



wirtschaft weiterbildung

11/12_17

www.wuw-magazin.de

Wirtschaftsnobelpreis_Verhaltensänderung durch „Nudging“ s. 14

SAP_So will der Walldorfer Softwarehersteller agiler werden s. 40

Executive MBA_Jetzt steht die Digitalisierung auf dem Lehrplan s. 46

Disruption im Kopf

Das eigene Schwarz-Weiß-Denken bekämpfen s. 18

Leadership-Experte
Boris Grundl:
Erfolgreiche Menschen
verstehen andere genau,
auch wenn sie nicht mit
ihnen einverstanden sind.



*DISRUPT.
INNOVATE.
SUCCEED.*

Herzlichen Glückwunsch den Gewinnern des
HR Innovation Award

KATEGORIE

SOFTWARE & HARDWARE

START-UP

function^(HR)

GROWN-UP

aconso

KATEGORIE

RECRUITING & CONSULTING



TALENTCUBE



ECKERT
SCHULEN

KATEGORIE

TRAINING & LEARNING



KATEGORIE

HR SERVICES & OPERATIONS

Selfapy

LearnChamp
E-Learning & Talent Management

Mehr Informationen auf:
www.hr-innovationaward.de

Hauptmedienpartner:

Business
Punk

personalmagazin

Personalmagazin

#HRINNO





Sprachentraining für Fach- und Führungskräfte

- **Seminare und Coaching**
- **Business- und Kommunikationstraining**
- **Mit Interkulturellem Training zum internationalen Erfolg**



KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90

info@kerntesting.com

KERN AG Training Schulungszentren in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt am Main · Freiburg
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt
Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig
Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster
Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt
Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg

International: Amsterdam · Dornbirn · Graz · Innsbruck · Linz · Lyon
Salzburg · Warschau · Wien

Werde dein eigener Disruptor

Unternehmen wird gerne empfohlen, sich selbst neu zu erfinden, bevor ein „Disruptor“ ihre Schwächen herausfindet, sich in die Beziehungen zu ihren Abnehmern drängt und sogar die treuesten Kunden auf eine von ihm betriebene „Plattform“ umleitet. In der besinnlichen Jahreszeit leisten wir uns den Luxus, einmal nicht systemisch auf eine Organisation zu schauen, sondern nur ganz banal auf das Individuum.

Jeder einzelne Mensch sollte anfangen, sich neu zu erfinden und zu einer Art Disruptor seiner eigenen Gedanken werden. Er sollte das oberflächliche Schwarz-Weiß-Denken aufgeben und sich zum Beispiel intensiv mit den Argumenten jener auseinandersetzen, die eine ganz andere Meinung vertreten als er (und die er bislang mit Verachtung ignoriert hat). Das zumindest schlägt der „Menschenentwickler“ Boris Grundl in seinem neuesten Buch „Verstehen heißt nicht einverstanden sein“ vor.

Wer jetzt denkt, Grundl habe ein Buch gegen Rechthaberei und für einen Perspektivenwechsel als Weiterbildungstool geschrieben, greift zu kurz. Wir dürfen mehr erwarten: Ein Perspektivenwechsel führt laut Grundl dazu, dass wir gründlich unsere Standpunkte prüfen. Wenn wir das getan haben, kann man davon reden, dass wir uns eine eigene Haltung erarbeitet haben und das führt dann unausweichlich zu konsequenterem Handeln.

Plötzlich gelten wir zu Recht als Mensch mit eigenen Überzeugungen, der im Idealfall sogar den Sinn seines Lebens erkannt hat. Wenn eine Titelgeschichte jemals gut in die zum Nachdenken anregende Vorweihnachtszeit gepasst hat, dann diese.



Viele Inspirationen mit
unserem neuen Heft
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Boris Grundel. Der Leadership-Trainer kennt den Weg zur gereiften Persönlichkeit: „Um wirklich zu verstehen, müssen wir regelmäßig auf Distanz zu uns gehen. Wieder zuhören lernen, die Welt und andere Menschen erst in uns aufnehmen, bevor wir bewerten und entscheiden.“



Moderationskongress. „Moderatio“ hatte viele Spiele zur Vernetzung der Geburtstagsgäste vorbereitet.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

12 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

menschen

14 „Online-Moderation wird Milliarden-Markt“

Josef Seifert gründete 1987 das Institut „Moderatio“. Zum 30. Geburtstag blickt Seifert auf eine erfolgreiche Zeit zurück und wagt einen Ausblick

16 Verhalten ändern durch „anstupsen“

Der Ökonomieprofessor Richard H. Thaler hat den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften bekommen. Was hinter seiner „Nudging“-Idee steckt

titelthema

18 Disruption im Kopf

Um andere genau zu verstehen, muss man zuerst die Blockaden und Vorurteile zerstören, die man in seinem eigenen Kopf mit sich herumträgt. Wie das geht, davon handelt ein aktuelles Grundl-Buch

24 „Flexibler, klarer, tiefer“

Ziel von Boris Grundel ist es, dass Menschen „die Besten werden, die sie sein können“. Die Systematik, die er dazu anbietet, erklärt er im Interview

personal- und organisationsentwicklung

26 Sieger des „HR Innovation Award 2017“

Zum zweiten Mal sind mit dem „HR Innovation Award“ innovative HR-Ideen ausgezeichnet worden. Wir stellen alle Gewinner im Überblick und die „Training & Learning“-Gewinner im Detail vor

30 Personalabbau: Mit offenen Karten spielen

Veränderungsprozesse gehen oft damit einher, dass Unternehmen sich von Mitarbeitern trennen. Nur, wer dabei auf Transparenz setzt, kann den Frieden im Betrieb wahren

34 Als IT-Dienstleister unverkennbarer werden

Die Orbit Gesellschaft für Applikations- und Informationssysteme hat ein kulturelles Change-Projekt durchgeführt und erntet nun dessen Früchte

40 Sechs Dinge, die die SAP agiler machen

Wolfgang Fassnacht, HR Director Germany bei SAP, hat von sechs Stellhebeln berichtet, mit deren Hilfe sein Unternehmen fit für die Zukunft werden soll

training und coaching

42 Verband für Resilienz gegründet

Mit einem neuen Verband wollen führende Resilienzexperten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz die Qualität der Resilienzberatung von Unternehmen verbessern

46 Digitalisierung erreicht die MBA-Lehrpläne

Gute Executive-MBA-Programme haben Themen wie Big Data, Business Analytics und Algorithmen in ihre Studiengänge integriert



46

Weiterbildung. Die Digitalisierung spielt eine immer größere Rolle bei Executive-MBA-Programmen.



54

HR-Events. Bei den „HR Power Days“ erwarten das Publikum im November in Berlin gleich drei HR-Veranstaltungen an zwei Tagen.

50 Ein Unternehmensleitbild entwickeln

Unternehmen, die eine klare Vision und ein Leitbild haben, können ihren Mitarbeitern besser vermitteln, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll und an welchen Maximen sie ihr Handeln orientieren sollen

52 Berater können sich vor Aufträgen kaum retten

Unternehmensberater profitieren von der Digitalisierung: Die großen Beratungsgesellschaften rechnen dieses Jahr mit zehn bis 20 Prozent mehr Umsatz, wie eine aktuelle Umfrage zeigt

messen und kongresse

54 Vom Labor in die Garage und rüber zum Gipfel

Bei den „HR Power Days“ stehen Mitte November in Berlin drei Personalerveranstaltungen auf dem Programm: das „DGFP Lab“, die „HR Garage“ und der „Haufe Talent-Management-Gipfel“

56 Gamification: Geheimwaffe oder Marketing-Gag?

Spielen ist beliebt – auch bei HR-Prozessen wie Lernen und Recruiting. Ob die Gamifizierung aber hält, was sie verspricht? Der Workshop einer Gaming-Expertin hat Möglichkeiten und Grenzen des Spieltrends gezeigt

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

60 Weiterbildungs-Start-up

Diesmal in unserer Serie: das Start-up „Everycademy“ mit seiner Lern-Management-Software

Rubriken

03 editorial	62 fachliteratur
61 vorschau	64 kolumne
61 impressum	66 zitate

11. Westerhamer Business Coach IHK

Gehen Sie neue Karrierewege!

Die anerkannte Ausbildung mit IHK-Zertifikat

22 Tage in 7 Modulen
von Februar bis November 2018
Ausführliche Infos unter:
www.ihk-akademie-muenchen.de

Kommen Sie zum kostenfreien
Infoabend um 18.00 Uhr
am Mittwoch, 15.11.2017
in der IHK Akademie
München.

Bitte anmelden.

Info und Anmeldung:
Evamaria Gasteiger
gasteiger@muenchen.ihk.de
Tel. 08063 91-274



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Berlin Professional School

Berlin MBA und Master- Programme

- ▮ Praxisorientierte Managementweiterbildung
- ▮ Integrierte Leadership Skills-Seminare
- ▮ Berufsbegleitend mit geblockten Präsenzphasen
- ▮ Nächster Programmstart im Oktober 2018

www.berlin-professional-school.de





WER Die Teilnehmer des „Moderatio Moderatorenkongresses 2017“ erschaffen (aufgeteilt in mehrere Gruppen) in einer „Kreativpause“ ein Bild. Sie bewerfen eine Leinwand mit farbgetränkten Schwämmen.

WAS Die Teilnehmer hielten ihre Kongresserlebnisse durch Formen und Farben in einem gemeinsamen Kunstwerk fest. Geleitet wurde die Aktion von dem bekannten „Story-Dealer“ Dr. Hans Geisslinger, Berlin.

WAS NOCH Das Foto wurde am 29. September 2017 von Martin Pichler vor dem Tagungshotel „Fuchsbräu“ in Beilngries, einer Stadt im oberbayerischen Landkreis Eichstätt, aufgenommen.

Die Kunst der Inszenierung. Die Teilnehmer des „Moderatoren Kongresses 2017“ sollten zu Akteuren werden, die eine Veranstaltung nicht nur konsumieren, sondern auch gestalten. Ihre Aha-Erlebnisse, ihre Gefühle und Beziehungen untereinander sollten die Kongressteilnehmer in den „Erfahrungskörper“ eines Bildes übertragen. Handlungsorientierung ergänzte so die „Sprachspiele“, die einen Kongress nun einmal definieren.

Was noch wichtiger ist: Durch das Bild entstand ein Symbol für die Zusammenkunft mit Gleichgesinnten. Zum Schluss wurde das Bild in Einzelteile zerlegt und jeder konnte sich eine Erinnerung an das Event mit nach Hause nehmen. Kunst verbindet. Wer wissen will, wie das Kunstwerk von vorn aussah, kann das in Kürze auf der Internetseite <http://moderatorenkongress.de> herausfinden.

DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE



**JETZT 4 WOCHEN
KOSTENLOS
TESTEN**

HAUFE PERSONAL OFFICE GOLD

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

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

ATD-KONFERENZ 2018

Barack Obama eröffnet Trainerkongress

Der „Club Professioneller Trainer“, Eichenau, organisiert im nächsten Jahr die Reise der deutschen Delegation zur ATD-Konferenz (früher: ASTD-Konferenz) vom 6. bis 9. Mai 2018 nach San Diego in Kalifornien/USA. Die Association for Talent Development (ATD) ist die weltweit größte Vereinigung von Trainern und Human-Resources-Spezialisten. Eröffnet wird die 75. ATD-Konferenz im nächsten Jahr von niemand Geringerem als Barack Obama! Er wird zum Thema „nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung und Chancengleichheit“ sprechen. Außerdem werden Train-the-Trainer-Experten rund 400 Workshops abhalten. Eine

umfangreiche Begleitmesse mit über 300 Ausstellern zeigt, was heute für internationale Personalier „State of the Art“ ist. Claudia Haider vom „Club“ sowie Thomas Lorenz und Stefan Oppitz, bisher Leiter des Global Networks, werden die Gruppe vor Ort betreuen und für einen internationalen Erfahrungsaustausch sorgen. Eine unverbindliche Infoveranstaltung findet im Rahmen des Club-Jahres-Kick-Offs am 27. und 28. Januar 2018 im Seehotel Niedernberg statt. Alle international interessierten Trainer sind eingeladen mitzufliiegen. Weitere Informationen finden sich auf <http://professionelle-trainer.club/global-network>.

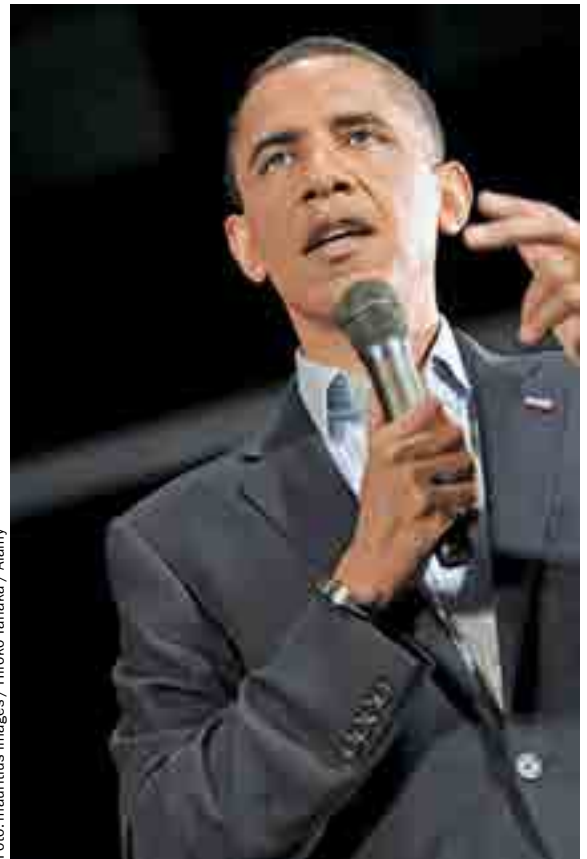


Foto: mauritius images / Hiroko Tanaka / Alamy

Barack Obama. Der ehemalige US-Präsident spricht auf der nächsten ATD-Konferenz in San Diego, Kalifornien.

CEO-STUDIE

Mehr MBA-Absolventen, weniger Doktoren auf der Chefetage

Was haben Daimler-Chef Dieter Zetsche, der Eon-Vorstandsvorsitzende Johannes Teysen und Post-CEO Frank Appel gemeinsam? Sie alle sind promoviert, dürfen also

einen Dokortitel führen. Damit sind sie auf der obersten Führungsebene deutscher Unternehmen bisher keine Ausnahme: Mit rund 45 Prozent ist nach wie vor ein hoher

Anteil der Vorstände und Aufsichtsräte der Dax-30-Unternehmen promoviert, wie nun Wissenschaftler der beiden Business Schools ESCP Europe Berlin und HHL Leipzig Graduate School of Management in einer gemeinsamen Studie festgestellt haben.

Doch der Dokortitel auf höchster Führungsebene könnte bald zum Auslaufmodell werden, wie die Studie ebenfalls zeigt: Denn jüngere Topmanager sind seltener promoviert als ihre älteren Kollegen. Bei ihnen steht der MBA-Abschluss höher im Kurs. Unter den Dax-30-CEOs mit MBA sind Allianzchef Oliver Bäte, der sein MBA-Studium an der Stern School of Business der New York University absolvierte, und SAP-CEO Bill McDermott, der an der Kellogg Graduate School of Management der Northwestern University seinen Abschluss machte.



Foto: SAP SE



Foto: Allianz SE

Topmanager. Zwei CEOs mit MBA: Bill McDermott (links) von SAP und Oliver Bäte von Allianz.

Otto bildet 100 Influencer aus

Der Versandhändler Otto bildet seit Kurzem „Corporate Influencer“ aus. Personal-Bereichsvorstand Katy Roewer erklärt, was dahintersteckt und warum ein Influencer mehr ist als ein Marketing-Gesicht.

Sie bilden nun „Corporate Influencer“ aus. Warum haben Sie dieses Projekt gestartet?

Katy Roewer: Wir haben schon immer Mitarbeiter aus den Teams auf Recruiting-Messen als Jobbotschafter mitgenommen. Diese Mitarbeiter sind also bereits „Corporate Influencer“ auf Veranstaltungen. Das interne Fortbildungsprogramm haben wir nun gestartet, um diesen Einsatz der Mitarbeit zu systematisieren und weiter ins Unternehmen zu tragen.

Beim „Employee Branding“ sind Mitarbeiter auch Firmenbotschafter. Ist der Influencer-Ansatz überhaupt etwas anderes?

Roewer: Die „Corporate Influencer“ sind eine Verstärkung des Einsatzes von Mitarbeitern im Employer Branding. Wir haben das Employee Branding mit echten Gesichtern von Mitarbeitern aufgesetzt, weil wir

Otto erlebbar machen wollten – wir wollten ein emotionales Bild von uns transportieren. Was die Influencer machen, geht weit darüber hinaus. Bei ihnen geht es konkret um eine Stellenbesetzung und die direkte Ansprache von möglichen neuen Kollegen. Sie übernehmen also eine aktive Recruiting-Rolle und füllen nicht nur eine passive Marketing-Rolle aus.



Mehr als Marketing. Die Influencer sollen aktiv das Recruiting bei Otto unterstützen.

Foto: Otto

FORSCHUNG

Warum manche alternative Fakten glauben und manche nicht

Wer selbstgesteuert im Internet lernt oder als Trainer Lernmaterial im Internet sucht, muss vor ihnen gewappnet sein: sogenannten „alternativen Fakten“. Den Begriff prägte Kellyanne Conway, Beraterin von US-Präsident Donald Trump, Anfang des Jahres, als es um die Frage ging, wie viele Menschen tatsächlich an der Amtseinführung ihres Chefs teilgenommen hatten. Schon vorher wurde die Tendenz, mehr auf Emotionen und gefühlte Wahrheiten als auf Fakten zu vertrauen, mit dem Begriff „postfaktisch“ beschrieben. Berühmt ist in diesem Zusammenhang eine Rede von Bundeskanzlerin Angela Merkel. 2016 wählte der

Verlag Oxford Dictionaries gar das englische Äquivalent „post-truth“ zum Wort des Jahres. Doch warum glauben manche an die sogenannten „alternativen Fakten“, ohne diese zu hinterfragen, während andere gelten lassen? Das haben nun Psychologen der Universitäten Koblenz-Landau und Marburg untersucht. In einer Reihe von Experimenten analysierten sie den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen, situativen Einflüssen und der Bewertung von wissenschaftlichen Erkenntnissen. Die zentralen Ergebnisse wurden jetzt in der „Psychologischen Rundschau“ veröffentlicht.

Die Forscher haben drei zentrale Erkenntnisse gewonnen. Erstens: Wenn Versuchspersonen in ihrer persönlichen oder sozialen Identität bestärkt werden, sind sie eher dazu bereit, alternative Fakten zu akzeptieren. Die zweite Erkenntnis der Sozialpsychologen: Menschen neigen dann in besonderem Maße dazu, alternative Fakten zu glauben, wenn sie starke Überzeugungen oder Sorgen mit einem Thema verbinden. Und drittens: Die Art, wie „alternative Fakten“ kommuniziert werden, entscheidet mit darüber, ob diese „Fakten“ eher geglaubt werden oder nicht, lautet eine weitere Erkenntnis der Forscher.

Kurz und Knapp

Tagung. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) lädt am 23. und 24. November 2017 nach Eschborn zu ihrer Jahrestagung „Personalentwicklung“, Unter dem Motto „Personalentwicklung zwischen den Welten“ sollen die Teilnehmer Impulse für eine zeitgemäße Personalentwicklung bekommen. Mehr Informationen unter: www.dgfp.de.

Kongress. Erstmals öffnet der internationale Coach-Verband ICF seinen jährlichen Kongress nicht nur für Coachs, sondern auch für Besucher aus HR. Auf dem Programm des „Coachingtags“ stehen Ende November in München viele Business-Coaching-Themen. Parallel zum Kongress findet auch eine Weiterbildungsmesse statt. Informationen zu Programm & Co. unter www.coachingtag.com.

Seminar. Wer in komplexen Situationen schnell entscheiden können muss, kann dies im Seminar „Agiles Entscheiden in schnelllebigen Zeiten“ beim Trainingsanbieter IME lernen. Die Teilnehmer sollen hinderliche Entscheidungsmuster hinterfragen, ihren Umgang mit Unsicherheitsfaktoren verbessern und Lösungen für pragmatisches Risikomanagement entwickeln. Infos unter www.ime-seminare.de.

Auch das noch. Lesen bildet – auch am Arbeitsplatz. Dass jedoch nicht jede Lektüre als Fortbildung durchgeht, zeigt das Beispiel eines Mannes, der während der Arbeitszeit „Mein Kampf“ las. Der Arbeitgeber, ein Berliner Bezirksamt, kündigte – zu Recht, so das LAG Berlin-Brandenburg: Der uniformierte Mitarbeiter müsse jederzeit für die freiheitlich-demokratische Grundordnung eintreten. Mit dem Hakenkreuz auf dem Buchdeckel habe er dagegen verstoßen.

VERGÜTUNG

Trend weg vom Individualbonus

Immer mehr Unternehmen wollen individuelle Bonuszahlungen abschaffen. Dieser Trend ergibt sich aus den Zahlen einer Kienbaum-Studie. Noch erhalten allerdings 90 Prozent der Topmanager und 84 Prozent der Führungskräfte im mittleren Management einen individuellen Bonus. Wer Individualboni deswegen abschafft, weil er stattdessen Teamboni einführen möchte, sollte aber genau prüfen, ob sich diese überhaupt für seine Mitarbeiter eignen, warnen Vergütungsexperten: Denn Teamboni würden nur dann Sinn machen, wenn die Mitarbeiter ein organisches Team bilden und gemeinsam eine Teamleistung erbringen.

GEHALTSHECK

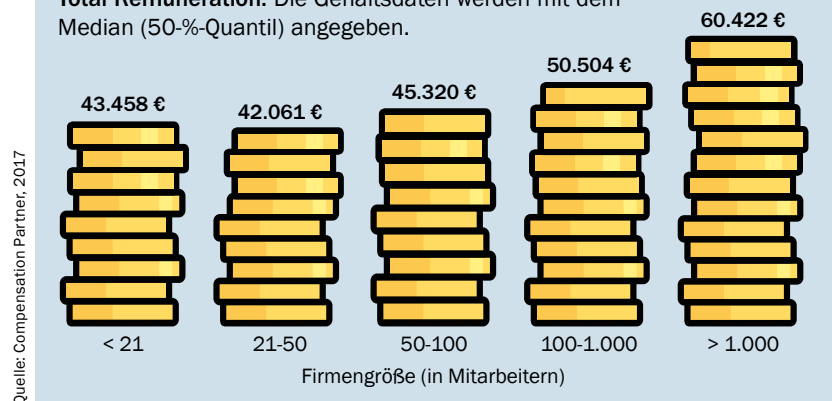
Das verdient ein Coach

Was verdient ein Coach oder Persönlichkeitstrainer? Der „Vergütungscheck“, den das „Personalmagazin“ monatlich in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Compensation Partner veröffentlicht, gibt Auskunft: Das Durchschnittsgehalt reicht demnach je nach Unternehmensgröße

von 31.458 Euro bis 81.771 Euro inklusive Zusatzleistungen. Überstunden werden im Mittel mit 2.004 Euro pro Jahr vergütet. Rund 13 Prozent erhalten Prämien und zehn Prozent eine betriebliche Altersversorgung. Über einen Firmenwagen können sich laut „Gehaltscheck“ 16 Prozent freuen.

Gehalt nach Firmengröße

Total Remuneration. Die Gehaltsdaten werden mit dem Median (50%-Quantil) angegeben.



BUSINESS SCHOOLS

ESMT Berlin gründet Institut für „Hidden Champions“

Die ESMT Berlin eröffnet am 22. November 2017 ein Institut für Hidden Champions (HCI). Mit der Neueröffnung will die Business School dazu beitra-

gen, die deutsche Wirtschaft zu stärken. Als „Hidden Champions“ gelten Unternehmen, die mindestens weltweit in den Top 3 oder Marktführer auf ihrem

Kontinent sind und weniger als fünf Milliarden Euro Umsatz im Jahr erwirtschaften – also „Champions“ – sind, aber trotz hoher Innovationskraft nicht sehr bekannt – daher „hidden“, „versteckt“ – sind.

Das neue Institut soll praxisnahe Forschung, Weiterbildung und den Diskurs zwischen Hidden Champions, Wissenschaft und Gesellschaft fördern und in ein internationales Netzwerk eingebettet sein – und so den Führungskräften von Hidden Champions einen geschützten Raum zum Austausch bieten. Das Institut soll außerdem die Weiterbildung von Führungskräften in deutschen mittelständischen und familienge-

fürten Unternehmen fördern und die Entwicklung der Hidden Champions vorantreiben.

Gründungsdirektorin des neuen Instituts ist die deutsche Wirtschaftswissenschaftlerin Professor Sabine Rau, die gleich eine doppelte Qualifizierung für die Rolle mitbringt: Sie war zuletzt als Professor of Entrepreneurship and Family Business sowie als Direktorin für das Center for Entrepreneurship am King's College London tätig. Zudem entstammt Rau selbst einer Unternehmerfamilie.

Als ersten strategischen Partner konnte das neue Institut die Personalberatungsfirma Egon Zehnder gewinnen.

ESMT. Die Business School hat ihren Sitz im ehemaligen Staatsratsgebäude in Berlin.



Foto: ESMT



Foto: Learntec

Ausblick. Im Oktober haben die Learntec-Veranstalter bei einer Pressekonferenz die Highlights der 2018er Messe angekündigt.

MESSEN

Learntec will die Zukunft des Lernens zeigen

Schon zum 26. Mal findet vom 30. Januar bis 1. Februar 2018 die Messe Learntec statt, die sich um digitales Lernen dreht. Zum ersten Mal belegt die Learntec zwei Hallen in der Messe Karlsruhe und stellt damit mehr Ausstellungsfläche als zuvor bereit. Aus gutem Grund: Schon 2017 sind die Besucher- und Ausstellerzahlen deutlich gestiegen – auf mehr als 7.500 Besucher und 257 Aussteller. Für 2018 sind mehr als 280 Aussteller angekündigt. In der vergrößerten Start-up-Arena werden mehr als 20 junge Firmen vertreten sein, die ihre Konzepte zusätzlich in einem Start-up-Pitch vorstellen.

Der parallel stattfindende Learntec-Kongress steht unter dem Motto „Bildung als Motor der Digitalisierung“. Dort wird es um Themen gehen wie selbstorganisiertes und informelles Lernen, Virtual-Reality- und 3-D-Lernwelten, Learning Analytics und Adaptive Learning. Zu den Höhepunkten zählen die Keynote von Neurowissenschaftler Henning Beck zum Thema „Lernst du noch oder verstehst du schon – der Weg des Wissens zu den Nervenzellen“ und die Podiumsdiskussion „Digitalisierungs-Marathon – noch am Start oder Ziel in Sicht?“. Mehr Infos gibt's unter www.learntec.de.

KONGRESSE

MCC lädt Personaler nach Köln

Das MCC – Management Center of Competence veranstaltet am 28. und 29. November 2017 in Köln seinen Zukunfts-Markt Personal. Eingeladen zum Fachkongress, der dieses Jahr zum fünften Mal stattfindet, sind Personalverantwortliche und -entscheider aus Unternehmen aller Größen. Als Tagungsleiter mit dabei sind Professor Martin Henssler, geschäftsführender Direktor am Institut für Arbeits- und Wirtschaftsrecht, Uni Köln, sowie Katharina Schmitt, Redakteurin Personalmagazin. Informationen zum Programm stehen unter www.mcc-seminare.de bereit.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

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

Jeweils 2,5-tg., Beginn abends.
KONFLIKTMANAGEMENT
 20.-22.11.2017 Raum Stuttgart
 12.-14.03.2018 Raum Stuttgart
 18.-20.04.2018 Köln-Bonn
 11.-13.06.2018 Raum Stuttgart
 24.-26.09.2018 Raum Stuttgart
 21.-23.11.2018 Raum Stuttgart

Nutzen auch Sie unser TESTSIEGER-Knowhow!

Alle Termine finden Sie auf www.c-c-c.de/termine.



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

Einmalig

und einzigartig ist jedes Kind. Und jedes Kind braucht eine ganz individuelle Unterstützung. Helfen Sie mit einer Spende. **Danke!**



SOS KINDERDÖRFER
 WILLIWEIT

Tel: 0800 50 30 300 (gebührenfrei)
 IBAN DE22 4309 0607 0002 0000 00
 BIC GENO DE 33 GLS
www.sos-kinderdorfer.de

Kolumne Recht

Dr. Achim Zimmermann

Frei oder nicht frei? Was es bei Mitarbeitern zu beachten gilt



Foto: Mark Mühthaus

Wenn das Geschäft läuft, genügend Aufträge vorhanden sind und man als Trainer, Berater oder Coach von den Einnahmen gut leben kann, stellt sich vielen die Frage, ob sie nicht einen Mitarbeiter einstellen sollen. Welche Aufgaben dieser Mitarbeiter dann übernimmt, ist ganz unterschiedlich: Er kann rein administrativ tätig sein und als eine Art Assistent im Hintergrund für die Abwicklung der

„Nicht jeder als ‚frei‘ bezeichnete Mitarbeiter ist als solcher einzustufen.“

Aufträge, die Korrespondenz und die Buchhaltung zuständig sein. Denkbar ist aber auch – gerade für Trainer –, dass der Mitarbeiter die Durchführung einzelner Veranstaltungen übernimmt. Er würde dann entweder für ein Training alleine verantwortlich sein oder als Co-Trainer auftreten.

