



# wirtschaft weiterbildung

02\_20

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

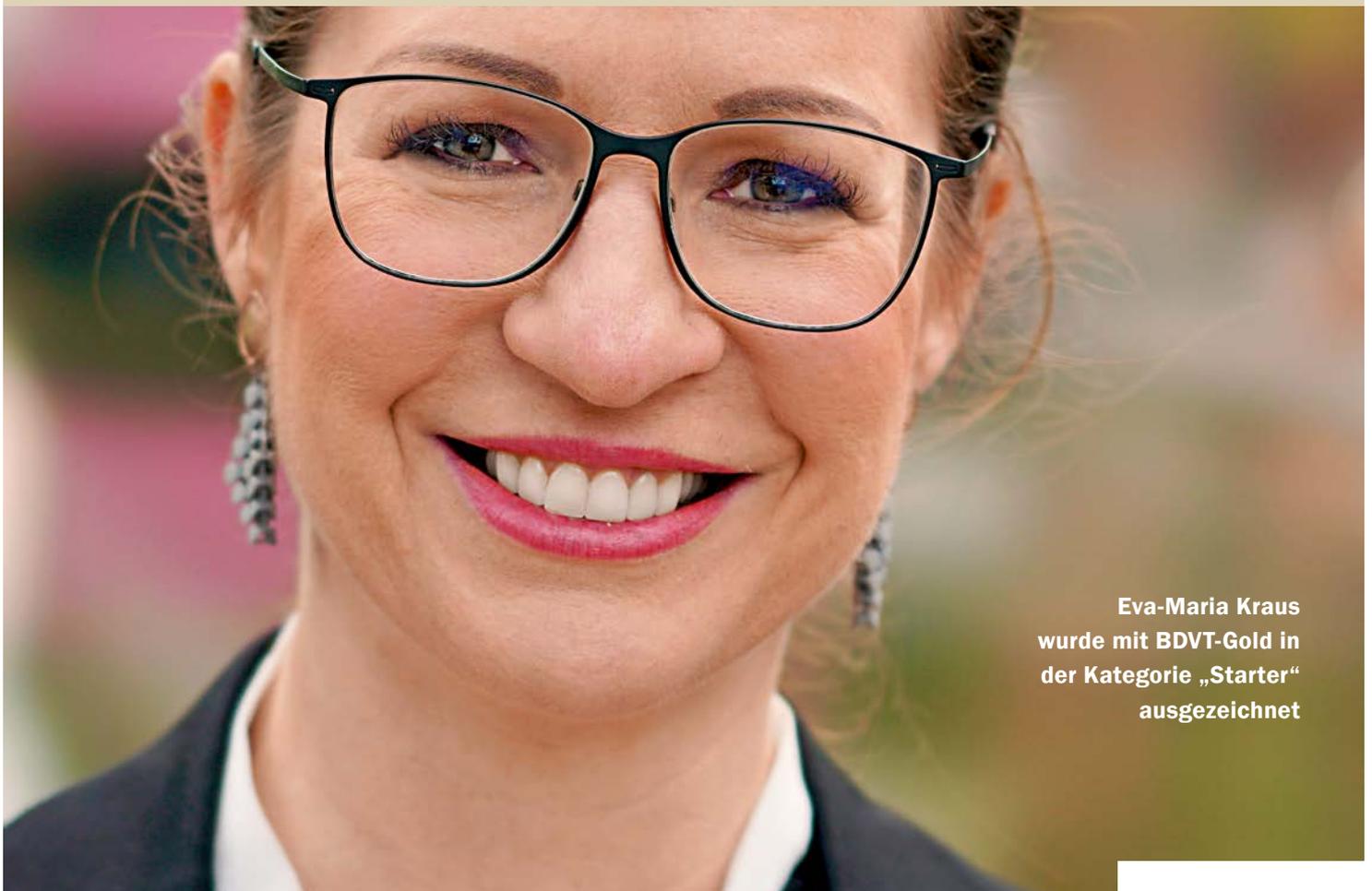
**Forschung**\_Wie Firmen gleichzeitig agil und hierarchisch arbeiten s. 22

**Test**\_Was eine Coaching-Stunde für Privatzahler kostet s. 34

**Viessmann**\_Wozu eine Learning Experience Plattform gut ist s. 46

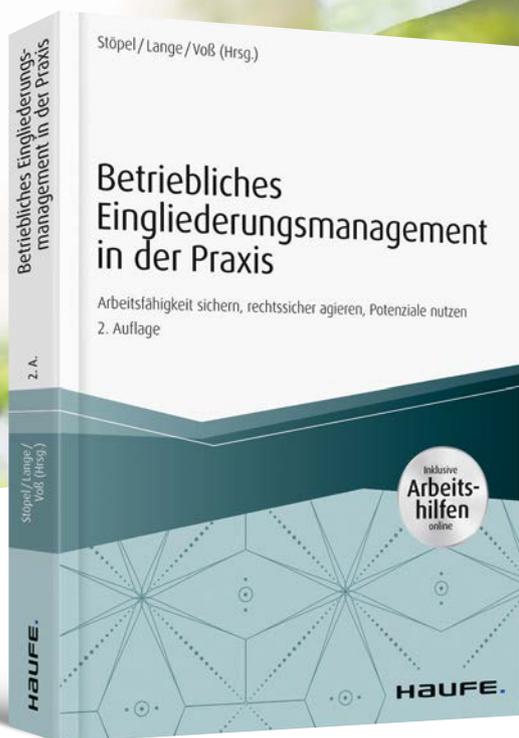
## Silodenken aufbrechen

Abteilungsübergreifendes Projektlernen hilft s. 18



Eva-Maria Kraus  
wurde mit BDVT-Gold in  
der Kategorie „Starter“  
ausgezeichnet

## GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ



ISBN 978-3-648-10029-5  
Buch: **49,95 €** [D]  
eBook: **44,99 €** [D]



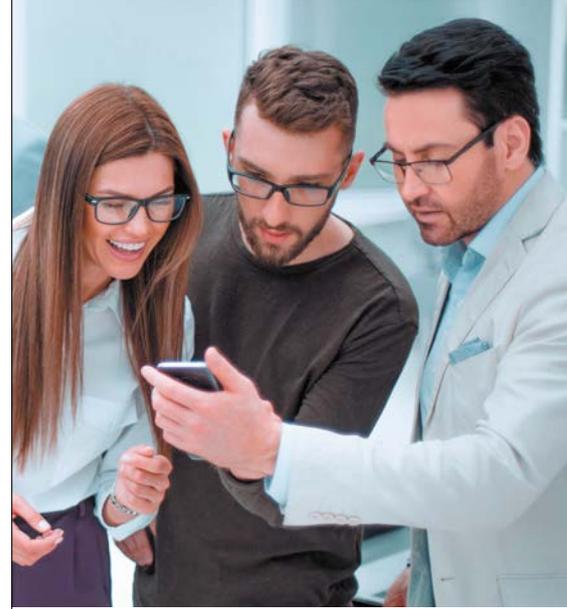
ISBN 978-3-648-13447-4  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]

### BEM-ORIENTIERTE ARBEITSGESTALTUNG

Unternehmen sind verpflichtet, länger erkrankten Beschäftigten Betriebliches Eingliederungsmanagement anzubieten. Dieses Buch gibt eine umfassende Darstellung aller mit dem BEM verbunden Themen und liefert Hinweise für die rechtssichere Umsetzung.

- + **Vorbereitende und unterstützende BEM-Prozesse gestalten**
- + **Medizinische, juristische und sozialversicherungsrechtliche Gesichtspunkte**
- + **Gesprächsführung: Vertrauensaufbau, Zusammenarbeit und schwierige Situationen lösen**

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



## Es gibt niemanden, der nicht experimentieren würde

Prof. Dr. Alfred Kieser (77), emeritierter BWL-Professor, erklärte in einem Interview mit dem Wirtschaftsmagazin „Brandeins“, dass er den „schwammigen Begriff“ Agilität für eine vorübergehende Modeerscheinung halte. Wörtlich sagte Kieser: „Es gibt kein überzeugendes Vorbild, also ein größeres Unternehmen, das Agilität lebt und auf ganz neue Art organisiert ist.“

In diesem Punkt hat Kieser natürlich recht: Es gibt kein Best-Practice-Vorzeigeunternehmen, das durch und durch agil wäre und deshalb glorifiziert werden könnte. Was Kieser aber berücksichtigen sollte: Fast jedes Unternehmen fragt sich, wie es mit der wachsenden Unsicherheit, die von den Märkten ausgeht, umgehen soll. Zum Beispiel müssen viele Entscheidungen anders vorbereitet und anders getroffen werden, um in der Vuka-Welt zu überleben.

In solch einer Situation kommt der Agilitäts-Ansatz gerade recht. Es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht mit der Agilität experimentieren würde, um die eigene Anpassungsfähigkeit an die Umwelt zu erhöhen. Aber zum ersten Mal in der Geschichte der Managementmoden sucht jedes Unternehmen nach einer spezifischen Ausprägung der Mode (sprich: der Agilität), weil agile Strukturen nach dem Willen der Geschäftsleitungen immer auch ganz individuell mit der vorhandenen Hierarchie kombiniert werden sollten.

Unser Fallbeispiel auf Seite 22 beantwortet aus dem Blickwinkel eines konkreten Unternehmens die Frage: Was passiert, wenn die Logiken des klassischen und des agilen Organisierens aufeinandertreffen und welche Herausforderungen ergeben sich dann für die Führungskräfte?



Viele Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

- Sprachentraining
- Business- und Kommunikationstraining
- Interkulturelles Training

Wir bieten Präsenztraining und Onlinelösungen:

-  **KERN Virtual™**: Online-Live-Training
-  **KERN Lingo™**: Selbstlernplattform
-  **KERN Sprachlern-Apps**

### KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

**(069) 75 60 73 - 90**

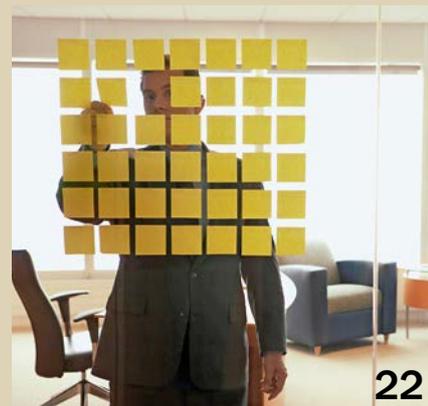
info@kerntesting.com

#### Weltweit über 60 Filialen z. B. in

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



**Eva-Maria Kraus.** Die Trainerin und Geschäftsführerin des Trainingsinstituts Newview in Wien hat eine Weiterbildung konzipiert, die mithilfe, Silos und starre Hierarchien grundlegend zu überwinden.



**Agilität.** Organisationsberater haben die Einführung agiler Prinzipien am Beispiel der Autobranche beobachtet.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

### menschen

## 14 Lernen von Steve Jobs

Viele High Potentials sind fachlich brillant. Zudem sind sie extrem leistungsbereit. Trotzdem fehlen ihnen oft noch gewisse Kompetenzen, um ein Leader zu werden. Wir zeigen am Beispiel von Jobs, was die Entwicklung zum Leader beschleunigt.

### titelthema

## 16 Silodenken aufbrechen

Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) hat in diesem Jahr einen Trainingspreis in „Gold“ in der Kategorie „Starter“ an Eva-Maria Kraus und ihren „Train-the-Game-Changer“-Lehrgang verliehen. Wir stellen das Konzept vor, in dem es um umfassende Kollaboration geht.

## personal- und organisationsentwicklung

## 22 Gleichzeitig agil und hierarchisch arbeiten

Was passiert, wenn die Logiken des klassischen und des agilen Organisierens aufeinandertreffen und welche Herausforderungen ergeben sich dann für die Führungskräfte?

## 28 Führungskräfteentwicklung 4.0

Die Führungskräfteentwicklung muss sich im digitalen Zeitalter radikal ändern – diese Erkenntnis reift zunehmend in der Wirtschaft.

## 32 Neu: Fachkräfteeinwanderungsgesetz

Am 1. März 2020 tritt das Fachkräfteeinwanderungsgesetz in Kraft. Ob und wie es den Firmen bundesweit hilft, erläutert eine Expertin.

## training und coaching

## 34 Coachs und ihre Verbände auf Prüfstand

Eigentlich ging es darum, dass Testkäufer sich bei Coachs über deren Honorare für Privatzahler erkundigen sollten. Doch dann kam Grundsätzliches über Deutschlands Coaching-Verbände heraus.

## 40 Wann ist ein Konflikt ein Konflikt?

Je früher man sich anbahnende Konflikte wahrnimmt, desto effektiver kann man ihnen entgegenreten. Wie erkennt man Konflikte im Vorfeld?

## 44 Vom Lernmanagement zur Lernerfahrung

Neuartige Learning Experience Plattformen (LXP) stellen die Lernerfahrung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt und beleben den E-Learning-Markt.



40

**Mediation.** Wie erkennt man Konflikte im Vorfeld? Ein Fachbuchautor gibt Tipps aus der Praxis.



54

**DVCT.** Auf der „Fachtagung 2020“ forderte Dr. Maja Storch dazu auf, im Coaching auf „somatische Marker“ zu achten.

**WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN**

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

- 46 „Wir haben keine Trainings eingespart.“**  
Steffen Peter, der Leiter Schulung und Produktmanagement der Viessmann Akademie, berichtet vom Nutzen seiner Learning Experience Plattform.
- 50 Künstliche Intelligenz kann Managern helfen**  
Neue Technologien können Prozesse optimieren und neue Geschäftsfelder eröffnen. Deshalb hat Selçuk Boydak die „AI Business School“ gegründet.
- 52 Wie wir mit Verantwortung umgehen**  
Zum dritten Mal hat das Grundl Leadership Intitut eine repräsentative Befragung rund um das Thema Verantwortung durchgeführt.

**messen und kongresse**

- 54 DVCT-Fachtagung mit Maja Storch**  
Die Fachtagung 2020 des Deutschen Verbands für Coaching und Training fand Mitte Januar in Göttingen statt. Es ging um „Umsetzungserfolge“. Für die Teilnehmer gab es außerdem noch überraschende Verbandsnachrichten.
- 56 Das wird ein schöner Monat für ...**  
Unser personalisierter Veranstaltungskalender

**KOSTENLOSES PDF**



Auflage: 22.000 Exemplare

**Rubriken**

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



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



**WER** Das Foto zeigt einen anonymen Büromenschen in einem futuristisch anmutenden Büroraum, der sich offenbar eine Ruhepause gönnt und dazu seine Beine auf seinen Schreibtisch legt.

**WAS** Das Foto dient als Illustration einer Empfehlung zum Ausruhen (siehe Text unten). Wir verdanken diese Empfehlung dem Buch „The Art of Rest“ von Claudia Hammond (Canongate Ltd., London 2019).

**WAS NOCH** Das Foto wird als sogenanntes „Stockfoto“ über die amerikanische Fotoagentur Getty Images weltweit vertrieben. Es stammt aus der legendären „Kollektion Corbis“.

**Zeit einfach mal verschwenden.** Die britische „Financial Times“ (6. Januar 2020) hat ihre Leser dazu aufgefordert, im Neuen Jahr ruhig einmal etwas Arbeitszeit zu verschwenden und sich eine mindestens 15-minütige Ruhepause zu gönnen. „Die Füße hochlegen kann Sie produktiver machen“, versprach eine Journalistin, die sich dabei auf ein gerade erschienenes Buch der Bestsellerautorin Claudia Hammond („The Art of Rest“) bezog.

Hammond hat in 135 Ländern recherchiert und herausgefunden, dass gerade in Krisensituationen jene Menschen eine gute Leistung brachten, die sich eine Erholungspause gönnten. Damit ist nicht der Mittagsschlaf gemeint, sondern der einsame Waldspaziergang, das heiße Bad oder das stille Tagträumen mit hochgelegten Beinen. Wenn das kein Argument gegen die Tyrannei der Selbstoptimierer ist.

**HAUFE.**



**JETZT  
4 WOCHEN  
KOSTENLOS  
TESTEN**

# HR TRIFFT INSPIRATION

## DIE HR-SOFTWARE FÜR NEUES ARBEITEN

Bewährte Rechtssicherheit. Mehr Technologie. Mehr Weiterbildung.  
Die HR-Software Personal Office Platin verbindet Rechtssicherheit mit modernster Technologie, wertvollen New Work Ansätzen und einem vielseitigen Weiterbildungsangebot.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:  
[www.haufe.de/platin](http://www.haufe.de/platin)



BDU/GESCHÄFTSKLIMA/HONORARUMFRAGE

## Unternehmensberater wieder etwas optimistischer

Das Geschäftsklima hat sich in der klassischen Unternehmensberaterbranche zum Jahresende 2019 wieder verbessert. In den ersten drei Quartalen des Vorjahres war der Klima-Index jeweils gesunken.

Dies ergibt sich aus den nun vorliegenden Ergebnissen der Geschäftsklimabefragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) für das 4. Quartal 2019. Der jetzige Indexanstieg um 3,8 Punkte entspricht dem höchsten Anstieg des BDU-Stimmungsbarometers in den vergangenen drei Jahren.

Bislang litten die Berater darunter, dass ihre Tageshonorare im klassischen Consulting von Anfang 2018 bis Mitte 2019 mode-

rat um nur 1,3 Prozent gestiegen waren.

