die Entfaltung der in diesen Menschen und den betreffenden Gemeinschaften angelegten Potenziale so gut wie unvermeidbar.

Potenzialentfaltung sei der normale Prozess des Lebens und die Personalentwicklung habe als „Ermöglicher“ die Aufgabe, die Blockaden, die während des Entfaltungsprozesses auftauchten, aus dem Weg zu räumen. Konkret wurde Hüther gefragt, wie das Bewerbungsverfahren in der „neuen Potenzialentfaltungswelt“

aussehen solle. Der Hirnforscher forderte, sich mehr Zeit zu nehmen und sich viel mehr Bewerber persönlich anzuschauen. Im Bewerbungsprozess gehe es derzeit zu viel um Zeitersparnis und zu wenig darum, der Persönlichkeit des Bewerbers gerecht zu werden.

„Konzerne sind ein Auslaufmodell. Sie werden sich zerlegen.“

Gefragt nach sinnvollen Tools, die man in einem Change-Prozess einsetzen könne, meinte Hüther: „Es kommt nicht so sehr auf die Prozessbegleitung an, sondern auf die Erzeugung der für den Change erforderlichen Intentionalität.“ Übersetzt soll das so viel heißen wie: „Wenn die Leute nicht wollen, geht gar nichts.“ Und laut Hüther gibt es kaum noch die Leute, die wollen, weil die Motive für immer neue Change-Prozesse fehlten. Gefragt, wie

denn das ideale Unternehmen der Zukunft aussehen sollte, riet Hüther dazu, jene Unternehmen genauer unter die Lupe zu nehmen, die schon „New Work“ praktizierten. Er empfahl, sich den Film „Die stille Revolution – der Kinofilm zum Kulturwandel in der Arbeitswelt“ anzuschauen. Der Film zeige am Beispiel der Hotelkette Upstalsboom, wie der Wandel hin zur Potenzialentfaltung gelingen könne. Er beleuchte, wie das Thema „Kulturwandel in der Arbeitswelt“ gesellschaftlich zu verankern sei und gebe dem Zuschauer individuelle Impulse, etwas zu verändern.

Was die Zukunft der DAX-Konzerne angeht, zeigte sich Hüther pessimistisch: „Konzerne sind ein Auslaufmodell. Sie werden sich in überschaubare Einheiten zerlegen, die man dann besser führen kann.“ Die Menschen holten sich ihre Identität zurück, indem sie die Einheiten, für die sie arbeiteten, kleiner machten. In solch überschaubaren Einheiten gilt dann auch: „Der Chef von morgen wird nicht mehr von oben nach unten schauen. Er wird aus der Position der Mitte heraus sehen, was seine Mitarbeiter brauchen, damit die sich entfalten können. Und dann wird er ein Ermöglicher sein und ein Ermöglicher ist ein Liebender.“

Martin Pichler ●

Das wird ein schöner Monat für ...



... Garry Kasparov,

den ehemaligen Schachweltmeister, der 1996 und 1997 das Vergnügen hatte, gegen den Deep-Blue-Supercomputer zu spielen. Über seine Begegnung mit der künstlichen Intelligenz aus dem Hause IBM wird Kasparov auf dem Kongress „Ifa + Summit“ berichten. Dieser Kongress ist Teil der Elektronikmesse „Ifa 2018“ in Berlin. Kasparov will einer Vorabinformation zufolge in seiner Keynote „zeitlose Werte“ hochhalten und fordern, dass den Entscheidungen, die eine künstliche Intelligenz trifft, die „menschliche Verantwortung“ entgegengestellt werden müsse.

2. bis 3. September in Berlin
www.ifaplussummit.com



... Prof. Dr. Werner Sauter,

der den zuständigen Offizieren der Bundeswehr auf dem „Ausbildungskongress der Bundeswehr“ beibringen darf, wie eine „agile Kompetenzentwicklung“ zu funktionieren hat. Ein Oberstleutnant wird das Thema mit dem Vortrag „Evaluation des Lernens in der kompetenzorientierten Ausbildung“ vertiefen. Sauters Keynote ist ein Beleg dafür, dass die „neue Lern- und Arbeitswelt“ auch vom Militär zur Kenntnis genommen wird. Ein weiterer Vortrag beleuchtet zum Beispiel den Weg „vom Wissensvermittler zum Lernbegleiter“ und wie dieser professionell gestaltet werden kann.