Vor der Beschäftigung eines Mitarbeiters sollte der potenzielle Arbeitgeber allerdings die Kosten überprüfen, die im Falle einer Einstellung auf ihn zukämen: Der Lohn stellt nur einen Faktor dar, der an den Mitarbeiter zu zahlen ist. Hinzu kommen noch die Beiträge des Arbeitgebers zur Sozialversicherung. Zusätzlich hat der Mitarbeiter Anspruch auf die Gewährung von Urlaub und die Fortzahlung des Entgelts im Krankheitsfall.

Ein weiterer Aspekt, der zu berücksichtigen ist, ist die Frage, ob überhaupt so viel Arbeit zu bewältigen ist, dass sich die Einstellung eines Mitarbeiters letztlich wirklich lohnt. So wird etwa nicht täglich die Arbeit an der Buchhaltung notwendig sein. Und es werden nicht unbedingt täglich zwei Seminare parallel durchzuführen sein.

Um diesen Konflikt zwischen den Kosten eines Mitarbeiters einerseits und dessen sinnvollem Einsatz andererseits auszugleichen, besteht die Möglichkeit, einen freien Mitarbeiter zu beschäftigen. Dieser ist kein Arbeitnehmer, sondern wird nur dann bezahlt, wenn er eine Leistung erbringt. Das hat den großen Vorteil, dass für den Auftraggeber keine Lohnnebenkosten anfallen. Der freie Mitarbeiter hat somit selbst für seine Sozialversicherung zu sorgen. Der Auftraggeber muss lediglich die tatsächlich erbrachten Stunden vergüten.

Allerdings hat die Beschäftigung eines freien Mitarbeiters einen wesentlichen Nachteil: Nicht jeder, der als freier Mitarbeiter bezeichnet wird, ist als solcher einzustufen. Wesentlich ist dabei, ob er von seinem Auftraggeber abhängig ist. Das ist regelmäßig dann der Fall, wenn er dessen Weisungsbefugnis unterliegt, was beispielsweise darin zu sehen ist, dass er täglich zu bestimmten Zeiten an einem ihm zugewiesenen Arbeitsplatz zu erscheinen hat. Der Mitarbeiter ist dann in den Arbeitsablauf des Auftraggebers eingebunden. In diesem Fall ist er nicht als freier Mitarbeiter, sondern als Angestellter anzusehen. Daran ändert auch die Bezeichnung im Vertrag nichts: Nur weil dort „freier Mitarbeiter“ steht, ist dieser noch lange nicht so einzuordnen. Stellt sich später heraus, dass es sich nicht um einen freien Mitarbeiter, sondern um einen Angestellten handelt, so trägt der Arbeitgeber hierbei ein erhebliches Risiko: Er muss die Beiträge zur Sozialversicherung nachträglich abführen. Im schlimmsten Fall kann sich das auf einen Zeitraum von bis zu 30 Jahren erstrecken.

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

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

STUDIE I

Multitasking: Taube schlägt Mensch

Frauen können besser multitasken als Männer, heißt es – das mag an manchem Männer-Ego kratzen. Was Forscher nun aber herausgefunden haben, dürfte nicht nur in Männern ein beklommenes Gefühl erzeugen: Laut einer Studie, die in der Zeitschrift „Current Biology“ erschienen ist, können Tauben nicht nur genauso schnell wie Menschen zwischen zwei Aufgaben hin und her wechseln, sondern in manchen Situationen sogar besser multitasken. Als Ursache für die leichten Vorteile der Vögel vermuten die Forscher die höhere Neuronendichte im Taubengehirn.

STUDIE II

Wissensarbeiter klagen über Routine

Wissensbasierte Arbeit trägt dazu bei, dass Unternehmen innovativ, schnell und agil handeln können. Wie motiviert die sogenannten „Wissensarbeiter“ bei ihrer Arbeit sind, hat der Personaldienstleister Hays nun 1.215 Menschen aus dem deutschsprachigen Raum gefragt. Das Fazit der Studie: Wissensarbeiter müssen sich oft mit Routineaufgaben quälen. Mehr als ein Drittel ihrer Arbeitszeit verbringen sie demnach im Durchschnitt mit Routinearbeiten. Besonders ausgeprägt ist Routine im Rechnungswesen, aber auch in Marketing und



Langweilig. Eintönige Aufgaben führen zu Arbeitsfrust.

Vertrieb. Für die eigentlichen Aufgaben der Fachkräfte bleibt dadurch weniger Zeit: Nicht mal ein Drittel ihrer Zeit können Wissensarbeiter im Schnitt für die Lösung komplexer Probleme aufwenden, und nur 36 Prozent ihrer Arbeitszeit für wissensbasierte Tätigkeiten. Angesichts dieser Verhältnisse schauen die befragten Wissensarbeiter nicht besonders optimistisch in die Zukunft: Die meisten gehen nicht davon aus, dass sich das Verhältnis zwischen Routine und Wissensaufgaben in den nächsten zwei bis drei Jahren deutlich ändern wird.



20 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 Exzellente 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.

Josef W. Seifert. Der Moderator lud Ende September 2017 zum Jubiläumskongress nach Beilngries und begrüßte humorvoll namhafte Keynote Speaker.

„Online-Moderation wird Milliardenmarkt werden“

30-JÄHRIGES JUBILÄUM. Josef W. Seifert baute als Personalentwickler im BMW-Werk München das Führungstraining auf. 1987 machte er sich mit dem Trainingsinstitut „Seifert & Partner Führungstrainings“ selbstständig. Es trägt heute den Namen „Moderatio“. Seifert hat mit „Visualisieren/Präsentieren/Moderieren“ das erfolgreichste Buch des Gabal-Verlags geschrieben – gezählt wurden über 500.000 verkaufte Bücher seit 2001.

Foto: Pichler



Sie spezialisierten sich recht früh schon auf das Thema „Moderation“. Wie kam es dazu?

Josef W. Seifert: Ich wurde von Anfang an von den unterschiedlichsten Unternehmen eingekauft, um Workshops zu moderieren und um ausgesuchten Mitarbeitern das Moderieren beizubringen. Meine thematische Ausrichtung wurde quasi vom Markt angestoßen und da ich der Meinung war, dass ein Trainingsinstitut eine Spezialisierung braucht, um sich auf unserem unübersichtlichen Anbietermarkt durchzusetzen, bin ich mit Begeisterung losmarschiert – zumal das Moderieren gut zu meiner Persönlichkeit und dem von mir bevorzugten Denken in Prozessen passt.

Sie selbst haben in Ihrer Anfangsphase fast alle Moderations-Pioniere Deutschlands erlebt und von ihnen gelernt. Was machte anschließend Ihre eigene Art zu moderieren zu etwas Besonderem?

Seifert: Mir fehlte bei der damals praktizierten Art der Moderation eine Struktur, die eine Hilfe geboten hätte, die Komplexität eines Themas zu reduzieren. Ich hatte den Eindruck, die Menschen in den Unternehmen wollen etwas, was Halt bietet. Und so entwickelte ich einen sechsstufigen Moderationszyklus, der allgemein genug gehalten ist, um zu jeder Art von Thema und zu jedem Moderationsanlass zu passen. Ich denke, unsere Kunden kommen zu uns, weil wir strukturiert und praxisnah arbeiten und ihnen die Sicherheit geben, dass unsere Art zu moderieren sie weiterbringt.

Sie können es wohl am besten beurteilen, ob 30 Jahre Moderation in der deutschen Wirtschaft etwas zum Besseren gewandelt hat?

Seifert: Es gibt im Business mehr Offenheit, Dialoge zu führen. Und nach meiner Beobachtung führen Dialoge in aller Regel auch zu besseren Entscheidungen. Die Mitarbeiter kennen die Märkte und die Stärken und Schwächen der eigenen Firma oft besser als die Vorgesetzten und wollen an wichtigen Diskussionen beteiligt werden - auch wenn klar ist, dass die letzte Entscheidung beim Chef liegt. Also: Es gibt weniger Angst bei den obersten Chefs und bei den Führungskräften auf der mittleren Ebene, mit den Mitarbeitern in einen Dialog zu gehen und deren Sichtweisen kennenzulernen.

Wird die Moderationsmethode von den Chefs immer noch genutzt, um den Untergebenen bereits von „oben“ beschlossene Problemlösungen unterzujubeln?

Seifert: Das beobachte ich leider immer noch. Der Chef sagt dann im Vorgespräch ganz unvermittelt: „Wissen sie, meine Leute sollen im Workshop darauf kommen, dass ...!“ Aber solche Manipulationsversuche funktionieren nie. Die Mitarbeiter spüren sofort, wenn ihnen etwas untergejubelt werden soll. Zum Glück verzichten meine Gesprächspartner immer auf ihre geplanten Trickserien, weil ich ihnen klar machen kann, dass sie durch Manipulationsversuche ihre Vertrauenswürdigkeit für eine sehr lange Zeit zerstören.



Moderationskongress. Knapp 150 Teilnehmer kamen zur Moderation-Jubiläumsveranstaltung. Gruppenarbeiten zur Vernetzung wurden fleißig genutzt.

Wie erklären Sie einem Vorstand den Nutzen einer Moderation?

Seifert: Moderation ist die zentrale Interventionsmethodik der Organisationsentwicklung. Gerade Change-Prozesse versanden sehr schnell, wenn ich nicht mit professionell moderierten Workshops Dialoge gestalte, auf die es ankommt. Ob man die Sache jetzt Moderation, Prozessberatung oder Facilitation nennt: Es geht immer darum, Gruppen zu unterstützen, sich gemeinsam und aufmerksam auf ein Thema zu konzentrieren, durch einen intelligenten Prozess die Komplexität eines Themas zu reduzieren und so tragfähige Lösungen für Probleme oder sinnvolle Schritte in Richtung auf ein Ziel zu finden.

Wie grenzt sich eigentlich Facilitation von Moderation ab?

Seifert: Im Bereich Moderation gibt es viele Begriffe, die synonym verwendet werden. Der Begriff „Facilitation“ ist schlicht das englische Wort für Moderation im Business. Im Englischen unterscheidet man den Bereich der Unterhaltungsmoderation von dem der journalistischen Moderation und dem der Businessmoderation. Zum Moderator im Unterhaltungsbereich sagt man „Entertainer“, im journalistischen Bereich heißt der Moderator „Host“ und im Businessbereich „Facilitator“.

Warum sollte jemand zu Ihnen kommen, wenn Volkshochschulen die Moderatoren-Ausbildungen billiger anbieten?

Seifert: Wir haben uns den Ruf erarbeitet, dass unsere Absolventen das Gelernte auch konkret in der Praxis umsetzen

können. Man weiß nicht nur, wie es geht, sondern man kann es auch, weil man es intensiv geübt hat! Nach unserer Ausbildung hat selbst ein Anfänger den Mut, herausfordernde Moderationen anzunehmen, weil er sich sicher fühlt.

Moderatio hat die Moderationsmethode digitalisiert und die Moderationssoftware „Six Steps“ entwickelt. Sehen Sie dafür einen Markt?

Seifert: Ich sehe für eine Software, mit der man online Workshops moderieren kann, sogar einen Milliardenmarkt. Es ist meine feste Überzeugung, dass irgendjemand in der Zukunft diesen Milliardenmarkt erschließen wird. Im Moment sind wir noch in der Steinzeit der Online-Moderation. Die Softwareangebote für Web-Konferenzen, virtuelle Klassenräume oder das Projektmanagement, sind – typisch amerikanisch – gut zum Präsentieren geeignet, aber nicht zum Moderieren. Wir können mit unserer Moderationssoftware „Six Steps“ einen Moderationsprozess virtuell abbilden, aber wir verhandeln gerade mit Investoren, weil unsere Software noch flexibler werden muss und die entsprechende Entwicklungsarbeit leider sehr viel Geld kostet. Eines Tages werden alle an einer Moderation beteiligten (aber weit voneinander entfernt lebenden) Arbeitskollegen sich – vertreten durch ihre Hologramme – in einem virtuellen Raum treffen und es wird sich wie eine echte Begegnung anfühlen.

Interview: Martin Pichler ●

Richard H. Thaler. In der Aula der Universität Chicago feierte der Professor am 9. Oktober mit Studenten die Nachricht, dass er zum Wirtschafts-Nobelpreisträger des Jahres 2017 ernannt worden ist.



Verhalten ändern durch „anstupsen“

NOBELPREISTRÄGER. Den diesjährigen Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielt der 72 Jahre alte Ökonomieprofessor Richard H. Thaler, der an der Universität Chicago lehrt. Er gilt als der Pionier der Verhaltensökonomie. Einem breiten Publikum wurde er durch seinen Bestseller „Nudge – Wie man kluge Entscheidungen anstößt“ bekannt.

Da Trainer und Coaches sich dafür interessieren, ob und wie man menschliches Verhalten verändern kann, werden sie am diesjährigen Nobelpreisträger Richard H. Thaler nicht vorbeikommen. Er hat gezeigt, wie man psychologische und soziale Mechanismen nutzen kann, um die Entscheidungen und das Verhalten von Konsumenten, Angestellten oder Investoren zu beeinflussen. Der frischgebackene Preisträger ist ein scharfer Kritiker des volkswirtschaftlichen Konzepts vom Menschen als „Homo oeconomicus“, der seine Entscheidungen immer rational trifft und seinen Nutzen optimiert. Für Thaler ist die Rationalität eines Menschen sehr begrenzt, denn er achte zum Beispiel nicht nur auf den Eigennutz, sondern sei oft selbstlos und wolle auch, dass es in der Welt fair zugehe. So akzeptierten Konsumenten die Einführung eines Mindestlohns – auch wenn dadurch der Preis bestimmter Dienstleistungen ansteige. Außerdem seien die Menschen oft zu bequem, um ihren Nutzen (durch Preisvergleiche) zu optimieren oder sie dächten oft nur an eine kurzfristige Bedürfnisbefriedigung und bereuten es erst viel später, nicht genug Geld gespart zu haben.

Die Verhaltensökonomien gehen davon aus, dass ein Mensch sowohl von einem impulsiven, emotionalen „Ich“ als auch von einem abwägenden, planenden „Ich“ gesteuert wird. Dass die Entscheidungen, die Menschen für sich selbst treffen, in den Augen Dritter manchmal echt dumme Fehlentscheidungen seien, liege daran, dass beide „Ichs“ gleichzeitig aktiv seien und (obwohl sie oft gut zusammenarbeiteten) manchmal das

impulsive „Ich“ einfach zu schnell sei, um noch gebremst werden zu können. Selbsttäuschung und Denkfehler seien deshalb nicht zu vermeiden.

Thaler will auf keinen Fall, dass der Staat seinen Bürgern das Leben mit Verboten schwer mache. Er schlägt unterschwellig wirkende Psychotricks vor, um ungünstige Verhaltensmuster aufzulösen. Ein Beispiel: In den USA verschickte ein Stromversorger eine monatliche Energiebilanz an alle Haushalte. Jeder konnte seinen Stromverbrauch mit dem des effizientesten Nachbarn vergleichen. Außerdem gab es Energiespartipps und kleine Geschenke für eigene Einsparerfolge. Der Stromverbrauch sank in der Folge um zwei Prozent gegenüber einer Vergleichsgruppe. Das sei ein größerer Effekt gewesen als ihn Preissteigerungen hätten bewirken können, behauptet Thaler.

Entwürdigende Bevormundung oder ...

Der Brief mit der Energiebilanz wird in Kreisen der Verhaltensökonomien als „Anstupser“ („Nudge“) bezeichnet. Wie man Menschen „anstupst“, haben Richard Thaler und sein Professoren-Kollege Cass Sunstein in ihrem Buch „Nudge“ beschrieben, das als die „Bibel der Verhaltensökonomik“ gilt. Zahlreiche Anstups-Ideen aus diesem Buch haben offenbar den Praxistest bestanden. An einem Flughafen wurden zum Beispiel die Schilder verbannt, die das Rauchen verboten. Stattdessen wurden „Rauchen-erlaubt-Zonen“ ausgewiesen. Otto



Buchtipp. Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein: Nudge – Wie man kluge Entscheidungen anstößt, Ullstein Taschenbuch, Berlin 2011, 389 Seiten, 11 Euro

Normalraucher mag offenbar Gebote lieber als Verbote. Die Menge der überall verstreuten Kippen nahm stark ab. Ein Stups hat im Wesentlichen die Aufgabe, kognitive Verzerrungen zu verhindern – insbesondere, wenn Menschen aufgrund ihres impulsiven „Ichs“ Entscheidungen treffen. So werden Informationen, die zuerst angeboten werden, oft übergewichtet (Ein Arzt sollte deshalb zuerst sagen, wie viele Menschen eine bestimmte Operation im Schnitt überleben und nicht, wie viele sterben). Außerdem gilt: Menschen haben mehr Angst vor Verlust, als dass sie sich über Gewinne freuen. Sie glauben, Muster zu erkennen, wo keine sind. Sie bevorzugen den Status quo, folgen dem Gruppendruck und wollen spielen und belohnt werden. Außerdem kommt es darauf an, wie vor einer Entscheidung die entsprechenden Optionen präsentiert werden (In Schulcafeterien wird gesundes Essen immer leicht greifbar auf Augenhöhe präsentiert). Schon vor drei Jahren schrieb das Magazin „Zeit Wissen“ (Nr. 6/2014), dass die engagiertesten Gegner des Nudgings aus Deutschland kämen. Ihr Hauptquartier liege im Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (MPI) in Berlin-Dahlem. Gerd Gigerenzer, der MPI-Chef, wird mit den Worten zitiert, Nudging sei die Philosophie von Gutmenschen, die andere von außen steuern wollten. Besser sei es, durch Bildung die Kompetenz der Betroffenen zu erhöhen. Gigerenzer glaubt, dass die Menschen es trainieren könnten (zum Beispiel, indem sie Wahrscheinlichkeiten abzuschätzen lernten), weniger Denk-

fehler zu machen. Thaler betont dagegen, dass Nudging zwar Entscheidungen beeinflusse, aber die Freiheit der Individuen werde nie eingeschränkt. Sein „liberaler Paternalismus“ sei nur eine sehr weiche Form der Manipulation.

... eine harmlose Form staatlicher Nachhilfe?

Reinhard Sprenger, Deutschlands Management-Querdenker, erzählte in einem Interview mit dem „Managermagazin“ (9/2015) vor einiger Zeit ganz beiläufig, dass er in Zürich immer mit dem Fahrrad fahre. Einmal habe man ihm eine Flasche Wasser schenken wollen, weil der Kanton Zürich sich in den Kopf gesetzt habe, alle Radfahrer zu belohnen. „Das ist mir viel zu invasiv, das ist Infantilisierung. Ich fahre Fahrrad nicht für das Gemeinwohl, sondern nur für mich. Der Kanton Zürich soll sich nicht einmischen“, tobte Sprenger im Interview los. Er brauche keine Volkserziehung und verlange „Anstand durch Abstand“. Kurz nach der Nobelpreisverleihung an Thaler meldete sich Sprenger in der Wirtschaftswoche (Nr. 44, 20.10.2017) zu Wort. Nie habe der Begriff „Homo oeconomicus“ bedeutet, dass der Mensch durchgängig rational sei. Dass er bei der Lebensplanung manchmal nicht konsequent genug sei, müsse schmunzelnd hingenommen werden. Die von Thaler beschriebenen „Anomalien“ lieferten den Politikern nur die Legitimation, ihre „Umerziehungsneigung“ auszuleben.

Martin Pichler ●



**DER DURCHBRUCH
ZUM ERFÜLLTEN
LEBEN**

nach Boris Grundl:

Disruption im Kopf

PERSÖNLICHKEIT. „Verstehen ist der Erfolgsfaktor der Zukunft“, sagt Boris Grundl, Führungskräftetrainer, Coach, Keynote Speaker und Inhaber der Grundl Leadership Akademie. Um andere genau zu verstehen, muss man aber zuerst die Blockaden und Vorurteile zerstören, die man in seinem eigenen Kopf mit sich herumträgt. „Erst dann ist der Weg frei für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.“

01.

... das differenzierte **Bewerten**
erlernen

02.

... die gewohnten **Perspektiven**
wechseln lernen

03.

... den eigenen **Standpunkt**
überprüfen lernen



titelthema

→ Konrad Adenauer (CDU), der erste Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland, soll von seinen Parteifreunden gefordert haben, sie müssten die Parteiprogramme der politischen Gegner besser kennen als ihr eigenes. Wahrscheinlich wollte der „Alte“ auf diese Weise seine Leute auf besonders nachhaltige Art fit machen für die politischen Debatten der Nachkriegszeit.

Grundls neuestes Buch („Verstehen heißt nicht einverstanden sein“) geht nur scheinbar in die Richtung, die Adenauer im Sinn hatte. Der Leadership-Trainer will zwar auch, dass man den Menschen mit anderer Meinung große Aufmerksamkeit schenkt – aber nicht, um sie anschließend mit ihren eigenen Waffen schlagen zu können, sondern um jene Argumente zur Kenntnis zu nehmen, die bei genauer Betrachtung gar nicht so dumm sind und einem weiterhelfen können.

Erster Schritt: hochwertigere Denk-Schubladen zulegen

„Die Welt in sich aufnehmen“, nennt Grundl diesen Prozess, der in der Regel sehr mühsam ist. Nicht umsonst ersparen sich viele Menschen die Auseinandersetzung mit den Gegenspielern und verurteilen sie pauschal als „gestört“ oder „zu nichts zu gebrauchen“. Schwache Menschen wollen zuerst von anderen verstanden werden, bevor sie sich bemühen, andere zu verstehen. Grundl: „Selbstbestätigung schlägt Lernbestrebung. Hin-hören und aufnehmen gilt unter solchen Umständen als Zeichen der Schwäche.“ Hinzu kommt eine Art Kurzschluss im Gehirn: Alles Unbekannte, mit dem das menschliche Gehirn konfrontiert wird, wird in der Regel mit den gewohnten

Denkmustern erfasst. So stellt unser Oberstübchen am schnellsten Sicherheit her und ordnet Neues in eine Schublade („Kenn ich schon“). Dieses Vorgehen macht Sinn, wenn rasche psychologische Sicherheit das oberste Ziel ist. Wir bezahlen sie aber mit mangelndem geistigen Wachstum.

Grundl schlägt vor, Unbekanntes erst einmal mental zu parken und die dazugehörige innere Unsicherheit auszuhalten. „Informieren Sie sich, denken Sie nach, nehmen Sie unterschiedliche Standpunkte ein und erfreuen Sie sich an dieser geistigen Übung“, rät der Leadership-Trainer. Man zerlege anschließend Unbekanntes in kleine Scheiben und betrachte diese aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln. Die passenden Fragen dazu lauten: „Was wird wahrscheinlich der Blickwinkel des anderen sein?“, „Was kann ich davon übernehmen und was kann ich nicht übernehmen?“ und „Kann ich mir hochwertigere Schubladen zulegen, in die ich meine Erkenntnisse stecke und die mir in Zukunft ein klügeres Denken ermöglichen?“ Letzteres ist mehr denn je nötig, da wir nur so mit der Komplexität der modernen VUCA-Welt Schritt halten können.

Viele Menschen denken aber immer noch in der Kategorie „richtig – falsch“ oder „mag ich – mag ich nicht“. Es gibt nur zwei Möglichkeiten, eine Sache zu bewerten. Dieser Mangel an Differenzierung ist ein weiteres Hindernis auf dem Weg zu einem bewussteren Leben und zu sinnvollen Entscheidungen. Statt sich immer nur zwischen zwei extremen Polen zu bewegen, fordert Grundl dazu auf, sich für die „goldene Mitte“ zu entscheiden. Für Aristoteles war Tapferkeit die goldene Mitte zwischen Feigheit und Tollkühnheit



Buchtipp. Boris Grundl: Verstehen heißt nicht einverstanden sein, Econ Verlag (Ullstein Buchverlage), Berlin, Oktober 2017, 316 Seiten, 18 Euro

und Großzügigkeit die goldene Mitte zwischen Geiz und Verschwendung. Diese Mitte ist mehr als ein Durchschnittswert. Es ist eine Integration des Besten der beiden Pole.

Differenziertere Unterscheidungen treffen

Menschen kommen durch die goldene Mitte zu mehr Klarheit – aber nur, wenn sie zuvor die unterschiedlichen Aspekte eines Sachverhalts verstanden haben. Erst dieses Denken auf einer höheren Ebene erlaubt es den Menschen laut Grundl, bessere Ergebnisse zu erzielen und eigene Maßstäbe für ihr Handeln zu entwickeln. Grundl: „Je weniger ein Gut-Böse-Urteil im Raum steht, desto näher ist das mentale Paradies.“

Dieses „Verstehen, ohne einverstanden zu sein“, das der Buchtitel fordert, ist solch eine hochwertige Entscheidung, die benötigt wird, wenn es um ein tieferes Begreifen und wichtige Momente im

04.

... eine unverwechselbar eigene **Haltung** gewinnen

05.

... und aus dieser Haltung heraus konsequent **handeln**

06.

... den eigenen **Überzeugungen** konsequent folgen



Leben geht. Andere Unterscheidungen – zusätzlich zur goldenen Mitte – sind ebenfalls wichtig, um eine Situation zu erfassen. Grundl denkt zum Beispiel daran, dass man sich zur Beurteilung einer Situation intensiv die Frage stellen sollte, ob man mehr Überblick oder mehr Details brauche. Er denke oft darüber nach, ob er bei der Entwicklung eines Menschen auf Nähe oder auf professionelle Distanz setzen solle. Die „Metaprogramme“ oder auch „Unterscheidungen“ (Grundl zählt 20 davon auf, die sich nur zum Teil mit den Metaprogrammen des NLP überschneiden) sind laut Grundl ganz enorm hilfreich, wenn man sich in der heutigen Zeit einen geistigen Vorsprung erhalten will.

Das Schwarz-Weiß-Denken abzulegen und das Wahrnehmen, ohne gleich zu urteilen, ist schwer. Doch es lohnt sich. Die Bereitschaft dazu steht übrigens für Grundl am Anfang einer jeden Persönlichkeitsentwicklung: Nur der reife Mensch kann zuhören, differenziert bewerten, Standpunkte prüfen und kommt so zu einer eigenen Haltung. Grundl beschreibt eine wichtige Kompetenz der Führungskraft der Zukunft so: Sie beherrscht im Dialog mit einem Mitarbeiter den blitzschnellen Wechsel zwischen Fragen stellen und genau zuhören (75 Prozent) und der Fähigkeit, kurze Statements abzugeben (25 Prozent).

Feedback als Auslöser eines Perspektivenwechsels

Für Grundl gibt es noch viele weitere Möglichkeiten der Horizonterweiterung, die er, angereichert mit Beispielen aus seinem Leben, ausführlich beschreibt. Einige davon sind zum Beispiel:

• Peer-Counseling.

Nach dem Motto „ein geschulter, trockener Alkoholiker kann einen aktiven Alkoholiker am besten beraten“ sucht man sich, wenn man in einem Schlamassel steckt, einen Kollegen, der das Problem, das man hat, schon lösen konnte. Man lässt sich ganz praktisch bei der Problemlösung beraten und ganz realistisch Mut machen. Dieser Jemand hat Ergebnisse erzielt, die man selbst erst noch erreichen will. Aber Vorsicht: Viele Menschen suchen nach Gründen, warum

sie sich nicht ändern können und reagieren ausgesprochen gereizt, wenn positive Vorbilder ihnen ihre Ausreden „wegnehmen“ wollen.

• Prominente Vorbilder.

Ein Prominenter, der eine „kraftvolle“ Perspektive für eine bestimmte Fragestellung bietet, kann laut Grundl ein Vorbild sein. Die Rede ist von greifbaren Vorbildern, die faszinierende Ergebnisse produziert haben. Vorbilder sollten aber nicht idealisiert werden, da solche Menschen auch ihre Schattenseiten haben.

• Qualitativ bessere Fragen stellen.

In der Mitte eines Seminarraums werden eine Wasserflasche und ein Glas aufgestellt. Drumherum stehen die Teilnehmer. Jeder beschreibt, was er sieht: Die Flasche steht mal rechts und mal links vom Glas, mal hinter und mal vor dem Glas. Je nach Perspektive gibt es große Unterschiede. Entscheidend ist nicht, was jemand sieht, sondern von wo aus er auf etwas blickt. Die Teilnehmer lernen: Die Qualität der Fragestellung entscheidet über eine konkrete Aussage. Beispiel: Welches ist die beste Position für einen Linkshänder, damit er mit möglichst wenig Aufwand Wasser von der Flasche in das Glas schütten kann? Jeder muss seine eigene Sichtweise aus seiner Perspektive entwickeln, sich möglicherweise von anderen abgrenzen und seinen eigenen Weg gehen.

• Feedback nehmen.

Feedback ist für Grundl eine hervorragende Gelegenheit zum Perspektivenwechsel. Dadurch kann man ohne großen Aufwand das Selbstbild mit dem Fremdbild abgleichen, Dinge überdenken und das eigene Verhalten im Zweifelsfall schnell modifizieren. Aber Vorsicht: Menschen mit mangelndem Selbstwert begreifen Feedback nicht als Entwicklungschance, sondern als Verletzung ihrer Persönlichkeit. Solche Mitarbeiter müssten erst in ihrem Selbstwert gestärkt werden und lernen, konstruktiv mit Rückmeldungen umzugehen. Grundl: „Eine wertschätzende Feedbackkultur kann nur dann entstehen, wenn entsprechende Voraussetzungen geschaffen wurden.“ Dazu gehören in erster Linie klare Regeln (Feedback als Ich-Botschaft, kein Richtig-oder-Falsch-Denken, keine Rechtfertigungen). →



Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen!