Bis Ende 2020 erwarten die Unternehmensberater jetzt einen weiteren Anstieg der durchschnittlichen Tageshonorare um 2,2 Prozent. In Strategieberatungsprojekten müssen die Kunden meist mit den höchsten Tagessätzen rechnen. Die niedrigsten Honorare werden in der IT-Beratung fällig. In der Strategieberatung zum Beispiel liegt die Bandbreite bei den Tagessätzen für den Einsatz eines Projektleiters über alle Größenklassen betrachtet zwischen 1.200 und 2.450 Euro.

Die vergleichbaren Tagessätze in der IT-Beratung bewegen sich zwischen 1.100 und 2.100 Euro. BDU-Präsident Ralf

Strehlau betonte gegenüber der Wirtschaftspresse: „Die Bandbreite der Honorare ist aufgrund der hohen Differenzierung insgesamt sehr groß. Faktoren wie die Auftragsgröße, die Spezialisierung oder die Unternehmensgröße sowie die Hierarchieebene beeinflussen die Preisbildung erheblich.“ Grundlage der BDU-Studie „Honorare in der Unternehmensberatung 2019“ ist eine Befragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU), die im Zeitraum von Juni bis August 2019 durchgeführt wurde. Insgesamt haben sich 309 Unternehmensberatungen aus allen Größenklassen beteiligt - das ist eine Rücklaufquote von über 10 Prozent.

### NEUE AUSZEICHNUNG

## „Top Business Coach mit der besten Prozessbewertung“

Die Plattform Xing hatte Coaches im letzten Jahr aufgerufen, mindestens fünf Coaching-Prozesse anhand eines Fragebogens durch die jeweils beteiligten Coachees bewerten zu lassen. Anschließend nahm die Abteilung Sozialpsychologie der Universität Salzburg eine weitere Prüfung und Bewertung der jeweiligen Coaching-Prozesse vor. Das Endergebnis, eine nicht gerankte Liste der „Top Business-Coachs mit der besten

Prozessbewertung“, wurde jetzt im Januar veröffentlicht.

Die dort erwähnten Coaches dürfen sich über die Auszeichnung „Top Business-Coach mit der besten Prozessbewertung“ freuen. Weitere Informationen gibt es unter [www.coaches.xing.com/magazin/die-ergebnisse-sind-da-das-sind-die-top-business-coaches-mit-der-besten-prozessbewertung](http://www.coaches.xing.com/magazin/die-ergebnisse-sind-da-das-sind-die-top-business-coaches-mit-der-besten-prozessbewertung).

### DER „FORMALE“ WAHNSINN

## Neuer OE-Podcast

Wie funktioniert eine Organisation? Wie verhandelt man Konflikte zwischen Abteilungen? Und wie kann der Laden eigentlich laufen, obwohl hier anscheinend niemand weiß, was er eigentlich tut?

Ein neuer Podcast des bekannten Querdenkers Stefan Kühl gibt Auskunft. Kühl ist Organisationssoziologe an der Universität Bielefeld und arbeitet bei diesem Podcast-Projekt mit Andreas Hermwille, Journalist beim Campusradio Hertz 87.9, zusammen. Gemeinsam entwickeln sie eine wissenschaftliche Perspektive auf Organisationen und zeigen auf, was Praktiker von dieser Perspektive für ihre Arbeit lernen können. Ursprünglich konzipiert für Studenten mit Interesse an Fragen der Organisationswissenschaft, gehörte dieser Podcast schon nach wenigen Monaten zu den meistgehörten deutschsprachigen Podcasts zu den Themen Management und Beratung.

Jeden Freitag erscheint eine neue 25 bis 30 Minuten lange Folge. Die erste Staffel beschäftigt sich mit grundlegenden Fragen von Organisationen. Die für das Frühjahr 2020 geplante zweite Staffel wird aktuelle Themen des Managements aufgreifen. Zu hören ist der Podcast über alle Podcast-Plattformen oder direkt über [Anchor.fm/wahnsinn](http://Anchor.fm/wahnsinn). Themenwünsche per Mail an: [hermwille@uni-bielefeld.de](mailto:hermwille@uni-bielefeld.de).

## „Diversität ja, aber nicht in meinem Team“

Diversität am Arbeitsplatz gilt als wünschenswert: Jeder weiß, dass sich ein innovativer Geist dann besonders gut entwickelt, wenn Menschen zusammenarbeiten, die sich nicht ähnlich sind. Eine neue Studie der Universität Basel fand laut „Journal of Experimental Social Psychology“ heraus, dass Menschen Diversität zwar grundsätzlich gut finden, aber im Alltag dann doch lieber mit Personen zusammenarbeiten, die ihnen in Sachen Alter, Geschlecht, Bildung möglichst ähnlich sind.

Das Forschungsteam unter der Leitung von Dr. Mariela Jaffé von der Fakultät für Psychologie der Universität Basel konnte ganz konkret beweisen, dass die Menschen die Vorteile der Diversität kennen und sich andererseits aber auch sehr genau ausmalen können, wie schwierig es ist, mit einer Person zusammenzuarbeiten, die ganz andere Perspektiven hat, eine andere Muttersprache spricht oder einen anderen Arbeitsstil pflegt. Die Bedenken zur Umsetzbarkeit

von Diversität sind umso stärker, je größer die eigene Person betroffen ist.

Fazit: Geht es um den eigenen Berufsalltag, bevorzugen Menschen eher Teammitglieder, die ihnen ähnlich sind. Entscheiden Menschen hingegen für andere Personen, wird ein Team mit einer höheren Diversität zusammengestellt.



OSB CONSULTING/RUDI WIMMER

## „Weg von einer reinen Gewinnorientierung“

Der Sinn und Zweck von Unternehmen sollte neu überdacht werden, forderte Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Mitgründer und Gesellschafter der OSB Wien Consulting GmbH und Professor für Führung und Organi-

sation am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. „Wir müssen uns von der Idee eines Unternehmens als einer reinen Gewinnoptimierungsmaschine verabschieden“, betonte Wim-

mer im Newsletter „Mediation aktuell“ des Wolfgang Metzner Verlags. Seine These: Wir müssen weg von einer reinen Gewinnmaximierung und hin zur Beachtung des Gedankens der sozialen Nachhaltigkeit in einem globalen Kontext.

Außerdem müsse man einen neuen Umgang mit den Themen „Wachstum“ und „Ressourcennutzung“ finden. Die strategische Neupositionierung der Unternehmen könnte idealerweise auch in der staatlichen Verwaltung seinen Niederschlag finden. Beispielsweise sollte eine regulatorische staatliche Steuerpolitik die destruktiven Seiten eines Standortwettbewerbs disziplinieren, erklärte Wimmer.



Foto: Pichler

**Rudolf Wimmer.** Nachhaltigkeit in einem globalen Kontext wird immer wichtiger.

## Kurz und Knapp

**Bundeskabinett I.** Der Journalist Gabor Steingart beteiligte sich in seinem Newsletter „Morning Briefing“ (6.1.2020) an aktuellen Spekulationen um eine Umbildung des Bundeskabinetts. Seiner Meinung nach wäre die ehemalige Personalvorständin der Siemens AG, Janina Kugel, eine „Starbesetzung“ für das Bundesarbeitsministerium. Mit ihr würde zusätzlicher Schwung in das Kabinett einziehen. Sie habe bereits in der Praxis unter Beweis gestellt, dass sie den Zusammenhang von Arbeit und Sozialem verstehe.

**Bundeskabinett II.** Die geeignete Frau für das Ministerium für Forschung und Bildung wäre laut Gabor Steingart Ann-Kristin Achleitner. Sie sitzt in den Aufsichtsräten von Linde und Munich Re und unterrichtet und forscht an der Technischen Universität in München. Steingart: „Sie weiß, wie man Wissen in Wohlstand transformiert.“

**Jubiläum.** Der Berufsverband für Online-Bildung e. V. feierte Ende 2019 sein zehnjähriges Bestehen. Der Verband definiert sich als „Netzwerk für selbstständige und angestellte Expertinnen und Experten aus dem Bereich E-Learning“. Circa 60 Gratulanten trafen sich in lockerer Atmosphäre in Berlin im Frizz-Forum. Diskutiert wurde, wie die Qualität von E-Learning zu erhöhen und die Motivation von Lernern zu steigern ist.

**Auch das noch.** Fachkräftemangel gibt es offenbar auch in der Filmbranche. Amazon sucht für seine neue „Herr der Ringe“-Serie bislang vergeblich nach Darstellern für die Orks. Bevorzugt werden Schauspieler mit „stark behaartem Körper“ sowie „faltigen Gesichtern“.

JOHANNESBAD GRUPPE

## Bayerischer Arbeitgeber schafft die Probezeit ab

Seit 1. Januar 2020 starten neue Mitarbeiter der Johannesbad Gruppe in Bad Füssing (Kliniken/Hotels) ohne Probezeit. „Für uns als Gesundheitsdienstleister steht der Mensch im Mittelpunkt – das gilt auch ganz besonders für unsere Mitarbeiter“, erklärt Michael Kovacs, Bereichsleiter Personal der Gruppe, die neue Maßnahme. „Wir schenken unseren Bewerbern dadurch Vertrauen vom ersten Tag an. Zusätzlich bieten wir ihnen mehr Sicherheit, da für sie sofort die gesetzlichen Kündigungsfristen gelten.“ Lediglich eine kleine Ausnahme gibt es für Azubis. Für sie ist die Einhaltung einer Probezeit von mindestens einem Monat gesetzlich vorgeschrieben. Gerade in der Gesundheitsbranche und der Hotellerie bewerben sich viele aus einem sicheren Job heraus, weil sie eine neue Herausforderung suchen. „Da punkten wir mit der Abschaffung der Probezeit, da die Mitarbeiter sofort spüren, dass wir sie wirklich willkommen heißen und ihnen die gewünschten

Perspektiven bieten“, betont Michael Kovacs. Die Johannesbad Hotels praktizieren bereits seit Anfang Oktober diese neue Regelung. Die Anzahl der eingehenden Bewerbungen in diesem Geschäftsbereich ist bereits deutlich gestiegen, so Ralf Müller, Geschäftsbereichsleiter Hotellerie. Die Johannesbad Gruppe ([www.johannesbad.de](http://www.johannesbad.de)) setzt allerdings auf ein intensives Recruitingverfahren. „Bewerbungsgespräche führen bei uns erfahrene Personal- und

Führungskräfte“, sagt Michael Kovacs. Sie würden auf den potenziellen neuen Kollegen eingehen und klären: Warum suchst du eigentlich? Was fehlt dir im momentanen Job? Was erwartest du von uns? Wie können wir dich bei deinen ersten Schritten in der Johannesbad Gruppe unterstützen? Welche Ziele strebst du langfristig an? Die Kunst bestehe darin, bereits im Vorfeld abzuklären, ob Mitarbeiter und Johannesbad Gruppe langfristig zueinander passen.



Foto: Johannesbad

**Johannesbad Therme.** Bad Füssing ist ein bekannter Kurort im Niederbayerischen Bäderdreieck.

URSULA ROSENGART

## Ruhestand

Nach 21 Jahren an der Spitze verabschiedet sich Ursula Rosengart, Geschäftsführerin des Gabal Verlags in Offenbach, in den Ruhestand. Zu den Meilensteinen ihrer Arbeit gehörte die Etablierung der ersten E-Books und Web-based-Trainings sowie der Aufbau einer Hörbuch-Produktlinie. Bemerkenswert war, dass Gabal den Zuschlag für die Buchrechte von Stephen R. Coveys Bestseller „Die 7 Wege zur Effektivität“ bekam.

„Was ich definitiv nicht vermissen werde, sind pessimistische Einstellungen“, betonte Rosengart beim Abschied. „Ich erinnere mich noch gut, dass auf der Frankfurter Buchmesse 2009 die Ratgeberliteratur totgesagt wurde. Heute, zehn Jahre später, ist genau das eingetreten.“

VERBANDSARBEIT

## Die DGFP will näher ran an die Politik

Die deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) zieht mit ihrem Geschäftssitz von Frankfurt am Main nach Berlin um und will sich „neu aufstellen“.

„Wir wollen die Impulse aus der HR-Praxis so organisiert in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft tragen, dass unsere Stimme nicht überhört werden kann“, so Dr. Ariane Reinhardt, Vorstandsvorsitzende der DGFP. Außerdem soll die Zukunft der DGFP in einer stärkeren Zusammenarbeit mit den Mitgliedsunternehmen liegen. „Das starke Engagement unserer Mitglieder auf unseren Veranstaltungen, dieses Wis-

sen, dieser Erfahrungsschatz, das ist die DNA der DGFP“, betont Norma Schöwe, Geschäftsführerin der DGFP. Dieses Wissen will man in Zukunft noch mehr nutzen, insbesondere im Rahmen von Hauptstadtdialogen und der Jahrestagung.

Die Transformation der DGFP bedeutet auch, dass man sich von Angeboten, die defizitär sind und nicht auf die Ziele der DGFP oder deren Zukunftsfähigkeit einzahlen, trennen will. Um die Zukunft als führendes HR-Netzwerk erfolgreich gestalten zu können, will man in allen Bereichen zügig „deutlich schlankere Strukturen“ schaffen.

## NDR-REPORTAGE

# Flaute im Norden

Die Gelder, die die Arbeitsagentur den Unternehmen im Rahmen des Qualifizierungs-Chancen-Gesetzes zur Verfügung stellt, werden in Norddeutschland nicht abgerufen, berichtete der Norddeutsche Rundfunk NDR am 3. Januar 2020. Viele Unternehmen stellen offenbar ihre Leute nicht frei für Weiterbildungen. In Schleswig-Holstein wurden bis zur Jahresmitte 2019 nur 533 Personen und bis zum Jahresende nur knapp 800 Beschäftigte nach dem Qualifizierungs-Chancen-Gesetz gefördert. Laut Arbeitsagentur sollten es mindestens zehnmal mehr sein. Der Mittelstand im Norden sei schlecht für die Zukunft aufgestellt.

## STUDIE ZU METAKOMPETENZEN

# Selbstorganisation gilt als elementare Kompetenz

Die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“, ein Netzwerk von rund 500 Personalexperten, hat sich mit einer neuen Studie zu den Metakompetenzen von Angestellten zu Wort gemeldet. Demnach werden Kompetenzen der Mitarbeiter in Sachen „Selbstorganisation“, „Selbstwirksamkeit“ und „Netzwerkkompetenz“ unter Personalern unumstritten als relevant für unternehmerischen Erfolg betrachtet. Selbstorganisation zählt demnach sogar zu den elementaren Kompetenzen mit dem stärksten Relevanzzuwachs. Andere Konzepte, die ebenfalls im Trend zu liegen scheinen, wie beispielsweise „Achtsamkeit“ oder „Design Mindset“ werden hingegen nicht als relevante Metakompetenzen betrachtet. Es gibt

insgesamt sechs Kompetenzen, die aus Sicht von Personalern derzeit als elementar für ihre Mitarbeiter und deren Erfolg zu betrachten sind:

- Selbstorganisation
- Kommunikationskompetenz
- digitale Grundkompetenzen



## SPIEGEL-VERLAG

# „Spiegel Coaching“ lebt

Das Sonderheft „Spiegel Coaching“ wird laut einer Entscheidung der Geschäftsleitung fortgeführt. Seit dem 3. Januar 2020 ist eine zweite Ausgabe des Magazins mit Strategien für ein besseres Leben überall im Handel erhältlich. Das neue Heft trägt den Untertitel „Ich fühle mich wohl. Sechs Trainingsprogramme für einen entspannten Alltag“.

Auf 224 Seiten gibt es Antworten auf folgende Fragen: Wie bleibt man gelassen im Alltag? Wie setzt man sich realistische Ziele und erreicht diese auch? Wie steigt man auf eine gesunde, genussvolle Ernährung um? Wie stärkt man das Gedächtnis? Wie entschleunigt man das digitale Leben? Das Heft verspricht zu allen Fragen ein „konkretes, schrittweise angeleitetes Coaching“, das Leser über mehrere Wochen im Alltag umsetzen können. Die einzelnen Hilfestellungen werden jeweils ergänzt durch

Selbsttests, die eine Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen liefern. Alle Coachings wurden von der Psychologin Anne Otto gemeinsam mit Experten aus verschiedenen Feldern der Psychologie oder des Coachings entwickelt.



- Lernkompetenzen
- Selbstreflexion
- Resilienz

Hinzu kommen vier Kompetenzen, die die Experten zwar nicht homogen, aber dennoch überwiegend als elementar bewerten: Umgang mit Un-

sicherheit, Informationsmanagement, Verantwortungsbewusstsein und Umgang mit Komplexität. Einige der in der Literatur diskutierten Metakompetenzen werden von der Expertengruppe nicht als für die künftige Arbeitswelt relevant bewertet: Achtsamkeit, Design Mindset, Transdisziplinarität und Reputationsmanagement. Zusammenfassend kommen die Studienautoren zu dem Schluss, dass individuelle Gestaltungsgrade und die damit verbundene Verantwortung steigen, während die Kontrollmechanismen und die Führungsbegleitung stetig abnehmen. Im offenen, individualisierten und sich schnell verändernden Umfeld der Zukunft sei die Selbststeuerung von zentraler Relevanz.

## ARBEITSMARKT

## Folgen des Brexits in Deutschland



Das Britische Parlament hat am 9. Januar 2020 mit großer Mehrheit das Gesetz zur Ratifizierung des Brexit-Abkommens von Premier Boris Johnson verabschiedet. Was der Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union bedeutet, hat die Haufe-Online-Redaktion zusammengestellt: Nach einem Brexit Ende Januar bliebe Großbritannien noch ein Jahr, bei Verlängerung noch bis zu drei Jahre lang Mitglied des Binnenmarkts und der Zollunion.