4. bis 6. September in Hamburg
www.hsu-hh.de/ztb/programm



... Hans-Uwe L. Köhler,

der sich 1977 mit nur 29 Jahren als Trainer selbstständig machte. Er ging mutig neue Wege – allein sein Konzept „Verkaufen ist wie Lieber!“ brachte frischen Wind in Deutschlands Vertriebstrainings. Köhler hat sich im Laufe der Zeit aber auch zu einem unterhaltsamen wie anspruchsvollen Kongressredner entwickelt. Sehr zur Erbauung seiner jüngeren Rednerkollegen wird er die „International GSA Convention 2018“ mit einer Rede zum Thema „Ein Rückblick in die Zukunft als Trainer, Redner und Motivator“ abschließen.

6. bis 8. September in Berlin
www.gsa-convention.org

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



... Ralf Hocke,

den Geschäftsführer der Spring Messe Management GmbH. Sein Flaggschiff, die Personalmesse „Zukunft Personal Europe“ in Köln wird auch dieses Jahr die erwarteten 17.000 Besucher mit neuen Formaten körperlich wie geistig auf Trab halten. Die Messe verspricht den Besuchern, rund um die Themen Agilität, Digitalisierung und Innovation praktische Handlungsoptionen zur positiven Gestaltung des Wandels zu liefern. Deshalb: Auf nach Köln!
11. bis 13. September in Köln
www.zukunft-personal.com/europe



... Alan Shapiro,

einem Liebling vieler Nerds. Shapiro war 20 Jahre lang in der Softwareentwicklung und IT-Beratung tätig. Jetzt ist er regelmäßig Hauptredner auf wissenschaftlichen Konferenzen und Kunstfestivals. Er gilt als einer der führenden Experten zum Thema „Zukunftstechnologien“. Auf dem Kongress „Transform Your Business“ wird er über „Post-Capitalism and Self-Aware Technologies“ sprechen. 43 weitere Referenten werden entweder Wege in die digitale Zukunft aufzeigen oder vor den Risiken eines „Mensch-Maschine-Mischmaschs“ warnen.
13. bis 15. September in Berlin
www.tyb-berlin.com



... Karlheinz Pape,

den bekannten PE-Berater sowie Gründer und Mitglied der Corporate Learning Alliance. Er bietet mit seinen Kollegen in diesem Jahr wieder das Lernevent „Corporate Learning Camp“ an. Später wird es wieder heißen, dass auf diesem Barcamp die heißesten Trends der Personalentwicklung vorgestellt und diskutiert werden seien. Das Corporate Learning Camp ist eine professionelle Un-Konferenz im Bar-Camp-Format. Dabei zählt die Expertise der Teilnehmer, die an jedem Morgen die Agenda selbst festlegen. Übergeordnetes Thema sind diesmal die „Lernwelten der Zukunft“. Das übernächste Corporate Learning Camp („CLC19“) wird übrigens am 28. und 29. März 2019 erstmals in Hamburg abgehalten (colearn.de/clc19hh/).
27. bis 28. September in Kassel
www.colearn.de/clc18/

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

September 2018

HAUFE.

INSPIRIEREND.
PRAXISNAH.
UNABHÄNGIG.



PFLICHTLEKTÜRE FÜR HR-FANS

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

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

Themen im Oktober

DIE AUSGABE 10/2018 ERSCHEINT AM 05. OKTOBER 2018

SONDERHEFT „TAGEN“

Business im Baumhaus

Kinder wollen gerne einmal in einem Baumhaus schlafen. Wer das in jungen Jahren verpasst hat, kann es jetzt nachholen: Baumhaushotels gibt es fast überall in Deutschland – und man kann sogar Meetings und Seminare in einigen Baumhaushotels abhalten. In unserem Sonderheft „Tagen“, das der Oktoberausgabe beiliegt, stellen wir Baumhaushotels vor.