Gesundheit im Betrieb aktiv gestalten

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

Nebenberufliche Lehrgänge bei der BSA

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

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

Bachelor-/Master-Studiengänge bei der DHfPG

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement DHfPG mit über 7.500 Studierenden an bundesweiten Studienzentren bietet duale Bachelor-Studiengänge, z. B. Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement, und weiterführende Master-Studiengänge.

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



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



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

WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG MBA KOMPENDIUM

www.haufe.de/mba2017

KOSTEN-
LOSES PDF



WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG
MBA KOMPENDIUM

NEU: Jetzt auch mit berufsbegleitenden Masterstudiengängen



Nutzen Sie unser kostenloses PDF.
Download unter:
www.haufe.de/mba2017

→ • **Mangel erleben.**

Ein Perspektivenwechsel kann auch darin bestehen, zum Beispiel in einer Berghütte zu übernachten, die kein fließendes Wasser hat. Durch das Erleben von Mangel wird uns die Fülle, in der wir leben, erst wieder bewusst. Oder anders formuliert: Unglücksmomente helfen enorm, um Glücksmomente erkennen zu können und den Blick auf das Wesentliche zu lenken.

Grundl liefert keinen Ratgeber, sondern eine Lebensschule

Das Buch „Verstehen heißt nicht einverstanden sein“ hält eine Überraschung bereit: Nachdem das Verstehen als Lebensaufgabe ausführlich erklärt wurde, endet das Buch nicht etwa. Grundl macht klar, dass zuhören und verstehen erst der Anfang einer Entwicklung zu einer reifen Persönlichkeit sind. Denn quasi automatisch folgt auf das differenzierte Bewerten

und den Perspektivenwechsel die Fähigkeit, einen eigenen Standpunkt einzunehmen, an Haltung zu gewinnen und immer konsequenter zu handeln. An der Spitze dieser Erfolgsleiter steht ein Mensch, der eigenen Überzeugungen folgt und sogar eine Ahnung vom Sinn seines Lebens hat. Grundls neuestes Buch ist bei Weitem mehr als ein Leitfaden in Sachen Wahrnehmung und Denken. Es ist eine Lebensschule und eine Anleitung zu einem erfüllten Berufs- und Privatleben.

Wie es der Zufall so will: Vor genau 20 Jahren starb der berühmte Vordenker zum Thema „Sinn“ und Gründer der Logotherapie Viktor Frankl (siehe auch Seite 62). Grundl – immer bestrebt, eine „bessere Version seiner selbst“ zu werden – kann für sich zusätzlich in Anspruch nehmen, zumindest für Berufstätige eine modernere und konkretere Version von Viktor Frankl zu sein. Der Leadership-Trainer und Menschenentwickler macht in seinem neuesten Buch klar, dass es

eine Frage der Selbstverantwortung ist, den Sinn seines Lebens zu finden. „Wozu tue ich das?“ und „Was haben andere davon, dass ich geboren wurde?“, schlägt Grundl als die zwei wichtigsten Leitfragen vor. Es hilft, die Sinnsuche damit zu beginnen, auf die eigenen Handlungen zu schauen. Grundl: „Du bist, was du tust. Du wärst gerne, was du sagst.“

Einer Idee dienen, die größer ist als man selbst

Sinn ist für Grundl auf einen Zweck gerichtet, der anderen einen Nutzen stiftet. Zu seinem Sinn kommt man nur, wenn man den Blick nach innen richtet, sich selbst beobachtet, befragt und das findet, was in einem liegt. Grundl hat für diese Suche nach eigenen Angaben sieben Jahre gebraucht. Jetzt lautet sein Satz: „Ich diene der Entwicklung des Menschen, und das mit allem, was ich habe.“

Martin Pichler ●

AGILE TRANSFORMATIONEN IN DER PRAXIS

- ✓ Best-Practice-Beispiele renommierter Unternehmen
- ✓ Der konstruktive Umgang mit Komplexität und Unsicherheit
- ✓ Innovative Ideen für die unternehmerische Erfolgsstrategie
- ✓ Tipps für erfolgreiche agile Veränderungen aus erster Hand

Jetzt versandkostenfrei bestellen:

www.haufe.de/fachbuch

0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.



Agil ohne Planung
ISBN 978-3-648-10164-3
Bestell-Nr. E10243
Buch: € 29,95 [D]

Agile Organisationen
ISBN 978-3-648-10598-6
Bestell-Nr. E10251
Buch: € 39,95 [D]

„Flexibler, klarer, tiefer“ statt „höher, schneller, weiter“

INTERVIEW. Das Ziel von Boris Grundl, Chef der Grundl Leadership Akademie in Trossingen (www.grundl-akademie.de), ist es, dass Menschen die Besten werden, die sie sein können. Dazu will sein neues Buch „Verstehen heißt nicht einverstanden sein“ eine Systematik liefern. Alles beginnt damit, dass man sich bemühen sollte, andere wirklich zu verstehen.

Eine Ihrer Botschaften lautet, Verstehen sei der Erfolgsfaktor der Zukunft. Wie ist das gemeint?

Boris Grundl: Nach 20 Jahren Erfahrung, die die Grundl Leadership Akademie mit der Transformation von Führungskräften gesammelt hat, haben wir die Rückmeldung von mehreren Tausend Absolventen ausgewertet. Wir sind der Frage auf den Grund gegangen: „Was war Ihre wichtigste Erkenntnis beim Umsetzen unserer Schulungsinhalte in der Praxis?“ Dadurch haben wir erfahren, dass 60 Prozent „Verstehen, unabhängig vom Einverständnis“ als wertvollsten Baustein ihrer Entwicklung sehen. Es geht darum, die Perspektive eines anderen einnehmen zu können, auch wenn ich

das Verstehen, für das ich plädiere, ein riesiger Lernturbo. Und je schneller die Welt wird, desto schneller müssen wir natürlich auch lernen. Wer da zurückbleibt, verliert. Wem es gelingt, der gewinnt. Ein Leitfaden für das Buch ist der Spruch: Der Dumme lernt nichts aus seinen Fehlern. Der Kluge lernt aus seinen eigenen Fehlern. Und der Weise lernt aus den Fehlern anderer.

Die ersten Leser beschreiben die Lektüre Ihres Buchs als intensives Erlebnis. Woher kommt diese Intensität?

Grundl: Ich kann mich auch viele Jahre nach meinem Unfall noch an meine Zeit im Drehbett erinnern. Querschnittgelähmt. Nach meinem missglückten Klip-

jammern, sondern muss das Beste aus den verbliebenen zehn Prozent machen, die noch da sind. Statt die 90 zu betrauern, die fehlen. Das ist meine Schule. Da komme ich her. Und daher kommt auch sicher meine Intensität. Denn im Grunde hatte ich keine Chance und musste diese nutzen. Trotzdem habe ich lange gebraucht, bis ich mir klar über die einzelnen Entwicklungsschritte war und dieses Buch schreiben konnte.

Ihr Buch will offenbar eine Systematik liefern für ein erfülltes Leben. Kann das überhaupt gelingen?

Grundl: Jede Systematik ist im Grunde natürlich eine Art Einschränkung. Denn das menschliche Leben ist zu einzigartig und besonders. Es lässt sich nicht in ein System, ein Programm pressen. Doch gewisse Lernschritte, oder besser Lernebenen, gleichen sich. Es handelt sich um einen Weg durch die persönliche Entwicklung. Ich denke, dieser Weg ist in manchen Punkten ähnlich. Doch jeder geht ihn individuell – je nachdem, wie sein Leben verläuft. Zu Anfang, etwa wenn ein junger Mensch aus dem Elternhaus aufbricht, hält man Verstehen für überflüssig. Selbst verstanden zu werden ist wichtiger, statt andere zu verstehen. Außerdem will man zuerst dafür bestätigt werden, was man schon ist. Anerkennung steht ganz oben auf der Wunschliste. Und wer mich nicht bestätigt, macht etwas falsch. Er muss Unrecht haben. Das sind zwei enorme Bremsklötze, mit denen sich nicht nur Jugendliche, sondern auch viele Erwachsene rumschlagen. Das Prinzip dahinter füllt die ersten beiden Kapitel im Buch.

„Die Schlagzahl zu erhöhen, ist ein Prinzip von gestern. Es führt heute in eine Sackgasse.“

Boris Grundl

anderer Meinung bin. Das führt zu zwei Vorteilen: 1. Ich erweitere meine eigene Sicht und sehe klarer. 2. Wenn sich jemand von mir verstanden fühlt – selbst wenn ich nicht einverstanden bin – gibt er mir die Erlaubnis, ihn zu entwickeln. Es entsteht Aufnahmebereitschaft. Das ist gerade bei der Zunahme von Agilität und damit von flacheren Hierarchien von entscheidender Bedeutung.

Intensives Aufnehmen und tiefes Verstehen sind zentrale Fähigkeiten. Wer beim ersten Widerspruch zur eigenen Meinung geistig abschaltet, bleibt in seiner Entwicklung stehen. Er lernt kaum noch dazu. Gärt im eigenen Saft. Kreist um sich selbst. Aus diesem Grund ist

pensprung zu 90 Prozent gelähmt. Ich konnte mich im Bett nicht einmal mehr selbst drehen. Also war da eine Vorrichtung, die mich wie eine Frikadelle auf dem Grill alle paar Stunden gewendet hat. Ich war wirklich am Ende. Sozialhilfe, Abhängigkeit und das Mitleid anderer schienen mir bestimmt. Das Anziehen einer Socke dauerte beim ersten Mal 20 Minuten. Mich komplett anziehen vier Stunden. Mit Disziplin und Konsequenz habe ich geübt, bis ich bei vier Minuten pro Socke war. Und ich habe gemerkt: Ich muss extrem viel lernen. Und mich dabei nicht mit anderen vergleichen. Ganz bei mir bleiben. Intrinsisch ist der Fachbegriff dafür. Ich darf nicht

Sind diese beiden Bremsklötze überwunden, wächst der Wille, andere zu verstehen. Dann erwerben wir die Fähigkeit, differenzierter zu bewerten. Wir gelangen vom Verurteilen und Beurteilen zur Bewertung. Denn nur durch Kompetenz kann der tatsächliche Wert von etwas festgestellt werden. Beurteilen ist gut, aber noch nicht differenziert genug. Es kennt nämlich nur zwei Zustände: richtig oder falsch, gut oder böse, mag ich oder eben nicht, kenne ich oder kenne ich nicht. Erst wenn ich differenziert bewerten lerne,

gelingt es mir, Perspektiven zu wechseln und aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu höheren Einsichten zu kommen. Gepaart damit, versetze ich mich in die Lage, nicht nur die Standpunkte anderer, sondern auch meine eigenen fundiert auf den Prüfstand zu stellen. Damit erreiche ich eine weitere Entwicklungsstufe, die mich befähigt, Haltung zu gewinnen. Ich bin innerlich gefestigt, jedoch nicht erstarrt, weil ich offen für neue Perspektiven bleibe. Dann folgt die Königsdisziplin: das konsequente Handeln, das mir die

Wirksamkeit in der Welt und die Ergebnisse einträgt, die ich mir wünsche.

Wer hat denn noch Zeit, über sich und die Welt nachzudenken, wenn sich alles so schnell ändert?

Grundl: Ich behaupte das genaue Gegenteil. Gerade, wenn alles schneller wird, bekommt Reflexion und Reduktion einen enormen Stellenwert. Wenn die Komplexität unüberschaubar wird und wir den exakten Weg nicht mehr berechnen können, kommt es auf tiefere Orientierung an. Wir leben in einer Welt, die immer schneller und fordernder wird. Die jeden Tag nach „höher, schneller und weiter“ schreit. Das zerrt an unseren Nerven, an unseren Beziehungen und an unserer Gesundheit.

Die Schlagzahl zu erhöhen, ist ein Prinzip von gestern. Das Gleiche mit einer höheren Schlagzahl zu tun, führt in eine Sackgasse. Es geht in Zukunft um mehr Qualität der Zeit. Nicht um mehr Quantität der Zeit. Also die Qualität des Schlags erhöhen und nicht die Anzahl. Mehr vom Gleichen, das keine Ergebnisse bringt, bedeutet am Ende nur noch mehr Verschwendung von Zeit und Lebensenergie. Wir müssen zu einem neuen Verständnis finden: „flexibler, klarer, tiefer“ statt „höher, schneller, weiter“. Deswegen müssen wir das Leben tiefer verstehen lernen. Wer zuerst verstanden werden will, ohne sich um das Verstehen anderer zu bemühen, der leidet oft unter einem Mangel an Selbstwert. Der Wert, den wir uns selbst geben. Wenn wir uns dessen unsicher sind, wollen wir schon jetzt jemand sein, statt erst jemand zu werden. Wir glauben, ausgelernet zu haben. Und so erschlägt der Drang nach Selbstbestätigung unsere Lernbestrebungen. Um wirklich zu verstehen, müssen wir regelmäßig auf Distanz zu uns gehen. Wieder zuhören lernen, die Welt und andere Menschen erst in uns aufnehmen, bevor wir bewerten und entscheiden. Tief nachdenken und verstehen lernen. Uns selbst und andere verstehen. Beziehungen, Unternehmen und Märkte. Die Familie und das Leben verstehen. Erst wenn wir das Leben verstanden haben, können wir auch unser persönliches Leben verstehen. Nicht umgekehrt!

Interview: Martin Pichler ●



Boris Grundl. Der „Menschenentwickler“ fesselt seine Zuhörer mit nachdenklichen, präzisen Sätzen – selbst in lauten Messehallen wie beim „MBT Meetingpoint 2016“.

Foto: Pichler

HR Innovation Award 2017: Das sind die Gewinner

ÜBERBLICK. Zum zweiten Mal sind mit dem „HR Innovation Award“ innovative Konzepte und Lösungen aus dem Personalbereich prämiert worden – diesmal zur Eröffnung der Messe „Zukunft Personal“ Mitte September in Köln. Wir geben einen Überblick über alle Gewinner und stellen die beiden Gewinner aus der Kategorie „Training & Learning“ und deren Lösungen auf den folgenden Seiten im Detail vor.

Für Ralf Hocke ist der „HR Innovation Award“ (HRIA) eine Herzensangelegenheit. Der Geschäftsführer des Award-Initiators Spring Messe Management legte deshalb die Preisverleihung in der „Key Note Arena“ mit der offiziellen Eröffnung der Messe Zukunft Personal zusammen. „Wir freuen uns, dass sich auch in diesem Jahr mehr als 100 Unternehmen um den Award beworben haben. Das unterstreicht die Breite der Innovationskraft des HR-Markts und die Akzeptanz des noch jungen HR Innovation Awards in der Branche“, erläuterte Hocke. Die mehr als 100 Einreichungen wurden von einer fünfzehnköpfigen Jury geprüft. Die Beurteilung der Einreichungen erfolgte auf Grundlage von sechs Kriterien: Innovationsgrad, Marktpotenzial, Branchennutzen, Implementierungsaufwand, Wirtschaftlichkeit und wissenschaftliche Fundierung. „Uns ging es vor allem um Innovationen, bei denen der disruptive Charakter im Vordergrund stand“, erläuterte Professor Stephan Fischer, der Vorsitzende der Jury. Bei der Aufnahme in die Nominierungsliste war die Jury in diesem Jahr besonders streng: In vier der acht Kategorien wurden drei Nominierte benannt, in vier Kategorien dagegen nur zwei. Insgesamt war Fischer von der Qualität der Bewerbungen überzeugt. Er hofft darauf, dass sich die Innovationskraft der Dienstleister auch nächstes Jahr fortsetzt.

Die Sieger in der Kategorie „Software und Hardware“

Als bestes Start-up in der Kategorie „Software und Hardware“ wurde die Function

HR GmbH ausgezeichnet, die ein „HR Keyboard“ für People Analytics entwickelt hat. Die Jury überzeugte, dass das Start-up einen Beitrag dazu leistet, HR-Entscheidungen auf eine faktenbasierte Grundlage zu stellen. „Das Tool ist intuitiv bedienbar und gibt einer breiten Nutzergruppe die Möglichkeit, Analysen zu

allen Personalprozessen zu erstellen“, erläuterte Simon Werther, Mitglied der Jury, die Auswahlentscheidung.

Bei den etablierten Unternehmen ging der Preis in der Kategorie „Soft- und Hardware“ an die Aconso AG, die Cloud-Lösungen für Personalakte, Onboarding, Zeugniserstellung, Mutterschutz und

Preisverleihung. Gleich am ersten Tag der Messe „Zukunft Personal 2017“ wurden die Gewinner des „HR Innovation Award 2017“ gekürt.



Zeiterfassung anbietet. Die Jury hat überzeugt, dass hier zentrale Prozesse der Personalverwaltung mit cloudbasierten Lösungen unterstützt werden, die mobil verfügbar sind. „Überzeugt hat uns auch der konzeptionelle Ansatz, dass HR vom Prozess-Ausführer zum Prozess-Designer wird“, so Werther.

Die Sieger in der Kategorie „Recruiting und Consulting“

Den Preis für das beste Start-up in der Kategorie „Recruiting & Consulting“ erhielt Talentcube, das eine Lösung für die mobile Video-Bewerbung anbietet. Das Tool von Talentcube ermöglicht es dem Bewerber, eine vollumfängliche Bewerbung über ein Mobilgerät einzureichen. „Uns hat das Thema Videobewerbung überzeugt, das mit einem einfach zu bedienenden Tool für viele Unternehmen und Bewerber erleichtert wird“, erläuterte Janis Tsalikis von der Jury.

Bei den etablierten Unternehmen wurden die Dr. Robert Eckert Schulen ausgezeichnet, die eine Qualifizierung für Studienabbrecher in den Mint-Fächern anbieten. In den Mint-Fächern liegen die Abbruchquoten bei über 40 Prozent, gleichzeitig fehlen Fachkräfte in diesen Berufen. „Für diese Studienabbrecher eine Qualifizierung mit Abschluss anzubieten und sie damit attraktiv für die Personalbeschaffung der Partnerunternehmen zu machen, ist eine herausragende Idee. Wir hoffen, dass sie Nachahmer findet“, so Jurymitglied Tsalikis.

Die Sieger in der Kategorie „HR-Services & Operations“

In der Kategorie „HR-Services & Operations“ wurde Selfapy als bestes Start-up ausgezeichnet, das individuell buchbare Onlinekurse anbietet, die Mitarbeiter bei der Bewältigung von Stress- und Krisensituationen unterstützen. Da psychische Er-

krankungen zunehmen, ist das nach Auffassung der Jury ein wichtiges Thema. „Selfapy hat die Wirksamkeit ihres Angebots durch das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf evaluieren lassen. Das hat uns überzeugt“, erläuterte Jurymitglied Christine Tolksdorf. Sieger bei den etablierten Unternehmen wurde die Learnchamp Consulting GmbH, die Ready-to-use-Services für SAP-Successfactors entwickelt hat. Durch vordefinierte Einstellungen kann der Implementierungsaufwand der cloudbasierten Standardsoftware deutlich reduziert werden. „Gerade mittelständische Unternehmen brauchen eine effiziente und schnelle Einführung von Software. Dafür hat Learnchamp eine gute Lösung entwickelt“, erläutert Tolksdorf.

Genauer über die Siegerunternehmen in der Kategorie „Training & Learning“ erfahren Sie auf den kommenden Seiten.

Reiner Straub ●



HR Innovation Award: Die „Training & Learning“-Sieger

EINBLICK. In der Kategorie „Training & Learning“ konnten sich das Beratungs- und Trainingsunternehmen ML Consulting mit einer Augmented-Reality-Lösung und das Start-up Everskill mit seiner Lern-App „Tobi“ durchsetzen. Die beiden Lösungen im Detail.

Das CNC-Fertigungszentrum beim Kunden in Kanada steht seit einem halben Tag still. Der Servicetechniker ist unterwegs, kurz nach dem Start in Frankfurt ruft er in seinem Wissensmanagement-Tool die interaktive Dokumentation für den betroffenen Anlagenteil auf. 3D-Aufnahmen zeigen ihm die wichtigsten Baugruppen, dazu studiert er die Anschlusspläne. Vor Ort beim Kunden sieht der Servicetechniker mithilfe einer Augmented-Reality-Brille, welches Werkstück er wo in der Anlage ersetzen muss. Ein eingeblendetes Hologramm weist ihm den Weg: Ist der Einbau fehlerhaft, leuchtet das Handsymbol rot; stimmen Werkstück und Handgriff, leuchtet es grün. Bei Fragen lässt sich ein Kollege live hinzuschalten.

Das Besondere an diesem Serviceeinsatz: Der Techniker ist weder beim Hersteller noch beim Kunden, sondern bei einem unabhängigen Dienstleister angestellt. Er hat auch bislang wenig mit diesem speziellen Typ eines CNC-Fertigungszentrums gearbeitet. Dass er die technisch anspruchsvolle Aufgabe dennoch meistert, liegt an der Begleitung durch das von ML Consulting, Köln, entwickelte Trainingssystem für Service- und Wartungskräfte „Servicetechnik 4.0“. Es fasst Lern-, Talent-, Wissensmanagement, Methoden der Künstlichen Intelligenz und Augmented-Reality-Medien zu einem durchgehenden Workflow zusammen. „Servicetechnik 4.0 steht exemplarisch für die Integration aller Wissens Elemente in ein Lernsystem“, sagt Götz Piwinger, Chief Digital Officer (CDO) bei ML Consulting. „So kann die Erfahrung von Menschen jederzeit und an jedem Ort weitergegeben werden.“

Digitale Lösungen für den HR-Bereich, die mobiles, cloudbasiertes Arbeiten unterstützen und dabei innovative Medien einsetzen, sind der rote Faden, der sich durch drei der vier von Grown-up-Unternehmen eingereichten Siegerbeiträge beim HR Innovation Award 2017 zieht. Neben der ML Consulting, Schulung, Service & Support GmbH in der Kategorie Training & Learning waren die Aconso AG (Software & Hardware) sowie die Learnchamp Consulting GmbH (HR Services & Operations) erfolgreich. Die Dr. Robert Eckert Schulen AG überzeugte in der Kategorie Recruiting & Consulting mit einem Recruitingprogramm für Studienabbrecher – auch hier lässt die Digitalisierung grüßen, da die Teilnehmer zu Industrietechnologen und Technikern für die Arbeitswelt von morgen ausgebildet werden.

Die 1989 gegründete ML Gruppe hat sich vom klassischen Trainingsanbieter zum „Digitalpartner für Lern- und Wissensprojekte“ gewandelt, wie es CDO Piwinger ausdrückt. Von vier Standorten aus und mit mehr als 350 festen und freien Mitarbeitern bewältigt das Unternehmen jährlich 11.000 Trainingstage zuzüglich 6.500 Konzeptionstagen. Kunden sind Industriebetriebe und öffentliche Auftraggeber. Servicetechnik 4.0 ist so etwas wie die Visitenkarte der ML Gruppe für die digitale Zukunft – und mit großen Erwartungen verknüpft. Denn nicht nur die Industrie benötigt Servicekräfte, sondern praktisch jeder Handwerksbetrieb, der Heizungen oder Kopiergeräte wartet. Theoretisch wäre mit einem Trainingssystem wie Servicetechnik 4.0 sogar der Eigenheimbesitzer in der Lage, seine Heizung selbst in Schuss zu halten. Die übergeordnete

Lösung nennt Piwinger den „ML Learning Space“, womit er meint, dass Lern-, Wissens- und Kompetenzmanagement methodisch vereint werden, eben digital. Unternehmen könnten so ihre Seminare und Trainings für Mitarbeiter, Partner und Kunden optimieren: „Das bringt etwa 30 Prozent Effizienzsteigerung, sowohl wirtschaftlich als auch organisatorisch.“

Gewinner bei den Start-ups: Everskill mit „Tobi“

Der digitale Coach „Tobi“, mit dem sich die 2016 gegründete Münchener Everskill GmbH durchsetzen konnte, ist eine Art Turbo für Weiterbildungsmaßnahmen. Tobi hilft Trainingsteilnehmern, erworbene Kompetenzen im Arbeitsalltag anzuwenden. „Egal, wie gut ‚klassische‘ Trainings sind – das, was daraus im Tagesalltag umgesetzt wird, ist ziemlich gering“, sagt Everskill-Geschäftsleiter Christian Uetz. „Häufig ist die Arbeitswelt so vereinnahmend, dass die guten Vorsätze aus dem Training ungewollt schnell wieder vergessen werden. Hier setzt unser digitaler Coach Tobi an.“ Die Smartphone-App begleitet Trainingsteilnehmer nach dem Training sechs Wochen lang im Arbeitsalltag und motiviert sie immer wieder, die gelernten Inhalte anzuwenden. Die Teilnehmer vereinbaren mit dem digitalen Coach individuelle Ziele. Diese werden durch Erinnerungen, Anleitung und Gamification-Features nachgehalten. Zudem hält Tobi die Trainingsgruppe durch Community-Features virtuell zusammen. So bleiben Teilnehmer nach dem Training im Austausch. Der digitale Coach kann beliebige Soft-Skill-Trainings ergänzen. „Letztlich geht es immer

darum, Teilnehmer bei der nachhaltigen Veränderung ihrer Verhaltensweisen im Alltag zu unterstützen“, sagt Uetz. „Beispielsweise, wie bereite ich mich auf ein Kundengespräch vor, wie gebe ich effektives Feedback oder wie halte ich überzeugend eine Präsentation? Am häufigsten unterstützen wir aktuell Trainings im Bereich Führung, Vertrieb, Kommunikation und Zeitmanagement.“ Auch Change-Projekte sind ein Einsatzfeld.

Darüber hinaus gibt Tobi HR-Verantwortlichen eine anonymisierte Rückmeldung über den Erfolg ihrer Trainings: Welche Lerninhalte kamen gut an, welche nicht? Wie nachhaltig wurden die Inhalte im Alltag umgesetzt? Welche Trainings und Trainer erzielten die besten Erfolge? Aber auch die Trainer können ihr Angebot verbessern, da sie über sechs Wochen hinweg mit den Teilnehmern im Austausch bleiben und so ihre eigene Marke aus-

bauen. Das Set-up des digitalen Coachs ist meist in weniger als einem Tag abgeschlossen. Ein zwei- bis dreistündiger Workshop mit den Everskill-Experten und dem Trainer genügen; danach werden die Tobi-Accounts für die Trainingsteilnehmer eingerichtet. Rund 20 Mitarbeiter am Standort München entwickeln die App weiter und beraten die Unternehmenskunden.

Christoph Stehr ●

„Jeder Mitarbeiter muss auch Trainer sein“

Interview. ML Consulting setzt auf eine Augmented-Reality-Lösung, mit der auch weniger erfahrene Servicetechniker anspruchsvolle Aufgaben übernehmen können. Götz Piwinger von ML Consulting erklärt, wie solche Technologien das Lernen und die Trainerarbeit verändern.

Akzeptieren Kunden es, wenn zur Reparatur oder Wartung von Maschinen statt eines gut ausgebildeten Servicetechnikers ein weniger erfahrener Techniker mit 3-D-Brille anrückt?

Götz Piwinger: Ja, denn die Eingriffe der Techniker mit 3-D-Brille sind qualitätsgesichert, der Chefindgenieur kann sich jederzeit aus der Ferne zuschalten. Mit der interaktiven Schritt-für-Schritt-Anleitung kann der Kunde sogar selbst mit der Brille Wartungen durchführen und seine Erfahrung über unser Lern- und Wissensmanagementsystem teilen.

Wenn die Anleitungen so präzise sind, machen dann Technologien wie Servicetechnik 4.0 nicht irgendwann

den gut ausgebildeten Servicetechniker und den fachlichen Trainer überflüssig?

Piwinger: Nein, das Gegenteil ist der Fall: Erfahrene Servicetechniker sind und bleiben ein kostbares, aber seltenes Gut. Unsere Technologie ermöglicht es, in Bereichen, in denen händeringend Nachwuchskräfte gesucht werden, Lernen als kontinuierlichen Prozess zu etablieren und neue Spezialisten auszubilden. Dadurch wird sich die Rolle der erfahrenen Techniker wandeln: Sie werden nicht mehr so häufig draußen beim Kunden sein, sondern die weniger erfahrenen Techniker, die vor Ort sind, koordinieren. Erfahrene Techniker werden also künftig mehr moderieren und Nachwuchskräfte ausbilden.

Und wie werden sich diese Entwicklungen auf die Rolle des Trainers auswirken?

Piwinger: Ich denke, die Rolle des Trainers bleibt wichtig, aber sie wird sich mehr in Richtung einer Facilitatorenrolle entwickeln und neue didaktische Fähigkeiten erfordern. Auch die Moderatorenrolle wird bei Trainern immer wichtiger. All das kann aber nur gelingen, wenn Trainer und Trainingsanbieter konsequent auf die Digitalisierung setzen. Damit einher geht auch, dass sich die Rolle der einzelnen Mitarbeiter verändern wird: Jeder Mitarbeiter muss auch Trainer sein und wissen, wie man Wissen teilt. Ein Beispiel: Bei Servicetechnik 4.0 können die Servicemitarbeiter vor Ort Videos hochladen und kommentieren. Jeder lernt, wie man ein Erklärvideo macht. Unser Motto lautet: Lernen und Wissen sind ein ewiger Fluss – und je mehr Menschen davon leben, desto artenreicher wird er.

Interview: Andrea Sattler ●



Foto: ML Consulting

Götz Piwinger ist Chief Digital Officer (CDO) bei ML Consulting in Köln.