#### Exporte nach Großbritannien sicherten 460.000 Jobs

In dieser Übergangszeit wollen beide Seiten einen Freihandels- und Partnerschaftsvertrag aushandeln. Die größte Befürchtung im Zusammenhang mit dem Brexit ist, dass Arbeitsplätze in Deutschland gefährdet sein könnten. Rund 460.000 Arbeitsplätze in Deutschland sind mit Exporten nach Großbritannien verbunden – gut 60.000 davon in der Autoindustrie. Das geht aus einer Studie des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hervor. Kein anderes Land der Welt ordert mehr Autos aus deutschen Werken als Großbritannien mit zuletzt

rund 770.000 Pkw pro Jahr. Bereits seit 2018 haben zahlreiche britische Unternehmen ihren Sitz in EU-Länder verlegt. Damit sind beträchtliche Investitionen verbunden und europaweit werden dadurch Tausende neuer Arbeitsplätze entstehen. Auch Branchen mit Fachkräftemangel könnten profitieren.

#### Der Brexit hat auch positive Effekte auf dem Arbeitsmarkt

Es wird damit gerechnet, dass viele EU-Bürger, die in Großbritannien arbeiten, in ihre Heimatländer zurückkehren werden. Einige deutsche Unternehmen werben derzeit bereits gezielt um solche wechselwilligen Fachkräfte.

Nicht nur in Großbritannien lebende EU-Bürger wandern wegen des bevorstehenden Brexits nach Deutschland aus, auch immer mehr Briten beantragen zur Überraschung vieler Beobachter die deutsche Staatsbürgerschaft. Laut der Daten des Statistischen Bundesamts nahm die Zahl der Einbürgerungen von Briten in der Bundesrepublik seit der Brexit-Diskussion stetig zu, von 622 im Jahr 2015 auf 2.865 im Jahr 2016 und 7.493

Einbürgerungen im Jahr 2017. Bis Ende 2020 wird die inner-europäische Arbeitnehmerfreizügigkeit zwischen der EU und Großbritannien bestehen bleiben. Ab 2021 werden dann aber Aufenthaltsgenehmigungen erforderlich sein. Dann können Arbeitnehmer aus der EU nicht mehr ohne Weiteres in Großbritannien tätig werden und Arbeitnehmer aus Großbritannien nicht in der EU. Auch für in Deutschland arbeitende Briten wird die Beantragung von Aufenthaltstiteln erforderlich werden, die nur unter Voraussetzungen erteilt werden. Manche Ausländerbehörden

haben sich hierauf bereits eingestellt und gesonderte Meldeverfahren vorbereitet. Britische Staatsbürger werden als Arbeitnehmer in Deutschland ab 2021 eine Aufenthalts- und eine Arbeitserlaubnis benötigen.

#### Datenaustausch komplizierter

Der Datentransfer zwischen Deutschland und Großbritannien wird ab 2021 einen Transfer in Drittländer im Sinne der EU-Datenschutzgrundverordnung darstellen, für den besonders strenge Voraussetzungen gelten. Mit Drittländern können Arbeitnehmerdaten ausgetauscht werden, wenn die Anforderungen von Kapitel V der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) erfüllt sind. Die grenzüberschreitende Übermittlung von Sozialdaten, die anlässlich eines Beschäftigungsverhältnisses erforderlich ist, wird sich dann nach § 77 Absatz 3 des SGB X in Verbindung mit Kapitel V der DSGVO richten. Danach ist die Übermittlung von Sozialdaten zulässig, soweit sie für die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben der Sozialleistungsträger erforderlich ist und die betroffene Person kein schutzwürdiges Interesse am Ausschluss der Übermittlung hat.

#### BUCHTIPP

### „Gewaltfrei ohne Dogmatik“

Markus Fischer, seit über 20 Jahren Konflikttrainer in Deutschland, hat unter dem Titel „Die neue Gewaltfreie Kommunikation – Empathie und Eigenverantwortung ohne Selbstzensur“ ein kritisches Buch (Verlag Business Village, Göttingen 2020) veröffentlicht, das sich mit dem Ansatz der „Gewaltfreien Kommunikation“ von Marshall Rosenberg auseinandersetzt. Dabei zeigt der Autor nicht nur die Schattenseiten und Missverständnisse von Rosenbergs Ansatz auf. Er will auch einen neuen Kommunikationsansatz zur Diskussion stellen, der „ohne Selbstzensur und Dogmatik“ auskomme.

## CAPGEMINI-STUDIE

### Agilität besser verankern

Unternehmen, die agile Arbeitsweisen in ihrer Organisation verankern möchten, sollten schrittweise vorgehen und keinen Big-Bang-Ansatz verfolgen, rät die Beratungsgesellschaft Capgemini ([www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)).

Im Mittelpunkt einer neuen Capgemini-Studie stehen konkrete Handlungsempfehlungen, wie Agilität erfolgreich umgesetzt werden kann. Man sollte mit kundenorientierten Initiativen beginnen und dann das agile Arbeiten schrittweise auf das gesamte Unternehmen ausrollen. Die Studie macht deutlich, dass in Organisationen mit wenig Erfahrung beim Thema Agilität eine Big-Bang-Skalierung letztlich nur zu Frustration führe.

## LINKEDIN-STUDIE

### „Netzwerken ist wie Fahrradfahren mit Rückenwind“

Beim Thema „Netzwerken“, teilt sich Deutschland in zwei Lager: Der einen Seite macht der Aufbau des eigenen Netzwerks Spaß (47 Prozent), der anderen ist es eher unangenehm (43 Prozent). Die Hälfte derer, die nicht gerne netzwerken, halten das Thema trotzdem für wichtig.

So lauten Ergebnisse einer Umfrage der Marktforschung Yougov im Auftrag von LinkedIn. Netzwerken sichert ab, so die deutliche Mehrheit der Befragten, gegen die Schnelllebigkeit, Komplexität und Unsicherheit unserer Zeit.

Gleichzeitig wollen Netzwerker Neues lernen und sich von Menschen inspirieren lassen – und sie versprechen sich mehr Erfolg in der Karriere. Netzwerkforscher Prof. Dr. Christian Stegbauer rät Arbeitnehmern, auch mal über den Tellerrand der eigenen Branche hinauszusehen.

„Arbeitnehmer in Deutschland haben verstanden, wie wichtig ein Netzwerk heutzutage ist – aber es geht nicht allen ganz leicht von der Hand“, sagt Barbara Wittmann, Country Managerin DACH bei LinkedIn. „Mein Rat ist es, sich Zeit zu nehmen, die beruflichen Kontakte zu pflegen

und auszubauen. Wie unsere Um-

frage zeigt, erschließen sich dadurch nicht nur berufliche Möglichkeiten, sondern auch neue Perspektiven und Orientierung.“ Dem Großteil (85 Prozent) aus der Gruppe, die gerne netzwerkt, fällt das auch besonders leicht. Einige von ihnen beschreiben es „wie Fahrradfahren mit Rückenwind“ (22 Prozent) oder spüren einen „Energieschub“ dabei (20 Prozent).

„Harte Arbeit außerhalb der Arbeit“ (32 Prozent) oder „ein notwendiges Übel“ (33 Prozent) sind hingegen Beschreibungen, die in der zweiten Gruppe (diejenigen, die ungern netzwerken) gewählt werden. Trotzdem bemühen sich 21 Prozent derer, die nicht gerne netzwerken, regelmäßig um neue Kontakte. Weder beim Geschlecht noch innerhalb verschiedener Altersgruppen noch bei unterschiedlichen Bildungsabschlüssen lassen sich signifikante Unterschiede in Bezug darauf feststellen, ob jemand gerne netzwerkt oder nicht. Einzig die jungen Arbeitnehmer zwischen 25 und 34 Jahren weichen vom Durchschnitt ab. 48 Prozent von ihnen sagten, nicht gerne an ihrem Netzwerk zu arbeiten.

## TIPPS VOM NETZWERKPROFI

### Netzwerke helfen beim nächsten Karriereschritt

Christian Stegbauer, Netzwerkforscher der Goethe-Uni Frankfurt, nennt drei Erfolgsfaktoren für Netzwerker:

- **Branchen-Netzwerke nutzen:** Auf Tagungen oder Messen sich intensiv online vernetzen – für einen Austausch auch nach dem Event.
- **Vielfalt macht den Unterschied:** Neue Ideen entwickeln Netzwerker mit Menschen, die in anderen Branchen arbeiten. Personen mit denen man weniger gemein hat, dürften über ein anderes, für einen selbst neues Wissen verfügen.
- **Weak Ties ausbauen:** Lose Bekannte sind oft hilfreicher als Freunde und Kollegen. Die „schwächeren Kontakte“ oder „Weak Ties“ verfügen über Informationen, die im direkten Umfeld nicht verfügbar sind. Im engeren Freundeskreis haben alle dieselben Informationen.



**Steve Jobs (links).** Als jungem Mann wurde Steve Jobs von seinem Chef John Sculley (rechts) wohl zu Recht die Beförderung verweigert, weil es Jobs an emotionaler Intelligenz mangelte.

# Lernen aus den Schwächen von Steve Jobs

**EMOTIONEN.** Viele High Potentials sind fachlich brillant, extrem leistungsbereit und ehrgeizig. Trotzdem fehlt ihnen etwas. Was das ist, kann man lernen, wenn man die Biografie von Apple-Chef Steve Jobs (1955 – 2011) studiert, sagt Joachim Simon, der seit dem Jahr 2007 selbstständig tätig ist als Trainer, Berater und Business-Coach.

Viele junge Menschen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, werden von ihren Arbeitgebern in administrativen Jobs „gefangen gehalten“. Sie bekommen zu hören: „Ihnen fehlt das nötige Fingerspitzengefühl. Sie müssen noch lernen, sich stärker in andere Personen hineinzusetzen.“ Und weil sie oft selbst den Glaubenssatz „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ verinnerlicht haben, bleiben sie nicht selten Jahre in einem Umfeld stecken, das sie nicht fördert. Und dies, obwohl sie die hierdurch entgangenen Entwicklungschancen schmerzen und sich bei ihnen immer mehr Unzufriedenheit einstellt, weil sie ein Leben weit hinter ihren Möglichkeiten führen.

Wie können junge Potenzialträger einen solchen Karrierestau umgehen? Menschen, die sich als Lenker, Innovatoren und Entrepreneure sehen, dürfen ihr Potenzial nicht verschleiern, indem sie brav darauf warten, dass sie irgendwann mit Mitte 30 zum Zug kommen. Es macht keinen Sinn, den Unternehmen, für die man gerade arbeitet, die Schuld zu geben. Das Einzige, was hilft, ist ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und Kompetenz.

Hierzu zählt die Kompetenz, die eigenen Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen – unter anderem, indem man sich als Person weiterentwickelt und die idealen Rahmenbedingungen hierfür schafft. Diese Kompetenz bezeichnen die beiden US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims in ihrem Buch „The New Super Leadership“ als „Super-Leadership“. Eine Voraussetzung hierfür ist die Fähig-

keit zur Selbstführung und Selbststeuerung. Dahinter steckt die Erkenntnis: Wer andere Menschen führen möchte, muss zunächst sein eigenes Handeln optimieren können. Dies setzt das Beherrschen gewisser verhaltensbezogener Strategien (wie Selbstbeobachtung und Selbstreflexion sowie das Sich-Ziele setzen) und das Beherrschen gewisser kognitiver Strategien (das Erreichen von Zielen als belohnend empfinden, in Möglichkeiten statt in Hindernissen denken) voraus. Wichtig ist zudem die Kompetenz, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Personen hineinsetzen und den eigenen Gefühls Haushalt gezielt steuern zu können.

## Steve Jobs war nicht der geborene Leader

Viele Aufsteiger verfügen nicht über diese Kompetenzen. Auch Steve Jobs, der aus einem Garagenprojekt den Computer-giganten Apple schmiedete, war damit zunächst nur bedingt gesegnet. Nur wenige wissen: 1985 bettelte Jobs den Vorstand seines 1975 gegründeten Unternehmens an, wenigstens die Forschungsabteilung von Apple leiten zu dürfen. „Es gibt hier keinen Job für dich“, stellte der damalige Apple-Chef John Sculley klar – weil er in Jobs nicht den „Super-Leader“ sah. Gedeemütigt verließ dieser Apple und gründete die Computerfirma Next. Dies war ein Absturz für Jobs. Doch in der Zeit bei Next, die er rückblickend als eine seiner kreativsten Phasen bezeichnete, entwickelte er sich auch als Person weiter. Parallel dazu

Foto: Marilyn K. Yee / Contributor / gettyimages.de





Foto: www.joachimsimon.info

**Joachim Simon.** Der Braunschweiger hilft mit seinem Onlineprogramm „Egoleading“ Führungskräften dabei, eine individuelle Leadership-Identität zu entwickeln.

ging es bei Apple bergab. Im Jahr 1997 (90 Tage, bevor das Unternehmen Insolvenz hätte anmelden müssen) bestieg Jobs wieder das Deck der Titanic: Er wurde Mitglied des Vorstands und kurze Zeit später Alleinherrscher bei Apple.

Der Rest ist Geschichte und doch bleibt die Frage offen: Hätte Jobs ohne seine Reifezeit bei Next die Super-Leadership-Eigenschaften entwickelt, die er später zeigte? Hätte er dieses Charisma gehabt? Viele hochbegabte Menschen glauben, Intelligenz sei die einzige Variable für Erfolg. Doch nur wenige Intelligenzbestien sind tatsächlich erfolgreich. Sie liefern zwar wie Steve Jobs in seinen jungen Jahren Resultate, denken logisch, analysieren schnell und sehen das Big Picture – doch ihnen fehlt eine Kompetenz, deren Bedeutung auch Jobs zunächst unterschätzte, die jedoch jeder entwickeln kann: die zur Selbstreflexion, Selbstführung und Selbststeuerung.

### Ein scharfer Verstand allein genügt nicht

Oft verlangte zwar auch Jobs wie die meisten ambitionierten Menschen nach Feedback, doch aufgrund seiner persönlichen Disposition – seiner Ungeduld und seines Strebens nach Perfektion – fühlte er sich, wenn er Feedback erhielt, oft unverstanden – wie viele High Potentials nun einmal so sind. Entsprechend reagierte er. Er entwickelte zudem, auch aus Selbstschutz, einen herablassenden Stolz. Zugleich ließ er viele Chancen, seine emotionale Kompetenz zu steigern, links

liegen. Das machte ihn in den Augen von John Sculley unfähig zum Leader. Wer es nicht schafft, die Emotionen und Bedürfnisse anderer zu verstehen, zu respektieren und Verbindungen aufzubauen, wird zum „Lonely Hero“ und geht als Anführer unter.

Dies geschieht in der Unternehmenswelt ständig und nicht jeder erhält wie Steve Jobs eine zweite Chance. Wer das vermeiden möchte, analysiere seine Schwächen:

- Bin ich oft überrascht, wenn andere irritiert auf meine Sprüche reagieren?
- Sind, wenn etwas nicht so läuft, wie von mir gedacht, aus meiner Warte meist die anderen schuld?
- Fällt es mir schwer, Kompromisse einzugehen?
- Kann ich mich schwer in die Gefühlswelt anderer Menschen versetzen?
- Werde ich schnell ungeduldig?
- Ist es mir weitgehend egal, was andere über mich denken?
- Kann ich andere nur schwer für meine Ideen begeistern?

Echte Leader verlassen sich nicht nur auf ihre Intelligenz, ihr fachliches Know-how und ihre analytische Brillanz. Sie entwickeln auch ihre emotionale Kompetenz und ihre Fähigkeit zur Selbstführung (woraus die Fähigkeit resultiert, andere Menschen zu führen) gezielt weiter, und das bereits in jungen Jahren. Deshalb entfalten sie eine höhere Wirksamkeit als ihre Mitbewerber.

**Joachim Simon ●**

# Silodenken aufbrechen



**WANN PROJEKT-  
LERNEN ...**

sinnvoll ist:

**Spielend lernen.** Dass ein Erfolg sich erst dann einstellt, wenn man Wissen bereitwillig austauscht, kann man durch kurzweilige Kooperationsspiele am besten erfahren.



**TRAIN THE GAME CHANGER.** Ein mit BDVT-Gold ausgezeichnetes Lehrgangskonzept will das Silodenken in den Unternehmen aufbrechen und zu einer „wirklichen“ Kollaboration anleiten. Im Mittelpunkt steht die Methode des Projektlernens. Neu ist, dass immer eine Führungskraft und ein Fachexperte zusammen ein Projekt verantworten.

**01.**

Wenn die Teilnehmer sich aus **freien Stücken** melden und experimentierfreudig sind.

**02.**

Wenn die Teilnehmer eine Aufgabe lösen wollen, trotz **Risiken und Unklarheiten**.

**03.**

Wenn das Management der alten **Machtkultur** („Niemand eine Blöße geben“) abschwört.



## titelthema

→ Dick Fosbury ist ein „Game Changer“. Den ehemaligen Leichtathleten nennt man so, weil er mit seinem „Fosbury-Flop“ den Hochsprung revolutioniert hat. Früher liefen die Hochspringer gerade auf die Latte zu. Fosbury drehte beim Absprung den Rumpf und überquerte die Latte rücklings. Obwohl seine Technik anfangs skeptisch beurteilt wurde, setzte sie sich als Standard durch.