Foto: Pichler

MITARBEITERBINDUNG

Nebenberuflicher Master

Ein Weg zu einer besseren Mitarbeiterbindung kann darin bestehen, dass ein Arbeitgeber seinen jungen Mitarbeitern (mit Bachelor) ein Masterstudium spendiert. Welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, sagen unsere Experten.



DIGITAL LEARNING

Messerückblick

Die „Zukunft Personal Europe“ erprobt auch im Jahr 2018 neue Formate. Eines davon ist eine trendige Future Stage zum digitalen Lernen, die wir einem Expertenrat aus Jochen Robes (Foto), Roman Rackwitz und Gudrun Porath verdanken. Wir berichten.



IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

Redaktion
Martin Pichler (v. i. S. d. P.)
martin.pichler@haufe-lexware.com
Kristina Enderle da Silva
kristina.enderle@haufe-lexware.com
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
Franziska Dannecker-Scharf, Boris Grundl,
Hans-Peter Machwirth, Dr. Albrecht Müllerschön,
Gudrun Porath, Carolin Desirée Töpfer, Nadine
Schmidt, Bärbel Schwertfeger, Reiner Straub

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

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

Titelbild
Martin Pichler

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2018
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Media Sales:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;
Abopreis 122 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 139 Euro

Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

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

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



Edgar H. Schein und Peter Schein:
Organisationskultur und Leadership,
5. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2018,
303 Seiten, 39,80 Euro

STANDARDWERK ZUR UNTERNEHMENSKULTUR

Wachstum, Reife, Verfall

Als junger Organisationspsychologe wurde Schein im Jahr 1966 von der damals sehr bedeutenden US-Computerfirma Digital Equipment Corporation (DEC) engagiert. Er sollte Vorschläge machen, wie die Kommunikation zwischen den Topmanagern zu verbessern sei. Schein blieb als Berater bis zum Jahr 1992. Im Jahr 1998 war DEC so gut wie bankrott und wurde in letzter Sekunde von einem Konkurrenten aufgekauft. Schein erarbeitete seine Erlebnisse bei DEC in Form einer brillanten Analyse. Hier kann jeder im Detail nachlesen, wie eine statische Unternehmenskultur, die sich jedem Changeprozess widersetzt, direkt in die Pleite führt. Kurz gesagt: Die einzelnen „Fürstentümer“ innerhalb der DEC-Organisation waren seit Jahrzehnten so autonom und letztlich selbstherrlich geworden, dass alle Veränderungen abgelehnt wurden, die für das wirtschaftliche Überleben des Ganzen nötig gewesen wären.

Schein hat als Schüler von zum Beispiel Douglas McGregor so grundlegende Konzepte wie Organisationskultur, Prozessberatung und Karriere-Anker „erfunden“. Er gilt zu Recht als Mitbegründer der Organisationsentwicklung. Seine Konzepte hat er in jahrzehntelanger Arbeit durch die Beobachtung namhafter Kundensysteme entwickelt – nicht nur mit Digital Equipment (das Konzept der Organisationskultur und Prozessberatung), sondern auch mit Ciba-Geigy (das Konzept des Karriereankers) und mit dem Stadtstaat Singapur (das Konzept des Unternehmertums in Organisationen). Alle drei Beispiele werden in seinem aktuellen Buch „Organisationskultur“ ausführlich beschrieben und dienen als Hintergrund für wichtige und vor allem für zeitlose theoretische Ableitungen.

Um das Thema „Unternehmenskultur“ gut nachvollziehbar zu machen, liefert Schein klare Definitionen und ausgesprochen nützliche Werkzeuge, um eine Kultur zu analysieren. Jeder Ansatz und jedes Tool wird bis in die Details ausgefaltet und gut begründet. Das gilt zum Beispiel auch für die „Kulturdynamiken“ von Wachstum, Reife und Verfall eines Unternehmens. Außerdem liefert Schein ein Modell, um nötige Kulturveränderungen voranzutreiben. Was nicht weiter verwundern dürfte: Er plädiert für einen „lernenden“ Change Leader. Und so landet das Buch zum Schluss bei der Kultur des „lernenden Unternehmens“ und der Rolle des Chefs als einen vorbildlich „Lernenden“.