Bei Personalabbau mit offenen Karten spielen

MITARBEITERBETEILIGUNG. Auch Change-Projekte, die mit einem Personalabbau verbunden sind, können Unternehmen weitgehend reibungslos durchführen. Unter drei Bedingungen: Sie planen das Projekt professionell, sie spielen (soweit möglich) mit offenen Karten und integrieren die Mitarbeiter in den Prozess.

Wenn Unternehmen vor tief greifenden Veränderungen stehen, registriert man in ihnen oft folgende Situation: In den oberen Führungsetagen herrscht eine starke Aufbruchstimmung und ein großer Optimismus. Auf den Ebenen darunter hingegen liegen die Nerven blank. Hier dominiert die Zukunftsangst und entsprechend negativ sind Stimmung und Arbeitsatmosphäre.

Je weniger Informationen, desto größer die Aggressionen

Die Stimmung ist meist umso depressiver oder aggressiver, je tief greifender aus Sicht der Mitarbeiter die geplanten Ein-

schnitte sind und je weniger die Mitarbeiter über die Ziele, den Ablauf und die Folgen des anstehenden Veränderungsprozesses informiert sind. Beide Faktoren hängen miteinander zusammen, denn je weniger Informationen die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten über die geplanten Veränderungen und somit ihr künftiges Schicksal haben, umso stärker brodelt die Gerüchteküche.

Statt sich um die Arbeit zu kümmern, fragt sich jeder voller banger Sorge, was „die da oben“ wohl alles in der nächsten Zeit noch vorhaben werden. Und umso größer ist auch die Verunsicherung der Belegschaft, was verständlicherweise zu überflüssigen Widerständen führt. Deshalb lautet eine Voraussetzung für das erfolgreiche Managen von Change-Prozessen: Die mittel- und unmittelbar betroffenen Mitarbeiter (aber auch Kunden und Lieferanten) sollten so weit und so früh wie möglich und nötig in den Prozess integriert werden.

Kernaufgaben für den Change Manager

Dabei muss die Aussage „so weit und so früh wie möglich und nötig“ stets abhängig von der Situation neu interpretiert werden, weshalb sich der bei einem Change-Projekt praktizierte Lösungsweg – selbst wenn er sehr erfolgreich war – nicht eins zu eins auf ein anderes Projekt übertragen lässt. Dennoch lassen sich für jedes Change-Projekt Kernaufgaben definieren, die seitens des Managements im Verlauf des Prozesses gewissenhaft und mit Nachdruck zu erfüllen sind. Dem bekannten Harvard-Professor John P. Kotter

zufolge handelt es sich dabei um folgende Aufgaben:

- **„Create a sense of urgency“:** Die Unternehmensführung muss allen Betroffenen und Beteiligten die Notwendigkeit der Veränderung aufzeigen und bewusst machen.



AUTOR

Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Er ist Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er zudem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal.

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



- **„Create a coalition“:** Sie muss sich Verbündete suchen, die sie aktiv unterstützen.
- **„Develop a clear vision“:** Sie muss eine Vision haben, wohin die Reise geht, und eine Strategie, wie die definierten Ziele erreicht werden sollen.
- **„Share the vision“:** Die Veränderungsvision muss den Betroffenen und Beteiligten professionell kommuniziert werden.
- **„Empower people to clear obstacles“:** Die Mitarbeiter müssen mit den nöti-

allen Beteiligten das Vertrauen wächst „Wir können das große Ziel erreichen“.

- **„Consolidate and keep moving“:** Das Management muss das Erreichte sichern und den Change-Prozess gezielt vorantreiben.
- **„Anchor the change“:** Die erreichten Veränderungen müssen in der Organisation verankert und in die Unternehmenskultur integriert werden.

Ein Praxisbericht: Eine solche Beschreibung des Vorgehens bleibt notwendigerweise recht vage, da es von der Situation

neues Produktionsverfahren mit einem höheren Automatisierungsgrad einzuführen. Die negative Konsequenz aus Sicht der Belegschaft: Hierdurch wurden 30 Prozent der Mitarbeiter überflüssig. Trotzdem lautete das anspruchsvolle Ziel des Vorstands:

- Das Projekt soll von den Mitarbeitern mitgetragen werden.
- Das Engagement der Mitarbeiter soll im Verlauf des Projekts nicht sinken.

Die verbleibenden Mitarbeiter sollen trotz des Personalabbaus für sich eine Perspektive im Unternehmen sehen. Und: Die zu kündigenden Mitarbeiter sollen beim Verarbeiten der Kündigung und beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive unterstützt werden – auch um zu vermeiden, dass die Identifikation der verbleibenden Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber sinkt und das Image des Unternehmens (als Arbeitgeber) Schaden nimmt.



Kündigung. Ob es wohl der Motivation der verbleibenden Mitarbeiter schadet, wenn sie sehen, wie ihre gekündigten Kollegen ihre Sachen in einem Karton verstauen?

Berater verfassen detailliertes „Drehbuch“

Um diese Zielvorgaben zu erfüllen, wurde zunächst ein detailliertes Drehbuch für den Change-Prozess entwickelt. Dieses enthielt auch ein Kommunikationskonzept, in dem präzise definiert war, wann wer welche Informationen durch wen über den geplanten Veränderungsprozess erhält. Um ein Brodeln der Gerüchteküche und unnötige Unruhe in der Organisation zu vermeiden, wurde unter anderem entschieden: Es soll so früh wie möglich publik gemacht werden, welchen Mitarbeitern gekündigt wird. Hierdurch wollte das Unternehmen den verbleibenden Mitarbeitern die Gewissheit vermitteln „Euer Job ist sicher“ und den Mitarbeitern, von denen eine Trennung erfolgen sollte, die Möglichkeit bieten, sich frühzeitig nach einer neuen beruflichen Perspektive umzuschauen.

Da dem Unternehmen bewusst war, dass aus dem Change-Prozess besondere Anforderungen an die Führungskräfte resultieren, wurde zudem beschlossen, diese bezogen auf die Themenfelder „Führen in Zeiten von Personalabbau“ und „Führen von Kündigungs-/Trennungsgesprächen“ zu schulen. Außerdem entschied die Unternehmensleitung – da mit jedem Change-Prozess außer einer höheren →

gen Befugnissen und Kompetenzen ausgestattet werden, um im Prozess auftretende Hindernisse und Widerstände zu beseitigen.

- **„Secure short-term wins“:** Kurzfristige (Teil-)Erfolge müssen gezielt geplant und kommuniziert werden, damit bei

im einzelnen Unternehmen abstrahiert. Deshalb sei die praktische Umsetzung anhand eines Change-Projekts beschrieben, das die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner im Produktionsbereich eines Industrieunternehmens begleitete. Ziel dieses Projekts war es, in der Fertigung ein

→ Arbeitsbelastung auch eine höhere psychische Belastung verbunden ist – jeder Führungskraft einen externen Coach zur Seite zu stellen. Ihn konnten die Führungskräfte jederzeit kontaktieren. Hinter dieser Entscheidung stand auch die Erkenntnis, dass sich größere Change-Prozesse nur bedingt zentral steuern lassen. Deshalb benötigen die lokalen Einheiten unbedingt auch eine fachliche und mentale Unterstützung.

Eine große Bedeutung wurde auch der Frage beigemessen: Wie können wir die Qualität des Change-Prozesses messen? Welche Informationen sind notwendig, um es frühzeitig zu erkennen, dass ein Interventionsbedarf entsteht?

Mitarbeiterbefragung als Frühwarnsystem

Entschieden wurde, jeden Monat eine (partielle) Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Diese Befragung wurde differenziert nach Hierarchieebenen, um zu ermitteln, ob der Prozess wie gewünscht verläuft oder ob zusätzlicher Handlungsbedarf besteht. Erfasst wurden hierbei die vier Dimensionen „Influss“, „Dialog“, „Engagement“ und „Handlungsunterstützung“. Zur Auswahl dieser vier Dimensionen entschied sich das Unternehmen aus folgenden Gründen: Damit die Mitarbeiter ihren Beitrag zur gewünschten Veränderung leisten können, benötigen

sie die hierfür relevanten Informationen. Außerdem muss ein Dialog zwischen Beteiligten und Betroffenen erfolgen, damit sich die Einzelinitiativen verzahnen und auch ganz bestimmt keine Insellösungen produziert werden.

Wichtig war es dem Unternehmen auch, über eine Art Seismograf zu verfügen, der anzeigt, inwieweit die Mitarbeiter noch hinter dem Projekt stehen. Deshalb wur-

system registrieren, ob bei bestimmten Mitarbeitergruppen die Gefahr besteht, dass sie aus dem Prozess aussteigen.

Der Gefahr, dass die gekündigten Mitarbeiter den Prozess stören, wurde durch ein sogenanntes „Exit-Programm“ entgegengewirkt. In ihm war geregelt, wie der Kündigungs- und Trennungsprozess gestaltet werden sollte. Außerdem wurde geregelt, welche Unterstützung die Ge-

„Der Krankenstand stieg nach dem Aussprechen der Kündigungen nicht an und die Zahl der Arbeitsgerichtsprozesse blieb gering.“ Projektbericht

den diese auch hinsichtlich ihres Engagements befragt. Der Grund hierfür: In Veränderungsprozessen kommt es zuweilen vor, dass im Verlauf des Projekts die Motivation von Mitarbeitern beziehungsweise ganzer Mitarbeitergruppen, die dem Prozess an sich durchaus positiv gegenüberstehen, plötzlich deutlich messbar sinkt.

Die gekündigten Mitarbeiter aktiv unterstützt

Dieser Motivationsverlust tritt zum Beispiel dann ein, wenn die Mitarbeiter allmählich merken, was die geplante Veränderung für sie bedeutet. Oder er tritt ein, weil unvorhergesehene Probleme auftauchen. Deshalb sollte eine Art Frühwarn-

kündigten beim Verarbeiten der Kündigung sowie zum Entwickeln einer neuen Perspektive erhalten – angefangen bei einem individuellen (Krisen-)Coaching bis hin zur aktiven Unterstützung beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive durch Outplacement-Berater. Deshalb merkten die Mitarbeiter nach anfänglichem Frust schnell: Das Unternehmen fühlt sich uns – trotz Kündigung – weiterhin verpflichtet. Dies honorierten sie. Das zeigt sich zum Beispiel darin, dass der Krankenstand nach dem Aussprechen der Kündigungen nicht stieg. Auch die Zahl der Arbeitsgerichtsprozesse lag weit unter den bei solchen Projekten üblichen Werten.

Drei Bedingungen für reibungslosen Stellenabbau

Fazit: Durch das akribische Planen des Change-Prozesses sowie die Berücksichtigung des Faktors Mensch gelang es dem Unternehmen, das Projekt wie geplant abzuschließen. Selbst der Personalabbau verlief ohne Störungen. Weder Streiks noch negative Presseberichte haben die Sache torpediert. Das zeigt: Auch Change-Projekte, die massive Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen und -inhalte sowie die Arbeitssituation der Mitarbeiter haben, können weitgehend reibungslos verlaufen – unter drei Bedingungen: Das Unternehmen plant das Projekt professionell, es spielt (soweit möglich) mit offenen Karten und integriert die Mitarbeiter in den Prozess.



Dr. Georg Kraus. Der Change-Management-Profi nutzt seine freie Zeit, um Studenten der Universität Karlsruhe mit dem Projektmanagement vertraut zu machen.

Dr. Georg Kraus ●

Wie gute Führung bei Veränderungsprozessen wirkt

Studie. Ob organisationale Veränderungen mit Personalabbau gelingen oder nicht, hängt auch wesentlich vom Können der Führungskräfte und ihrer Art zu führen ab. Wissenschaftler konnten schon zeigen, dass transformationale Führung das Gelingen von Veränderungsprozessen positiv beeinflussen kann. Nun haben Wissenschaftler der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf untersucht, welche psychologischen Mechanismen dahinterstecken.

Gute Führung ist bei Change-Vorhaben im Unternehmen essenziell – keine Frage. Wer seine Mitarbeiter nicht rechtzeitig und richtig einbindet, muss mit schlechter Stimmung, Protest und letztlich sogar erhöhten Krankenständen oder Kündigungen rechnen. Die Forschung konnte schon zeigen, dass gute, transformationale Führung die Akzeptanz von Change-Projekten bei den Mitarbeitern steigern kann.

Viele Change-Prozesse mit Personalveränderungen

Doch wie genau beeinflussen gute Chefs Veränderungsprozesse? Das wollten Wissenschaftler der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf wissen und untersuchten die zugrunde liegenden psychologischen Mechanismen. An ihrer Studie nahmen 328 Mitarbeiter aus Unternehmen verschiedener Branchen teil, die sich gerade selbst in Veränderungsprozessen befanden. Der größte Teil der Befragten durchlief einen Veränderungsprozess, der sich aufs Personal auswirkte – bei dem also Mitarbeiter entlassen oder neue Führungskräfte eingestellt wurden (23 Prozent). Fast ebenso viele Befragten berichteten von Prozessänderungen (21 Prozent) und Strukturänderungen (18 Prozent) in ihrem Unternehmen – es wurden dort beispielsweise Abteilungen zusammengelegt. 14 Prozent der Studienteilnehmer befanden sich in einem Change-Prozess, der von technologischen Änderungen geprägt war, wie beispielsweise der Einführung eines papierlosen Büros. Weitere Gründe für Veränderungen waren solche, die die Organisationskultur betrafen (zehn Prozent) sowie strategische Änderungen (fünf Prozent) und Fusionen (acht Prozent).

Wie gute Führung diese Veränderungsprozesse laut ihrer Studie beeinflussen kann, haben die Studienautoren von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf – Stefan Süß, Inhaber des Lehrstuhls für BWL, und Stefanie Faupel, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL – auf www.haufe.de/personal.de zusammengefasst. Zunächst bestätigt ihre Studie demnach, dass Mitarbeiter die persönlichen Konsequenzen eines Veränderungsprozesses erheblich positiver einschätzen, wenn sie transformational geführt werden. „Darüber hinaus besitzen diese Mitarbeiter ein höheres Arbeitsengagement, das heißt einen positiven motivationalen Zustand, in dem sie gewillt sind, mit hoher Einsatzbereitschaft, Konzentration und Resistenz gegen

Widerstand zu arbeiten und zudem Stolz für ihre Arbeit empfinden“, schreiben Süß und Faupel. Die Studienergebnisse zeigen ebenfalls, „dass hohes Arbeitsengagement sowie die Wahrnehmung positiver Konsequenzen der Veränderung Mitarbeiter dazu bewegen, einen Veränderungsprozess aktiv zu unterstützen.“ Als weitere Determinanten des Mitarbeiterverhaltens während der Veränderung konnten die Studienautoren die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit der Situation vor der Veränderung sowie die Überzeugung, mit beruflichen Schwierigkeiten umgehen zu können, identifizieren. Eine ursprüngliche Unzufriedenheit und die Überzeugung, Probleme während der Veränderung lösen zu können, führen demnach ebenfalls dazu, dass Mitarbeiter eine Veränderung durch ihr Verhalten unterstützen.

Drei Ansatzpunkte für die Praxis

Was die Erkenntnisse aus ihrer Studie nun für die Personalarbeit bedeuten, haben die Studienautoren Süß und Faupel ebenfalls auf www.haufe.de/personal zusammengefasst. Sie sehen drei To-dos für HR. Erstens: Unternehmen sollten sich bewusst machen, welchen elementaren Einfluss Mitarbeiter auf den Erfolg (oder Misserfolg) von Veränderungsprozessen haben, fordern die Studienautoren. Denn die Studie zeige, dass Mitarbeiter dazu bewegt werden könnten, organisationale Veränderungen aktiv mitzugestalten und zu unterstützen, wenn sie angemessen angeleitet werden. „Dieses Potenzial können Unternehmen nutzen, um den Erfolg von Veränderungsprozessen zu fördern“, schreiben Süß und Faupel. Zweitens: Auch transformationale Führung müsse gefördert werden. Damit dies gelingt, setzen die Studienautoren auf Führungskräftetrainings: Sie sollen dabei helfen, organisationale Veränderungen unter Einbezug der Mitarbeiter erfolgreich zu gestalten. Und drittens: Das Arbeitsengagement müsse gefördert und attraktive Konsequenzen geschaffen werden. „Gesteigertes Arbeitsengagement und die Wahrnehmung positiver Konsequenzen der Veränderung stellen motivationale Mechanismen dar, welche den positiven Einfluss transformationaler Führung auf das Verhalten von Mitarbeitern erklären“, fassen die Autoren Süß und Faupel die Erkenntnisse aus ihrer Studie zusammen.

Andrea Sattler ●



Als IT-Dienstleister unverkennbarer werden

Foto: canjona / AdobeStock

CHANGE. IT-Dienstleister müssen für ihre Kunden hochwertige Leistungen erbringen, um am Markt zu bestehen. Dafür brauchen sie qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sowie eine entsprechende (Führungs-)Kultur. Deshalb startete die Orbit Gesellschaft für Applikations- und Informationssysteme mbH in Bonn im Jahr 2012 ein umfangreiches Change-Projekt und erntet heute die Früchte.

Für die IT-Branche gilt: Die Kundenwünsche und -bedürfnisse ändern sich so rasant, wie die technische Entwicklung voraneilt. Für IT-Dienstleister reicht es deshalb nicht, fachlich fit zu sein. Sie müssen auch schnell und flexibel auf Veränderungen bei ihren Kunden reagieren können.

Deshalb reifte vor fünf Jahren bei der damaligen Geschäftsführung des IT-Systemhauses Orbit die Erkenntnis: Die Struktur und Kultur unseres Unternehmens muss sich verändern, denn man wollte für seine Kunden nicht nur ein IT-Dienstleister sein, der aufgrund seiner Fachkompetenz „alle relevanten Facetten“ der Kunden-IT abdeckt, sondern auch ein Partner, mit dem diese gerne langfristig

zusammenarbeiten. Dazu sind neben hoher Qualität und Zuverlässigkeit auch eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Innovationskraft notwendig.

Kulturelles Change-Projekt gestartet

Diese Faktoren sahen die beiden damaligen Geschäftsführer beim Systemhaus Orbit, das zur Detecon International GmbH, einem Unternehmen der Deutschen Telekom Gruppe und der T-Systems International GmbH, gehört, noch nicht ausreichend genug entwickelt. Die alte Kultur war noch stark von einem Abteilungs- und Bereichsdenken geprägt, obwohl die kundenrelevanten Leistungen

meist in einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit erbracht wurden. Typisch für die Führungskultur des Jahres 2012 war, dass so manche Führungskraft ihre zentrale Aufgabe darin sah, selbst intensiv mitzuarbeiten, für Rücksprachen der zentrale Ansprechpartner zu sein und die Leistungen der Mitarbeiter zu kontrollieren und zu bewerten.

Noch nicht etabliert war hingegen ein modernes Management, das primär auf die Rahmenbedingungen der Arbeit achtet und Arbeitshindernisse für die Mitarbeiter beseitigt. Zudem waren die Abläufe und Zuständigkeiten vielfach unklar und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften nicht selten widersprüchlich. Dies hatte

Einfluss auf die Fluktuation der Mitarbeiter: Die hoch qualifizierten und selbstbewussten Spezialisten hatten weder das Gefühl „Wir können unser Potenzial entfalten“, noch glaubten sie: „Wir und unsere Leistung werden gewertschätzt“. Entsprechend schlecht waren auch die Bewertungen auf einem Arbeitgeberbewertungsportal.

Entscheidungsbefugnisse nach „unten“ abtreten

In dieser Situation entschieden die beiden damaligen Geschäftsführer, ein Change-Projekt zu starten. Das Ziel bestand darin, eine Führungskultur zu schaffen, die einem modernen, innovativen IT-Dienstleister entspricht. Als externen Unterstützer wählte man das Institut für Sales & Managementberatung (IFSM) mit Sitz in Urbar bei Koblenz, weil dieses Institut bereits Erfahrung mit ähnlichen Projekten hatte. Hinzu kam: Das von IFSM propagierte Konzept der „minimalen Führung“ entsprach den Vorstellungen der Geschäftsführer.

Dieses Führungskonzept zielt laut IFSM-Geschäftsführer Klaus Kissel darauf ab, mehr Entscheidungsbefugnisse auf die operative Ebene zu verlagern und die Kompetenz der Mitarbeiter systematisch zu steigern – was laut Kissel mittelfristig zu einer Entlastung der Führungskräfte führt – und zwar in dem Maße, wie die Mitarbeiter eigenständig neue Aufgaben

übernehmen und Herausforderungen meistern. „Nur so können die Unternehmen das Potenzial ihrer Mitarbeiter aktivieren und die Mitarbeiter auch emotional an sich binden. Und nur so können sie eine Aufwärtsspirale in Gang setzen, bei der die Kompetenz der Mitarbeiter und der Organisation kontinuierlich steigt.“

Zu Beginn des Projekts wurden ausgewählte Führungskräfte und Mitarbeiter interviewt, um ein Bild von der Ist-Situation zu erzeugen. Die Ergebnisse der Interviews bestätigten weitgehend die Erkenntnisse der Orbit-Geschäftsführer. Zudem zeigte sich: Auch die Mitarbeiter wünschten sich einen Wandel der Führungskultur und mehr Handlungs- und Gestaltungsfreiräume bei ihrer Arbeit.

Was dies konkret bedeutet, definierten Führungskräfte und Mitarbeiter im Jahr 2013 in einem Workshop zum Werte- und Führungsverständnis. Außerdem wurden Erfolgsfaktoren formuliert, an denen sich die Führung orientieren sollte. Entscheiden wurde, dass der Fokus der Führungsarbeit darauf liegen solle, für die Mitarbeiter jene Freiräume zu schaffen, die zur Entfaltung ihres Potenzials sowie zum eigenständigen Arbeiten erforderlich sind. Darüber hinaus sollen die Führungskräfte die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützen. Als Erfolgsfaktoren für das Wachstum einer solchen Führungskultur werden eine hohe Transparenz und Beteiligung der Mitarbeiter sowie regelmäßige Feedbackgespräche der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern angesehen.

Mehr Transparenz, mehr Feedback

An diesen Faktoren sollte die Qualität der Führung künftig gemessen werden. Um dies zu gewährleisten, wurden die Führungsfokus-Leitlinien und die dazu passenden Erfolgsfaktoren den damals 120 Mitarbeitern mitgeteilt. Parallel dazu wurden den Führungskräften – inklusive der Geschäftsführung – das entsprechende Verständnis und die erforderlichen Skills vermittelt, um die Mitarbeiter gemäß den formulierten Erfolgsfaktoren zu führen. Als Instrument hierzu diente die Kulturzwiebel des Organisationsanthropologen →



Foto: IFSM

Uwe Reusche. Der IFSM-Geschäftsführer empfiehlt das Konzept der „minimalen Führung“, um Change-Projekte zu steuern.

flow
consulting



FLOW CHANGE®

AGILE KOMPETENZEN FÜR TURBULENTE ZEITEN

- Gestalten Sie die digitale Transformation.
- Erweitern Sie Ihre Führungskompetenzen.
- Nutzen Sie unser neues Feedback-Instrument:

Future Skills for Leadership dynamic

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

150
JAHRE
Bethel
Für Menschen da sein

Wir setzen uns für Menschen ein. Tag für Tag. Mit sozialem Engagement und diakonischem Verständnis.

www.bethel.de

Bethel

→ Geert Hofstede, dem zufolge es letztlich die gemeinsamen Grundannahmen, Werte und Normen sind, die das (Führungs-)Handeln in einer Organisation prägen. Also müssen sich Unternehmen, die ihre (Führungs-)Kultur nachhaltig verändern möchten, auch intensiv mit dem Thema „Werte“ befassen.

Laut Aussagen des heutigen Geschäftsführers der Orbit Gesellschaft für Applikations- und Informationssysteme mbH, Andreas Baumann, betrat das Unternehmen damit Neuland, da es zuvor keine Führungskräfteweiterbildung gab. Diese

Weiterbildung ist laut Kissel jedoch eine zentrale sowie unverzichtbare Säule des Prinzips der minimalen Führung. Kissel betont: „Die Führungskräfte müssen sich ebenso wie ihre Mitarbeiter als Lernende begreifen und sich fragen, wie sie ihre Performance steigern können.“

Am Anfang seien Führungskräfte und Mitarbeiter skeptisch gewesen, denn sie hätten jahrelang negative Erfahrungen gesammelt und in den Teeküchen geteilt. Letztendlich sei diese Skepsis aber überwunden worden – unter anderem, weil die Geschäftsführung das neue Verhal-

ten vorgelebt habe. Um das gewünschte Führungsverständnis und -verhalten in der Organisation zu verankern, finden bei Orbit seit dem Jahr 2014 jährlich Seminare für Führungskräfte statt, in denen das Führen von Mitarbeiter- und Feedback-Gesprächen trainiert wird. Auch neue Führungskräfte werden entsprechend geschult. Bei sogenannten Supervisionsitzungen reflektieren die Geschäftsführung und die Bereichsleiter zudem mit einem Berater regelmäßig die Führungsstruktur und -kultur im Unternehmen. Außerdem definieren sie Fokusprojekte,

Barcamp „Change & Movement“

Weiterbildung. Führungskräfte und Berater entwerfen gemeinsam neue Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte für das digitale Zeitalter – das ist das Ziel des nächsten IFSM-Barcamps.

„Change & Movement“, so lautet der Titel eines Barcamps, das das Institut für Sales & Managementberatung (IFSM) am 24. November 2017 im Klostergut Besselich, Urbar (bei Koblenz), veranstalten wird. Das Event findet in Zusammenarbeit mit der Fachgruppe Systemisches Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung des Verbands DGSF (Deutsche Gesellschaft für Systemische Paar- und Familientherapie) statt.

Getreu dem IFSM-Slogan „Menschen bewegen. Zukunft gestalten“ werden bei dem Barcamp Frauen und Männer, die in Unternehmen die (Mit-)Verantwortung für deren Entwicklung tragen, darüber diskutieren, wie man im digitalen Zeitalter die Kultur und Struktur von Unternehmen und die Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter entwickeln kann. Gemeinsam entwerfen die Teilnehmer zudem neue Lösungsansätze und lernen neue Ideen kennen. Teilnehmen können an dem Barcamp unter anderem Geschäftsführer, Führungskräfte sowie Personal- und Organisationsentwickler. Außerdem sollten sich auch unbedingt Coaches und Berater eingeladen fühlen.

Bei dem „ersten systemischen Change-Camp“ diskutieren die Teilnehmer unter anderem anhand von Best-Practice-Beispielen über Themenkomplexe wie „Change-Management in der digitalen Welt“, „Change und Leadership“, „Coaching in Change-Prozessen“ und „Diversity – quo vadis?“. Dabei gestalten die Teilnehmer das Programm weitgehend selbst. Jeder, der möchte, kann vorab eigene Change-The-



Foto: SZ Photo Creative / mauritius-images.com

Change zum Anfassen. Barcamp heißt, jeder bringt seine brennendsten Change-Probleme mit.

men, eigene Fragestellungen und -Erfolgsrezepte in das Programm einbringen und so den Ablauf und Inhalt des Barcamps mitgestalten

Die verschiedenen Themen werden dort außer im Plenum auch in teils parallel stattfindenden Sessions bearbeitet, für die mehrere Workshop-Räume zur Verfügung stehen. Ziel ist es laut Aussagen der IFSM-Geschäftsführer Klaus Kissel und Uwe Reusche, in dem Barcamp eine Atmosphäre zu schaffen, „in der ein gegenseitiges Lernen in einer inspirierenden Umgebung möglich ist“. Dabei soll die „Dynamik und Erfahrung der Gruppe für das Gewinnen neuer Erkenntnisse genutzt werden“.

Die Teilnahme an dem Barcamp kostet inklusive Verpflegung 120 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer. Personen, die sich für eine Teilnahme an dem Barcamp interessieren, finden nähere Infos hierüber auf der IFSM-Webseite (www.ifsm-online.com) in der Rubrik „Akademie“. Dort können sie sich auch online anmelden.



Foto: Orbit

Firmenfeier.
Gemeinsame Events sorgen bei der Belegschaft für neue Motivation.

die langfristigen Zielen dienen. Im zweiten Jahr des Projekts zeigte sich: Nicht nur die Werte, Rituale und das Verhalten müssen angepasst werden, sondern auch die Strukturen und die Organisationsform sind überholt. Starke Veränderungen an der Aufbauorganisation eines Unternehmens führen jedoch in der Regel zu Stress und Widerstand. Somit bestand die Gefahr, dass beim Versuch, eine neue, schlanke Führungsstruktur aufzubauen, das gerade gewonnene Vertrauen wieder zerstört werden könne. Die letztendlich gewählte Lösung war einfach und für viele Mitarbeiter und Führungskräfte revolutionär. Gemeinsam mit einer Projektgruppe entschied die Geschäftsleitung, dass es bei Orbit künftig nur noch drei Führungsebenen geben soll: die Geschäftsführung, die Bereichsleitung und die Leitung der Competence-Center.

Mitarbeiter wählen ihre Führungskräfte

Bei der Besetzung der Competence-Center-Leitung sollten die Mitarbeiter stark beteiligt sein: Zuerst wählte die Geschäftsleitung die Führungskräfte alleine aus, wobei die Kriterien „fachliche Kompetenz“ und „Anzahl der Dienstjahre“ entscheidend waren. Doch wer von den Bewerbern letztlich eine Führungsposition erhält, sollte ab sofort in geheimer Wahl bestimmt werden und zwar durch ein Gremium, das sich zusammensetzt aus Mitarbeitern, Betriebsrat und Geschäftsleitung. Dies war ein starkes Signal seitens der Unternehmensleitung an die Mitarbeiter: „Wir wollen eine andere Art

von Führung etablieren, und dazu sind wir auf eure Mitsprache und euer Engagement angewiesen.“
Zugleich arbeitet das Unternehmen durch Teamentwicklungsmaßnahmen daran, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation zu stärken. So treffen sich zum Beispiel beim „Bier

um halb vier“ Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche freitagnachmittags bei einem Kaltgetränk zu einem Gedanken- und Meinungs-austausch – auch um sich persönlich besser kennenzulernen. Um den Entwicklungsprozess voranzutreiben und zu evaluieren, wurde im Jahr 2016 ein IT-gestütztes Führungsfeedback →

SPRACHTRAININGS & BUSINESS SEMINARE
Mit Kompetenzen zum Erfolg.