Die Trainerin Eva-Maria Kraus ist dabei, den Begriff „Game Changer“ auf die moderne Arbeitswelt zu übertragen. Sie denkt dabei an Berufstätige, die sich immer schneller an neue Situationen anpassen und mit immer weniger Informationen Entscheidungen treffen müssen. Viele Unternehmen suchen händeringend nach Möglichkeiten, trotz steigender Unsicherheit erfolgreich zu sein. Zu diesem Zweck setzen sie alles daran, dass mehr Menschen als früher in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Und in der Tat, agiles Arbeiten bedeutet auch, dass sich Mitarbeiter wechselseitig als Ressource nutzen und sich gegenseitig unterstützen und ermutigen. Für Kraus ist derjenige ein moderner Game Changer, der die Chance zum Austausch und zur Zusammenarbeit jenseits der Silos und der Hierarchien nutzt. Die neue Spielregel heißt Kollaboration. Der neue Game Changer hat sich aus innerster Überzeugung heraus vom Ein-Hirn-Denker zum Mehr-Hirn-Denker entwickelt.

### Im Tandem voran

Wenn eine Personalabteilung in ihrem Haus den „Train the Game Changer“-Lehrgang durchführen will, sollte sie mit einem unternehmensweiten Aufruf starten: Gesucht werden (angehende)



Foto: Gettyimages.de

**Dick Fosbury.** Er war 1968 mit dem „Fosbury Flop“ ein Game Changer. Moderne Game Changer ändern gerade die Spielregeln firmeninterner Zusammenarbeit.

Führungskräfte und Fachexperten (ohne Führungsrolle), die sich jeweils zu gemischten Tandems zusammenfinden, um für ihren Arbeitgeber ein Innovationsprojekt durchzuführen. Ein großer Nutzen des Lehrgangs besteht laut Kraus in der gemeinsamen Schulung von Fachexperten und Führungskräften. Ideal ist es, wenn die Tandems möglichst aus unterschiedlichen Bereichen kommen und sich aufgrund von Eigeninitiative selbst finden. Solch ein Findungsprozess braucht möglicherweise Zeit, ist aber immer auch schon eine Quelle des Lernens. Die Personalabteilung darf aber auch beim Kennenlernen und Verabreden helfen.

Um einen Lehrgang durchzuführen, braucht Kraus mindestens vier und maximal acht Tandems. Die beiden Tandemmitglieder sollten bereit sein, miteinan-

der und voneinander zu lernen. Jedes Tandem muss sich als Bedingung für die Lehrgangsteilnahme im Vorfeld auf ein „Innovationsprojekt“ einigen, das von einer Art interner Steuerungsgruppe als strategisch wichtig freizugeben ist. Außerdem sucht sich noch jeder Teilnehmer in seinem Kollegenkreis oder unter seinen Vorgesetzten einen Lernbegleiter, der regelmäßig in verschiedene Aktivitäten einbezogen wird.

Die Vorteile der Tandembildung liegen auf der Hand: Finden sich zum Beispiel der Marketingleiter und eine Fachkraft aus dem Sales Team eines Unternehmens zu einem Tandem zusammen, dann verbindet sich ihr Wissen und ihre Kompetenz – und zwar über Hierarchiegrenzen hinweg. Wenn das Innovationsprojekt „Vertriebsstrukturen am Kunden ausrich-

# 04.

Wenn die Teilnehmer durch **Feedback und Reflexionen** lernen wollen.

# 05.

Wenn die Teilnehmer an einem Projekt **von- und miteinander** lernen wollen.

# 06.

Wenn sich sowohl der Teilnehmer als auch das Unternehmen **weiterentwickeln**.



ten“ heißen würde, dann würde die Führungskraft die strategische Seite ausarbeiten und die Fachkraft sich zum Beispiel um die Schulungsmaßnahmen kümmern, mit denen die neuen Vertriebsstrukturen mit Leben erfüllt werden.

Zwar können sich die beiden Tandemmitglieder ihr Projekt selbst aussuchen, aber sehr oft wird es so sein, dass weder die Führungskraft noch der Fachexperte noch die Lernbegleiter alle Antworten auf die auftauchenden Fragen kennen können. Die Projekte werden laut Kraus in der Regel so angelegt sein, dass die firmeninterne Informationsbeschaffung das Silodenken aufbricht, Hierarchiegrenzen überwindet und eine „wirkliche Kollaboration zwischen Menschen zum Leben erweckt wird“.

### „Working Out Loud“ inklusive

Um den Lehrgangsteilnehmern ein umfassendes Know-how zu vermitteln, wie man sich erfolgreich vernetzt (so dass man von anderen auch tatsächlich wertvolle und weiterführende Hilfe bekommt), werden die Tandems dazu angehalten, zusammen mit weiteren Arbeitskollegen einen 12-wöchigen Working Out Loud Circle ins Leben zu rufen. Dort werden dann in Eigenregie die offiziellen Selbstlernunterlagen von WOL-Gründer John Stepper durchgearbeitet.

Der „Train the Game Changer“-Lehrgang startet mit einem eintägigen Kick-off Event. Die Tandems, ihre Führungskräfte und ihre Lernbegleiter treffen sich, um gemeinsam das computergestützte Serious Game „Fort Fantastic“ zu spielen. Die Anwesenden bilden kleine Teams und leiten Konzernniederlassungen, die – obwohl über die ganze Welt verteilt – nur gemeinsam erfolgreich sein können. Dieses Spiel dient der nachhaltigen Sensibilisierung aller Beteiligten für das Thema Kollaboration, die über unterschiedlichste Grenzen hinweg gehen sollte.

Anschließend folgen zwei Tage, an denen die Teilnehmer mehr über sich als Persönlichkeit erfahren. In weiteren drei Tagen lernen die Führungskräfte insbesondere agile Arbeitsmethoden kennen, während die Fachexperten separat auf ihre Rolle als Vermittler von Ideen und Know-how vorbereitet werden. Danach beginnen elf

Module, von denen die meisten zwei Tage dauern. In sieben Modulen ist vorgesehen, dass Führungskräfte und Fachexperten sich auch einmal spezifische Inhalte getrennt von einander erarbeiten - sich dann aber darüber austauschen. Insgesamt umfasst der Lehrgang 23 Tage.

### Agile Toolbox gehört dazu

Die Kosten pro Teilnehmer liegen bei 6.100 Euro ohne Mehrwertsteuer. In Österreich ist es möglich, dass sich Führungskräfte nach einer ISO-Norm zertifizieren lassen. Das ist auch im Rahmen des Lehrgangs gegen eine Gebühr von 350 Euro pro Person darstellbar.

Die elf Module vermitteln im wesentlichen (hier stark verkürzt dargestellt) Know-how zu den wichtigsten Themen, die eine Führungskraft und/oder ein Fachexperte beherrschen sollte:

- Teambuilding und Gruppendynamik
- Überzeugen in Diskussionen/Vorträgen

- Moderieren von Meetings/Workshops
- Transformation von Businessseinheiten
- Konflikte bearbeiten
- gesundes Arbeiten
- Werteorientierung leben
- Plan- und Rollenspiele zu Themen wie Strategie- und Zielentwicklung, Leitlinien, Mitarbeitergespräche
- Agile Arbeitsmethoden kennenlernen wie Kanban, Scrum, Design Thinking
- Mut stiften lernen
- Coaching-Tools für das berufliche Umfeld erproben
- Stellhebel benutzen lernen, um den Transfer von Wissen in die Praxis zu gewährleisten.

Die Stichworte, die die elf Module charakterisieren, machen deutlich, dass es bei dem Game-Changer-Lehrgang nicht nur um eine Projektarbeit geht, sondern dass den Führungskräften eine Leadership-Ausbildung geboten wird, die aktuellen Anforderungen entspricht. Eva-Maria Kraus verspricht, dass die Führungskräfte →

## NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

im HOTEL PARK SOLTAU

### Was Sie bei uns erwartet:

- » 191 Hotelzimmer
- » 20 Tagungsräume
- » 7 Gruppenarbeitsräume
- » Modernste Tagungstechnik
- » 24 Std. Rezeption
- » 350 Parkplätze
- » Schwimmbad & Sauna
- » Fitnessraum
- » Restaurant & Bar



Hotel Park Soltau GmbH

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

## „Wir brauchen eine Kultur des Sichtrauens“

**Gastkommentar.** Viele Unternehmen haben sich agiles Arbeiten in großen Lettern auf ihre Banner geschrieben. Doch damit ist es nicht getan. „Wir brauchen eine Kultur des Muts, in der die Mitarbeiter ihre eigenen Ideen einbringen und aktiv umsetzen“, fordert Eva-Maria Kraus.

Solange Unternehmen an althergebrachten, hierarchischen Strukturen festhalten, hat der Wandel keine Chance. Denn selbst die kreativsten Mitarbeiter verstummen irgendwann, wenn sie ihre Ideen erst durch fünf Abnahmestationen boxen müssen. Statt Raum für kreative Expeditionsreisen zu schaffen, verteidigen einige Führungskräfte ihr Territorium vehement gegenüber Neuerungen. Aus Angst vor Kontrollverlust? Oder aus Sorge davor, dass Mitarbeiterprojekte scheitern könnten? Fakt ist: Wir können niemals zu 100 Prozent sicher sein, dass eine Idee von Erfolg gekrönt sein wird.

Der Charme des Projektlernens besteht gerade darin, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich und selbstgesteuert ein Projekt übernehmen, das ein bislang noch ungelöstes Problem ihres Arbeitgebers löst. Davon hat das Unternehmen etwas und die Entwicklung des Einzelnen profitiert auch davon – und zwar sehr stark, denn dieser übernimmt das Risiko des Scheiterns. Sicheres Lernen sei wertloses Lernen, sagen die Projektlernexperten.

### Motivations-Bonbons reichen nicht mehr

Doch wie sieht es zur Zeit immer noch in der Praxis aus: Langwierige Unternehmensprozesse und veraltete Führungsstile haben längst unschöne Spuren hinterlassen und sich tief ins kulturelle Rückgrat vieler Unternehmen gegrä-

ben: Mitarbeiter machen nur noch Dienst nach Vorschrift und zählen penibel ihre Arbeitsstunden. Ihr Leitspruch: „Bloß nicht auffallen. Bloß keine Fehler machen!“ Hand aufs Herz: Wer will denn noch einen Chef, der rumkommandiert, kontrolliert, bestraft – und einem vielleicht ab und zu mal ein Motivationsbonbon hinschmeißt? Und wer fühlt sich aktiv in Change-Vorhaben involviert, wenn er von oben finale Entscheidungen vorgesetzt bekommt? Innerlich haben viele Mitarbeiter in solchen Unternehmen längst gekündigt.

### Fehlerkultur leben

Eine „Kultur des Sichtrauens“ braucht Führung auf Augenhöhe sowie Strukturen, Regeln und Arbeitsweisen, die die Kreativität befeuern, statt sie trockenzulegen. Nur wenn Firmen eine gute Fehlerkultur leben, ist für jeden Raum, um sich auszuprobieren, sich Fehlritte zu erlauben, daran zu wachsen und es beim nächsten Mal besser zu machen. So geht persönliches Wachstum. So geht Innovation. Unternehmen brauchen dringend eine Kultur, in welcher der kreative Spirit frei atmet, statt an steilen Hierarchien, verstaubten Führungskonzepten und starren Silos zu ersticken. Der Kulturwandel ist der Schlüssel zum Erfolg – um die aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 zu meistern und in Zukunft innovativ und damit wettbewerbsfähig zu bleiben.

Doch viele Unternehmen verstärken sogar noch die Silomauern und Hierarchiegrenzen, indem sie Fach- und Führungskräfte getrennt voneinander ausbilden und weiterentwickeln. Zeit für eine Wende! Zeit für den Wandel! Aus meiner Sicht kann eine Revolution der betriebsinternen Weiterbildung entscheidend dazu beitragen, Gräben zu schließen und Leader und Experten zu verbinden.

Das neue Motto: Zusammenführen, um in Zukunft zusammen zu führen. Wie das genau aussehen kann, macht der Game-Changer-Lehrgang vor. Hier begegnen sich Menschen, die eine Fachexpertenlaufbahn eingeschlagen haben, und Führungskräfte auf Augenhöhe, um dort, wo es sinnvoll ist, mit- und voneinander zu lernen. Game Changer sein heißt: Raus aus dem Silodenken, rein in die Zukunft, rein in das vernetzte Arbeiten und New Work. Lieber gemeinsam agieren, anstatt zögerlich auf den Wandel zu reagieren. Denn gemeinsam geht's schneller voran.



Foto: Harry Krenn

**Brückenbau.** Hier geht es um die Fähigkeit, „Gräben“ durch den Austausch von Ideen zu überwinden.

**Eva-Maria Kraus** ●  
[www.newview.at](http://www.newview.at)

→ anschließend in der Lage sein werden, einen positiven Beitrag zu einer kommunikativen und agilen Unternehmenskultur zu leisten. Für die Fachexperten ist der Lehrgang eine Art Trainerausbildung, weil sie im Wesentlichen beigebracht bekommen, wie man transferwirksam sein Wissen weitergibt und eine positive Lernkultur in einer Organisation etabliert.

### Überbetrieblich möglich

Die Ausbildung, die die Teilnehmer zusätzlich zur Projektarbeit durchlaufen, wird in der Praxis wohl an die Bedürfnisse des jeweiligen Auftraggebers angepasst werden können. Elf Module scheinen das Maximum an zeitlichem Aufwand zu sein. Ein Treffen zu bestimmten Modulen ist aber notwendig, weil hier die Tandems sich nicht nur gegenseitig über ihre Projektfortschritte informieren und sich Unterstützung geben. Sie werden vom Newview-Trainerteam auch mit

relevanten Reflexionsgelegenheiten und weiterem Know-how versorgt, sodass die Umsetzungsstärke der Teilnehmer von Mal zu Mal zunimmt.

Eine Reihe von Personalentwicklern hat schon Interesse bekundet, ein oder zwei Tandems zu einem „offenen“ Game-Changer-Lehrgang zu schicken. Wenn

Tandems aus unterschiedlichen Unternehmen in Kontakt kommen, ergibt sich durch den „Blick über den Zaun“ (Vergleich der Kulturen) eine zusätzliche Lern- und Vernetzungschance. Es könnten sich im Idealfall sogar firmenübergreifende Alumninetzwerke bilden.

Martin Pichler ●

Abschlussparty. Die Game-Changer-Erfolge werden im Wiener Riesenrad gefeiert.

Foto: riskms / gettyimages.de



Your HR Happening

28. / 29. Mai 2020, ZENITH MÜNCHEN

H.U.G

#HUG2020

Lust auf ein HR Event ohne leere Worthülsen? Dann komm zur H.U.G 2020!

Künstliche Intelligenz	Bye, bye Buzzword-Bingo	Gamification	Top Skills
Babyboomers	Schluss mit Buzzword-Bingo	Rightsourcing	Low Performer
Employer of Choice	Ade Buzzword-Bingo	Millennials	Storytelling
Top-Talente	Buzzword-Bingo? Nein, danke!	Leistungsträger	HR-Guru

Unser Goodie an dich: Spare 15 % mit dem Code WEHUGHAUFE

# Gleichzeitig agil und hierarchisch arbeiten?

**FORSCHUNGSPROJEKT.** Was passiert, wenn die Logiken des klassischen und des agilen Organisierens aufeinandertreffen und welche Herausforderungen ergeben sich dann für die Führungskräfte? Dr. Annette Gebauer und Simon Weber haben im Rahmen eines Forschungsprojekts die Einführung agiler Prinzipien am Beispiel eines Unternehmens aus der Automobilbranche beobachtet.

Seit einigen Monaten mehren sich kritische Berichte, die von gravierenden Problemen bei der Einführung von agilen Arbeitsformen in Großunternehmen handeln. Hat die neue Zauberformel „Agilität“ bereits ihren Zenit überschritten? So liest man zum Beispiel im „Handelsblatt“ vom 22. November 2019 über die Schattenseiten der „New-Work-Illusion“: Gerade viele Konzerne hätten sich mit dem Label „agil“ und hippen Büroräumen nur halbherzig einen neuen Anstrich gegeben, um für die Generation Y und Z attraktiver zu werden, während im Inneren nach wie vor die gewohnte Planbarkeitslogik herrscht. Dabei werde Selbststeuerung von vielen Mitarbeitenden auch gar nicht gewünscht – weil zu viel Unsicherheit und zu viel Verantwortung über den Einzelnen hereinbreche. War alles nur heiße Luft? War wieder mal nicht alles Gold, was auf den vielen bunten Post-its glänzte?

## Typische Einführungs- erfahrungen in Konzernen

Wir wollen hier die bisherigen Einführungsversuche von agilen Arbeitsformen in Konzernen genauer untersuchen: Was können andere Unternehmen lernen, die anpassungsfähiger werden wollen? Anders als die Netzwerk giganten wie Google, Facebook oder Netflix fangen diese Großorganisationen nicht auf der grünen Wiese an, sondern gründen ihren bisherigen Erfolg auf eine Form des Organisierens, die rund um Ideen der Hierarchie und Planbarkeit gebaut ist. Wie kann diese Organisation nun bei laufendem

Betriebssystem irritationsbereiter werden? Klassische Planungslogik und agile Formen des Organisierens koexistieren in diesen Organisationen in der Regel. Interessant ist, wie mit den damit zwangsläufig entstehenden Spannungen und Widersprüchen umgegangen wird.