Foto: MIT

AUTOR

Edgar H. Schein

ist Professor Emeritus an der MIT Sloan School of Management. Er gilt als einer der weltweit renommiertesten Experten auf dem

Gebiet der Organisationskultur und als einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung. Neben diesem Buch zählen weiter Bücher wie „Humble Consulting“, „Humble Inquiry“ und „Helping“ zu seinen populärsten und gleichzeitig anspruchsvollsten Werken.

Stress? Oft bleibt nur die Flucht auf das Firmenklo



Wenn man unter Bedingungen arbeiten muss, die einem die Lebensfreude vergällen und die Gesundheit ruinieren, dann hilft oft nur noch die Kündigung. Doch bevor es so weit ist, gilt es schwierige Situationen am Arbeitsplatz gelassen zu überstehen.

Die Autorin rät allen gestressten und schikanierten Menschen: „Flüchten Sie auf’s Firmenklo und bringen Sie sich mit Selbststärkungstechniken in einen guten Zustand.“

Die 21 Übungen wirken nach Wortmann unmittelbar. Es handelt sich im Wesentlichen um Selbstmassagen, Atemtechniken oder um Übungen, die aus der Brain-Gym-Methode abgeleitet sind. Auch aus der Tradition der Chinesischen Medizin (TCM) und dem Qigong wurden Übungen entlehnt. Bei einer der einfacheren Übungen schüttelt man in kleinen Bewegungen (!) seinen gesamten Körper durch, während die Füße

Bodenkontakt halten. Dann schüttelt man von oben nach unten einzelne Körperregionen durch. Am Ende spürt man den Effekten der Übung in Ruhe nach. Sich schütteln gilt als die Basis jeder Heilgymnastik.

Wortmann, Konstanze:

Letzte Zuflucht Firmenklo? Selbstfürsorge in herausfordernden beruflichen Situationen, Junfermann, Paderborn 2018, 112 Seiten, 15 Euro

Erlebnisse einer jungen Unternehmensberaterin



Eine junge Diplom-Psychologin steigt nach dem Studium in eine klassische Unternehmensberatung ein, macht Karriere und kündigt nach fünf Jahren, weil sie nicht komplett vereinsamen will. Ihre Erlebnisse schildert sie unter dem Pseudonym „Charlie Kant“. Alles, was sie schreibt, dreht sich ausschließlich um sich selbst – ihre Selbstbehauptung in einem Haifischbecken, die kuriosen Gestalten, die ihre

Kollegen sind, die fehlende Zeit für eine Familie. Charlie Kant will zum Top Talent werden, nach dem sich alle Headhunter die Finger lecken. Auf diesem Weg verliert sie aber den Zugang zu ihren Gefühlen, denn das Buch berührt den Leser an keiner Stelle emotional. Immerhin liefert die Autorin einen detaillierten Einblick in das Innenleben einer großen Beratungsgesellschaft (Verkaufstalent ist

wichtiger als Kompetenz) und sie erklärt (mit Lexikon im Anhang), wie die auf Eindruck getrimmte Beratersprache funktioniert.

Charlie Kant:

Wie lang ist die Extrameile? Eine Unternehmensberaterin misst nach (mit Illustrationen von Jana Moskiti), Schwarzkopf & Schwarzkopf Verlag, Berlin 2018, 280 Seiten, 14,99 Euro

Das Potenzial von Netzwerkorganisationen nutzen



Netzwerke sind für den Autor die Organisations- und Kooperationsform der Zukunft und gelten als Lösung vieler Herausforderungen. Sie sind jedoch nicht immer einfach zu managen.

Der Autor zeigt, wie man das Innovationspotenzial von Netzwerken optimal nutzen kann. Mit den von ihm beschriebenen Instrumenten können Netzwerke analysiert sowie produktiv genutzt und

gestaltet werden. Zudem erfahren die Leser alles über die Stolpersteine, die man beim Managen von Netzwerken im Blick haben sollte.