140 Jahre Berlitz: Tradition trifft Innovation

- Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelles Know-how sowie Management- und Führungskompetenz aus einer Hand
- Zahlreiche Trainingsformate für jede Anforderung
- Managed Training Services: Komplettlösung für Firmen
- Virtuelle Live-Trainings und E-Learning-Angebote
- Persönliche Beratung in jedem Berlitz Center oder durch Ihren Firmenkundenberater

Unser aktueller Weiterbildungstipp:

10 % Frühbucherrabatt bis zum 31. Dezember 2017 auf Berlitz Sprachcamps für Kids & Teens sichern!



www.berlitz.de/kidsrabatt



Foto: IFSM

Klaus Kissel. Der IFSM-Geschäftsführer schulte Mitarbeiter und Führungskräfte zum Thema „Feedback geben und nehmen“.



Foto: Orbit

Andreas Baumann. Der Orbit-Geschäftsführer wirbt für sein neues Führungsverständnis.

→ durchgeführt. Hier konnten die Mitarbeiter ein Votum abgeben, wie sie die Führung (gemessen an den Führungsfokus-sätzen) einstufen. Dabei zeigte sich: Verglichen mit der Befragung zu Beginn des Projekts hat sich die Beziehung zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern verändert. Sie ist heute viel stärker als früher geprägt von Vertrauen und einem partnerschaftlichen Miteinander. Die Ergebnisse der Befragung wurden erneut publik gemacht. Zudem trafen sich die Berater mit den Führungskräften zu Coaching-Gesprächen über das Mitarbeiterfeedback. Im Bedarfsfall wurde dabei geklärt, wie festgestellte Mängel beseitigt werden könnten.

Anspruch: „Wir sind anders“

Im Jahr 2016 entwickelte der IT-Dienstleister zudem intern die neue Vision „Unverkennbar Orbit“. Diese Vision bezieht sich auf die Dimensionen „Kunde“, „Positionierung“, „Führung“, „Unternehmenskultur“, „Personalentwicklung“ und „Fokussierung“. Dahinter verbirgt sich laut Geschäftsführer Baumann folgendes Ziel beziehungsweise folgender Selbstanspruch: „Für unsere Kunden soll auf allen Ebenen der Zusammenarbeit mit uns erfahrbar sein, dass wir anders sind als die meisten IT-Dienstleister. Die

Kunden sollen ebenso wie die Mitarbeiter im alltäglichen Miteinander die Werte und Überzeugungen spüren, für die Orbit steht – und zwar an vielen scheinbaren Kleinigkeiten, die letztlich jedoch den großen Unterschied ausmachen.“ Dies setzt voraus, dass sich die Orbit-Mitarbeiter regelmäßig folgendes vor Augen führen: „Wofür stehen wir?“ und „Was ist uns deshalb bei unserer Arbeit, im Miteinander und im Kundenkontakt wichtig?“. Um dieses Bewusstsein zu schärfen, übernahmen einige Mitarbeiter freiwillig die Funktion der Visionsbotschafter: Als Mittler zwischen den Mitarbeitern fördern sie die Kommunikation über die verschiedenen Facetten und Implikationen der Vision. Mit den Botschaftern wird aktuell daran gearbeitet, die Vision des Unternehmens im Arbeitsalltag und im Kundenkontakt noch stärker erfahrbar zu machen.

Diese Weiterarbeit an den kulturverändernden Themen und Projekten ist Andreas Baumann sehr wichtig, obwohl er zugleich konstatiert: „Die Kultur von Orbit hat sich seit 2012 bereits sehr verändert. Sie entspricht heute der eines modernen Dienstleisters, mit dem sich die Mitarbeiter stark identifizieren.“ Entsprechend gering ist die Mitarbeiterfluktuation. Aufgrund der vielen positiven Bewertungen durch Arbeitnehmer und

Bewerber wurde dem Unternehmen vom Arbeitgeber-Bewertungsportal „Kununu“ das Gütesiegel „Top-Company“ verliehen.

Die Veränderung geht weiter

Auch die Kunden spüren offensichtlich: Bei Orbit hat sich viel verändert. Kein Zufall ist es für Andreas Baumann, dass sich der Umsatz des IT-Dienstleisters seit 2012 fast verdreifacht und die Mitarbeiterzahl mehr als verdoppelt hat. Er erachtet die konsequente und nachhaltige Entwicklung eines neuen Werte- und Führungsverständnisses als zentrale Ursache für den wirtschaftlichen Erfolg. „Was wir an Beratungshonoraren investiert haben, hat sich um ein Vielfaches amortisiert.“ Dies darf jedoch, so sein Credo, kein Anlass sein, stillzustehen und sich selbstzufrieden auszuruhen. „Das enorme Wachstum unseres Unternehmens stellt uns gerade vor neue Herausforderungen. Wir müssen schauen, dass die Organisation und die Strukturen mitwachsen und angepasst werden.“ Deshalb werde man auch künftig nicht nur in die Entwicklung der fachlichen Kompetenz, sondern auch in die kulturelle Entwicklung des Unternehmens investieren. Denn man wolle für Kunden und Mitarbeiter weiterhin „unverkennbar“ sein.

Lukas Leist ●



Christof Hahn, Trainer im Auftrag des ime, über neuere Entwicklungen im Change Management

Heute ist ein „kollektiver“ Ansatz im Change Management mit vielen veränderungswilligen Führungskräften und Mitarbeitern erforderlich.

Herr Hahn, ist Change das neue „Normal“?

Christof Hahn: Absolut. Change ist mittlerweile die Regel statt die Ausnahme. Veränderung hat den Nimbus des Besonderen verloren und ist im Unternehmensalltag nicht mehr nur temporär in wenigen Unternehmensbereichen wahrnehmbar, sondern durchdringt permanent die gesamte Organisation. Führungskräfte und Mitarbeiter haben sich daran gewöhnt, dass Change zum Tagesgeschäft gehört.

Change Management muss deshalb heute als permanenter und eigenständiger Unternehmensprozess verstanden werden, der genauso wie andere betriebliche Prozesse professionell zu führen ist.

Werden die alten Change-Methoden den immer schnelleren Marktanforderungen noch gerecht?

Die Prinzipien und Erkenntnisse der klassischen Change-Ansätze lassen sich auch heute noch unter den neuen

Rahmenbedingungen nutzen. Allerdings können Unternehmen es sich in einem VUCA-Umfeld (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) nicht mehr leisten, auf ständig ändernde Rahmenbedingungen mit aufwendigen Großprojekten gemächlich zu reagieren. Unternehmen brauchen deshalb viele Beteiligte, die aus verschiedenen Perspektiven die Veränderungen im Unternehmensumfeld beobachten und darauf schnell reagieren. In vielen Unternehmen verhindert eine hierarchische Struktur allerdings diesen kollektiven Ansatz.

Was sind aus Ihrer Sicht die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Change Management unter VUCA-Bedingungen?

Die Change-Kompetenz der Führungskräfte müsste nicht nur punktuell, sondern systematisch geschult und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Um wirksam Veränderungsprojekte zu gestalten, benötigen die Verantwortlichen spezielle Instrumente, die der Natur

des Menschen und den heutigen Rahmenbedingungen besser entsprechen. Methoden wie Storytelling, Design Thinking oder Open Space Formate sind in der Unternehmenspraxis bisher noch wenig verbreitet.

Was dürfen Teilnehmer in Ihren Seminaren erwarten?

Die Teilnehmer erhalten viele Anregungen für neue Vorgehensweisen. Da ich selbst Veränderungsprozesse begleite, kann ich auf unterschiedliche Praxisfälle im Seminar zurückgreifen. Zudem setze ich einen Mix aus Lern- und Aktivierungsmethoden aus verschiedensten Disziplinen der Veränderungsarbeit ein: vom Coaching bis zur systemischen Organisationsentwicklung.

ime
Institut für
Management-Entwicklung ©

www.ime-seminare.de

Seminarempfehlungen

Change Management I - die Grundlagen -



nächste Termine:
15. - 16. März 2018 Dortmund
18. - 19. Juni 2018 Frankfurt/M.

Change Management II - die Methoden -



nächste Termine:
07. - 08. Dezember 2017 Oberursel
07. - 08. Mai 2018 Kamen

Change Management III - die Kultur verändern -



nächster Termin:
24. - 25. September 2018 Hamburg

Sechs Dinge, die die SAP agiler machen

CHANGE. Die Geschwindigkeit, mit der sich die Unternehmen an ihre Märkte anpassen müssen, nimmt ständig zu. Auf der Messe „Zukunft Personal 2017“ in Köln berichtete Dr. Wolfgang Fassnacht, HR Director Germany der SAP SE, von sechs Stellhebeln, deren Neujustierung dazu geführt habe, dass sich der Softwarekonzern SAP fit für den Wandel fühle.



Dr. Wolfgang Fassnacht. Er ist Senior Vice President, HR Director Germany, Global HR BP Lead for Business Areas Finance and HR bei der SAP SE. Auf dem Trendforum der „Zukunft Personal“ hielt er am 19. September 2017 den Vortrag „Human Resources 4.0“ mit Beispielen aus der SAP-Welt.

Die SAP SE mit Sitz im badischen Walldorf ist ein deutscher Softwarehersteller, der gemessen am Umsatz der größte europäische und außeramerikanische Softwarehersteller ist. Weltweit rangiert er auf Platz vier. Tätigkeitsschwerpunkt ist die Entwicklung von Software, die die Geschäftsprozesse eines Unternehmens wie Buchführung, Controlling, Vertrieb, Einkauf, Produktion, Lagerhaltung und Personalwesen abwickeln kann. Im Jahr 2016 wurden weltweit mit 84.183 Mitarbeitern 22 Milliarden Euro Umsatz (plus sechs Prozent) erwirtschaftet.

Auch SAP musste in den letzten Jahren schneller werden, um die sich ständig ändernden Kundenwünsche und die Marktveränderungen zu bewältigen. Fassnacht berichtete von folgenden sechs Stellhebeln, mit denen die Geschäftsleitung und das Personalwesen der SAP dafür sorgen, dass das Unternehmen trotz verschärfter Dynamik in der Computerbranche stabil auf Kurs bleibt:

1 Führung

Anweisung und Kontrolle haben laut Fassnacht als Führungsinstrument endgültig ausgedient. Führung muss ab sofort auf Vertrauen beruhen. Führungskräfte sollten coachen können und wertschätzend sein. „Wir bei der SAP bekennen uns zu diesem Führungsverständnis und leben es auch“, betonte der Personalchef. Alle Manager gingen durch entsprechende Trainings, in denen das neue Führungsideal als erwünscht „angepriesen“ werde. Ab sofort gäben die SAP-Mitarbeiter einmal im Jahr ihrer

Führungskraft ein Feedback, aus dem der individuelle „Leadership-Trust-Index“ der Führungskraft berechnet werde. Der sollte gut sein, sonst sorgt die SAP mit Coaching und Training dafür, dass der Führungsstil sich in die richtige Richtung entwickelt. Viele Mitarbeiter hätten nie geglaubt, dass die SAP so nachdrücklich auf einem neuen Führungsstil bestehe (insbesondere nicht im Vertrieb, wo oft noch ein traditioneller Führungsstil vorherrschte). Der Index sei aber ein „sehr wirkmächtiges Instrument“, um das Führungsverhalten zu ändern. Fassnacht: „Für mich gibt es keine Diskussion: Nur solch ein vertrauensbasierter, partizipativer Führungsstil ist zeitgemäß.“

2 Performance-management

Das Performancemanagement wurde im Jahr 2017 bei SAP (nach einem Pilotprojekt 2016) komplett umgestellt. Das neue Performancemanagementsystem heißt „SAP-Talk“. Bislang erarbeitete eine Führungskraft mit jedem Mitarbeiter am Anfang eines Jahres eine gewisse Zielplanung. Am Jahresende gab es dann ein Kontrollgespräch, das zu einer Schulnote führte und an dieser Note hing dann der Bonus und die Gehaltsentwicklung. Laut Fassnacht funktionierte diese Vorgehensweise nicht mehr, weil sie viel zu starr und der einjährige Zyklus viel zu lange war. Am Jahresanfang Ziele zu vereinbaren, die erst am Jahresende wieder betrachtet würden, sei definitiv überholt. Heute wisse man am Jahresende oft nicht mehr, was man im Januar vereinbart

Foto: Pichler

habe. Die Ziele hätten in der Regel keinen Wert mehr, weil der Mitarbeiter oft in ganz andere Projekte gewechselt sei. Fassnacht: „Wir mussten zu einem agilen und kontinuierlichen Performance-management kommen.“ Es gebe jetzt immer noch eine Zielvereinbarung, aber über sie werde während eines Jahres regelmäßig gesprochen – zum Beispiel zehn Minuten lang am Ende eines Jour fixe. Da würde über Veränderungen bei den Zielen geredet und es könnten Zwischenbeurteilungen festgehalten werden.

Zusätzlich wurde das alte Bewertungssystem, das auf „Schulnoten“ beruhte, abgeschafft. „Zu unserem Führungsideal passt das nicht mehr“, so Fassnacht. „Ich kann nicht das ganze Jahr vertrauensvoll führen und dann den Mitarbeiter in die Rolle eines Kindes drängen und ihm eine Note geben.“ Außerdem seien die Noten selten aussagekräftig gewesen. Es gab eine Skala, die aus fünf Noten bestand, aber von den Führungskräften wurden nur die Note „drei“ (35%), „zwei“ (55%) und „eins“ (10%) vergeben. Jetzt könne sich ein Manager beim Thema „Gehaltserhöhung“ nicht mehr hinter der Scheinobjektivität von Schulnoten verstecken. Er müsse sich trauen, das Ausmaß einer Erhöhung mit seinen Beobachtungen zu begründen. „Der Abschied von den Noten wurde von einem überwältigend positiven Feedback aus der Belegschaft begleitet“, erinnerte sich Fassnacht. Der Bonus werde jetzt nur noch aus dem gesamten Unternehmenserfolg abgeleitet.

3 Lernen

In Zeiten der Veränderung muss jeden Tag gelernt werden. Die Personalabteilung hat die Aufgabe, dass viel kleinteiliger als bislang gelernt werden kann. Es gelte, viel mehr Online-Lernen zu ermöglichen, aber auch Coaching und Mentoring sowie die kollegiale Beratung mit Peergroup-Feedback könnten das Lernen beschleunigen. „Mein bestes Lernerlebnis war ein Sabbatical in Ghana. Da war ich als Führungskraft gefordert und habe Dinge gelernt, die ich nie in einem Training hätte lernen können“, so Fassnacht. „Lernen muss einfach schneller und intensiver werden.“ Bei der SAP führt eine entsprechende Fehlerkultur zusätzlich

dazu, dass permanent gelernt werde. Das Moto lautet „Scheitere oft, aber frühzeitig“. Kurze Entwicklungszyklen haben offenbar den Vorteil, dass Fehler schnell korrigiert werden können. „Wir sind aber noch nicht so weit, dass wir den Fehler des Monats feiern“, merkte Fassnacht an. „Aber wir sind schon so weit, dass sich keiner wegen eines Fehlers bestraft fühlt.“

4 Organisation

„Für mich ist ganz klar, die hierarchischen Organisationsformen haben sich überlebt, weil wir sonst mit der Geschwindigkeit der aktuellen Veränderung nicht Schritt halten können“, gab sich Fassnacht überzeugt. Es dauere immer noch zu lang, bis Informationen von oben nach unten und von unten nach oben wanderten. Hier sei die SAP auch noch nicht perfekt. Die agilen Strukturen, die bei der Softwareentwicklung gelten, seien bislang nur teilweise auf die Verwaltung oder den Vertrieb übertragbar. Fassnacht: „Für mich ist ganz klar: Wir müssen eine netzwerkartige Organisationsform finden.“ Aber er rechne noch mit einer gewissen Überzeugungsarbeit bei Managern, denen es immer noch wichtig sei, wie viele Schäfchen sie unter sich hätten und die Wert auf einen kontrollierenden „Durchgriff“ auf ihre Mitarbeiter legten. Da müsse man noch nach der passenden Organisationsform suchen.

5 Werte

„Ich bin überzeugt davon, dass Menschen lieber in einem Unternehmen arbeiten, das ihnen einen Sinn gibt und für bestimmte Werte steht“, sagte Fassnacht. Die entsprechenden SAP-Werte wurden in Hunderten von Workshops im Rahmen eines Bottom-up-Ansatzes (hohe Glaubwürdigkeit!) ermittelt. Worin drückt sich die SAP-Kultur aus? Am besten lässt sich dies mit den fünf einfachen „How We Run“-Verhaltensgrundsätzen erklären, die die SAP-Mitarbeiter leiten und bei der Erreichung der Ziele helfen. Sie lauten: „Drücken Sie sich klar und ehrlich aus, bleiben Sie neugierig, respektieren Sie Unterschiede, halten Sie Ihre Versprechen und bauen Sie Brücken anstatt

Barrieren.“ Alle Mitarbeiter kennen diese Werte. Der Wert „sich klar und ehrlich ausdrücken“ („Tell it like it is“) führt zum Beispiel in Meetings dazu, dass eine Person aufstehen darf, um zu sagen, wie „etwas wirklich ist und was nicht gut läuft“, ohne Angst haben zu müssen.

6 Transparenz

Die Zeit des Herrschaftswissens ist bei der SAP offenbar vorbei. Mitarbeiter und Führungskräfte bekommen alle relevanten Informationen in Echtzeit zur Verfügung gestellt. Jede Führungskraft kann auf dem Smartphone sehen, wie weit ihr Budget aufgebraucht ist. Es gibt keinen Controller mehr, der Herrschaftswissen hat und der die Daten mit Zeitverzug für andere aufbereitet. Fassnacht: „Wenn wir schnell und agil arbeiten wollen, dann müssen wir den Mitarbeitern auch Zugang zu den relevanten, firmeninternen Daten geben. Wir müssen volle Transparenz herstellen.“ Der Nachteil einer vollkommenen Transparenz sei es allerdings, dass sich jede Führungskraft auf kritische Fragen gefasst machen müsse. Transparenz könne auch bedeuten, dass interne Informationen nach draußen gelangten. Mögliche negative Erfahrungen ändern laut Fassnacht aber nichts an der Richtung, in die man gehen muss.

Fazit: „Wenn ich den richtigen Führungsstil praktiziere, die Mitarbeiter mit dem richtigen Performancemanagement anleite, wenn ich so viele Lernangebote habe, sodass jeder ad hoc die Skills lernen kann, die er für sein nächstes Projekt braucht, wenn ich mich in einer netzwerkartigen Organisationsstruktur bewege, wenn ich eine werteorientierte Sinnstiftung vorweisen kann und noch dazu transparent mit allen Daten umgehe, dann stärke ich als Manager meinen Mitarbeitern den Rücken“, fasste Fassnacht seine Botschaft zusammen. Nur so bekämen die Mitarbeiter jene Stabilität, die es ihnen erlaube, sich dem Wandel zu öffnen. Als Geschäftsleitung und HR-Abteilung müsse man genau diesen Rahmen schaffen. „Jedes Unternehmen sollte jetzt diese sechs Themen in seiner eigenen Geschwindigkeit und eigenen Art angehen“, forderte Fassnacht.

Martin Pichler ●

Verband für organisationale Resilienz gegründet

SERVICE. „Verband für organisationale Resilienz – Association for Organisational Resilience“ (Ores), so lautet der Name des neuen Verbands, der in diesem Jahr von führenden Resilienzexperten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz gegründet wurde. Die Qualität der Resilienzberatung von Unternehmen soll so verbessert werden.

Foto: blickwinkel / mauritius-images.com

In der Folge der Finanzkrise des Jahres 2008 wurde vielen Geschäftsleitungen klar, dass sie mehr brauchen als das übliche „Risikomanagement“. Die spürbare Überforderung von Mensch und Organisation, die die VUCA-Welt mit sich bringt, kann nur durch die „Zukunftskompetenz Resilienz“ abgemildert werden.

Das Konzept der „individuellen“ Resilienz wird bereits seit Mitte des letzten Jahrhunderts erforscht. Es wurden verschiedene „Schlüssel“ entdeckt, die alle dazu beitragen, die innere Widerstandskraft eines Individuums zu fördern und aufrechtzuerhalten. Es handelt sich um Fähigkeiten wie: Akzeptanz, Optimismus, Selbstwirksamkeit, Verantwortung, Netzwerkorientierung, Lösungsorientierung, Zukunftsorientierung sowie Ungewiss-

heitstoleranz, Veränderungsbereitschaft und Achtsamkeit. Ziel einer individuellen Resilienzstärkung ist es, dass der Einzelne situationselastisch agieren kann – was durch das Zusammenspiel der Resilienz-Schlüssel auch tatsächlich erfolgreich gefördert werden kann.

Neu: Eine ISO-Norm zu organisationaler Resilienz

Da eine Organisation mehr ist als ein Individuum und betrachtet werden muss als äußerst komplexes Konstrukt, können Zusammenhänge, die für die individuelle Resilienz gelten, nicht 1:1 auf Organisationen übertragen werden. Die Eigenschaften einer Organisation setzen sich zusammen aus den Faktoren Umwelt,

Organisationszielen, (Entscheidungs-) Strukturen, Mitgliedern sowie Ausstattung und Ressourcen. In diesem Umfeld sind Individuen und Teams tätig. Individuum, Team und Organisation müssen beim Thema „organisationale Resilienz“ einzeln und in ihrer Interaktion berücksichtigt werden. Nur so lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten.

Aktuelle Konzepte zur Entwicklung organisationaler Resilienz setzen deswegen vor allem auf die „Unternehmenskultur“. Wie Menschen in einer Organisation miteinander umgehen, wie Erfahrungen des Scheiterns in Unternehmen thematisiert werden, wie Führungskräfte ihre Führungsaufgabe auffassen – all das hat einen großen Einfluss auf die Resilienz eines Unternehmens. Und von dieser Re-



silienz hängt schließlich vor, während und nach einer Krise die Leistungsfähigkeit der Organisation als Ganzes ab.

Die zunehmende Bedeutung organisationaler Resilienz wird auch daran deutlich, dass die International Organization of Standardization (ISO) im März 2017 eine Norm veröffentlicht hat, die organisationale Resilienz in einem Unternehmen messbar machen soll. Die organisationale Resilienz wird sehr allgemein definiert als „the ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment to enable it to deliver its objectives and to survive and prosper“. Die ISO-Behörde gliedert die Aspekte zu organisationaler Resilienz in grundlegende Prinzipien und konkrete Elemente. Zusätzlich gibt sie Empfehlungen, wie Faktoren organisati-

onaler Resilienz identifiziert, gemessen und bewertet werden können. Die „Prinzipien“ der Norm bilden die Grundlagen, auf denen eine Organisation ein organisationales Resilienzmanagement aufbauen kann. Darunter finden sich grundlegende organisationale Prinzipien wie ein umfassendes Verständnis der Kontextbedingungen der Organisation, gutes Management und Führung oder eine breite Diversität bei Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissen. Das Herzstück der Norm 22316 stellen die neun Elemente dar, aus denen sich jeweils konkrete Handlungsempfehlungen erarbeiten lassen. Beispielsweise benennt die Norm bestimmte Fähigkeiten der Führungskräfte, ein passendes Wissensmanagement oder die Beziehung der Organisation zu ihrem Umfeld. Ebenfalls ein zentrales Thema: Wie können Unternehmen ihre Resilienz messen, wie kann die Umsetzung resilienzfördernder Maßnahmen evaluiert werden? Auch dazu gibt die ISO-Norm generelle Richtlinien vor. Sie benennt Anforderungen, die die Organisation zur Evaluation von Resilienz erfüllen muss und schlägt Vorgehensweisen zur Beobachtung und Beurteilung der Maßnahmenumsetzung vor.

Der neue Verband und seine Kerngruppe

„Wir brauchen einen Thinktank für organisationale Resilienz, in dem das Wissen und die Erfahrung von Forschern und Praktikern einfließt. Das gab es bisher nicht“, fordert Prof. Dr. Jutta Heller, Gründungsmitglied und 1. Vorsitzende des Verbands für organisationale Resilienz (www.ores.online). Sie fokussiert ihre Beratungsarbeit seit über 15 Jahren auf die Kernthemen individueller und organisationaler Resilienz. Während ihrer Tätigkeit an der Hochschule für angewandtes Management in Erding sicherte sie dem Thema einen zentralen Platz im Studienschwerpunkt „Coaching“. Wie wichtig der Berufsverband als Anlaufstelle für Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Resilienzkonzepts sein wird, zeigt sich daran, dass namhafte Experten zu den Gründungsmitgliedern gehören. Sie alle verstehen sich als Vorreiter auf ihrem Gebiet und integrieren Resilienz schon seit Langem in ihre Tä-



Foto: Ores

Prof. Dr. Jutta Heller. Sie initiierte den „Verband für Organisationale Resilienz“ und ist dessen 1. Vorstand. Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlerin ist eine erfolgreiche Fachbuchautorin und bildet Resilienzberater (www.juttaheller.de/akademie/resilienztraining) aus.

tigkeit (überwiegend als Organisationsentwickler und Resilienzberater). Ziel des Verbands ist es, resilientes Denken, Fühlen und Handeln von Individuen, Teams und Organisationen zu fördern. Aktuell entwickelt Ores eine Befragung zu organisationaler Resilienz, die sich an den neun Elementen der ISO-Norm orientiert und diese um weitere Bereiche ergänzt. Das Resilienzkonzept soll auch durch Tagungen, Kongresse und Publikationen weiterentwickelt werden. Geplant sind „Ores-Open-Days“. Der erste Termin ist am 31. Januar 2018 in München (<http://ores.online/blog/>). Ein Online-Kongress ist in Planung.

Die Kerngruppe des Verbandes für organisationale Resilienz (Ores) bilden folgende zwölf Gründungsmitglieder:

- **Jutta Heller**, Vorstandsvorsitzende (Ausbilderin von Resilienzberatern)
- **Ella Amann**, Vorstandsressort „Qualitätssicherung und Weiterbildung“ (Leiterin des internationalen Berater- und Trainernetzwerks „Resilienzforum“)
- **Jeannette Brenner**, Vorstandsressort „Finanzen und Mitgliederbetreuung“ (Resilienzberaterin, Rechtsanwältin) →

- • **Karsten Drath**, Vorstandsressort „Internationale Kooperation“ (Managing Partner „Leadership Choices“)
- **Brigitte Huemer**, Vorstandsressort „Umsetzungsorientierte Methoden für Organisationale Resilienz“ (Partnerin der Trigon Entwicklungsberatung)
- **Sebastian Mauritz**, Vorstandsressort „Presse und Öffentlichkeitsarbeit“ (Leiter der „Resilienz-Akademie“)
- **Ingrid Preissegger**, Vorstandsressort „Forschung und Entwicklung sowie Diagnostik des Themenfelds Organisationale Resilienz“ (Partnerin der Trigon Entwicklungsberatung)
- **Ulrike Clasen** (Inhaberin „Netzwerk Kadertraining“, Vertreterin „Resilienzforum“ in der Schweiz)
- **Marcel Frei-Balegia** (Managing Partner „Morgenthaler Consulting“)
- **Harri Morgenthaler** (Managing Partner „Morgenthaler Consulting“)

- **Sylvia Kéré Wellensiek** (Leiterin von HBT Human Balance Training, Resilienz-Beraterin)
- **Fritz Zehetner** (Inhaber von „Size Prozess“).

In regelmäßigen persönlichen Arbeitstreffen will die Kerngruppe die Richtung bestimmen, in die der Verband in Zukunft gehen wird. Gleichzeitig dient die Kerngruppe als Experimentalraum: Die Prinzipien, die man den Unternehmen empfiehlt, sollen auch verbandsintern konsequent angewandt werden. Teamresilienz kann man in der Kerngruppe wahrscheinlich am eigenen Leib erfahren. Einen Einblick in die Fortschritte und die persönlichen Erfahrungen wird der Blog auf der Homepage des Verbands liefern. Zusätzlich bündelt Ores das Know-how seiner Mitglieder in Fachgruppen, die als „Thinktank“ für organisationale Resilienz dienen. In den Fachgruppen sollen

Standards definiert und Schwerpunkte gesetzt werden, die bei der Entwicklung organisationaler Resilienz dienen. Drei Fachgruppen erarbeiten die Themenfelder „Qualitätsstandards und Weiterbildung“, „Forschung, Entwicklung sowie Transfer“ und „internationale Kooperationen“. Ores deckt damit ein breites Spektrum von Handlungsfeldern ab. Das Ziel der Resilienzentwicklung bei Organisationsmitgliedern, Führungskräften und bei den Organisationen als Ganzes wird mit Forschungsk Kooperationen und Praxisempfehlungen verfolgt werden. Die Entwicklung von Qualitätsstandards und Weiterbildungsoptionen und die internationale Ausrichtung runden das Verbandsprofil ab. „Damit wird sich Ores als erster Ansprechpartner in allen Fragen der organisationalen Resilienz etablieren“, ist sich Jutta Heller sicher.