Doch was meinen wir überhaupt, wenn wir vom agilen Organisieren sprechen? Auch wenn Agilität heute wie eine Revolution erscheint, so hat sich die Grundidee des Agilen historisch schrittweise, eher evolutionär entwickelt. Erste Erfolgsberichte über das selbstorganisierte Arbeiten in Teams gibt es bereits in den Fünfzigerjahren. So etwa schaffte der amerikanische Flugzeugbauer Lockheed im Jahr 1943 das scheinbar unmögliche Ziel, den Kampfflugzeug P80 in nur 180 Tagen zu entwickeln. Das Ingenieursteam wurde von jeder Form von Bürokratie abgeschottet, damit es selbstorganisiert in einem Zelt und in engem Kontakt mit den Nutzern des Jets arbeiten konnte (Buchtipps: B. Gloger und J. Margetich: „Das Scrum-Prinzip: agile Organisationen aufbauen und gestalten“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2014).

Erste Spuren des Agilen finden sich auch in der Hochrisikoforschung: Die Organisationsforscher Karl Weick und Kathleen Sutcliffe (Buchtipps: K. E. Weick und K. M. Sutcliffe: „Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, dritte Auflage 2016) fanden heraus, dass Organisationen dann besonders zuverlässig sind, wenn sie sich in unerwarteten Situationen sehr anpassungsfähig zeigen. Neben den üblichen strikten Re-

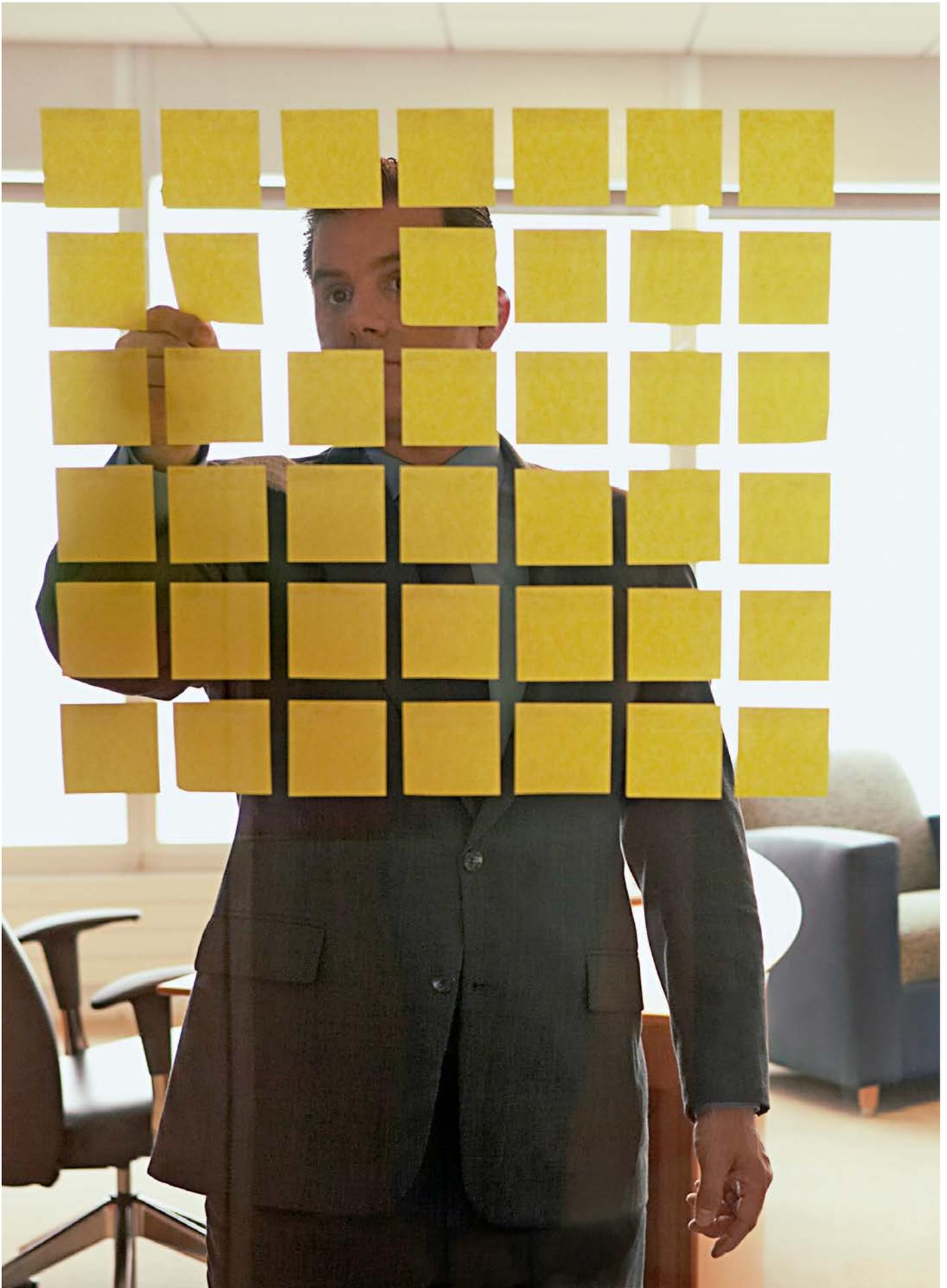
geln bilden sie nämlich ganz anders gebaute „achtsame“ Praktiken aus, die das gleichberechtigte Sensemaking im Team fördern und dazu auffordern, den hierarchischen Vorgaben im Ausnahmefall zu widersprechen.

Agilitätskonzepte greifen solche empirischen Erfahrungen auf und spitzen sie weiter zu. Wurde bei den genannten Ansätzen der Hierarchie nur punktuell widersprochen, so ist es die Idee des Agilen, die bisher dominante „Oben-Unten-Logik“ durch eine neue Logik des Organisierens abzulösen, bei der sich künftig alles um „Innen“ und „Außen“ drehen soll.

## Jetzt dreht sich alles um den Auftrag des Kunden

Wurde also bisher oben in der Hierarchie entschieden, was richtig und falsch ist, um dies durch die unteren Einheiten interpretieren und passend machen zu lassen, so steht beim agilen Organisieren nun der Auftrag im Zentrum. Die Spitze verliert ihre Deutungshoheit über richtig und falsch und entscheidet nur noch, welche Projekte wie viele Ressourcen bekommen und wie lange sie gehen. Agile, irritationsbereite Teams untersuchen die Bedürfnisse des Kunden und erzeugen fortwährend Ideen für mögliche neue Aufträge, die es in iterativen Schleifen und wiederum in Auseinandersetzung mit der Außenwelt zu testen gilt. Das agile Manifest, verfasst von Softwareentwicklern, illustriert diese radikale Orientierung am Kunden.

Die von uns untersuchten Großorganisationen brachten bisher unzählige interne →



→ Regeln, Anweisungen und Standards hervor, die sie der Außenwelt (den Kunden) als Wissen entgegensetzten. Wenn sie agiler werden wollen, müssen sie dem Organisationssoziologen Dirk Baecker zufolge der Außenwelt eine möglichst große innere Leere entgegenbringen, um Kunden, Märkten, Technologien irritati-

on zurück und gibt grünes Licht für den Ausbau des projektförmigen, agilen Arbeitens. Fast ein Viertel der Belegschaft soll künftig agil und selbstgesteuert arbeiten, um zukunftssträngige Ideen und Geschäftsmodelle auszuarbeiten. Zudem fällt die Entscheidung für eine neue Führungsstrategie, die ebenfalls durch agile Teams ausgearbeitet und vorangetrieben werden soll. Durch den Rückenwind vom Topmanagement erfahren die vorherigen Experimente Auftrieb.

sen zurück und gibt grünes Licht für den Ausbau des projektförmigen, agilen Arbeitens. Fast ein Viertel der Belegschaft soll künftig agil und selbstgesteuert arbeiten, um zukunftssträngige Ideen und Geschäftsmodelle auszuarbeiten. Zudem fällt die Entscheidung für eine neue Führungsstrategie, die ebenfalls durch agile Teams ausgearbeitet und vorangetrieben werden soll. Durch den Rückenwind vom Topmanagement erfahren die vorherigen Experimente Auftrieb.

### Agile Teamarbeit – ohne die Hierarchie abzuschaffen

Es fällt auf, dass der Fokus bei der Veränderung zunächst vor allem auf die Arbeitsstile bei der Projektarbeit im Team gelegt wird. Neue Arbeitsmethoden wie Design Thinking oder Scrum werden als Alternative zum strikt aufgabengesteuerten Arbeiten erprobt. Projektarbeit ist im Unternehmen nicht neu, sie wird bereits seit Jahren praktiziert. Neu ist aber die Idee der Selbststeuerung, also das Nichteingreifen von Führung auf die inhaltliche Richtung und Richtigkeit der Ergebnisse sowie das bewusste Zulassen von Perspektivenvielfalt, die durch gezielte Schulungen und agile Coachs unterstützt wird. Strukturelle Veränderungen werden zwar diskutiert, dann aber bewusst ausgespart: „Ursprünglich gab es die Idee, dass man die agilen Teams wirklich aus der Organisation rausnimmt. Das hat man dann aber nicht realisiert. Der Vorstand wollte keine Nebenorganisation aufmachen, die Führung neu definiert“, berichtet ein Mitarbeiter aus der HR-Abteilung. So bleibt die formale, hierarchische Organisation weiter parallel bestehen. „Wir sind immer noch ein sehr hierarchisches Unternehmen“, so der HRler. Da die Hierarchie unangetastet bleibt, soll Agilität vor allem durch eine Veränderung des informellen, sozialen Miteinanders im Team entstehen. Bevor es ans Inhaltliche geht, macht man vor jedem Meeting „Warm-ups“ oder führt das „Workshop-Du“ ein. Ein verbessertes Klima im Team soll offenbar die formal weiterbestehenden hierarchischen Unterschiede nivellieren. In der direkten Interaktion wird es Teammitgliedern „erlaubt“, Wahrnehmungen und beobachtete Handlungsop-



**Beispiel.** Unser Fallbeispiel zeigt die Erfahrungen der Autobranche mit der Agilität.

onsbereit begegnen zu können. Wie also kann dieser Wechsel von der bisherigen Logik eines „Supersystems“ hin zur „inneren Leere“ gelingen? Und was passiert, wenn beide Formen des Organisierens in der Praxis aufeinandertreffen und nebeneinander existieren? Einige erste Erkenntnisse über typische Einführungsstrategien und -erfahrungen in Großorganisationen skizzieren wir hier am Beispiel der Einführungserfahrungen eines Konzerns aus der Automobilbranche.

### Umbruch in der Automobilbranche

Unsere Beispielfirma, die hier anonym bleiben soll, ist mit starken Veränderungen im Markt konfrontiert. Die technologischen Veränderungen am Markt (die dazu gehörigen Stichworte lauten: Vernetzung, autonomes Fahren, Carsharing, E-Mobilität) zwingen das Unternehmen, völlig neue Geschäftsmodelle hervorzu- bringen, wenn es gegen die neuen Mitbewerber aus dem Technologiesektor nicht untergehen will. Die neue Strate-

Unternehmens – wird der Hauptumsatz nach wie vor durch das bestehende Geschäftsmodell generiert – der Produktion und dem Verkauf von fossilbetriebenen Automobilen.

Wie so oft beginnt man mit vereinzelt Versuchen, sich dem agilen Organisieren zu nähern. Frontrunner ist der IT-Bereich. Die ersten Grassroot-Bewegungen bekommen wenig später Unterstützung von der Spitze. Getrieben von den neuen Marktentwicklungen unternimmt der gesamte Vorstand im Jahr 2015 – ebenso wie viele andere Vorstandsteams großer Unternehmen – eine Lernreise durch das Silicon Valley. Man möchte sich mit den Trends der Digitalisierung auseinandersetzen. Die Männerrunde kommt begeistert zurück. Im Nachhinein wird dies als der „Tipping Point“ erinnert: Man hat im „Valley“ eine ganze Woche Start-ups besucht und sich gefragt: Wie arbeiten eigentlich kleine, schnelle, wendige, erfolgreiche Firmen? Und wie sind sie in der Lage, auf Neues, neue Rahmenbedingungen und neue Trends zu reagieren? Man kam mit völlig neuen Erkenntnis-

tionen in die Kommunikation einzuspeisen. „Unser Chef bleibt noch unser Chef, aber auch wir bekommen viel mehr Freiraum, sodass wir uns probieren können“, berichtet ein Meister aus der Produktion. Die rahmengebenden organisationalen Entscheidungsroutrinen bleiben unangestastet. Im Team aber soll durch geschickte Interaktionsgestaltung ein hierarchiefreier Raum entstehen, um die negativen Effekte von Hierarchie auszugleichen. In der konkreten Interaktion sollen andere Spielregeln gelten, als formal vorgesehen.

## Die Führungskraft als Hoffnungsträger

Führungskräfte und ihr persönliches Verhalten werden in diesem „Spiel mit zwei Logiken“ als kritischer Erfolgsfaktor gesehen. In der Interaktion sollen Führungskräfte sich mehr auf die Kontextsteuerung beschränken: „Das ist ein Paradigmenwechsel“, sagt ein IT-Leiter. „Ich erkläre heute eher das Warum, gebe dann auch noch ein Stück weit das Was vor und kümmere mich dann um die Gestaltung der Rahmenbedingungen.“ Durch ihr persönliches Verhalten sollen Führungskräfte das spannungsreiche Nebeneinander von formal-hierarchischen Entscheidungswegen und Erwartungen an das selbstorganisierte Arbeiten im Team ausgleichen und beide Logiken balancieren. Mit Blick auf die Einführungsstrategie ist darüber hinaus der Marketing be-

ziehungsweise schauseitengetriebene Ansatz zu erwähnen, mit der die Einführung begleitet wird: „Für mich war das eine gigantische Marketing-Kampagne“, scherzt eine Führungskraft. Die alte (hierarchische) Vorgehensweise wird negativ beleuchtet, sodass die neue Idee von Agilität positiver strahlen kann und muss. Grauzonen haben bei dieser auf Eindeutigkeit getrimmten Neuheitsrhetorik keine Chance.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Einführung agiler Arbeitsformen und der neuen Führungsstrategie von externen Beratungen mit einer starken Marketingorientierung begleitet wird. So werden große Managementkonferenzen mit Erlebnischarakter inszeniert. Führungskräfte erhalten Sneaker und T-Shirts, um den individuellen Transformationsprozess auch symbolisch erlebbar zu machen. In den Gängen der Büroumlure hängen bunt gestaltete Poster mit Sprüchen, wie man sie auch bei jungen Startups oder Facebook finden würde.

Aus der Außenperspektive von systemischen Beratern kann das Festhalten an der formalen Hierarchie und der Versuch, Veränderungen eher im Informalen und auf Interaktionsebene im Team herbeizuführen wie ein Sicherungsanker interpretiert werden. Für den Fall, dass die neuen Formen des Organisierens versagen, kann man auf altbewährte Bewältigungsmuster zurückgreifen. Man probiert sich mit dem agilen Organisieren erstmal inoffiziell

aus. Aber so geschickt diese Strategie vordergründig erscheint, so zwangsläufig erzeugt sie auch Unsicherheiten bei den Beteiligten, die bearbeitet werden müssen. Das Nebeneinander von formalen, hierarchischen Entscheidungsroutrinen und die Erwartungen an selbstgesteuerte, hierarchiefreie Zusammenarbeit im Team fordert Führungskräfte in ungewohnter Art und Weise und überfordert sie oft auch. Als Einzelpersonen haben Führungskräfte Schwierigkeiten, eingespielte kollektive Führungsmuster zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu verändern: „Ich möchte ja empowern, aber die Mitarbeiter lassen sich nicht empowern. Die ältere Fraktion belächelt das“, klagt ein interner Agilitäts-Coach.

## Die Folgen der Einführungsstrategie

Die hierarchische Struktur und dazu passende Verhaltensmuster werden durch einige Führungskräfte auch verteidigt, um bisherige Einflussmöglichkeiten zu bewahren: „Die Angst, die Kontrolle und den Einfluss zu verlieren, war zu stark. Diejenigen sehen dann ihre Perspektive, ihre Macht, ihren Einfluss nicht mehr und hauen dann ihre Pflöcke rein und rühren sie nicht an. So bleibt letztlich alles beim Alten“, berichtet der interne Agilitäts-Coach weiter.

Das Ergebnis ist ein noch sehr heterogenes Bild: Der eine ist weiter als der andere. Es gibt Inseln. Gerade wenn es stressig wird, gibt es Tendenzen, in die altbewährten, hierarchischen Bewältigungsmuster zurückzufallen: Nachdem in einem Fall ein Team sechs Monate in Sprints agil eine Lösung für eine Neuorganisation der eigenen Einheit entwickelt hatte, reißt der Leitungskreis die Steuerung des Projekts an sich, weil die Lösungsvorschläge nicht seinen Vorstellungen entsprechen. Die Neuorganisation wird wieder zur Chefsache gemacht – das heißt, die Chef-Ebene erarbeitet eine Lösung und verkündet sie.

Während sich bisher alles an der Hierarchie (also der Oben-Unten-Logik) orientierte, verschwimmt diese Zuordnung, wenn agil gearbeitet wird. „Ich habe im Jahr 1993 in der Produktion angefangen. Da war der Meister eigentlich der liebe →

## AUTOREN



**Dr. Annette Gebauer**

ist seit 2003 selbstständige Organisationsberaterin mit

den Beratungsschwerpunkten Corporate Learning, High Reliability Organizing sowie Management- und Kulturentwicklung. Sie promovierte in Witten/Herdecke und gründete die ICL GmbH.