Netzwerkporträts mit „Tiefenschärfe“ zeigen, wie erfolgreiche (namentlich genannte) Netzwerke funktionieren. Außerdem stellt der Autor vier Instrumente vor, um Netzwerke erfolgreich zu nutzen und zu managen: Tausch, Ziele, Unterschiedlichkeit, Ver-

trauen. Letztlich legt er noch die Hindernisse und Zwickmühlen beim Netzwerken offen und beschreibt das 1x1 des Netzwerkmanagements unter Einsatz geeigneter Tools zur Netzwerkmoderation.

Dieter Bensmann:

Netzwerke. Eine innovative Organisationsform nutzen und managen, Verlag Haufe-Lexware, Freiburg 2018, 244 Seiten, 49,95 Euro

Shane Snow: „Dream Teams. Working Together Without Falling Apart“, Verlag Portfolio/Penguin, New York 2018, 304 Seiten, 15,50 Euro



Foto: Kay Blaschke

Nadine Schmidt

Auf der Suche nach dem Geheimrezept erfolgreicher Teams

Sehr lehrreiche Geschichten

Der Journalist Shane Snow macht sich auf die Suche nach der „Special Sauce“, die ein Team zu einem „Dream Team“ macht. Dafür begibt er sich auf einen gut recherchierten Parforceritt durch Raum und Zeit, der das Buch zu einer spannend erzählten Geschichtensammlung macht: Unter anderem begleiten wir Cops des Baltimore PD bei der Verhinderung eines Attentats, beobachten Robert Diggs bei der Gründung des Wu-Tang Clans, reisen nach Azeroth in die Welt der Gilden von „World of Warcraft“ und lassen uns zusammen mit einer investigativen Journalistin nach Blackwell's Island einschleusen und erfahren Erschreckendes über die Zustände in einer geschlossenen Anstalt. Seine Erkenntnisse streut der Autor in die Geschichten ein und verzichtet dabei auf jedes strukturierende Hilfsmittel für den eiligen Leser. Einzig im Anhang finden sich ein Spickzettel, der Tools und Techniken auflistet, sowie Links mit weiterfüh-

der Idee von „The Zone“. In diesem Bereich nutzt das Team die Spannung von Unterschiedlichkeit konstruktiv und Neues kann entstehen. Um in diesen Bereich zu gelangen beziehungsweise dort zu bleiben, braucht es Teammitglieder, die sich in ihren Problemlösungsstrategien ergänzen. So plädiert der Autor dafür, beim Recruiting nicht auf „Cultural Fit“, sondern auf „Cultural Ad“ zu setzen. Seine Ausführungen, warum starke geteilte Werte nicht (nur) wünschenswert sind, sondern oft zu Stillstand führen, sind lesenswert – widersprechen sie doch vielen aktuellen Ansätzen, die ohne Einschränkung auf gemeinsame Werte setzen.

Die Unterschiedlichkeit von Einzelnen führt nach Snow aber nur dann zu innovativen Ergebnissen, wenn sie Eingang in die Kommunikation findet. Er schlägt vor, weniger Brainstormings und mehr Debatten durchzuführen – und dabei die Anwesenden Argumente austauschen zu lassen.

Das Buch ist das Ergebnis einer ausführlichen Recherche: Es enthält zahlreiche interessante Studienergebnisse und Zitate, ausgewählte Tools und Methoden und richtig gut erzählte Anekdoten. Das größte Manko ist aber, dass Snow keinerlei

Versuch unternimmt, sich mit Theorie zu befassen. Und ohne Theorie bleiben seine Fundstücke eine wilde Mischung aus manch absurder Idee und einigen richtig guten Vorschlägen. Und vielleicht ist das weniger eine Aussage über den Journalisten Snow als über eine Branche, in der Theoriebildung viel zu kurz kommt – und deshalb Buzzwords und normative Modelle Hochkonjunktur haben.