Gudrun Porath ●

Was steckt hinter der Resilienz-ISO 22316 ?

Hintergrund. Wie sehen die neun Elemente („Attributes“) der ISO 22316 im Detail aus? Nachdem die Norm bisher nur in Englisch vorliegt, handelt es sich bei den nachfolgenden Erklärungen um eine inoffizielle Übersetzung von Jutta Heller.

1. Geteilte Vision, Klarheit über den Unternehmenszweck

Eine resiliente Organisation teilt auf allen Hierarchieebenen eine gemeinsame Vision, gemeinsame Ziele und Werte – insbesondere in Hinblick auf den Nutzen eines Resilienzmanagements.

2. Internes und externes Umfeld

Eine resiliente Organisation versteht die internen und externen Systeme, in denen sie sich grundsätzlich bewegt. Sie schafft es auch, diese Felder ganz gezielt zu beeinflussen.

3. Unsicherheit und Scheitern

Eine resiliente Organisation besitzt eine Führungskultur, die eine stabile Führung auch in Perioden der Unsicherheit und der Veränderung ermöglicht. Es gibt eine Fehlerkultur, die es erlaubt, aus Fehlern nachhaltig zu lernen.

4. Relevante Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen

Eine resiliente Organisation hat gemeinsame resilienzfördernde Überzeugungen und Werte sowie positive Einstellungen und Verhaltensweisen, die fest in jedem Einzelnen verankert sind.

5. Information und Wissen

Die Mitglieder einer resilienten Organisation teilen ihre Informationen und ihr Wissen. Lernen aus Erfahrung und aus Fehlern wird unterstützt.

6. Verfügbarkeit von Ressourcen

Eine resiliente Organisation entwickelt Ressourcen (zum Beispiel: qualifizierte Mitarbeiter, Anlagen, Informationen, Technologie), die die vulnerablen Stellen der Organisation abdecken können und eine schnelle Anpassung an veränderte Umstände ermöglichen.

7. Entwicklung und Koordination der Unternehmensmanagementbereiche

Die verschiedenen Unternehmensbereiche einer resilienten Organisation werden klar definiert, entwickelt und koordiniert, sodass sie gemeinsam an den strategischen Zielen einer Organisation mitarbeiten können. Unternehmensmanagementbereiche sind HR, QR, BGM, IT ...

8. Evaluation

Eine resiliente Organisation evaluiert ihre Ergebnisse kontinuierlich, um aus ihren Erfahrungen zu lernen und um Chancen zu erkennen.

9. Fähigkeit, Veränderung zu antizipieren und zu managen.

Eine resiliente Organisation erkennt zukünftige Veränderungen früh, kann damit umgehen und reagiert angemessen.

Prof. Dr. Jutta Heller ●



Bei uns treffen Sie Entscheider, Macher ... Persönlichkeiten, die nach vorne wollen

Seit 40 Jahren bildet der GABAL e.V. ein Netzwerk für Menschen, die sich mit Persönlichkeitsentwicklung, Weiterbildung und Führungskompetenz befassen.

„Austausch, Praxisnähe, Inspiration und Professionalität – dafür ist GABAL e.V. mit seinen Angeboten ein Garant.“

(Anna Nguyen, Lecturer Universität zu Köln)

**3 GUTE
GRÜNDE**

Warum sich rund 800 Mitglieder für GABAL entschieden haben und warum auch Sie dabei sein sollten:

1. Neue Impulse, Ideen und Strategien auf regionalen und nationalen Veranstaltungen mit White Papers, Webinaren, Newsletter und Printmagazinen.
2. Sie treffen sowohl Trainer, Berater und Coaches als auch Führungskräfte und Entscheider.
3. Sie erhalten viele wertvolle Vorteile, wie das Fachmagazin wirtschaft+weiterbildung, jährlich einen Buchgutschein im Wert von 40 € und vieles mehr ...

GABAL e.V.

Budenheimer Weg 67
D-55262 Heidesheim
Fon: 0 61 32 / 509 50 90
info@gabal.de

**BIS JAHRESENDE
BEITRAGSFREI!**

Werden Sie jetzt Mitglied
und nutzen Sie ab sofort
zahlreiche Vorteile:
[www.gabal.de/mitglied-
werden/aufnahme-antrag](http://www.gabal.de/mitglied-
werden/aufnahme-antrag)



Die Digitalisierung erreicht die MBA-Lehrpläne

EXECUTIVE MBA. Big Data, Business Analytics und Algorithmen – Führungskräfte müssen heute wissen, was dahintersteckt und wie sie damit umgehen. Gute Executive-MBA-Programme haben die Themen daher bereits in ihre Studiengänge integriert.

„Digitalisierung ist ein Führungsthema“, betonte Ursula von der Leyen im September auf einer Konferenz zur digitalen Transformation in München. Heute gehe es nicht mehr darum, Informationen zu bekommen, sondern richtig mit der vorhandenen Datenmenge umgehen zu können. „Das schwierigste Thema ist für mich das Thema Algorithmen“, betonte die Verteidigungsministerin. „Algorithmen basieren stets auf bestimmten Annahmen, die wir kennen müssen und es sind immer nur Wahrscheinlichkeiten.“ Der Umgang mit Algorithmen sei daher in erster Linie eine Führungsaufgabe. Manager müssten das Prinzip hinter den Algorithmen verstehen und dürften das Thema nicht auf die IT-Abteilung abschieben.

Die Ministerin beschrieb etwas, das auch den Business Schools auf den Nägeln brennt. Auch die MBA-Schmieden haben sich auf die neuen Herausforderungen namens „Big Data“ eingestellt. So zeigt eine Umfrage des Bildungsdienstleisters Kaplan, dass 72 Prozent von 209 befragten US-Schulen bereits Kurse in Data Science oder Big Data anbieten. Weitere 13 Prozent überlegen, sie künftig auch durchzuführen. Zudem haben 28 Prozent der befragten Schulen sogar Kurse in Softwareentwicklung oder Programmierung im Programm. Das entspricht offenbar ganz den Wünschen der Unternehmen. Für sie gehört die Analyse von Big Data zu den am schwierigsten zu findenden Fähigkeiten, die sie von MBA-Absolventen neuerdings verlangen. Das will zumindest eine Umfrage der britischen Tageszeitung „Financial Times“ bei weltweit 48 Arbeitgebern in zwölf Branchen herausgefunden haben.

Auch deutsche MBA-Programme sind auf den Digitalisierungs-Trend aufgesprungen. Am weitesten geht dabei die Goethe Business School in Frankfurt, die im September erstmals mit ihrem „Master in Digital Transformation Management (MBA)“ startete. Initiiert wurde der neue Studiengang vom House of IT, einem von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gemeinsam getragenen Zentrum zur Förderung innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien, in Kooperation mit der Goethe Business School sowie den Universitäten Darmstadt, Frankfurt und Kassel.

Der erste Digital-Transformation-MBA

Doch ist dafür gleich ein spezialisierter MBA notwendig? Es habe schon intensive Diskussionsprozesse gegeben, sagt Professor Roland Holten, akademischer Direktor des Programms. Aber letztlich brauche man einen MBA in diesem Bereich, um Manager für das Vorstands-Level aufzubauen. „Das ist mit Sicherheit ein waschechter MBA und nicht nur ein verkaufsträchtiges Label“, betont der Wirtschaftsinformatiker. „Wir wollen, dass Manager entscheidungsfähig sind und wissen, was ein IT-Tool kann und was nicht.“ Die Kernidee dahinter sei es, mit mehr Daten auch mehr Informationen zu generieren, um Prozesse im Unternehmen besser zu steuern.

Big Data sei ein relativ unscharfes Konglomerat, wozu manche auch Maschinenlernen und Künstliche Intelligenz zählten. Im Grunde genommen sei das nichts Neues und Führungskräfte nutzten schon immer aggregierte Daten, wie

zum Beispiel die Verkaufszahlen in einer Region. Allerdings hätten die Menge der Daten und die Möglichkeiten, diese Menge schnell zu verarbeiten, enorm zugenommen. So biete die Big-Data-Software „HANA“ von SAP heute modernste Rechentechnik in der Cloud und lasse sich auch im Unterricht einsetzen. „Die Teilnehmer bekommen einen Datensatz und können selbst mithilfe von vorher programmierten Algorithmen eine bestimmte Fragestellung untersuchen“, so der Professor. Dabei sollen sie auch lernen, dass Computer eben nicht intelligent sind, sondern nur nach Korrelationen suchen und man stets eine Theorie braucht, um das generierte Wissen auch richtig interpretieren zu können.

Das Studium dauert drei Semester. Im ersten Semester stehen die klassischen BWL-Grundlagenfächer wie Accounting, Finance und Strategie im Lehrplan. „Die ändern sich nicht, nur weil es Digitalisierung gibt“, so der Professor. Im zweiten Semester gibt es die Concentration-Kurse, stets mit dem Wort „digital“ geschmückt wie „Digital Marketing“ und „Digital Leadership“. Das sei natürlich auch der Produktplatzierung geschuldet. Im dritten Semester werden sieben Wahlkurse angeboten. Dazu gehören unter anderem „Digital Success Stories and Disruptive Technologies“, „Smart Industry and Digital Trends“ oder „Digitalization in Finance“. Das breite Spektrum sei notwendig, weil die Teilnehmer aus verschiedenen Branchen kämen, meint der Professor. „Ein Banker interessiert sich nun mal nicht so für Roboter.“ Die 35 Teilnehmer des aktuellen, berufsbegleitenden Studiengangs arbeiten unter anderem bei Opel, DB Netz, Lufthansa, der Telekom und der

Europäischen Zentralbank. Besonders erstaunlich: Bei 52 Prozent der Teilnehmer übernimmt der Arbeitgeber die Kosten (Studiengebühren: 35.000 Euro). Während die finanzielle Unterstützung durch die Unternehmen beim „Executive MBA“ generell stark zurückgeht, sitzt das Geld beim Schlagwort Digitale Transformation offenbar locker.

Kann das Digitale einfach nur Beiwerk sein?

„Ein MBA ist ein MBA und das ist eine General-Management-Ausbildung“, betont dagegen Professor Jürgen Weigand, stellvertretender Rektor und Prorektor für das akademische Programm an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Düsseldorf. „Alles andere ist Beiwerk.“ An der WHU gebe es stets genug Flexibilität in den Studiengängen, um neue Themen zu integrieren. So werde sowohl im Part-time-MBA als auch im WHU-Kellogg-Executive-MBA der neue Kurs „The Analytics Edge“ angeboten, in dem es um angewandte Ökonometrie und Big Data

gehe. Während der Kurs im Part-time-MBA sehr anwendungsorientiert sei und die Teilnehmer dort mit der Standard-Software R bestimmte Fragestellungen untersuchten und Korrelationsanalysen erstellten, gehe es im Executive MBA um die Führungsperspektive und die Frage: Was muss ich als Führungskraft über Big Data wissen? Zudem können die Teilnehmer auch Kurse bei den ausländischen Partnerschulen besuchen wie „Digital Strategy“ in Kanada oder „New Technologies für Manager“ in Tel Aviv. Im Vollzeit- und Part-time-MBA gab es im Frühjahr zudem erstmals einen Wahlkurs zum Maschinenlernen, der so gefragt war, dass noch ein Fortsetzungskurs angeboten wurde, in dem die Teilnehmer auch das Programmieren von Algorithmen lernten. Derzeit überlege man, ob man das Thema auch im Executive MBA möglicherweise als Workshop anbiete, so Professor Weigand. „Führungskräfte müssen sich mit IT-Experten unterhalten können und die müssen verstehen, was sie als Manager brauchen“, erklärt der WHU-Professor. Für den Volkswirt ist Business Analytics

dabei nichts Neues. Das seien letztlich die Grundlagen der Ökonometrie, also dem Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften, das ökonomische Theorien, mathematische Methoden und statistische Daten zusammenführt, um Modelle empirisch zu überprüfen. Das beherrsche eigentlich jeder empirisch ausgebildete Ökonom.

Mannheim macht Big Data greifbar

„Business Analytics und Data Analytics sind Teil der DNA unseres MBAs“, betont auch Professor Jens Wüstemann, Präsident der Mannheim Business School. Als Mitglied im Netzwerk von SAP University Alliances kann die Schule SAP-Produkte in ihren Lehrveranstaltungen nutzen. So gibt es im Mannheim MBA ab diesem Herbst den Marketingkurs „From Data to Insights“, bei dem die Studenten die Big-Data-Software „HANA“ einsetzen, um Begriffe wie „Big Data“ und „Digitale Transformation“ direkt greifbar zu machen. Künftig soll das auch in anderen Modulen wie Finance, Accounting und →

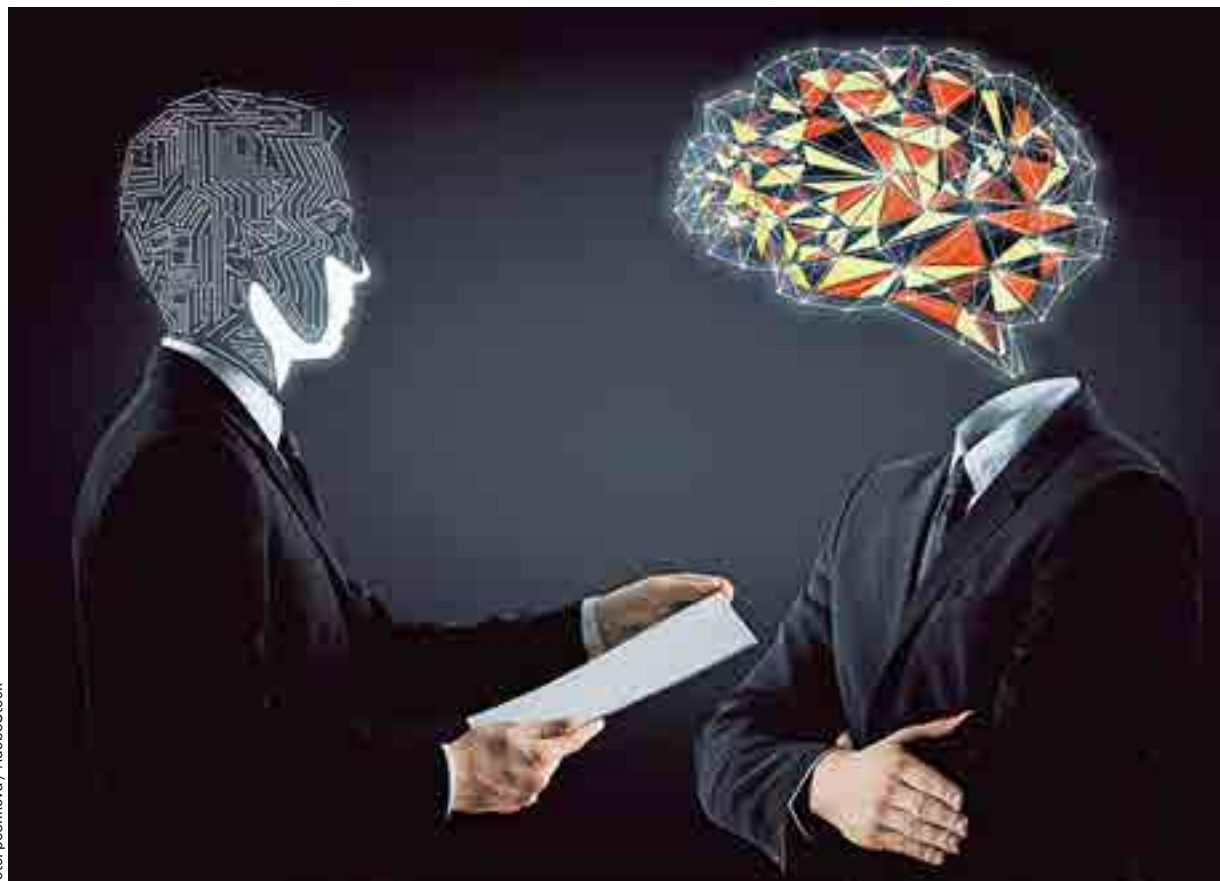


Foto: peshkova / AdobeStock



Foto: Uni Mannheim

Universität Mannheim. Die MBA-Studenten profitieren künftig von völlig neuen Hörsälen und Arbeitsräumen.



→ Management genutzt werden. „Wir reformieren die Methodenkompetenz“, so der MBS-Präsident. Dabei gehe es unter anderem darum, Verhaltensmuster zu erfassen und auszuwerten oder um die Entwicklung von neuen Geschäftsmodulen. Auch in den Executive MBA wurde das Thema digitale Transformation unter anderem mit einem Wahlkurs integriert. Auf Digitalisierung setzen die Mannheimer auch in ihrem neuen Studien- und Konferenzzentrum, dessen Räume dank einer Kooperation mit Microsoft mit Surface Hubs ausgestattet sind, die den Teilnehmern papierloses Arbeiten und einfache Raumwechsel ermöglichen. Das Unterrichtsmaterial wird über die Cloud bereitgestellt. Die Teilnehmer können über eigene Endgeräte oder die Surface Hubs in allen Räumen darauf zugreifen und daran arbeiten.

„Wir beschäftigen uns an den Stellen im Lehrplan mit dem Thema Digitalisierung, wo es Sinn macht“, sagt Professor Ulrich Thonemann, Geschäftsführer der Cologne Executive School der Universität zu Köln, wo im September die zweite Klasse des Cologne-Rotterdam Executive MBAs

startete. Bereits im ersten Semester gibt es zwei Pflichtmodule: „Business Decision Methods“, bei dem es um die Bedeutung von Statistik bei Managemententscheidungen geht, sowie „Management Science“, in dem sie das Grundwerkzeug der Datenanalyse lernen.

Aber auch in den anderen Fächern gebe es entsprechende Elemente. So werde im Fach Supply Chain Management (SCM) auch das Thema SCM 4.0 und die relevanten Entwicklungen behandelt. „Die Teilnehmer sollen erkennen, welche Themen ihr Unternehmen weiterverfolgen sollte und welche nicht“, erklärt Professor Thonemann. Zudem stehen die beiden Wahlkurse „Digital Innovation and Transformation“ und „Data Science and Analytics“ zur Auswahl. Beim ersten geht es vor allem um digitale Geschäftsmodelle. Hier werde das Thema von der Management- und Strategieseite aus betrachtet, so der Professor. Beim zweiten Kurs erhalten die Teilnehmer einen Überblick über die Methoden und können mithilfe einer Software selbst Dinge ausprobieren und zum Beispiel beim Textmining Texte aus Twitter-Feeds analysieren.

„Die Teilnehmer lernen auf einem sehr hohen Niveau, mit der Software umzugehen und aus großen Datensätzen eine Analyse zu erarbeiten“, erklärt der Geschäftsführer. Im Unternehmen würden solche Analysen zwar meist von der IT-Abteilung durchgeführt, aber es sei gut, im Kurs einmal zu erleben, wie so etwas funktioniert. Beide Wahlfächer seien extrem gefragt. Zudem können die Teilnehmer weitere Kurse an der Partnerschule in Rotterdam belegen. Ab nächstem Jahr kommen noch drei Wahlkurse zum Energiemarkt dazu: „Digitale Transformation im Energiebereich“, „Smart Prosumer und Emobility“ sowie „Smart Electricity“. Jeder Kurs umfasst drei Tage und kann entweder allein oder zusammen mit den anderen belegt werden.

Es geht um mehr Sicherheit bei Entscheidungen

„Daten gab es schon immer, jetzt sind es nur viel mehr“, sagt Professorin Barbara Stöttinger, Dekanin an der WU Executive Academy der Wirtschaftsuniversität Wien. Daher brauche man auch keine eigenen Module zu Big Data. Stattdessen habe man das Modul „Data Analysis and Decision Making“ in den Executive-MBA-Programmen inhaltlich angepasst. Ein Schwerpunkt sei Big Data, aber auf einer Ebene, die für Entscheidungsträger wichtig sei. Welche Daten werden wie generiert? Welche Informationen werden damit geliefert? Nur wenn man das wisse, könne man auch als Führungskraft die richtigen Fragestellungen formulieren, so die Professorin. „Führungskräfte müssen anschlussfähig zu IT-Experten sein.“ Entscheidend sei es, neue Inhalte sinnvoll mit den bereits vorhandenen Inhalten zu verknüpfen, betont die Professorin. Daher werde das Thema in allen Fächern behandelt, wo große Datenmengen eine wichtige Rolle spielten wie auch im HR-Modul, wenn es um Personalauswahl gehe. „Was wir Führungskräften mitgeben müssen, ist mehr Sicherheit, um in unsicheren Zeiten Entscheidungen zu treffen“, betont die Dekanin. Schließlich gebe es alle sechs Monate einen neuen Hype. Da müsse man abwägen können, ob man immer dabei sein muss. Neu ist die Einführung eines „Labs“ als flexiblen

Teil im Kerncurriculum, der rund zehn Prozent des Lehrplans umfassen soll. Darin sollen immer wieder neue Themen reflektiert werden, die jedes Jahr gemeinsam mit den Teilnehmern festgelegt werden. Das könne eine Vorlesung oder ein Workshop sein. Angeboten werden sollen verschiedene Labs, wobei die Teilnahme an einem Lab Pflicht sei. Zudem gibt es ein neues Zertifikatsprogramm „Data Scientist“ für Teilnehmer mit Fachverantwortung für die Datenanalyse mit drei viertägigen Modulen, in denen es um Datenerhebung, Modellierung, Auswertung und auch ums Programmieren geht. Starten will man mit einem Pilotprogramm mit 10 bis 15 Teilnehmern, die dabei an ihrem eigenen Projekt arbeiten. Wenn das gut lief, überlege man sich, die neue Spezialisierung „Data Science“ in den Professional MBA einzuführen. Einen anderen Weg geht man am IMD in Lausanne. Dort arbeiten die Teilnehmer im zweiten Studienabschnitt ausschließ-

lich an praktischen Projekten, oft aus dem eigenen Unternehmen. Seit letztem Jahr gehört dabei auch ein Projekt „Digital Strategy and Transformation“ zum Curriculum. Zudem müssen die Teilnehmer seit 2015 als Abschlussarbeit eine eigene Fallstudie verfassen. Ziel ist es, dass sie dabei verschiedene Perspektiven erläutern und im „Answer Guide“ diskutieren. So habe eine Gruppe eine Fallstudie über „Linkedin Learning“ geschrieben, die zeige, wie Big Data auch für Ausbildungsinstitute relevant werden könne, erklärt Professor Stefan Michel, Programmdirektor des Executive MBA am IMD. Denn LinkedIn verfüge nicht nur über mehr als 500 Millionen laufend aktualisierter Lebensläufe weltweit, sondern könne damit auch die Karrierepfade in Unternehmen besser beobachten als jede andere Organisation. „Der Executive MBA ist ein General-Management-Programm“, sagt der Professor. Daher sei Big Data kein eigenständiges

Modul, sondern werde dort integriert, wo es für die Teilnehmer relevant sei. Dazu gehörten vor allem zwei Assignments. Dabei würden den Teilnehmern zunächst Inhalte und Tools vermittelt, dann erarbeiteten sie ein Forschungsdesign zu einer Fragestellung und führten das Projekt im eigenen Unternehmen durch. Ab Herbst wird ein „Cultural Transformation Assignment“ neu aufgelegt. „Die Herausforderungen für die Unternehmen sind selten nur rein technischer Art“, erklärt Professor Michel. Meist gehe es auch um neue Formen der Zusammenarbeit und eine Veränderung der Kultur. In dem Assignment bekämen die MBA-Studenten ein Diagnosetool, mit dem sie zehn Kultur-Facetten erfassen könnten. Sie beobachteten anhand von Checklisten, was im eigenen Unternehmen wirklich ablaufe und überlegten, was das für die Digitalisierung bedeute. Beim Studienstart im November gab es sogar eine Warteliste.

Bärbel Schwertfeger ●



One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.

REGISTER NOW FOR OUR OPEN DAYS IN NOVEMBER 2017!

www.mannheim-business-school.com/open-day

We offer you programs for all career stages:

- Mannheim Full-Time MBA
- Mannheim Part-Time MBA
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- MANNHEIM & TONGJI Executive MBA
- Mannheim Master of Accounting & Taxation
- Company and Executive Programs

MANNHEIM BUSINESS SCHOOL
www.mannheim-business-school.com



HR Management-Business Partner

„Ich eigne mir Qualifikationen an, die für meine weitere Karriere entscheidend sind.“

Daniel Wiesert, Studiengang IT-Management

Technische Hochschule Ingolstadt 

www.iaw-in.de

Ein Unternehmensleitbild entwickeln

MODERATION. Unsere Mitarbeiter sollen mehr Eigeninitiative zeigen. Das fordern viele Unternehmen. Hierfür müssen die Mitarbeiter wissen, wohin sich das Unternehmen entwickeln möchte und an welchen Maximen sich ihr Handeln orientieren soll. Deshalb sollte jedes Unternehmen eine Vision und ein Leitbild haben.

Viele Unternehmen stehen heute unter einem hohen Wettbewerbs- und Veränderungsdruck. Diesen können sie nur mit Mitarbeitern meistern, die bei der Arbeit ein hohes Engagement sowie Eigeninitiative und -verantwortung zeigen. Dies setzt voraus, dass die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen und ihren Aufgaben identifizieren – unter anderem, weil sie selbst die gewünschte Wertschätzung erfahren, wissen, was die Ziele des Unternehmens sind und ihr Tun und Handeln als sinnvoll erachten.

In vielen Unternehmen ist dies nicht der Fall. Das führt zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten, jedoch auch bei der Unternehmensleitung, weil die Organisation nicht die gewünschte Performance zeigt. Entsprechend ist das Betriebsklima: Die Mitarbeiter schimpfen auf „die da oben“ und „die da oben“ auf „die da unten“. Und zwischen diesen beiden Fronten werden die operativen Führungskräfte aufgegeben. Denn sie müssen im Alltag den Betrieb am Laufen halten.

Eine zentrale Ursache hierfür ist: In vielen Unternehmen fehlt eine gemeinsame, hierarchie- und abteilungsübergreifend getragene Unternehmensvision und ein hieraus abgeleitetes Leitbild für das Alltags-handeln. Deshalb können die Mitarbeiter weder nachvollziehen, warum die Unternehmensleitung gewisse Entscheidungen trifft, noch wissen sie, an welchen Zielen und Maximen sich ihr Handeln orientieren soll. Also müssen sie weitgehend per Anweisung geführt werden, was Frust bei den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten erzeugt – aber auch bei der Unternehmensleitung, weil die Organisation nicht

die gewünschte beziehungsweise nötige Dynamik entfaltet.

Das Entwickeln der Unternehmensvision ist Aufgabe der Unternehmensleitung. Sie muss ausgehend von ihrer Kenntnis des Marktes, des Unternehmensumfelds sowie der Stärken und Schwächen der Organisation und der Chancen und Risiken, die sich hieraus ergeben, entscheiden, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll.

Wohin wollen wir uns bewegen?

In diesen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess können zwar Mitarbeiter integriert werden; doch letztlich muss die Unternehmensleitung zum Beispiel entscheiden:

- „Wir wollen der Marktführer für „...“ im deutschsprachigen Raum (oder in Buxtehude) werden.“
- „Wir wollen das innovativste Unternehmen unserer Branche sein.“
- „Wir wollen uns vom Teilleieferanten zum Problemlöse-Partner für unsere Kunden entwickeln.“

Diese Vision muss die Unternehmensleitung an die Mitarbeiter kommunizieren. Denn hieraus leiten sich die übergeordneten Ziele ab, die es bei der Alltagsarbeit zu erreichen gilt.

Anders sieht es beim Unternehmensleitbild aus. Es beschreibt die Handlungsmaximen, von denen sich die Mitglieder der Organisation bei ihrer Arbeit leiten lassen; außerdem die Werte, die den Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern sowie den Stakeholdern wie Kunden und Lieferanten, aber auch Kapitalgebern prägen

AUTORIN



Birgit Wolf, Berlin, ist Diplom-Kauffrau und arbeitet als Change- und Management-

beraterin für das Machwüth Team International (MTI), ein global tätiges Beratungs- und Trainingsunternehmen. Seit 25 Jahren unterstützt es mit weltweit 450 Beratern Unternehmen bei der Strategieumsetzung.

Machwüth Team GmbH
27374 Visselhövede
Tel. 04262 93120
www.mticonsultancy.com

sollen. In den Prozess der Unternehmensleitbild-Formulierung sollten die Mitarbeiter integriert werden, denn sie müssen die gemeinsamen Werte im Arbeitsalltag leben.

Ein aus der Unternehmensvision abgeleitetes Unternehmensleitbild bietet den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit, denn es definiert den Rahmen, in dem sich ihr Handeln bewegen soll. Folglich ist es auch eine zentrale Grundlage, damit die Mitarbeiter mehr Eigeninitiative und -engagement zeigen können. Das führt wiederum dazu, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeiter weniger per Anweisungen führen müssen, da diese die zu erreichenden Ziele und die Maximen, an denen sich ihr Handeln orientieren soll, kennen. Somit ist die Existenz einer Unternehmensvision und eines Unternehmensleitbilds auch die Grundlage für ein

von Vertrauen, wechselseitiger Wertschätzung und einer offenen Kommunikation geprägtes Miteinander in der Organisation, das wiederum zu einer deutlich höheren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft führt.