**Interventions for Corporate**

**Learning (ICL) GmbH,**

**Choriner Straße 58, 10435 Berlin**

**Tel. 030 12091206**

**www.icl.berlin**



**Simon Weber**

ist Organisationspsychologe, systemischer Berater und Facilitator bei

der Beratungsgesellschaft Ute Clement Consulting in Berlin. Als Organisationsberater begleitet er Veränderungs- und Transformationsprozesse in Organisationen. Er forscht und publiziert zum Zusammenspiel von neueren und tradierten Organisationsansätzen.

**Ute Clement Consulting GmbH**

**Husemannstraße 8, 10435 Berlin**

**www.uteclementconsulting.de**

→ Herrgott. Wenn er gesagt hat, du machst einen Handstand, dann hast du einen Handstand gemacht“, erinnert sich ein Meister aus der Produktion. Konnte man bisher anhand kleiner Artefakte wie der Höhe des Sessels, der Größe des Schreibtischs, der Einfahrtsberechtigung ins Werk den Rang einer Person erkennen, so ist dies subtiler geworden und neben der hierarchischen Stellung ist auch die jeweilige Rolle im Prozess ein wichtiges Differenzierungskriterium.

Lang eingeübte Kommunikationsmuster werden außer Kraft gesetzt und so entsteht Unsicherheit: „Die Schulterklappen fallen weg. Wenn du dann jemanden anrufst, bist du nicht sicher, welcher Mensch dran ist. Und obwohl du denkst, dass du selbstverständlich offen dafür bist, bist du es nicht“, hat der HR-Leiter beobachtet. Auch das Arbeiten mit Prototypen, die in iterativen Schleifen verprobt werden, konfrontiert mit einem Paradigmenwechsel, der erklärungsbedürftig ist. „Wenn das grundsätzliche Streben nach Perfektion nicht mehr gilt und 80 Prozent der möglichen Qualität oft ausreicht, dann verstehen das viele unserer Nutzer nicht“, gibt ein nachdenklicher IT-Mitarbeiter zu bedenken.

### Spannung bei der Verteilung von Ressourcen

Das Nebeneinander von Linienorganisation und agiler Projektarbeit führt, wie nicht anders zu erwarten, zu Spannungen – zum Beispiel, wenn es um die Verteilung von Ressourcen geht. Die agile Projektarbeit findet für viele Teammitglieder neben der operativen Arbeit statt. Für viele ist dieses Nebeneinander von alter und neuer Logik unbefriedigend. Das agile Arbeiten benötigt Zeit. Diese ist aber nicht in ausreichendem Maß vorhanden, da die Teammitglieder nach wie vor durch ihre Aufgaben in der Linienorganisation eingebunden sind.

Trotz der hohen Aufmerksamkeit für agiles Arbeiten gibt es wenig offiziell eingeplante Zeit für das Arbeiten in agilen Teams. Das hat durchaus negative Effekte auf die Prozess- sowie die Ergebnisqualität: „Es ist schwierig, ein Momentum aufzubauen, wenn die Kollegen einmal die Woche da sind und Ideen einbringen, die

aber keiner umsetzt“, betont ein interner Trainer.

Nicht immer zeigen sich die erwünschten Effekte des agilen Arbeitens. Eine wichtige Erfahrung ist, dass es auf den Anwendungskontext ankommt und agile Arbeitsformen nicht zu jedem Kontext passen: „Agile Methoden haben gut funktioniert, wo klar war, was die einzelnen Elemente sind und was die User-Story ist, die wir umsetzen wollen. Ganz viele andere Themen waren vielleicht zu groß oder zu vage, da hat es nicht funktioniert“, berichtet ein interner Agilitäts-Coach.

Teilweise heißt es auch vonseiten der Mitarbeiter, dass agile Arbeitsformen zu Ergebnissen führen, die nicht anschlussfähig an das Bestehende sind. Dann wird das agile Arbeiten eher als Mehrarbeit empfunden und erzeugt Frust. So erinnert sich eine erfahrene Mitarbeiterin aus dem HR-Bereich: „Wir dachten nach, wie wir das Social Intranet einsetzen könnten. Wir haben dann wirklich auch einen Design-Thinking-Workshop gemacht. Da wird dann das Optimale generiert, aber die Zeit war nicht reif, irgendetwas davon umzusetzen. Am Ende wird damit gar nichts gemacht. So ein Workshop-Tag frustriert viele Leute.“

Zunehmend wird genauer hingeschaut, in welchem Anwendungskontext welche Zusammenarbeitsform und welcher Organisationsansatz sinnvoll ist und damit ist auch die Frage verbunden, wie dies festgestellt werden kann und wer entscheidet, wann was richtig ist: „Wir brauchen beides. Wir können nicht komplett auf agil umstellen. In manchen Feldern müssen wir einfach effizient sein“, sagt ein IT-Leiter. „Die Frage ist doch: In welchen Feldern müssen wir innovativ sein und uns weiterentwickeln? Da müssen wir in einem anderen Modus unterwegs sein. Das wird die Herausforderung bleiben.“

### Transparenz als neue Form der Kontrolle?

Die neuen, hochstrukturierten Formate werden als eine neue Form der Kontrolle erlebt, da sie die Interaktionen in den Teams durchtackten. Eine transparente Aufgabenverteilung und permanentes Feedback machen den individuellen Ar-

beitsstand im Team sichtbar und ermöglichen soziale Vergleiche. „Die agilen Arbeitsmethoden sind deutlich operativer, als man sich es vorstellt, sehr strikt und kleinteilig. Agil bedeutet geplant und in keiner Weise chaotisch oder unstrukturiert“, erklärt ein HR-Mitarbeiter. Die bisher hierarchische Kontrolle wird durch die permanente Vergleichbarkeit mit anderen ersetzt und über soziale Medien technisch untermauert. „Agiles Arbeiten bedeutet Transparenz, Transparenz, Transparenz – bis zum Letzten. Es stellt dar, wer macht hier eigentlich was und wer macht vielleicht auch nichts.“

Auch die Neuheitsrhetorik hinterlässt ihre Spuren. So erregten neue Formen des Organisierens wie zum Beispiel Design Thinking am Anfang viel Aufsehen. Doch das Thema verliert schnell seinen Neuheitswert, zumindest für die Spitze eines Konzerns. Ein HR-Mitarbeiter berichtet: „Der Hype um Design Thinking war dann auch schnell vorbei. Wir haben die Programme abgeliefert und der Vorstand hat einen Haken dahinter gesetzt. So ein Vorstand dreht sich dann auch schnell um und dann ist das nächste Thema am Köcheln.“ Das Kommen und Gehen von Initiativen und Ideen erzeugt Skepsis und Zynismus in der Organisation.

### Intelligente Kombinationen als Führungsherausforderung?

Unser Fallbeispiel zeigt: Die Koexistenz von hierarchischen und agilen Arbeitsformen und Organisationsansätzen produziert neue Spannungsfelder, die bearbeitet werden müssen. Wir deuten die erlebten Spannungen und Widersprüche dabei weniger als ärgerliche, noch zu überwindende Probleme in der Umstellungsphase. Vielmehr sollte der Umgang mit diesen Spannungen zwischen agilen und hierarchischen Formen des Organisierens als neue Führungsherausforderung begriffen und bearbeitet werden. Es muss sichergestellt werden, dass beide Formen des Organisierens sich nicht blockieren, sondern die kollektive Intelligenz beim Einsatz beider Formen erhöht wird. So können agile Arbeitsformen in großen Organisationen auf Dauer Wirkung entfalten und nicht – wie viele andere Moden zuvor – in den Schubladen ver-

schwinden. Ein erster wichtiger Schritt dafür ist eine intensivere Reflexion der bisherigen Spannungserfahrungen im Führungsteam, die bisher häufig – wie in dem von uns untersuchten Fall auch – vor allem als individuelle, persönliche Führungsherausforderungen thematisiert werden.

Zielführender wäre es, sie neben der persönlichen Auseinandersetzung kollektiv zu bearbeiten: Wie gestalten wir das Zusammenspiel und die Widersprüche beider Organisationslogiken? Dabei stellen sich bei näherer Betrachtung folgende Fragen:

### **1. Was sind geeignete Modi für die Koexistenz?**

Zum einen stellt sich die Frage, wie der Modus der Koexistenz beider, eher widersprüchlich aufgestellten Organisationslogiken aussehen kann. Dazu können zum Beispiel bisherige Erfahrungen der Passung und Nicht-Passung ausgewertet werden. Für welche Form und Reifegrad von Herausforderungen eignet sich welche Organisationslogik? Wo erweist sich die Hierarchie weiter als funktional und wo braucht es neuere Ansätze, die eine Abstimmung zwischen Team und Netzwerkpartnern schneller, effizienter und näher an den Kundenbedürfnissen organisieren?

Spannend ist hier vor allem zu diskutieren, wie die Schnittstellen gestaltet werden können, an denen beide Logiken aufeinandertreffen. In der Softwareentwicklung verläuft eine kritische Schnittstelle zum Beispiel zwischen agiler Softwareentwicklung und „klassischer“ Budgetplanung. Wie können diese Widersprüche gezielt bearbeitet werden?

### **2. Wie entscheiden wir uns für die geeignete Form des Organisierens?**

Wenn beide Formen des Organisierens je nach Situation und Erfordernissen sinnvoll sein können, stellt sich auch die Frage, wie umgeschaltet werden kann: Plötzlich ist die Form des Organisierens kein Selbstläufer mehr, sondern man hat Optionen: Wann ist die eine oder die andere Form sinnvoller und wie und wann wird entschieden, ob man mehr im Modus der „Festlegung“ oder der „inneren Leere“ arbeiten wird?

### **3. Welche Kompetenzen brauchen Mitarbeiter und Führungskräfte?**

Darüber hinaus stellt sich auch die Frage, welche Kompetenzen Mitarbeiter und Führungskräfte benötigen, um sich in den zwei sehr unterschiedlichen Erwartungsstrukturen von „tell and do“ und „enable and speak up“ zurechtzufinden: Wie kann markiert werden, wann wir in welchem Modus sind? Welches Verhalten ist dann erforderlich? Interessant sind hier zum Beispiel langjährige Erkenntnisse von Organisationen im Hochrisikobereich, deren zentrale Herausforderung ist, Mitarbeitende einerseits zur kompromisslosen Einhaltung von festgelegten Regeln und Standards zu erziehen und sie andererseits aufzufordern, in unerwarteten Situationen die Hierarchie auf den Kopf zu stellen und erfindungsreich und gemeinsam Probleme zu lösen. Fortwährendes Training und Erfahrungsreflexion sind hier wichtige Hebel (Buchtipps: A. Gebauer: „Kollektive Achtsamkeit organisieren. Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2017).

### **4. Wie schaffen wir als Organisation Verlässlichkeit?**

Die Koexistenz der Organisationslogiken wirft auch die Frage auf, wie Mitarbeiter sich darauf verlassen können, dass in bestimmten Situationen selbstorganisiertes Arbeiten und eine radikale Orientierung am Auftrag ohne Einschränkungen auch wirklich erlaubt ist. Wie kann dem Risiko, in alte Muster zurückzufallen, wenn es brenzlich wird, entgegengewirkt werden?

### **5. Wie behalten wir Spannungsfelder im Blick, um davon zu lernen?**

Die neuen Spannungsfelder stellen Führungsteams vor neue Fragen und es braucht Zeit und Raum, um diese in wiederkehrenden Zyklen zu reflektieren. Das sind zum Beispiel Fragen der Budget- und Finanzplanung: Wie kalkulieren wir Budgets in agilen Prozessen, wenn sich die Kriterien und Ziele im Verlauf ändern können? Wie planen wir rare Ressourcen? Wieviel Steuerung ist nötig, wieviel Entscheidungsspielraum können wir garantieren? Wie kann das Nebeneinander von Hierarchie und das Führen von agilen

Teams und Rollen aussehen, sodass beide Formen sich nicht blockieren, sondern befeuern?

### **6. Wie fördern wir eine nachhaltige Veränderung?**

Die Aussichten sind gering, dass komplexe Fragestellungen im Modus einer Managementmode (also das Alte schlechtzumachen, um das Neue im hellen Licht erscheinen zu lassen), bewältigt werden können. Vielmehr sollte es darum gehen, die Vorteile beider Formen des Organisierens herauszustellen und sich den Spannungsfeldern zu widmen, die sich durch eine Koexistenz ergeben. So können die Widersprüche zwischen den attraktiven Ideen und den Widerständen in der Umsetzung bearbeitet werden. Dies ist umso wichtiger, da die ersten Versuche mit dem agilen Organisieren in den letzten Jahren unter wirtschaftlich stabilen Bedingungen stattfanden.

Die Automobilbranche etwa erwirtschaftete noch satte Gewinne aus den alten Geschäftsmodellen und es war für das Management einfach, in etwas Neues zu investieren. Nun hat sich der Wind gedreht. Wie immer in Zeiten aufziehender Krisen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, einen Reflex zurück zum Altbekannten zuzulassen. Umso wichtiger, sich gut zu überlegen, wie man unter diesen erschwerten Bedingungen am Ball bleiben kann. Eine erste Rekonstruktion der Einführungserfahrungen und eine fundierte Analyse von Spannungsfeldern ist dafür ein erster wichtiger Schritt.

**Annette Gebauer ●**

**Simon Weber ●**

Dieser Artikel ist im Rahmen des Forschungsprojekts „New Organizing“ der Beratungsgesellschaft Simon, Weber and Friends ([www.simon-weber.de](http://www.simon-weber.de)) entstanden. Mithilfe von 14 Fallstudien wird die Implementierung neuer Organisationsansätze in der Praxis untersucht. Ein Sammelband mit den Forschungsergebnissen soll im Carl Auer Verlag, Heidelberg, Ende 2020 veröffentlicht werden.

Mit der Veranstaltung „New Organising Review“ bieten Annette Gebauer und Simon Weber ein Workshop-Format für Unternehmen, um ihre eigene Einführungsstrategie und die Spannungsfelder beim Thema „Agilität“ zu untersuchen.

# Neu: Führungskräfteentwicklungsprogramme 4.0

**NACHWUCHS.** Die Führungskräfteentwicklung muss sich im digitalen Zeitalter radikal ändern – diese Erkenntnis reift zunehmend in den Unternehmen. Deshalb überdenken zurzeit viele ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme. Barbara Liebermeister, Autorin von „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch!“ sagt, worauf es ankommt.

„Wir müssen unsere Führungskräfte mit System weiterentwickeln, sonst können wir den Prozess der digitalen Transformation nicht meistern“, das wird vielen Unternehmen zunehmend bewusst. Denn anders als oft gedacht, verliert Führung in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Vuka-Welt nicht an Bedeutung. Im Gegenteil! Führung wird immer wichtiger, da sonst den Mitarbeitern der erforderliche Halt und die nötige Orientierung fehlen, die sie auch bei einem weitgehend selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Arbeiten brauchen.

Zugleich muss sich Führung jedoch ändern. Auch dies wird den Unternehmen immer stärker bewusst. Sie sollte unter anderem agiler und flexibler, personen- und teamorientierter, zukunftsorientierter und offener für Veränderungen sowie motivierender und inspirierender sein. Um diese Anforderungen zu erfüllen, benötigen die Führungskräfte zum Teil neue Kompetenzen. Zudem setzen sie bei ihnen eine hohe Verhaltensflexibilität, eine selbstreflexive Haltung sowie eine hohe Veränderungs- und Lernbereitschaft voraus.

## Unternehmen entwickeln gerade neue Konzepte

Sowohl die hierfür erforderliche Einstellung als auch die nötigen Kompetenzen wurden den Führungskräften und Führungsnachwuchskräften in den klassischen Entwicklungsprogrammen der Unternehmen nur bedingt vermittelt. Deshalb überdenken zurzeit viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwick-

lungsprogramme oder entwickeln neue, sofern sie ihre alten bereits auf Eis gelegt hatten. Dies ist auch aus folgendem Grund nötig: Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht andere Lernarchitekturen als die der tradierten Entwicklungsprogramme. Letztere bestanden oft primär aus einer vorab definierten Abfolge von Präsenzseminaren, auf die jeweils eine Transferphase im Betriebs- und Führungsalltag folgte.

## Viele Führungskräfte sind bereits Digital Natives

Ein solches Design wird heute weder dem Bedarf der Unternehmen noch den Erwartungen der Programmteilnehmer gerecht. Denn bei ihnen handelt es sich inzwischen meist um Digital Natives, die

die moderne Informations- und Kommunikationstechnik nicht nur privat, sondern auch beruflich ganz selbstverständlich nutzen – zum Beispiel im Rahmen der Projektarbeit.

Also erwarten sie auch, dass diese Technik in den ihnen offerierten Entwicklungsprogrammen genutzt wird, soweit dies zielführend und effektiv ist. Solche zeitgemäßen Entwicklungsprogramme zu entwerfen, fällt den Personalentwicklern in den Unternehmen zum Teil noch schwer – unter anderem, weil ihnen nicht selten die hierfür nötige Digitalkompetenz fehlt. Das heißt, sie können, weil ihnen das erforderliche Digital-Know-how und IT-technische Verständnis partiell fehlen, oft nur bedingt einschätzen, wohin die technologische Reise (im Unternehmen) geht und welche Lernarchitekturen ak-

## AUTOREN



**Barbara Liebermeister**

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

(IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist auch Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

**Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ  
Hamburger Allee 26-28  
60486 Frankfurt am Main  
Tel. +49 (0)69 719 130 965  
www.ifidz.de**



**Patrick Merke**

ist Mitglied der Institutsleitung. Er verantwortet den Bereich Business

Development. Er hat Politikologie, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre (IWW) studiert sowie einen MBA absolviert; außerdem verfügt er über eine Ausbildung als Coach und Change Consultant.

**Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ  
Hamburger Allee 26-28  
60486 Frankfurt am Main  
Tel. +49 (0)69 719 130 965  
www.ifidz.de**



tuell (beziehungsweise in naher Zukunft voraussichtlich) bereits möglich und sinnvoll wären. Deshalb sind sie beim Entwickeln zukunftsweisender (Führungskräfte-)Entwicklungsprogramme auf eine professionelle Unterstützung durch den IT-Bereich ihres Unternehmens oder externe Berater angewiesen. Dies erschwert es ihnen, ihre Funktion als Mitgestalter des digitalen Transformationsprozesses professionell wahrzunehmen.

## Grundprinzipien verstehen

Beim Planen und Gestalten moderner zeitgemäßer Führungskräfteentwicklungsprogramme sowie deren Realisierung empfiehlt sich ein mehrstufiges Vorgehen. Der erste Schritt sollten zum Beispiel crossfunktionale und hierarchieübergreifende Workshops sein, in denen die Personalentwickler (im Dialog mit ihren firmeninternen Kunden) ...

- ein gemeinsames Verständnis der Grundprinzipien von Führung im digitalen Zeitalter entwickeln
- ein Bewusstsein für den hieraus resultierenden Changebedarf auf der Unternehmens- und Führungskulturebene schaffen.

Hierfür aufbauend kann ein gemeinsames Grundverständnis für den Changebedarf

im HR-Bereich entwickelt werden. Auf dieser Basis kann dann wiederum eine Verständigung darüber erfolgen, was die Kernfunktionen einer modernen Führungskräfteentwicklung sind. Das Ergebnis kann lauten:

- Den (angehenden) Führungskräften sollen die Schlüsselkompetenzen vermittelt werden, die sie zum Führen im digitalen Zeitalter brauchen – beziehungsweise sollen diese (falls schon ansatzweise vorhanden) weiter ausgebaut werden.
- Die (angehenden) Führungskräfte sollen mit den Führungsinstrumenten und -methoden vertraut gemacht werden, die sie zum Führen künftig unbedingt brauchen.
- Bei den (angehenden) Führungskräften sollen die Verhaltenssicherheit und Verhaltensflexibilität entstehen, die sie in der Vuka-Welt zum Wahrnehmen der verschiedenen Führungsrollen wie Manager sein, Leader sein, Befähiger und Ermächtiger sein im Betriebs- und Führungsalltag auch tatsächlich und unbedingt brauchen.

Ein wichtiges Ziel darf hierbei keinesfalls vergessen werden: In der Organisation muss für das nötige Alignment in der Führungsmannschaft gesorgt werden – also dafür, dass zwischen den Führungs-

kräften bereichs- und hierarchieübergreifend eine weitgehende Übereinkunft besteht, bezüglich der Werte sowie des Menschenbilds, von dem sie sich beim Führen leiten lassen, sowie bezüglich der Ziele, die sie hierbei verfolgen – und zwar unabhängig von ihrer Persönlichkeit und ihres auch aufgrund ihrer Funktion in der Organisation teils unterschiedlichen Führungsstils. Ein solches Agreement ist nötig. Sonst wird das Führungshandeln beliebig und in dem Unternehmen entsteht keine gemeinsame Führungskultur.

## Entwicklungsbedarf des Führungsteams ermitteln

Sind die Entwicklungsziele ermittelt, gilt es im zweiten Schritt den Entwicklungsbedarf auf der Ebene des Gesamtunternehmens und auf der Bereichsebene zu bestimmen. Dieser Soll-Ist-Vergleich kann auf verschiedene Weise erfolgen. Nicht selten werden hierfür strukturierte Interviews mit den Führungskräften auf der mittleren und oberen Führungsebene durchgeführt.

Hierdurch gelangt man zwar oft zu recht validen Ergebnissen, trotzdem empfiehlt sich beim Ermitteln des Entwicklungsbedarfs in der Regel ein Vorgehen, das auch die Führungskräfte auf der operativen →

→ Ebene und zumindest ausgewählte Mitarbeiter integriert. Aus mehreren Gründen. Zum einen erhalten dann die Führungskräfte auch ein Feedback von den ihnen nachgelagerten Ebenen über ihren Führungsstil und ihr Führungsverhalten. Das schärft ihre Sensibilität für den eigenen Changebedarf. Zum anderen gilt es, wenn das angestrebte Ziel zum Beispiel lautet „Die Mitarbeiter sollen eigenverantwortlicher arbeiten und ihre Führungskräfte sollen sich stärker als ihre Befähiger und Ermächtiger verstehen“, auch an die Mitarbeiter das Signal zu senden: Uns werden mehr Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt.

Sind die Entwicklungsziele und der Entwicklungsbedarf bekannt, kann das Grobkonzept des künftigen Führungskräfteentwicklungsprogramms entwickelt werden. Dieses sollte sich im digitalen Zeitalter unter anderem durch folgende Faktoren auszeichnen:

- Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik wird gezielt genutzt, um die modernen Entwicklungsprogramme effektiv und zielführend zu gestalten.
- Das Online- und Präsenzlernen werden zielorientiert so verknüpft, dass sie sozusagen eine echte, sinnvolle Einheit bilden.

Dabei gilt es in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Vuka-Welt jedoch zu beachten: Die so entwickelten Programme dürfen keine statischen sein, da zum Beispiel die Antwort auf die Frage, inwieweit eine bestimmte Form des Lernens zielführend ist, auch vom jeweiligen Stand der Technik und von den Rahmenbedingungen abhängt. Deshalb gilt es die Frage, welcher Mix zielführend ist, stets neu zu beantworten.

### Elemente eines Entwicklungsprogramms

Dessen ungeachtet zeichnen sich moderne Führungskräfteentwicklungsprogramme in der Regel dadurch aus, dass sie folgende Elemente miteinander verbinden:

- Kollektive Qualifizierung (zum Beispiel in Seminaren, Trainings, Webinaren und mittels Lernplattformen).

Ziel dieser Maßnahmen ist es, den Teilnehmern die Skills zu vermitteln, die sie zum Führen von Menschen im digitalen Zeitalter brauchen. Außerdem gilt es, durch das gemeinsame Lernen dafür zu sorgen, dass das nötige Alignment entsteht.

- Individuelle Qualifizierung (zum Beispiel mittels Coaching oder auch Mentoring). Ziel dieser Maßnahmen ist es, bei den Teilnehmern die Verhaltenssicherheit und -flexibilität zu erzeugen, die sie zum Wahrnehmen ihrer Führungsfunktion brauchen und ihr Selbstbewusstsein als Führungskraft zu stärken.
- Transferunterstützende Maßnahmen (zum Beispiel Teamcoaching, Erfahrungsaustausch). Ziel dieser Maßnahmen ist es, dass die Teilnehmer tatsächlich das gewünschte Führungsverhalten zeigen und im Unternehmen eine Führungskultur entsteht, die den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entspricht.
- On-the-Job-Lernen. Ziel dieser Maßnahmen ist es, die neuen Führungskompetenzen systematisch auszubauen und zu einer Routine werden zu lassen.

Dabei variiert der Umfang der individuellen und kollektiven Förder- und Unterstützungsmaßnahmen auf den verschiedenen Führungsebenen in der Regel. Bei den Führungsnachwuchskräften, denen noch das Basis-Handwerkszeug in Sachen Führung vermittelt werden muss, dominieren oft die kollektiven Entwicklungsmaßnahmen. Je erfahrener die Führungskräfte sind und je exponierter ihre (Führungs-)Position ist, umso individueller und auf ihren persönlichen Bedarf zugeschnittener werden in der Regel die Förder- und Unterstützungsmaßnahmen sein müssen.

### Kick-off als emotionaler und inhaltlicher Startpunkt

Steht das Führungskräfteentwicklungsprogramm, empfiehlt es sich, dieses in einer Kick-off-Veranstaltung allen Führungskräften zu präsentieren und zu erläutern. Ziel dieser Maßnahme ist es, einen emotionalen und inhaltlichen Startpunkt für das Führungskräfteent-



wicklungsprogramm zu schaffen und bei den Teilnehmern ein gemeinsames Grundverständnis von Führung im digitalen Zeitalter sowie ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung zu erzeugen.

Dies gelingt am ehesten, indem die Topmanager in dem Kick-off noch einmal an alle Führungskräfte – möglichst illustriert an Beispielen aus dem Unternehmens- und Führungsalltag – folgende Botschaften senden:

1. „Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger.“
2. „Ohne Eure Unterstützung, geschätzte Führungskräfte, können wir als Unternehmen unsere Ziele nicht erreichen.“
3. „Führung muss sich im digitalen Zeitalter verändern beziehungsweise weiterentwickeln.“

Dies allein genügt jedoch meist nicht, um bei den Führungskräften das nötige Betroffensein und die erforderliche Veränderungsenergie zu erzeugen. Deshalb empfiehlt es sich, unmittelbar vor dem Kick-off oder im Anschluss an diesen mit allen Führungskräften mit einem Kompetenzanalyse-Tool eine Selbstreflexion durchzuführen – und zwar mit der Absicht, den individuellen Entwicklungsbedarf noch genauer kennenzulernen.

Ziel dieser Maßnahme ist eine individuelle Standortbestimmung der Führungskräfte unter anderem im Hinblick auf ihre digitalorientierte Führungsreife. Außerdem geht es darum, ihnen Impulse für ihre individuelle Entwicklung zu geben.

**Barbara Liebermeister.**

Sie ist Autorin des Ratgebers „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch“, der 2017 bei Gabal erschien.

Hierauf aufbauend können dann ihre Führungskräfte mit ihnen individuelle Entwicklungsvereinbarungen abschließen, die dem Bedarf der Führungskräfte als auch der Firma entsprechen.

**Bei Bedarf wird schnell nachjustiert**

Dabei gilt es jedoch eines ganz sorgfältig zu beachten: Diese Vereinbarungen

haben in der Vuka-Welt stets nur einen vorläufigen Charakter, basierend auf dem aktuellen gemeinsamen Erkenntnisstand. Entsprechend wichtig ist es deshalb, dass die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern permanent im Gespräch bleiben, um die getroffenen Vereinbarungen im Bedarfsfall zu modifizieren oder wenn die Situation es erfordert, alles einvernehmlich neu zu justieren.

**Barbara Liebermeister, Patrick Merke ●**

## Kulturwandel hat für die Unternehmen höchste Priorität

**Trendbarometer.** Deutschlands Unternehmen erachten den Kulturwandel als die wichtigste und dringlichste Herausforderung, wenn es um die digitale Transformation 2020 geht.

Die Unternehmenskultur und den Mindset der Mitarbeiter möchten die deutschen Unternehmen im Jahr 2020 vorrangig verändern beziehungsweise weiterentwickeln. Zu diesem Ergebnis kommt eine Leadership-Trendbarometer genannte Onlinebefragung von Führungskräften, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)) regelmäßig durchführt.

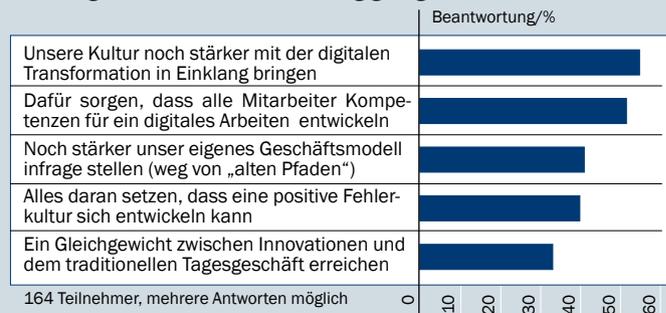
Beim jüngsten Leadership-Trendbarometer lautete die Frage: „Welche der folgenden Aufgaben und Herausforderungen werden Sie in Ihrer Organisation im Jahr 2020 im Kontext der digitalen Transformation prioritär angehen?“ Vorgegeben waren den Führungskräften 14 Antwortmöglichkeiten, Mehrfachantworten waren möglich. Von den 163 an der Befragung teilnehmenden Führungskräften nannten die meisten (55 Prozent) als eine der zentralen Herausforderungen im Jahr 2020, „das Bewusstsein und die Unternehmenskultur noch stärker mit den Anforderungen und Chancen der digitalen Transformation in Einklang zu bringen“. Und ebenfalls mehr als die Hälfte von ihnen (51 Prozent) sahen es als wichtig und dringlich an, „dafür Sorge zu tragen, dass alle Mitarbeiter die nötigen Kompetenzen und das erforderliche Mindset für ein effektives Arbeiten im digitalen Kontext entwickeln“. Ebenfalls unter den häufigsten fünf der gegebenen Antworten befand sich das Item „Wir setzen alles daran, ein positive Fehlerkultur zu entwickeln“ (39 Prozent).

### Mitarbeiter müssen Prozesse mit Leben erfüllen

Dass die Führungskräfte der Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur sowie des Mindsets der Mitarbeiter eine so hohe Bedeutung beimessen, überrascht laut Aussagen der IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister insofern nicht, „als die Mitarbeiter und Führungskräfte der zentrale Schlüssel zum Bewältigen des Prozesses der digitalen

## Wozu die Digitalisierung die Unternehmen zwingt

**Umfrage 2019.** Welche der folgenden Aufgaben werden Sie in Ihrer Organisation in 2020 vorrangig angehen?



Quelle: Leadership-Trendbarometer Dez. 2019, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Transformation sind“. Denn sie sind es, „die in den im Rahmen des Transformationsprozesses geänderten Strukturen arbeiten und die veränderten Prozesse mit Leben füllen müssen“. Sie sind es zudem, von denen im Arbeitsalltag „die erforderlichen Impulse und Initiativen für die nötigen Veränderungen auf der Shopfloor-Ebene ausgehen müssen“.

Ein hohe Bedeutung messen die Führungskräfte im Rahmen des digitalen Transformationsprozesses auch der Herausforderung bei, das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens zu hinterfragen, „da wir uns noch zu sehr auf den ‚alten Pfaden‘ bewegen“ (39,6 Prozent). Und 34,7 Prozent erachteten es als eine der vordringlichen Aufgaben, ein „sinnvolles Gleichgewicht“ zwischen der angestrebten Veränderung und Innovation sowie dem Tagesgeschäft zu wahren.

# „Grundsätzlich ist es ein gutes Gesetz“

**PERSONAL.** Am 1. März 2020 tritt das Fachkräfteeinwanderungsgesetz in Kraft. Deutsche Unternehmen können dann Fachkräfte aus Drittstaaten leichter gewinnen und integrieren. Rita Pauls, bei der Berlitz Deutschland GmbH in Frankfurt für die internationale Fachkräftevermittlung verantwortlich, beurteilt die Bedeutung des neuen Gesetzes.

## Wie bewerten Sie das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz?

**Rita Pauls:** Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz schafft gute und richtige Ansätze, um qualifizierte Fachkräfte bereits im Ausland außerhalb der EU erfolgreich und dauerhaft für das Leben und Arbeiten in Deutschland anzuwerben.

## Welche Hürden gibt es?

**Pauls:** Die Fachkräfte müssen bereits in ihrem Heimatland gute Deutschkenntnisse erwerben, eine anerkannte Ausbildung absolviert und einen Arbeitgeber haben, der sie hier bei uns beschäftigt. Im Fall von Pflegekräften beispielsweise müssen die Personen im Heimatland, zum Beispiel in Mexiko oder den Philippinen, rund ein halbes Jahr lang einen Deutschkurs bis zum Abschluss B1 absolvieren. Wir unterstützen zukünftige Arbeitgeber schon bei der Rekrutierung, helfen bei Absprachen mit der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV), organisieren Skype Calls oder übersetzen Dokumente, die für die berufliche Anerkennung benötigt werden.

## Wird das Fachkräfte-Einwanderungsgesetz so funktionieren wie beschlossen?

**Pauls:** Es ist grundsätzlich ein gutes Gesetz, das richtige und wichtige Signale setzt, um den evidenten Fachkräftemangel hierzulande wenigstens ein bisschen abzufedern. Das Gesetz wird sich – wie fast jedes andere Gesetz auch – in den nächsten Jahren weiterentwickeln. Am deutschen Arbeitsmarkt fehlen rund 440.000 qualifizierte Arbeitskräfte. Diese offenen Stellen können nicht mit deutschen Arbeitssuchenden besetzt werden.

## Wie viele Personen hat Berlitz bislang schon im Ausland rekrutiert und in Deutschland integriert?

**Pauls:** Seit 2017, als Berlitz in diesem Segment gestartet ist, haben wir zusammen mit Kliniken, der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) oder der zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV), mehrere 100 Fachkräfte bereits im Ausland sprachlich geschult und so auf das Leben in Deutschland vorbereitet. Da die Vorbereitung in dem Heimatland

der Fachkräfte schon mindestens rund ein halbes Jahr dauert, steigt die Zahl der Fachkräfte, die so nach Deutschland kommen, stark an, da Berlitz viele Projekte erst in 2019 gestartet hat. Allein in 2020 werden um die 500 Personen hier ihre Arbeit aufnehmen, die wir sprachlich und interkulturell auf das Leben in Deutschland vorbereiten.