„Unterschiedlichkeit kann zu Innovationen, aber auch zu zersetzenden Konflikten führen.“

den Materialien. Die Kernidee des Buches ist die Überzeugung, dass die grundlegende Voraussetzung für ein „Dream Team“ die unterschiedlichen Perspektiven und Heuristiken („Cognitive Diversity“) der einzelnen Teammitglieder sind. Die Beobachtung, dass Unterschiedlichkeit zwar zu innovativen Ergebnissen, aber eben auch zu zersetzenden Konflikten führen kann, beantwortet der Journalist mit

Nadine Schmidt, München, arbeitet als international tätige Beraterin und Executive Coach (Mail: nadine@hejmo.consulting). Sie hat unter anderem an der UC Berkeley studiert und ist Alumna und Lecturer am CDTM (Center for Digital Technology & Management). Sie begleitet Organisationen und Führungsteams bei der Gestaltung der Zukunft. In regelmäßiger Abfolge stellt sie an dieser Stelle neue Fachbücher aus den USA vor, deren Lektüre sich für unsere Leser lohnt.



11. – 13. Sept. 2018
 Koelnmesse | Cologne, Germany

work:olution

succeed in permanent beta



770+
 AUSSTELLER

18k+
 BESUCHER

450+
 SPEAKER

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

www.zukunft-personal.com/europe

SPECIAL EXPO

DIGITAL LEARNING

EXPERIENCE

NEU

Sponsoren Special Expo
 Digital Learning Experience



TALENTSOFT

Entdecken Sie smartes Lernen als Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen!

Lifelong Learning, Gamification und VR/AR sind daher die Top-Themen der Weiterbildungsbranche. Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter bereits mit digitalen Lernstrategien effizient weiter oder besteht in Ihrem Unternehmen noch Nachholbedarf?

Finden Sie es heraus!

Auf der neuen **Special Expo: Digital Learning Experience** erleben sie die geballte Innovationskraft des Digitalen Lernens live: Rund **70 Aussteller** vor Ort

Nähere Infos und Tickets unter:

www.zukunft-personal.com/europe/special-expos

helfen Ihnen, **passgenaue Lösungen** für Ihren Unternehmenserfolg zu finden.

On-Top erwarten Sie die **Hallenparty** in Halle 2.2. und das durch den neuen **Expertenrat – Gudrun Porath, Roman Rackwitz und Dr. Jochen Robes** – gestaltete, hochkarätige Programm.

Seien Sie dabei und denken Sie Arbeit und Lernen neu!

Main Media Partner:



Boris Grundl



Paragraf 68

Lerne weniger – transformiere mehr

In der Schule lernen wir brav Zahlen, Daten und Fakten zu vielen wichtigen Themen – was definitiv richtig und hilfreich ist. Die kognitiven Verschaltungen im Gehirn werden durch Lernen enorm gefördert. Wissen anzusammeln, ist Lernen.

Wie dienend ein Mensch dieses Wissen für andere einsetzt, ist Transformation. Wissen beschreibt, was chemische Verbindungen auszeichnet. Wie dieses Wissen bei Produktentwicklungen Anwen-

Doch das Level an Selbstbestätigung der Experten ist gering (niedriges Level an Transformation). Was denken Sie? Wird in dem Meeting die Kompetenz für beste Lösungen addiert und dadurch mehr? Oder weniger, weil immer noch jemand recht haben will oder gegen Konkurrenten kämpft? Der hier mögliche Konflikt lässt sich anhand einer hochwertigen Unterscheidung konkreter erfassen und durch Training transformieren: Person und Kompetenz.

„Warten Sie nicht, bis Krisen den Zwang für eine Transformation auslösen.“

ung findet, ist Transformation. Wie Elektronik und Mechanik funktionieren, ist Wissen. Wie beides in Einklang kommt und Menschen das Leben erleichtern kann, ist Transformation. Google kommuniziert offen, dass seine besten Mitarbeiter nicht die Absolventen der Top-Unis sind, sondern Menschen, die einen großen persönlichen Verlust in geistiges Wachstum verwandeln konnten. Menschen, die den Schmerz also transformiert haben. Hier erhält der Begriff des Bewusstseins eine ganz neue Daseinsberechtigung jenseits des Missbrauchs durch zweifelhafte Lifestylebewegungen. Nach einer Transformation ist unser Blick auf die Welt ein anderer. Unser Respekt vor dem „Wunder des Lebens“ ist zu einem neuen Bewusstsein gewachsen.