Der erste Schritt beim Entwickeln eines Unternehmensleitbilds, nachdem die Unternehmensvision steht, ist in der Regel eine Analyse der Werte sowie der Denk- und Handlungsmuster, die aktuell die Organisation prägen. Hieraus kann abgeleitet werden, inwieweit diese sich ändern sollten, damit die übergeordneten Ziele wie „zufriedene Mitarbeiter“ erreicht werden. Mit einem Soll-Ist-Vergleich kann dann bezogen auf die Gesamtorganisation sowie die Bereiche und Teams ermittelt werden, wo Handlungsbedarf besteht. Beim Entwickeln des Unternehmensleitbilds beschreiten die Unternehmen meist einen der folgenden zwei Wege.

- **Weg 1:** Leitbild-Entwicklung mit (fast) allen Mitarbeitern.

Zum Auftakt des Leitbild-Entwicklungsprozesses findet eine Veranstaltung mit (fast) allen Mitarbeitern statt. Dort werden in der Regel, nachdem die Unternehmensleitung das Vorhaben vorgestellt hat, die Anregungen und Ideen der Mitarbeiter gesammelt. Danach werden diese in Kleingruppen bearbeitet und anschließend die Ergebnisse der Gruppenarbeit im Plenum präsentiert.

Dieses Vorgehen hat den Vorzug: Der Prozess der Leitbildentwicklung startet mit einer hohen Mitarbeiterbeteiligung; entsprechend groß ist bei einer professionellen Planung und Durchführung die hieraus erwachsende Veränderungsenergie. Nach dem Event liegt meist ein großer Fundus möglicher Elemente des Leitbilds vor. Aus ihm kann man einen ersten Entwurf des Leitbilds erarbeiten, der dann in einer zweiten Veranstaltung mit den Mitarbeitern erörtert wird.

- **Weg 2:** Leitbild-Entwicklung mit repräsentativer Beteiligung

Speziell größere Unternehmen (mit mehreren Standorten) wählen – weil es ihnen oft schwerfällt, an einem Tag (fast) alle Mitarbeiter an einem Ort zu versammeln – häufig folgendes Vorgehen: Eine Projektgruppe erhält von der Unternehmensleitung den Auftrag, ein Leitbild zu entwickeln. Neutrale Moderatoren erarbeiten daraufhin mit Vertretern der verschiedenen Standorte sowie Bereiche und Funktionsgruppen im Unternehmen die möglichen Elemente des Leitbilds – nachdem diese sich zuvor beispielsweise mit folgenden Fragen befasst haben:

- Wie verändert sich der Markt unseres Unternehmens?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich hieraus?
- Welche Herausforderungen muss das Unternehmen meistern?

- Auf welche Ressourcen kann sich das Unternehmen dabei stützen? Welche Stärken/Schwächen hat es?

Die Antworten werden zentral gesammelt und fließen in die Entwicklung des konkreten Leitbilds durch die Projektgruppe ein. Außerdem dienen sie als Grundlage für das Definieren von Lern-, Entwicklungs- und Handlungsfeldern im Unternehmen.

Die Mühe lohnt sich

Das Formulieren und Einführen eines Unternehmensleitbilds ist ein zeitintensiver Prozess, der einige Ressourcen bindet – nicht nur wegen der großen Zahl der Beteiligten, sondern auch, weil in ihm oft Fragen und Dilemmata auftauchen, die zuvor niemand auf der Agenda hatte oder bei denen zum Beispiel der Unternehmensleitung oder Projektgruppe nicht bewusst war, welche hohe Bedeutung sie für die Mitarbeiter haben.

Gerade weil dieser Prozess bezogen auf viele Fragen, die zahlreiche Beteiligte (latent) bewegen, Klarheit schafft, lohnt sich jedoch der Energieeinsatz. Denn er bewirkt letztlich eine höhere Motivation und Identifikation sowie ein deutlicheres „Zusammenrücken“ der gesamten Organisation, wodurch auch deren Schlagkraft steigt.

Birgit Wolf ●

LEARNTEC 2018 | 26. Internationale Fachmesse und Kongress

Leitmessen für digitale Bildung
Schule | Hochschule | Beruf

www.learntec.de

30. Jan. – 1. Feb. 2018
Messe Karlsruhe

LEARNTEC



IDEEN VERBINDEN.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse

Klassische Berater können sich vor Aufträgen kaum retten

MARKTANALYSE. Unternehmensberater sind die großen Gewinner der Digitalisierung. Ihr Rat ist in der Wirtschaft gefragt wie nie. In diesem Jahr erwarten die großen, klassischen Beratungsgesellschaften Umsatzzuwächse von zehn bis 20 Prozent, hat das „Handelsblatt“ (4. Oktober 2017) im Rahmen einer Umfrage herausgefunden.

Die großen Fachberater wie McKinsey, Bain, Deloitte, AT Kearney oder Boston Consulting Group sollen den Unternehmen helfen, fit für das Digitalzeitalter zu werden. Erstmals, so das Handelsblatt, werden deutsche Unternehmen über 30 Milliarden Euro für Beratungsleistungen ausgeben. Im Jahr 2016 waren es noch 29 Milliarden Euro.

Diese zusätzliche Milliarde sei ein Beleg dafür, dass bei guter Konjunktur das Geld für eine Beratung locker sitze. Das Marktwachstum sei aber auch der endgültige Beweis dafür, dass die Wirtschaft Ernst mache mit der digitalen Transformation. „Jede Branche ist mehr oder weniger im Umbruch und das treibt den Beratermarkt“, wird der AT-Kearney-Europachef, Martin Eisenhut, zitiert. Er prognostiziert: „Wer als Berater das technologische Wissen für die Digitalisierung nicht hat, wird nicht mehr erfolgreich sein.“

Carsten Kratz, Deutschland-Chef der Boston Consulting Group, teilt diese Meinung: „Wie soll Beratung heutzutage überhaupt funktionieren ohne Fragestellungen zur Digitalisierung? Sie ist der Treiber unserer Zeit. Dies zu berücksichtigen gehört zwingend in jede Strategieberatung.“ Allerdings spielten bei vielen Beratungsprojekten auch „kulturelle Themen“ eine Rolle, etwa Leadership oder die Vorbildfunktion von Chefs.

Im „Handelsblatt“ erklärte Kratz, dass Boston Consulting in jüngster Zeit das Angebot der Strategieberatung um diverse Tochterfirmen bereichert habe. So stehe „Invento“ für Einkaufsberatung, „Platinion“ für IT-Architektur, „Gamma“ für Big-Data-Analysen, „Digital Ventures“ für Disruptionsberatung, „Turn“ für Per-

formancesteigerung, „Maya“ für Designberatung und „Brighthouse“ für Fragen der Unternehmenskultur. Außerdem wurde bekannt, dass Boston Consulting in Deutschland drei digitale Musterfabriken unterhält, in denen Interessenten miterleben können, wie eine Produktion in einer Fabrik 4.0 abläuft.

Neue Lünendonk-Studie

Dass die Managementberatungen in diesem Jahr ihren Wachstumskurs fortsetzen, geht auch aus der neuesten Studie der Marktforschungs- und Beratungsun-

ternehmen Lünendonk & Hossenfelder, Mindelheim, hervor. 2016 waren die 70 von Lünendonk (www.luenendonk.de) untersuchten Beratungen in der Lage, ihre Umsätze um durchschnittlich über 11 Prozent zu steigern. Für 2017 und 2018 rechnet man mit einer ähnlichen Dynamik. Die mittelgroßen Beratungen waren besonders erfolgreich und gehen von einem durchschnittlichen Wachstum von über 16 Prozent in diesem Jahr aus. Auch Lünendonk spricht davon, dass die Berater dringend gebraucht würden, um das Potenzial der Digitalisierung zu heben. Die Analyse großer Datenmengen



Schiffbrüchig? Immer mehr Unternehmer sehen sich in Seenot, wenn sie an die Digitalisierung der Märkte und ihres Unternehmens denken. Consultants sind als Lotsen und Retter gefragt wie nie.

Foto: rolfimages / AdobeStock

sowie die Einführung von Industrie-4.0-Konzepten spielten eine zentrale Rolle bei den Investitionsplanungen.

Um Digitalisierungsprojekte erfolgreich umsetzen zu können, benötigten Berater unterschiedlichere Fähigkeiten als früher. Auf der einen Seite müssten Konzepte mit einem starken Bezug zum Endkunden entwickelt werden. Auf der anderen Seite gelte es, die zahlreichen Daten aus Kundeninteraktionen und anderen Geschäftsprozessen sinnvoll und schnell auszuwerten. Daher seien über 90 Prozent der Beratungsunternehmen der Meinung, dass sie dann über einen Wettbewerbsvorteil verfügten, wenn sie Strategie-, Kreativ- und Analytic-Know-how aus einer Hand anbieten könnten. Einige Berater hätten hier bereits reagiert und in den letzten 12 Monaten Firmen mit diesem Wissensspektrum gekauft. Andere Beratungen setzten auf die Entwicklung eines Partner-Ökosystems, um flexibel auf Kundenwünsche reagieren zu können. Entsprechend würden Dienstleistungspartner gesucht, die in der Lage seien, digitale Geschäftsmodelle und Prozessautomatisierung im Sinne von „Plan, Build and Run“ aus einer Hand oder mithilfe eines umfangreichen Netzwerks anzubieten. „Es ist nicht

verwunderlich, dass über 90 Prozent der Berater der Meinung sind, dass man über einen Wettbewerbsvorteil verfügt, wenn man Strategie- und Analyse-Know-how aus einer Hand anbieten kann“, betont Jonas Lünendonk.

BDU-Geschäftsklima-Befragung

Damit die Berater auch in Zukunft erfolgreich wachsen könnten, benötigten sie vor allem aber erfahrene Mitarbeiter. Derzeit beklagten allerdings 86 Prozent aller Beratungen einen Fachkräftemangel, der ihr Wachstum bremse. Eine durchschnittliche Beratung müsse 22 Prozent neue Consultants einstellen, um die durchschnittliche Fluktuation von 12,9 Prozent auszugleichen und gleichzeitig um über 11 Prozent wachsen zu können. Erfreulich habe sich in diesem Jahr wieder die Frauenquote unter den Consultants entwickelt. Lünendonk: „Waren 2015 im Schnitt 22,5 Prozent der Consultants weiblich, sind es 2016 bereits 25,2 Prozent. Für 2017 rechnen die Unternehmen mit einer Steigerung auf 27,2 Prozent.“ Dass die gute Konjunktur des Jahres 2016 der deutschen Unternehmensberatungs-

branche in den letzten drei Quartalen erhalten blieb, hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) mit einer Branchenbefragung für das 2. Quartal 2017 bestätigt. 52 Prozent der Consultants bezeichneten ihre aktuelle Geschäftslage als gut. Knapp die Hälfte erwartet in den kommenden sechs Monaten einen nochmals günstigeren Geschäftsverlauf, nur fünf Prozent blicken skeptischer in das 2. Halbjahr 2017.

Am zufriedensten zeigen sich aktuell Consultants, die ihre Aufträge von Klienten aus den Branchen Fahrzeugbau sowie Konsumgüter erhalten. Auch die Geschäftserwartung für die kommenden sechs Monate fällt in diesen beiden Branchen besonders positiv aus. Hingegen hat sich das Stimmungsbild hinsichtlich der Nachfrage aus der Energie- und Wasserversorgungsbranche deutlich verschlechtert. Über eine besonders gute Geschäftslage können sich zurzeit die IT-Consultants freuen. 71 Prozent bezeichnen ihre aktuelle Geschäftslage hier als gut. Sanierungsberater bewegen sich hingegen angesichts sinkender Insolvenz- und Restrukturierungsfälle in schwierigerem Fahrwasser.

Martin Pichler ●

Wie die digitale Transformation das Consulting verändert

Deutscher Beratertag 2017. Der digitale Wandel hat auch Auswirkungen auf die Consultingbranche selbst. Wie Berater ihre Arbeitsprozesse und ihre Führungskulturen anpassen müssen, sagt der diesjährige „Beratertag“ des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU).

Der „Beratertag“ bietet zwölf Keynotes, diverse Expertenrunden und interaktive Foren und will so für lösungsorientierte Antworten auf die Herausforderungen des Marktes sorgen. Erstmals ist eine Startup-Challenge in die Branchenveranstaltung integriert.

Hier erhalten drei von einer Jury ausgewählte Start-ups die Gelegenheit, ihre digitalen Produkte oder Services vorzustellen, die in der Unternehmensberatung eingesetzt werden können. Veranstaltungsort ist am 17. November 2017 das Steigenberger Hotel in Köln. Die Keynotes lauten im Einzelnen:

- **Ralf Strehlau:** Trends im Beratungsmarkt in Deutschland und in ganz Europa.
- **Stephan Multhaupt:** Watson – Feind oder Freund?

· **Caterine Schwierz:** Warum uns Berater die Agilität näher zum Klienten bringt.

· **Malte W. Wilkes:** Was man niemals digitalisieren kann.

· **Stefan Spies:** Der Gedanke lenkt den Körper.

Weitere Themen des „Beratertags“ sind: Restrukturierung 4.0, Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Geschäftsmodelle in der HR-Beratung, Digital Consulting Services, Denken und Handeln aus Kundensicht, Auswirkungen der Digitalisierung auf das Management von Veränderungen, Digitale Transformation der Unternehmensfinanzierung. Am Vorabend der Veranstaltung (www.bdu.de/veranstaltungen/deutscher-beratertag-2017) findet ein Get-together statt, das die Gelegenheit zur persönlichen Netzwerkpflge bietet.

Vom Labor in die Garage und rüber zum Gipfel

HR POWER DAYS 2017. Personaler und insbesondere Personalentwickler können sich in diesem Herbst in Berlin auf Events der besonderen Art freuen. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) und die Haufe Gruppe haben drei bislang getrennte Veranstaltungen jetzt unter das Dach „HR Power Days“ gestellt.

Alles beginnt am Dienstag, 14. November, mit einem „Labor“ für Personaler („DGFP Lab“). Am Abend veranstaltet die DGFP dann noch die „HR Garage“. Die Verleihung des HR Next Generation Awards sowie eine gemeinsame Party am Abend zählen ebenfalls zu den Höhepunkten des ersten Tags. Am Mittwoch, dem 15. November, geht es dann ganztägig weiter mit dem „Haufe-Talent-Management-Gipfel 2017“.

Geboten wird sowohl ein Vortragsprogramm mit hochkarätigen Speakern als auch ein Reigen an Workshops mit interaktiven Formaten. Außerdem stehen Besichtigungstouren per Bus zu Berliner Vorzeigeunternehmen auf dem Programm, die als „mutige Treiber einer HR-Transformation“ gelten. Jeder Besucher soll mit praxisorientierten Ideen und Lösungsansätzen nach Hause gehen. Die Veranstalter betonen: „Letztlich geht es

darum, HR ein Stück weit neu zu denken.“ Die Idee hinter den HR Power Days 2017 ist es, die Vernetzung der Teilnehmer untereinander aktiv zu fördern und darüber hinaus eine Vielzahl von Perspektivenwechseln zu ermöglichen.

Drei HR-Veranstaltungen an zwei Tagen

Unter dem Motto „Moving HR – forward, fast and furious“ nimmt das „DGFP Lab 2017“ eine Unternehmenswelt in den Blick, die immer schneller, flexibler und digitaler wird. Im Mittelpunkt stehen Fragen wie: „Wohin bewegt sich HR als Funktion und Profession in einer agilen und digitalen Welt?“ Dazu gehört Bewegung – und zwar ganz im Sinne eines agilen Mindsets: Das DGFP Lab geht in diesem Jahr direkt zu vorbildlichen Berliner Unternehmen und beschäftigt sich vor Ort mit ganz konkreten Fallbeispielen aus deren HR-Praxis. In sogenannten Mini-Labs werden mit kreativen Methoden und mithilfe von „Ambassadoren“ Lösungsansätze zu den HR-Fragen der Zukunft entwickelt. Der Veranstalter verspricht „jede Menge Raum zum Experimentieren und Weiterdenken“.

„Die Arbeitswelt verändert sich schneller als je zuvor. HR muss hier zum einen Schritt halten und zum anderen selbst Taktgeber sein. Das ist eine echte Herausforderung“, betont Katharina Heuer, Vorsitzende der Geschäftsführung der DGFP. „Wir wollen erkunden, was das für HR als Funktion und Profession heißt.“ Deshalb wolle man einige Firmen besuchen und üben, über den eigenen Tellerrand zu schauen und von den Erfahrungen ande-

rer zu profitieren. Denn es sei bereits viel in Bewegung in den Unternehmen. Die Vorbereitungen für das „Lab“ laufen derzeit auf Hochtouren. Besucht werden sollen auch Start-ups. Mit der „Lean-Start-up-Methode“ soll erforscht werden, was Konzerne von Gründern lernen können. Das Ziel ist es, dass die Teilnehmer Prototypen für disruptive Neuerungen innerhalb der HR-Welt entwickeln.

Die „Lean-Start-up-Methode“ ist wie das „Design Thinking“ eine Methode zur Förderung von Innovationen in Unternehmen. Der Unterschied zwischen beiden Disziplinen liegt dabei im Umsetzungsfokus. „Lean Start-up“ zielt auf konkrete Ergebnisse und Prototypen. Die Methode hat sich aus dem Silicon Valley bis nach Europa vorangearbeitet und basiert mit zahlreichen Einzelementen auf der Formel „Idea – Prototype – Test – Measure“. Für die HR Garage haben die Initiatoren den Ansatz konkretisiert. Die gefundenen Problemlösungen werden in kurzen Prototyping-Sessions erfahrbar gemacht, um sie nach Möglichkeit noch am selben Tag mit passenden Testpersonen zu erproben.

Janina Kugel von Siemens hält die Eröffnungs-Keynote

Am zweiten Tag werden die Inhalte auf dem „Talent-Management-Gipfel“ interaktiv aufgegriffen und weitergedacht. Am Ende sollen so Lösungsansätze für eine Personalarbeit im digitalem Umfeld stehen.

Der Gipfel bietet Keynote-Vorträge prominenter Speaker wie Siemens-Personalvorstand Janina Kugel oder Ursula Schwarzenbart, Head of Talent Management &



Foto: Siemens

Janina Kugel. Sie weiß, was Großkonzerne wie Siemens von Start-ups lernen sollten.



Labor-Garage-Gipfel. Dieser Dreiklang soll die HR-Welt agiler machen. Der „Gipfel“ findet wie 2016 in der Berliner Event-Location „Axica“ (Foto oben rechts) direkt neben dem Brandenburger Tor statt.



Foto: Pichler



Foto: vschlichting / AdobeStock

Chief Diversity Officer bei der Daimler AG. Kugel spricht zum Thema: „Survival of the hippest – Was Großkonzerne von Start-ups lernen sollten!“ Schwarzenbart wird wichtige „Handlungsfelder für ein starkes HR in der digitalen und agilen Transformation“ vorstellen. Weitere externe Referenten sind:

- **Peter Ziswiler** (Head Corporate HR, Georg Fischer AG): „Globale HR Transformation in einer heterogenen, dezentralen Organisation.“
- **Daniel Eckmann** (Head of Center for Strategic Projects, Dt. Telekom AG): „Passion for Impact – Transformation durch Selbstorganisation.“
- **Nicolas Meyer** (Digital HR Officer, Swisscom AG): „Das People Operating System der Swisscom als HR-Beitrag zum Unternehmenserfolg.“

- **Sabine Kluge** (Global Training Program Manager, Siemens AG): „HR in der Transformation bewegt – sich und andere.“

- **Dr. Carl Naughton** (Speaker, Trainer und Autor): „Weg vom digitalen Burn-out, hin zur digitalen Erleuchtung.“

Neben Möglichkeiten zu persönlichem Dialog und Networking mit Innovationsexperten und Querdenkern bietet der Gipfel auch eine Gelegenheit zur Teilnahme an interaktiven „Talks“. Am Abend werden die „40 führenden Köpfe im Personalwesen“ bekannt gegeben und geehrt. „Mit dieser Kooperation schaffen wir das, was wir Unternehmen schon lange empfehlen: Agilität und organisationsübergreifende Zusammenarbeit“, so Joachim Rotzinger, Geschäftsführer in der Haufe Group. „Wir alle wollen etwas bewegen

– für HR und die Transformation von Unternehmen. Wieso also nicht diese Kräfte bündeln?“

Auch Katharina Heuer, Vorsitzende der Geschäftsführung der DGFP, unterstreicht die besondere Rolle des Events: „Mit den HR Power Days beschreiten wir neue Wege – und zwar ganz im Sinne der Teilnehmer. Mit der Kooperation denken wir das Thema ‚Netzwerke‘ noch einmal weiter. Die Zusammenarbeit ist ganz im Sinne der Transformation – immerhin bedeutet diese, den Horizont über die eigenen Grenzen hinaus zu erweitern.“ Die kompletten, aktuellen Programme der drei Events gibt es unter:

<http://lab.dgfp.de>,
www.talentmanagement-gipfel.de
sowie <http://hr-garage.de>.

Martin Pichler ●

Gamification: Geheimwaffe oder Marketing-Gag?

ERFAHRUNGSBERICHT. Start-ups machen es vor, Konzerne machen es nach: Beim Lernen und in anderen HR-Bereichen setzen sie auf gamifizierte Prozesse. Unser Autor steht dem Trend skeptisch gegenüber – hat aber auf einem Gamification-Workshop Ansatzpunkte gefunden, wie das Konzept sinnvoll zu Motivation und Mitarbeiterbindung beitragen kann.

Die Gamifizierung von HR-Prozessen wird seit einiger Zeit als Ansatz diskutiert, um Mitarbeiter und Lerner zu motivieren und zu binden. Doch identifizieren sich Mitarbeiter dadurch tatsächlich stärker mit ihrem Arbeitgeber – oder verbirgt sich dahinter nur ein Marketing-Gag? Ich habe den Gamifizierungstrend immer skeptisch gesehen: Meiner Ansicht nach wird Gamification oft mit spielerischen Belohnungs- und Incentivierungssystemen gleichgesetzt – mit dem manipulativen Ziel, Menschen zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen.

Seit ich jedoch Mitte September in Wien die „HR Gamification Masterclass“ von An Coppens (siehe Interview auf Seite 57) besucht habe, sehe ich Potenzial für spielerische HR-Prozesse. Coppens stellte gleich zu Beginn heraus, dass wir heute schon täglich Gamification-Elemente nutzen, die die Nutzer zu gewünschten Handlungen motivieren sollen. Ein Beispiel für typische Mechaniken von Gamifi-

cation finden sich in jedem LinkedIn-Profil: der „Ball of Progress“, der anzeigt, wie gut das Profil mit Informationen angereichert ist, die Teilen-Funktion, der Like-Button und vieles mehr. Gamification bedeutet also nicht, dass das Ergebnis des Prozesses zwangsläufig ein Spiel sein muss.

Drei Phasen gegens Scheitern

In der Masterclass gab es ein Credo: „Zuerst erfahren, dann erklären“. Dies spiegelte sich auch im Ablauf des Workshops wider: Coppens gelang es, theoretische Inhalte mit praktischen Beispielen und praktischen Arbeiten zu vermitteln. Damit erfolgreiche Gamification-Projekte in HR gelingen, empfahl sie einen dreistufigen Prozess, der mehrmals hintereinander durchlaufen werden sollte:

Phase 1: Business-Kontext

- Welches Ziel soll mit dem Gamification-Tool erreicht werden?
- Welche KPIs sind hilfreich?
- Wie ist die Unternehmenskultur?

Phase 2: Definition von Spielerprofilen

- Was motiviert den Spieler?
- Wie verhält sich der Spieler? (bei sehr unterschiedlichen Spielertypen können verschiedene Spiele pro Profil helfen)

Phase 3: Gamification Design

- Welche Spielmechaniken passen zu den Spielerprofilen?
- Welche Belohnungssysteme motivieren die Spieler? (idealerweise intrinsisch)
- Entwicklung von Low-Tech-Prototypen
- Testen von Prototypen (mit einer möglichst diversifizierten Testgruppe)
- Iteration
- Erfolgsmessung.

Ich würde eine vierte Phase ergänzen: Wenn man das Game startet, sollte man auch den Change-Prozess berücksichtigen, den es automatisch auslöst.

Beispiele: zwei HR-Spiele

Im Workshop haben wir Teilnehmer auch selbst Spiele rund um HR-Prozesse entwickelt. Zwei Beispiele:

Beispiel 1. „Butterfly Challenge“ ist eine Adaption von „Pokémon Go“, dessen Ziel es ist, die Vernetzung im Unternehmen zu verbessern und festgefahrene Silos aufzubrechen, indem die Mitarbeiter spielerisch miteinander in Kontakt kommen.

Beispiel 2. „Happy Slaps“ soll mit Humor Führungskräfte und Mitarbeiter ermächtigen, selbstständig Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen – etwa mit direkter Ansprache: „Na, traust du dich, diese Entscheidung selbst zu treffen? – Sei doch kein feiges Huhn!“

Einfach ausprobieren

Zwar stehe ich nach dem Workshop dem Einsatz von Gamification noch immer skeptisch gegenüber, denn oft geschieht dies mit fraglicher Intention. Aber die Erfahrung hat mich zur Überzeugung gebracht, dass Spielen einer der produktivitätsfördernden Treiber im 21. Jahrhundert ist. Daher lautet mein Plädoyer für jeden, der mit Menschen in Organisationen arbeitet und etwas bewirken will: „Beschäftige dich mit Gamification und Serious Play und probiere es einfach mal aus“. Getreu dem Motto des Workshops – „zuerst erfahren, dann erklären“.

Manuel Grassler ●



AUTOR

Manuel Grassler ist Service Designer und Facilitator bei der Haufe-Umantis AG in St. Gallen. Zuvor war er lange Zeit in der Start-up- und Innovationsberatung tätig.

Haufe-Umantis AG
Unterstrasse 11, 9001 St. Gallen
E-Mail: Manuel.Grassler@haufe.com
www.haufe.com

„Gute Games belohnen erwünschtes Verhalten“

Interview. An Coppens hat sich auf die Gamifizierung von HR-Prozessen spezialisiert und gibt Workshops für spielinteressierte Personaler und Trainer. Im Interview erläutert sie, was Gaming-Elemente in HR-Prozessen leisten können und wie Personaler und Trainer verhindern, dass ihre Games im Unternehmen auf Spielermuffel treffen.

Gamification kennen die meisten wohl am ehesten aus Weiterbildung und Recruiting. Welche HR-Prozesse lassen sich denn sonst noch gut gamifizieren?

An Coppens: Weiterbildung und Recruiting sind tatsächlich die beiden großen Bereiche. Aber Gamification-Elemente funktionieren auch in anderen, ganz unterschiedlichen HR-Prozessen: etwa im Employer Branding, um eine spielerische Unternehmenskultur nach außen zu transportieren; im Performance Management, um kontinuierliches Feedback zu geben; rund um Benefits, damit sich die Mitarbeiter vielleicht zusätzliche Urlaubstage verdienen können – oder auch, um die Produktivität der Mitarbeiter zu erhöhen.

Können Sie ein Beispiel nennen, wie ein HR-Prozess mit wenig Aufwand gamifiziert werden kann?

Coppens: Wir hatten einen Kunden, dessen Mitarbeiter ihre Spesenabrechnungen jeden Monat zu spät einreichen. Wir haben das Problem gelöst, indem wir ein Whiteboard aufgestellt haben, auf dem alle Teams zu sehen waren. Die Teams, die ihre Spesen rechtzeitig und richtig einreichen, bekamen auf dem Board ein rotes Herzchen. Schnell entstand eine Diskussion darüber: Die Teams, die kein Herzchen bekommen hatten, wollten wissen, woran das lag. Dabei kam heraus, dass manche den Abrechnungsprozess nicht verstanden hatten. Es dauerte nicht lange, da waren alle Spesenabrechnungen korrekt. Wir haben hier also mit wenig technischem Aufwand einen großen Effekt erzielt. Wesentlich beim Gamifizieren von HR-Prozessen ist aber immer, wie im Beispiel das erwünschte Verhalten zu belohnen – und nicht, unerwünschtes Verhalten zu bestrafen.

Spiele rund um die Spesen kommen also gut an. Aber bei weniger erfreulichen Prozessen, wenn etwa ein Mitarbeiter austritt, ist Gaming doch keine gute Idee, oder?

Coppens: Im Gegenteil: Hier können Gaming-Elemente sogar helfen. Ich denke hier vor allem an Communities, in denen Mitarbeiter nach ihrem Austritt den Kontakt zum Unternehmen halten können. Und Unternehmen, die auch in anderen Prozessen Spiele nutzen, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass gute Mitarbeiter, die gekündigt haben, irgendwann noch einmal zurückkommen.

Aber es gibt doch bestimmt Prozesse, in denen Gaming nicht anzuraten ist ...

Coppens: Tatsächlich gibt es einige Grenzen. Wenn ein Mitarbeiter schlecht performt, muss er das in einem persönlichen Gespräch hören – und nicht über eine Gaming-Software. Gleiches gilt für Team-Meetings: Persönliche Treffen sind durch nichts zu ersetzen. Und auch in der Gehaltsabrechnung stößt Gaming an seine Grenzen.

Schwierig wird es auch, wenn einzelne Mitarbeiter nicht mitspielen wollen. Was lässt sich dagegen machen?

Coppens: Wer Prozesse gamifizieren will, sollte vorher wissen, welche Spielertypen es in seinem Unternehmen gibt und wie er diese zum Spielen motivieren kann. Die Bandbreite der Spielertypen geht von Leuten, die jedes Game aus Spielfreude mitmachen, über solche, die nur mitspielen, wenn sie dadurch irgendwie vorankommen, hin zu Menschen, die nur spielen um zu zeigen, dass das Spiel nicht funktioniert. Unternehmen sollten Spiele so gestalten, dass sie den Spielertypus ansprechen, der die Mehrheit stellt.