Durch Lernen erkennen wir hervorragend, „was“ wir sehen und können es in Fachwissen beschreiben. Eine tolle und wichtige Fähigkeit. Bei Transformation ist uns bewusst, „von wo“ wir und andere etwas anschauen. Also mit welcher grundlegenden Weltansicht wir auf etwas blicken. Es beschreibt den Charakter. Beides ist wichtig! An einem gelungenen Meeting können wir das praktisch sehen: Hervorragende Fachkompetenz ist da (hohes Wissenslevel).

Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, dass Menschen, die mehr Wert auf die Person legen, eher sympathisch und nah wirken, während jene, die stärker sachorientiert sind, als distanzierter und kühler wahrgenommen werden? Vermutlich sind wir uns schnell einig, wenn ich sage, dass eine Person mit hoher Sachkompetenz und zugleich hoher Menschenorientierung eine „nachhaltig wirkende Persönlichkeit“ ist. Das sollte das Ziel jeder Führungskraft sein. Der passende Mix aus Sympathie und Kompetenz. Menschlich warm und konsequent in der Sache. Das Thema ist transformiert und das Bewusstsein ein anderes.

Einige Experten sind der Auffassung, dass Transformation entweder durch eine „nicht zu lösende Zwickmühle“ (Krise) ausgelöst werden kann oder durch eine „länger andauernde Sinnerfahrung“ (tiefe Einsicht). Beides ist allerdings schwierig. Dabei war menschliche Transformation niemals wichtiger als heute. Also laden Sie sich selbst mit möglichst viel Sinn auf und lassen Sie andere konstant daran teilhaben. Warten Sie nicht, bis Krisen den Zwang für eine Transformation auslösen. Ob als Person, Familie oder Firma. Werden Sie weniger ein Lehrer als ein Transformator für andere. Und gestatten Sie mir zum Abschluss eine Frage: Wo liegt Ihr Punkt im Quadrat und wohin sollten Sie sich bewegen?

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

DIGITALE LERNFORMATE – DER MIX MACHT´S

Training goes digital.
Weiterbildung für Trainer,
Coaches, Personalentwickler.

27. Oktober | Arcadeon Hagen

Frühbucherrabatt
bis 10.09.2018
verlängert

Diese Referent/-innen und Themen erwarten Sie:



Bernd Braun / Daniela Landgraf



Prof. Dr. Johannes
Moskaliuk



Heike Bette



Thorsten David / Benedikt Heiß



Leandra Deininger,

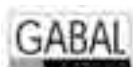


Dr. Katja Bett

Analog meets Digital • Konsequenzen der Digitalisierung für Bildungsanbieter/
Trainer/-in? • Paradigmenwechsel in der Vertriebsqualifizierung • Spielerische Lern-
reisen mit der interaktiven App Actionbound • STIHL Training goes digital • Die 7
Erfolgsfaktoren für Blended Learning

... sowie drei Barcamp-Sessions mit je fünf Beiträgen zu digitalen Tools,
Methoden, Konzeption ... und Austausch mit Experten

Partner:



www.gabal-verlag.de



www.juenger.de



www.bahn.de



www.blink.it

Veranstalter: **GABAL e.V.**



[www.gabal.de/impulstage/
herbst-impulstag-2018](http://www.gabal.de/impulstage/herbst-impulstag-2018)



#gabalhit18



„Personalentwicklung wollte noch nie wahrhaben, dass sie (mit ihren Instrumenten) wie ein Verantwortungs-Absauger für die Kernfunktion der Führungskräfte wirkt.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Bestsellerautor und Managementquerdenker, in seiner Kolumne „Sprengers Spitzen“ in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 31 vom 7. Juli 2018. Sprenger warnte, die PE solle ihre Instrumente nicht „oktroyieren“.

„Beim Fußball ist es nicht sinnvoll, auf das eigene Tor zu stürmen. Im heutigen Wirtschaftsleben gewinnt man genau dadurch das Spiel. Diese Strategie heißt Disruption.“

Gabor Steingart, Journalist und Buchautor, in seinem Newsletter „Das Morning Briefing“ vom 16. August 2018

„Meine beiden Söhne sagen immer: Papa, wenn du eine SMS tippst, sieht das aus, als wolltest du eine Bombe entschärfen.“

Jean-Remy von Matt, Werbe-Ikone, im Magazin „Zeit-Campus“ vom 6. August 2018

„Das Allerschlimmste ist doch, dass die Kreativität in der Firma abgetötet wird, weil die Vorgesetzten Angst verbreiten – Angst lähmt.“

Dietmar Hopp, SAP-Gründer, in der Tageszeitung „Die Welt“ vom 20. August 2018

„Man muss nicht immer besser werden. Gut ist manchmal auch gut genug.“

Christian Dogs, Psychiater und Kolumnist, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 27 vom 29. Juni 2018

„Bier ist der Beweis, dass Gott uns liebt und will, dass wir glücklich sind.“

Benjamin Franklin, amerikanischer Erfinder und Staatsmann (1706 - 1790) anlässlich eines sehr heißen Sommers in Philadelphia

„Die Schwere der Aufgabe ist nicht leichter geworden.“

Domenico Tedesco, Fußballtrainer des FC Schalke 04, im „Spiegel“ Nr. 28 vom 7. Juli 2018

„Ich habe die Jahrestagung der Glücksspielautomatenbranche moderiert, um mich meinen eigenen Vorurteilen zu stellen.“

Dunja Hayali, TV-Moderatorin, im NDR-Medienmagazin „Zapp“ vom 14. August 2018

„Mit Hayalis Begründung lässt sich praktisch jede Handlung rechtfertigen. Jeder Ausrutscher und jedes moralisch fragwürdige Geschäft wird so zur mutigen Expedition in die eigene Seele.“

Stefan Kuzmany, Journalist, in einem Kommentar zu Hayalis Äußerung, im „Spiegel“ Nr. 34 vom 18. August 2018

„Ich bin kein Selbsthilfe-Guru oder Karriereberater. Wenn Leute mich fragen, was sie tun können, um etwas zu ändern, sage ich: Nichts. Wir leben in einer Zeit, in der wir zu oft individuelle Lösungen für kollektive Probleme suchen.“

Rutger Bregman, niederländischer Philosoph, im Interview mit dem „Personalmagazin“ Nr. 8/2018

„Es ist besser, ungefähr richtig zu liegen als präzise falsch.“

John M. Keynes, britischer Ökonom (1883 - 1946)

NEUES FÜR MANAGER



ISBN 978-3-648-12096-5
Buch: € 29,95 [D] | eBook: € 25,99 [D]



ISBN 978-3-648-11516-9
Buch: € 19,95 [D]
eBook: € 16,99 [D]



ISBN 978-3-648-11376-9
Buch: € 34,95 [D]
eBook: € 29,99 [D]

ERFOLGREICHE FRAUEN AN DER SPITZE

Die Herausgeberinnen hinterfragen gängige Rollenmodelle und beleuchten mit 21 Beiträgen und Porträts von Männern (mit ihren erfolgreichen Frauen) verschiedene Perspektiven. Sie zeigen, wie Karriere für beide gelingen kann – durch ein gleichberechtigtes Seite an Seite.

- ✓ Das Side-by-Side-Prinzip: wie Männer erfolgreiche Frauen unterstützen.
- ✓ Der persönliche Blick: Paare, die das Side-by-Side-Prinzip erfolgreich leben.
- ✓ Der Expertenblick: Warum es sich lohnt, tradierte Rollen aufzubrechen.

**Jetzt versandkostenfrei
bestellen:**

shop.haufe.de
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Neuronale Agility.

Selbststeuerung. Kompetenzentfaltung. Prävention und Regeneration von Stressblockaden.

Wenn Wille und Disziplin nicht reichen. Neuroimagination® für eine neuronale Agility nutzen!

Ressourcen erkennen und fördern, Resilienz stärken und Wachstum durch Kooperation ermöglichen. Nutzen Sie Coachings, Seminare und Trainings mit Neuroimagination® zur Stressprävention, Burn-out-Soforthilfe, zur Mitarbeiterbindung und Motivation sowie zu allen Themen der Persönlichkeitsentwicklung. Damit Vorhaben gelingen und Ziele erreicht werden.