Was tun, wenn Mitarbeiter partout nicht spielen wollen?

Coppens: Man kann niemanden zwingen. Nur wer freiwillig spielt, ist motiviert. Lust aufs Spielen kann man den Mitarbeitern aber trotzdem machen – indem man etwa einen Trailer zu einem neuen Spiel veröffentlicht oder auf Gaming-Fans setzt, die es im Unternehmen bekannt machen.

Interview: Andrea Sattler ●



An Coppens. Die Belgierin ist „Chief Game Changer“ bei Gamification Nation in London.

Foto: An Coppens

Das wird ein schöner Monat für ...



... Lucia Sauer Al-Subaey,

die Geschäftsführerin der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen am Bodensee. Sie hat die Kunden der Akademie darüber abstimmen lassen, welche thematischen Schwerpunkte auf dem kommenden 11. Akademie-Symposium behandelt werden sollen. Jetzt gibt es eine Fallstudie zum Empowerment beim ostwestfälischen Möbelzulieferer Hettich und Workshops zur „Theorie U“, zu „Serious Gaming“, zu „Beziehungsfähigkeit entwickeln“ und zum Thema „Wir entwickeln das Seminar der Zukunft – mit Design Thinking“. Außerdem wird der preisgekrönte Dokumentarfilm „Drei von Sinnen“ vorgeführt.

10. November in Stuttgart
www.die-akademie.de/symposium-2017



... Don Tapscott,

den wohl bekanntesten Redner, der auf dem diesjährigen „Global Peter Drucker Forum“ in Wien auftreten darf. Tapscott ist Professor für Management an der Rotman School of Management der University of Toronto. Er wird sich der Frage widmen, welche Herausforderungen die Digitalisierung für den Arbeitsmarkt und die Wohlfahrt ganzer Länder haben wird. Weitere Vorträge drehen sich um die Zukunftsbewältigung: Braucht man ein ständiges Wachstum? Gibt es neue Tools, um den Wandel zu analysieren? Wie kommt man zu Innovationen? Gibt es neue Formen der Führungskräfteentwicklung?

16. bis 17. November in Wien
www.druckerforum.org



... Jens-Uwe Martens,

Persönlichkeitspsychologe und Coach. Mit seinem Buch „Verhalten und Einstellungen ändern: Veränderungen durch gezielte Ansprache des Gefühlsbereiches“ wurde er 1988 in der Trainerszene berühmt. Martens tritt jetzt auf den „Münchner Coachingtagen“ auf und spricht zum Thema „Resilienz“: Wie begegnen wir am besten Krisen? Wie können wir unsere eigene Resilienz und die unserer Klienten stärken? Die Veranstalter bieten weitere Vorträge zu unterschiedlichsten Coaching-Themen und einige Live-Demos.

16. bis 17. November in München
www.coachingtage.com



... Ralf Strehlau,

den Präsidenten des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU). Er verantwortet das sehr aktuelle Programm des „Deutschen Bera-tertags 2017“ und wird selbst zum Thema „Trends im Beratungsmarkt“ sprechen. Das Tagungsprogramm stellt viele ausgesprochen aktuelle Themen der Beratungsbranche zur Diskus-sion. Auf dem Event werden auch drei prämierte Start-ups vorgestellt, die nützliche digitale Dienstleistungen für Berater entwickelt haben.

17. November in Köln

www.bdu.de



... Carsten C. Schermuly,

Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH-Hochschule Berlin. Der Psychologe wird auf der 14. „Jahresta-gung Personalentwicklung“ der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personal-führung) sprechen und die Frage beant-worten, wie PEler mit psychologischem Empowerment die Herausforderungen von New Work meistern können. Neben weiteren Vorträgen zu den Themen „Kulturwandel“, „Mitarbeiter-Commitment“, „Working Out Loud“, „Sinn“, „Reverse Mentoring“ und „Agilität“ wird zum Mitmachen auch der Workshop „Prototyping PE“ angeboten. Er wird von der Frankfurter Beratung „Creative-learning-space“ („Wir schaffen wirk-ungsvolle Lösungen für eine kreative Kompetenzentwicklung“) durchgeführt.

23. bis 24. November in Eschborn

www.dgfp.de



Foto: peshkova / AdobeStock

... alle Brückenbauer,

die es jetzt schaffen, ihren Urlaub für 2018 so genehmigt zu bekommen, dass sie mit wenigen Urlaubstagen sehr lange frei haben. Das gilt für: Neu-jahr (vier Tage Urlaub/neun Tage frei), Ostern (acht Tage Urlaub/16 Tage frei), Tag der Arbeit und Christi Himmelfahrt (acht Tage Urlaub/16 Tage frei), Pfings-ten (vier Tage Urlaub/neun Tage frei), Tag der Deutschen Einheit (vier Tage Urlaub/neun Tage frei), Weihnachten (vier Tage Urlaub/elf Tage frei). An Fron-leichnam, Mariä Himmelfahrt, dem Reformationstag, Allerheiligen sowie rund um den Buß- und Bettag sind je nach Bundesland zusätzliche „Brü-cken“ möglich.

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

November 2017

weiterbildungs-start-up

Wer hat's gegründet?

Bereits 2005 haben sich Marcel Barten und Andre Ottlik (beide sind heute 33 Jahre alt) während ihres Studiums der Wirtschaftsinformatik bei IBM kennengelernt. Nach dem Abschluss machten sich beide selbstständig und gingen zunächst verschiedene berufliche Wege. Marcel entwickelte Webportale, während Andre sein eigenes Trainingsunternehmen „Startup Workshops“ gründete. Vor eineinhalb Jahren haben sich die beiden zusammengesetzt und Everycademy gegründet.

Wie war die Entwicklungszeit?

Unsere Kunden waren vom ersten Tag der Entwicklung mit dabei und haben uns mit ihren Wünschen und Bedürfnissen „versorgt“. Der Spagat zwischen Funktionsvielfalt, einfacher Bedienbarkeit und qualitativ hochwertigen Kernfunktionen ist dabei eine andauernde Herausforderung.

Was ist die Idee dahinter?

Mit Everycademy können Unternehmen ihren Mitarbeitern ein größeres und vielfältigeres Weiterbildungsangebot zur Verfügung stellen. Wir bieten ein cloudbasiertes Learning-Management-System an, das mehrere Unternehmen verbinden kann, sodass diese ihr Weiterbildungsangebot miteinander teilen und Ressourcen schonen können. Es eignet sich besonders gut für Unternehmensverbände, Konzernstrukturen oder Unternehmen, die Kunden oder Partnern Kurse anbieten. Rechnungslegung und Zahlungsströme erfolgen automatisiert. Weiterhin machen wir informelles Lernen sichtbar. So können Mitarbeiter zu „Experten“ ernannt werden und selbstständig Lernangebote einstellen. Unternehmen können mehr Nischenwissen anbieten, die Mitarbeiter besuchen mehr Seminare und Coachs können sich besser präsentieren.

Was soll noch geändert werden?

Everycademy macht sichtbar, welche Lernthemen die Mitarbeiter wirklich interessieren und welches Wissen in Mitarbeitern „schlummert“. Das werden wir künftig noch klarer herausarbeiten. Des Weiteren stehen die Themen „Reporting“, „Gamification“ und „Anbindung“ an andere HR-Software auf unserer Roadmap.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern, möglichst autonom zu arbeiten. So gibt es zum Beispiel keine festen Arbeitszeiten oder -orte. Wir vertrauen einander und fordern qualitativ hochwertige Ergebnisse. Grundvoraussetzung dafür ist eine bewusste Führung, ein hoher Grad an Disziplin und klare Kommunikation.



Foto: Everycademy

Gründer. Vor eineinhalb Jahren haben Marcel Barten und Andre Ottlik (von links) das Start-up Everycademy gegründet, das Weiterbildung auch unternehmensübergreifend möglich machen will.



In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem Bereich Weiterbildung mit ihrer Idee vor. Diesmal: die Lern-Management-Software **EVERYCADEMY**.



Rakete: Frank Peters / Thinkstockphotos.de

Themen im Januar

DIE AUSGABE 01/2018 ERSCHEINT AM 04. JANUAR 2018

LEARNTEC 2018: REKORDERGEBNISSE ERWARTET

Auf nach Karlsruhe

Mehr als 280 Aussteller haben zugesagt, auf der E-Learning-Messe „Learntec“ (30. Januar bis 1. Februar 2018 in Karlsruhe) auszustellen. Erstmals wird sich die Ausstellungsfläche über zwei Messehallen erstrecken. Die Hoffnung, neben einem Aussteller- auch einen Besucherrekord zu erzielen, ist groß. Das Event-Motto: „Bildung als Motor der Digitalisierung“.



Fotos: Pichler

DVCT

Coach & Trainer Awards

Der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) e.V. in Hamburg verleiht auch in diesem Jahr (am 18. November) seine „Coach & Trainer Awards 2017“. Wir werden ausführlich über die Siegerkonzepte (Foto: Gewinner des Vorjahrs) berichten.



COACHING-KONGRESS ERDING 2018

Lebensphasen beachten

Das Thema des nächsten Erdinger Coaching-Kongresses lautet: „Lebensphasenorientiertes Coaching“. Er findet am 22. und 23. Februar statt. Veranstalter ist die Hochschule für angewandtes Management, Fakultät für Wirtschaftspsychologie.



IMPRESSUM

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

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Boris Grundl, Dr. Georg Kraus, Lukas Leist,
Gudrun Porath, Josef W. Seifert, Bärbel Schwertfeger,
Christoph Stehr, Reiner Straub, Birgit Wolf,
Dr. Achim Zimmermann

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


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

Titelbild
Grundl Leadership Akademie, Trossingen

Druck
Senefelder Misset, Doetinchem

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2017
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. 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-Verlags ist der Bezug mit der Zahlung Ihres Mitgliederbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.

HAUFE.

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

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



Viktor E. Frankl
 Wer ein Warum zu leben hat –
 Lebenssinn und Resilienz
 Beltz Verlag, Weinheim 2017,
 388 Seiten, 19,95 Euro

AUS ANLASS DES 20. TODESTAGS VIKTOR FRANKLS

Vom Leiden am sinnlosen Leben

Neben Sigmund Freud und Alfred Adler gilt Viktor E. Frankl (1905 - 1997) als einer der drei großen Psychotherapeuten, die in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts in Wien arbeiteten. Während Frankl an Freud kritisierte, er befasse sich nur mit dem Streben des Menschen nach Lust, bemängelte er an Adler, dass dieser hauptsächlich nur die These vertrete, der Mensch strebe nach Macht (um Gefühle der Minderwertigkeit auszugleichen).

Für Frankl kam es darauf an, dass jeder Mensch den Sinn seines Lebens findet. Die tiefe Sinnlosigkeit der modernen Konsumwelt und eine lähmende innere Leere waren für ihn das Kennzeichen des modernen Menschen. Mit gefundenem Sinn lösen sich laut Frankl viele seelische Krankheiten in Luft auf.

Aus Anlass seines 20. Todestags brachte der Beltz Verlag einen neuen, sehr lesenswerten (weil tief-schürfenden) Frankl-Reader auf den Markt. Im ersten Teil geht es um Texte aus allen biografischen Phasen des jüdischen Gelehrten, der das Konzentrationslager Auschwitz überlebte. Wir begegnen Frankl als engagiertem jungen Arzt („Seelenärztliche Selbstbesinnung“, 1938), als Holocaust-Überlebendem („Psychologie und Psychiatrie des Konzentrationslagers“, 1961) und als Kulturkritiker („Bemerkungen zur Pathologie des Zeitgeistes“, 1993). Insgesamt gibt es zwölf lehrreiche Texte aus Frankls wechselvollem Leben zu verdauen.

Wer als Trainer und Coach noch tiefer in Frankls Theoriegebäude eintauchen will, hat dazu im zweiten Teil des Buchs die Gelegenheit. Hier wird der wissenschaftliche „Grundriss der Existenzanalyse und Logotherapie“ vorgestellt. Laut Frankl kann man den Sinn seines Lebens nicht selbst rational „herstel-

len“. Der Sinn zeige sich unerwartet „im richtigen Moment“ und werde quasi auf einer geistigen Ebene „vorgefunden“. Gleichwohl können Therapeuten den Prozess der Sinnfindung unterstützen – durch eine „sokratische Gesprächsführung“ (Was hat dein Leid für Gutes?), durch eine paradoxe Intention (sich gefürchtete Situationen besonders stark ausmalen) und durch Dereflexion (Aufmerksamkeit gezielt vom Schmerz abziehen) sowie durch Einstellungsmodulation (innere Einstellung zur Welt verändern, ohne dass sich die Welt verändert). Das Buch hat dort seine Stärken, wo es zeigt, welche „Wege zum Sinn“ Frankl empfahl. Es fehlen aber Hinweise darauf, dass sich die Logotherapie in der Zeit nach Frankl in zwei entgegengesetzte Richtungen aufgespalten hat. Und es fehlt letztlich auch eine kritische Würdigung dieses (religiös getönten?) Therapieansatzes.



Foto: Institute of Logotherapy

AUTOR

Viktor E. Frankl

Als erster Psychologe stellte Frankl (1905–1997) die Erfahrung von Sinn ins Zentrum einer therapeutischen Praxis. Er war Professor für

Neurologie und Psychiatrie an der Universität Wien und hatte zahlreiche Professuren in den USA inne. Frankls über 30 Bücher wurden in 50 Sprachen übersetzt, seine Autobiografie („... trotzdem Ja zum Leben sagen“) erschien in 15 Ländern.

So geht lösungsorientiertes Coaching



Aus Sicht des Autors ist das lösungsorientierte Coaching einer der konsequentesten Coaching-Ansätze, wenn es darum geht, mit dem Coachee auf Augenhöhe zu arbeiten. Selbst systemische Ansätze sprechen immer noch von Diagnose, Zielen hinter den Zielen und Hausaufgaben. Über all diese Dinge setze sich der lösungsorientierte Ansatz hinweg und arbeite konsequent mit den Ressourcen des Klienten. Middendorf erklärt

mehrfach, dass die Lösungsorientierung auf jede Diagnose und Analyse verzichte. „Die Coachees brauchen lediglich einen Dietrich, um das Schloss zu öffnen.“

Middendorf ist Diplom-Psychologe, Senior Coach (DBVC) und Leiter des BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Frechen-Königsdorf. Er schwärmt geradezu von der Lösungsorientierung und tut alles, um mit seiner Kurzanleitung auch die Leser

von der Einfachheit des Ansatzes zu überzeugen. Dazu beschreibt er den typischen Ablauf eines lösungsorientierten Coachings – verbunden mit dem nötigen Handwerkszeug (inklusive 130 Beispielen für lösungsorientierte Fragen).

Jörg Middendorf

Lösungsorientiertes Coaching: Kurzzeit-Coaching für die Praxis, Springer (Reihe „Essentials“), Wiesbaden 2017, 64 Seiten, 9,99 Euro

Wie einmal ein Karrierezug entgleiste



Führungskraftetrainer würden in ihren Seminaren gerne mehr über die Gründe erzählen, warum Managerkarrieren entgleisen und welche schlimmen Folgen insbesondere der Narzissmus eines Topmanagers hat. Aber Trainer scheuen sich zu Recht, über die Macken anderer Menschen nur vom Hörensagen zu berichten. Jetzt gibt es eine seriöse Quelle, aus der man schöpfen kann. Ein Handelsblatt-Jour-

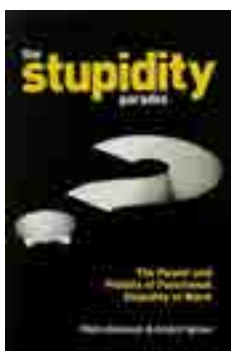
nalist hat ein kritisches Buch über Aufstieg und Sturz eines Topmanagers geschrieben, das sich lohnt, in den Entwicklungsprogrammen von Nachwuchsführungskräften als Lektüre ausgegeben zu werden. Es geht um Dr. Thomas Middelhoff, der einmal der schillerndste „Posterboy der deutschen Wirtschaft“ war. Bognanni schildert einen Manager, der sich als Sonnenkönig aufführte. Er liefert Fak-

ten zu Middendorfs Fehlverhalten und beeindruckt mit einer Unmenge an Details. Im Gegensatz zu vielen anderen Journalisten verzichtet er auf eine psychologische Deutung der Fakten. Das darf jeder Leser für sich tun.

Massimo Bognanni

Middelhoff: Abstieg eines Star-Managers, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2017, 288 Seiten, 24,95 Euro

Funktionale Dummheit



Dieses englischsprachige Buch wird in den Kreisen systemischer Organisationsberater als Geheimtipp gehandelt. Es gilt als sinnvolle Ergänzung zu Büchern wie „Gemeinsam sind wir blöd – die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten“ (Fritz. B. Simon) und „Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam“ (Gunter Dueck). Die Autoren sind Professoren für Business Administration be-

ziehungsweise Organisational Behavior und unterrichten an der Cass Business School in London. Sie beschreiben ein Paradoxon: Kurzfristig können Mitarbeiter, die stumpf ihr Tagesgeschäft erledigen, keine kritischen Fragen stellen und sich von starren Regeln gängeln lassen, den Gewinn eines Unternehmens durchaus erhöhen. Es lebe die Routine! Aber langfristig führt eine gedankenlose Konformität in

den Abgrund, weil sie jede Anpassung an die Märkte verhindert. Das Buch zeigt, wie eine organisationale Balance zwischen Routine und „Action“ zum Wohle aller hergestellt werden kann.

Mats Alvesson, André Spicer

The Stupidity Paradox, Verlag Profile Books LTD, London 2016, 276 Seiten, 16,00 Euro



Paragraf 60

Trenne den Boten von der Botschaft

Wie viele Menschen kennen Sie, die unbedingt recht haben wollen? Solche, bei denen der Wunsch nach schneller Anerkennung das Ringen um die beste Lösung dominiert. Was andere toll hinkriegen, ist für sie „nur Glück“. Doch wehe, wenn einer (der Bote) diese Herabwürdigung entlarvt. Der Blick des Entlarvten in den Spiegel (Botschaft) hätte schmerzhaft Folgen für den, der es angesprochen hat.

Unsere Sicht auf die Welt richtiger zu finden als die anderer, ist ein sehr natürliches Gefühl. Es folgt unserem Wunsch nach Stärke und dem oft unterdrückten Streben nach Dominanz und damit Kontrolle. Doch es entwertet unsere Toleranz zum gönnerhaften Gnadentakt. Unbewusst schauen wir nicht nur auf dessen Haltung, sondern auf den ganzen Menschen herab: Es ist schwer, Bote und Botschaft zu trennen.

Ein Gedankenexperiment: Es zeigt sich, dass jemand lügt, um einen Nachteil zu vermeiden. Er wird durch schnelle, vertrauensvolle Kommunikation entlarvt. Die Lüge (Botschaft) kommt durch einen, der mitdenkt und hinterfragt (Bote) ans Licht.

„Bei Vorträgen versuche ich, mich auf die Inhalte zu konzentrieren. Die sind oft viel besser als die Präsentation.“

Der Lügner wird allen Beteiligten bekannt. Auf wen wird er böse sein? Natürlich auf den, der ihn entlarvt hat und damit auf den Boten. Doch macht es nicht mehr Sinn, auf den Urheber der Lüge wütend zu sein? Vorträge und Seminare zeigen das noch verblüffender. Viele Zuhörer identifizieren den Referenten mit dem Inhalt. Doch mal stammt der Inhalt (Botschaft) aus eigener Feder, mal aus anderer Quelle, und manchmal wurde „Fremdborenes“

weiterentwickelt. Der Referent bleibt immer Bote und seine Inhalte bleiben immer die Botschaft. Es ist erstaunlich, wie wenige Menschen Inhalte losgelöst vom Träger verstehen können. Oder wie sehr der Bote bestimmt, ob seine Botschaft die Zuhörer interessiert. Politische Wahlen beweisen, wie entscheidender die Spitzenpersönlichkeiten als die Inhalte sind, für die ihre Partei steht.

Im Idealfall sind Bote und Botschaft eins. Der Referent hätte seine Inhalte tief durchdrungen und wir würden ihn als authentisch oder besser „stimmig“ wahrnehmen. Wenn eine solche Persönlichkeit dann noch weiß, wie man Botschaften wirkungsvoll sendet, wird es richtig stark. Charisma – die Champions League! Leider ist das selten. Deshalb übe ich, mich bei Vortragsbesuchen primär auf die Inhalte zu konzentrieren. Denn die sind oft viel besser als die Präsentation. So trenne ich den durchschnittlichen Auftritt von den wertvollen Inhalten. Wie das geht? Ich schaue den Referenten nicht an und lasse mich nicht durch sein Auftreten ablenken. Stattdessen fahre ich meinen Hörsinn hoch. Es gilt: Je intensiver wir zuhören, desto stärker konzentrieren wir uns auf den Inhalt.

Diese einfachen Beispiele zeigen, wie schwer es ist, Bote und Botschaft zu trennen. Und wie schwer es dadurch ist, über sich selbst hinauszudenken. Wie beim „recht haben wollen“. Überlegen Sie

doch einmal, wie oft auch in Partnerschaftsstreits dieses Motiv dominiert und was daraus folgt – ein Ungleichgewicht im Erfassen der eigenen Person und der eines anderen. Was für ein Unterschied zwischen Ansprüchen an sich selbst und ans Gegenüber! Überprüfen Sie das immer! Die Schauspielerin Valerie von Martens drückte es auf ihre Art aus: „Es wäre eine Freude zu leben, wenn jeder die Hälfte täte, was er von anderen verlangt.“

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

ROCK DEINE KARRIERE

Ob Berufseinsteiger oder
erste Führungsposition:
Karriere Boost hat geniale
Tipps und Top-Experten für
die nächste Karrierestufe!

WWW.KARRIEREBOOST.DE



Folge uns!





„Bayern München engagiert Jupp Heynckes! Mir scheint, der Rückgriff auf gestrige, vermeintlich bewährte Lösungen, um aktuelle Probleme anzupacken, erfreut sich derzeit großer Beliebtheit.“

Prof. Dr. Fritz B. Simon, Pionier der systemischen Organisationsberatung, in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ (www.carl-auer.de/blogs/kehrwoche) vom 5. Oktober 2017

„Glauben Sie mir, wir können beides: Kaugummi kauen und dabei auch noch Blasen machen.“

Bill McDermott, Vorstandssprecher der SAP, der Profitabilität und Wachstum gleichzeitig steigern will, in der „FAZ“ vom 20. Oktober 2017

„Holz entzündet sich nicht dadurch, dass man das Wort ‚Feuer‘ auf ein Stück Papier schreibt und daneben legt.“

Dr. Hans Geißlinger, Story-Dealer, auf dem „Moderatio Moderatorenkongress“ in Beilngries am 29. September 2017

„Das Militär übt für den Ernstfall, Ärzte tun es ebenfalls, aber bei den Notenbanken findet das leider kaum statt ... Offenbar gilt dort: Was nicht sein darf, darauf darf man sich auch nicht vorbereiten.“

Timothy Geithner, Finanzexperte, der für die Universität Yale Bootcamps für Zentralbanker durchführt. Er schätzt den Wert von Krisensimulationen, gelesen im „Handelsblatt“ vom 10. Oktober 2017

„Manche Menschen brauchen nun einmal Freiraum, um sich zu entfalten – andere brauchen feste Regeln.“

Daniel Rettig, Redakteur der „Wirtschaftswoche“, über die Gefahr unethischen Verhaltens bei zu viel selbstbestimmter Arbeit, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 42 vom 6. Oktober 2017

„Ein Optimist, der scheitert, hat immer noch ein weit sinnvoller Leben geführt als ein Pessimist, der recht behält.“

Richard David Precht, Philosoph, im „Handelsblatt“ vom 17. Oktober 2017

„Es gibt entweder nur dunkle Warnungen oder technikbesoffene Happiness-Bücher. Die ganze Debatte konzentriert sich gespenstischerweise nur auf die technisch-ökonomische Seite.“

Richard David Precht, Philosoph, über die aktuellen Bücher zum Thema „Digitalisierung“, im „Handelsblatt“ vom 17. Oktober 2017

„Mein Rat an Topmanager: Vermeide Situationen, in denen du Menschen verändern musst. Ich stelle keine Menschen ein, deren Charakter ich verändern müsste. Ich tätige keine Geschäfte mit Leuten, deren Temperament mir nicht passt. Ich würde nie die Führung einer Organisation übernehmen, wenn ich das Mindset der Angestellten dort verändern müsste.“

Rolf Dobelli, Bestsellerautor, über den Weg zu einem „guten Leben“, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 43 vom 13. Oktober 2017

„Solange man denken kann, hat man die Aufgabe, mit sich selber nicht zufrieden zu sein.“

Helmuth Lohner, österreichischer Schauspieler (1933 - 2015)



Möchten Sie Ihre Personalmanagement-Kompetenzen erweitern und Ihre Ziele leichter erreichen?

Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, den komplexen Anforderungen im gesamten Personalmanagement professionell und sicher zu begegnen.

Wir unterstützen Sie dabei mit

- aktuellen Seminaren, Trainings und Workshops,
- intensiven Qualifizierungsprogrammen und
- zertifizierten Lehrgangskonzepten.

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how unserer renommierten Referenten!

Informieren Sie sich gleich ausführlich über unsere Veranstaltungen und finden Sie die für Sie passende Weiterbildungsmöglichkeit:
www.haufe-akademie.de/personalmanagement

Das Querformat für Querdenker

Über 40 einfache und effektive Visualisierungstools erleichtern komplexe, strategische Planungs- und Analyseaufgaben: z.B. wenn Fragen geklärt, Diskussionen moderiert, Informationen strukturiert, Projekte koordiniert oder Geschäftsprozesse optimiert werden müssen. Die Tools sind flexibel einsetzbar und verleihen Präsentationen und Workshops einen authentischen und persönlichen Stil.

- Effektive Visualisierungstools schnell erlernen und sofort einsetzen
- Zahlreiche Skizzen, Tipps und Hinweise formen den persönlichen Stil

Eppler/ Pfister

Sketching at work

2., aktual. und erw. Auflage 2017
165 S. Geb. € 19,95
ISBN 978-3-7910-3840-7

Ganz gleich, ob in Projekt-Meetings oder im Management – wer mit seinem Team unter Zeitdruck Ideen entwickeln und Probleme effektiv anpacken kann, der punktet. Die Autoren präsentieren die 30 wirksamsten Kreativitätsmethoden – einfach und sofort umsetzbar. In der 2. Auflage neu: mit zahlreichen unterstützenden Aufwärmübungen für kreative Meetings und Hilfen zum Start der Ideenumsetzung.

- Creability: die visuelle Art der Gruppenkreativität
- Anleitungen mit Vorlagen und Tipps zur Durchführung

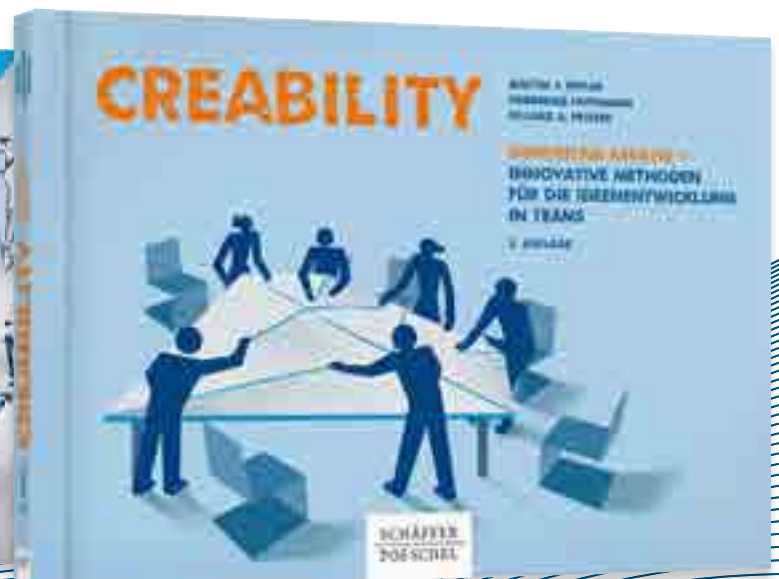
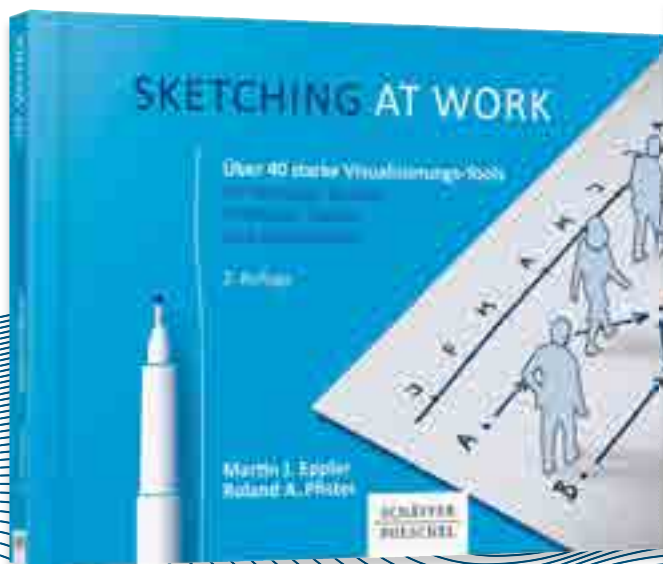
Eppler/ Hoffmann/ Pfister

Creability

2., aktual. und erw. Auflage 2017
269 S. Kart. € 19,95
ISBN 978-3-7910-3837-7

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop



SCHÄFFER
POESCHEL