## Mit wem kooperieren Sie im Segment Fachkräftegewinnung im Ausland?

## Fachkräfteeinwanderungsgesetz

**Hintergrund.** Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz tritt zum 1. März 2020 in Kraft. Fachkräfte dürfen dann auch aus Drittstaaten (Staaten außerhalb der EU) kommen.

- Voraussetzung ist ein abgeschlossener und in Deutschland anerkannter Berufsabschluss sowie ein Arbeitsvertrag mit einem deutschen Unternehmen. Bislang galt dies nur für Fachkräfte in Engpassberufen, die besonders vom Fachkräftemangel betroffen sind. Außerdem müssen die Einwanderer deutsche Sprachkenntnisse nachweisen.
- Neu ist: Fachkräfte dürften für maximal sechs Monate zur Arbeitssuche nach Deutschland kommen. Sie benötigen Geld, um für den eigenen Lebensunterhalt aufzukommen, und gute Deutschkenntnisse (Niveau B2). Wer unter 25 Jahre alt ist, darf zur Suche eines Ausbildungs- oder Studienplatzes für sechs oder neun Monate einreisen.
- Die Verfahren zur Anerkennung von ausländischen Berufsabschlüssen sind weiterhin erforderlich, werden aber entschlackt und beschleunigt. Zudem entfällt die sogenannte Vorrangprüfung: Hier musste die Bundesagentur für Arbeit bislang nachweisen, dass kein einheimischer Bewerber besser auf die Stelle passt ([www.berlitz.de](http://www.berlitz.de)).



Foto: Berlitz

**Rita Pauls.** Sie ist Vorsitzende des Aufsichtsrats der Berlitz Deutschland GmbH und Direktorin internationale Fachkräftevermittlung.

**Pauls:** Das sind überwiegend Klinikverbände oder einzelne Kliniken, bundesweite und regionale Pflegedienstleister oder auch Personalvermittler. In anderen Branchen sind es Unternehmen in der IT-Branche, im Bau oder der Industrie und Personaldienstleister.

#### In welchen Branchen ist der Bedarf an Fachkräften aus dem Ausland denn am größten?

**Pauls:** In reglementierten Berufen, die auch gesellschaftspolitisch eine große Rolle spielen, wie in der Pflege und bei Ärzten. Hier ist der Fachmangel besonders groß: Allein in 2020 werden bundesweit insgesamt rund 5.000 weitere Ärzte benötigt. Dieser Bedarf lässt sich mit deutschen Medizinerinnen bei Weitem nicht decken. Schon heute kommt jeder Achte der rund 400.000 Ärzte aus dem Ausland, die Tendenz ist weiter steigend. Das Gleiche gilt für den Pflegebereich: Nach Angaben des Instituts der deutschen Wirtschaft werden in 2020 in der ambulanten und stationären Pflege insgesamt 376.000 Pflegekräfte benötigt. Besonders betroffen ist auch die Baubranche: Laut

Arbeitsmarktreport 2019 der Deutschen Industrie- und Handelskammer suchten 61 Prozent der Bauunternehmen 2018 vergeblich nach passenden Mitarbeitern. Das IW Köln beziffert den aktuellen Mangel an Fachkräften im Baugewerbe auf 70.000 Stellen. In anderen Branchen ist der Bedarf ähnlich hoch, beispielsweise bei Hotels und Gaststätten, Handwerk, Technik, IT und Logistik.

#### Warum schließt man die Lücke bei den Pflegekräften nicht mit den Flüchtlingen aus den nordafrikanischen Ländern oder Afghanistan?

**Pauls:** In Ländern wie Mexiko oder den Philippinen gibt es zahlreiche sehr gut ausgebildete Krankenschwestern und Pflegerinnen, die bereit sind, ihr Heimatland dauerhaft zu verlassen, weil sie in Deutschland die Chance sehen, sich eine Existenz aufzubauen und deshalb hoch motiviert sind. Die vorhandene Qualifikation, die Einstellung sowie das Pflegeverständnis der Fachkräfte sind entscheidend für die erfolgreiche Integration. Bei der Fachkräftevermittlung geht es um Erwerbsmigration. Diese ist von der

Fluchtmigration zu unterscheiden. Die Fachkräfte werden bereits gezielt im Ausland rekrutiert und in der Regel rund sechs Monate bereits im Heimatland auf Beruf und Leben in Deutschland gründlich vorbereitet. Für die proaktive Anwerbung von Fachkräften im Ausland gibt es bereits jetzt klare gesetzliche Bestimmungen. In Ländern wie Afghanistan oder Marokko beispielsweise dürfen private Anbieter aus Deutschland keine Pflegefachkräfte anwerben und ausbilden, weil die Fachkräfte in ihren Ländern dringend benötigt werden.

#### Wer bezahlt diese Sprachkurse im Ausland, beispielsweise für die Altenpflegerinnen in Mexiko?

**Pauls:** Die Unternehmen sind Auftraggeber und bezahlen für die Rekrutierung und Ausbildung ihrer Fachkräfte.

#### Wie teuer ist das?

**Pauls:** Als Faustregel kann man etwa von 5.000 Euro für die Sprachausbildung von A1 bis B1 ausgehen. Manche Unternehmen zahlen ihren angehenden Fachkräften zudem eine monatliche Lebensbegleitung, damit sie sich voll auf ihre Sprachausbildung in ihrem Heimatland konzentrieren können. Wenn die Pflegekräfte, aber auch andere Fachkräfte in Deutschland angekommen sind, dann folgen hier in der Regel weitere Sprachkurse bis zum B2-Niveau. Den müssen sie auch bestehen, um als Pflegefachkraft die berufliche Anerkennung zu erhalten. Davor sind sie als Pflegehelferinnen tätig.

#### Das ist ein hohes Investment für die Firmen und Kliniken ...

**Pauls:** Es gibt keine Alternative, weil die Fachkräfte hier in Deutschland dringend gebraucht werden.

#### Gilt das auch, wenn Deutschland in eine Rezession gleitet?

**Pauls:** Der Fachkräftemangel wird bleiben, selbst wenn sich die Wirtschaftslage eintrüben sollte, denn Unternehmen bauen dann vor allem im Management ab oder in Bereichen, die sich leicht digitalisieren lassen. Fachkräfte, beispielsweise im Pflegebereich, Bau- und Handwerk, sind davon nicht betroffen.

**Interview: Martin Pichler ●**

# Coachs und ihre Verbände auf dem Prüfstand

**COACHING-MARKT.** Eigentlich ging es nur darum, dass geschulte, berufserfahrene Testkäufer sich bei Coachs im Rhein-Main-Gebiet über deren Honorare für Privatzahler erkundigen sollten. Doch dann erfuhr die Frankfurt University of Applied Sciences ([www.maxo-frankfurt-university.de](http://www.maxo-frankfurt-university.de)) anlässlich ihrer Studie eine ganze Menge über die Stärken und Schwächen von Coaching-Verbänden in Sachen „Qualität des Erstkontakts“.

Gerade weil auf dem deutschen Coaching-Markt viele Informationen nicht zu erhalten sind, ist eine breit angelegte Abfrage der Coaching-Honorare (wenn auch nur in einer bestimmten Region) ein wichtiger Beitrag zur Orientierung.

## Vorbemerkung der Redaktion

Prof. Dr. Ingmar Maurer hatte eine sehr einleuchtende, aber auch sehr aufwendig zu realisierende Idee für eine Studie: Alle in der Wirtschaftsmetropole Frankfurt/Rhein-Main ansässigen Coachs sollten von geschulten, am Telefon glaubwürdig

klingenden Testkäufern angerufen und gefragt werden, zu welchem Stundensatz sie privatzahlende Berufstätige coachen würden. Falls der erste Anruf nicht zum Erfolg führen würde, sollte gemailt und eventuell später nachtelefoniert werden. Maurer unterstellte, dass alle Profis Mitglied in einem Verband seien und durch die Analyse der Mitgliedsverzeichnisse von 15 Coaching-Verbänden (mit dabei waren auch die „gemischten“ Verbände für Trainer und Coachs) kam er auf insgesamt 794 Coachs mit Sitz in der Region. Berücksichtigt wurden nur Verbände, die mehr als 125 Mitglieder haben. Doppel-

mitgliedschaften in den Verbänden führten dazu, dass letztlich weniger Coachs kontaktiert wurden, als es als Summe aller Verbandsmitgliedschaften eigentlich hätten sein müssen.

Die Studie wurde als eine „Silent-Shopping-Studie“ konzipiert. Als potenzielle Kunden traten 3 Männer und 12 Frauen auf, die Maurer unter seinen Studenten akquiriert hatte. Der Begriff „Student“ darf allerdings nicht dazu verleiten, die Testkäufer als „ahnungslos in Sachen Berufsleben“ zu bezeichnen. Maurer leitet seit 2008 den Masterstudiengang „Beratung in der Arbeitswelt“. Unter der Mit-

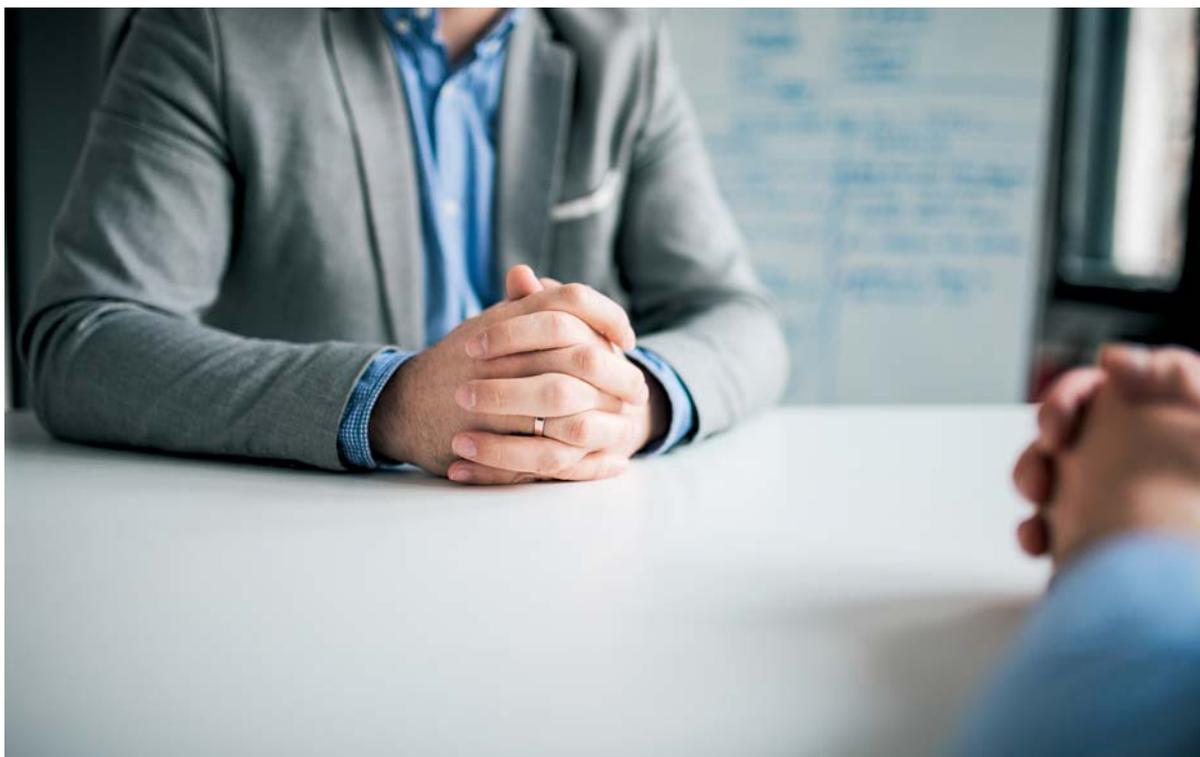


Foto: brennin / AdobeStock

wirkung namhafter Dozenten wie zum Beispiel dem Mediationspabst Prof. Dr. Dr. Friedrich Glasl genießt der Studiengang deutschlandweit einen ausgezeichneten Ruf. Maurers Studenten studieren berufsbegleitend und haben im Schnitt bereits 17 Jahre Berufserfahrung gesammelt. Sie konnten laut Maurer souverän als Testkäufer auftreten und hatten sich eine glaubwürdige Entscheidungssituation zurechtgelegt, bei der sie von einem Coach eine professionelle Unterstützung gebrauchen könnten.

Maurer geht außerdem davon aus, dass jeder Coach auch Repräsentant seines Verbands ist und umgekehrt die Verbände jeweils ihre Coachs als Aushängeschilder betrachten. Deshalb rechnete er die Preisangaben und das Verhalten der Coachs in der Kontaktphase immer auch den einzelnen Verbänden zu. So kommt es, dass einzelne Verbände als kundenorientierter als andere bezeichnet werden können. Es kam also nicht nur eine Studie zur Honorarstruktur zustande, es wurden auch grundlegende Aspekte der Dienstleistungsqualität (Art der Kontaktgestaltung und Auskunftsbereitschaft) erfasst und auf die Coaching-Verbände „umgerechnet“.

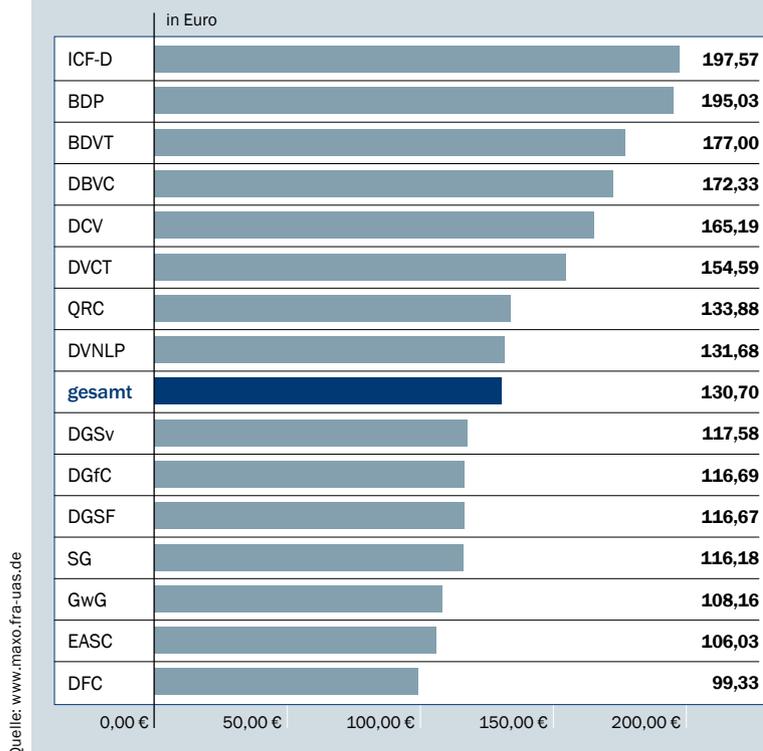
Im Einzelnen berichtet Prof. Dr. Ingmar Maurer Folgendes über seine Studienergebnisse:

## 794 Coachs aus dem Rhein-Main-Gebiet kontaktiert

Im Jahr 2014 hat die Stiftung Warentest in Berlin mit zuvor geschulten Testern insgesamt fünf Erstgespräche bei Coaching-Anbietern in den Blick genommen und damit vielen Interessierten Anregungen für die Auswahl eines passenden Coachs geliefert. Nun habe ich mit meinem Team im Rahmen einer groß angelegten Studie zu Coaching-Honoraren auch grundlegende Aspekte der Dienstleistungsqualität von Coachs erfasst. Einbezogen wurden in die Coaching-Studie alle in der Wirtschaftsmetropole Frankfurt/Rhein-Main ansässigen Coachs, die einem Coaching-Verband mit mehr als 125 Mitgliedern angehören. Das waren insgesamt 794 Coachs aus 15 Coaching-Verbänden. 88,4 Prozent der Coachs sind aus einem der Verbände des „Roundtable der Coaching- →

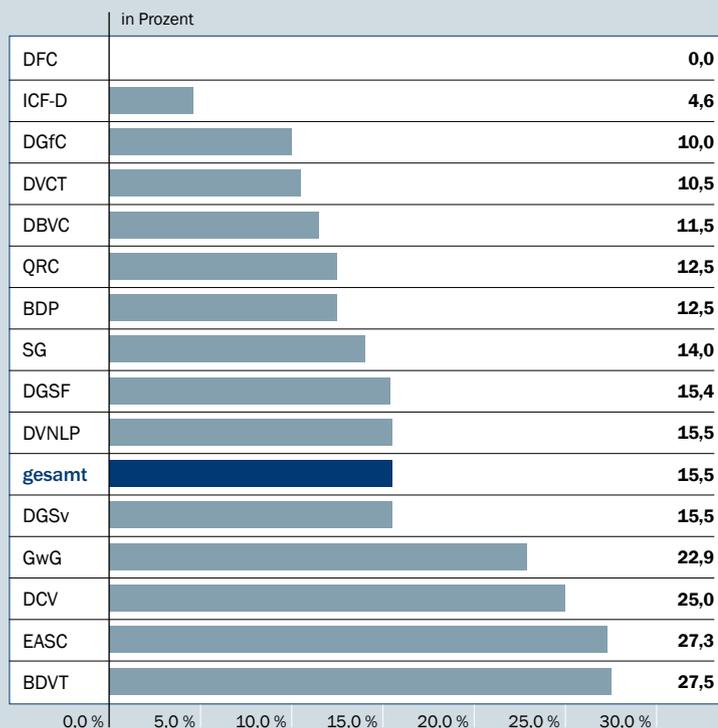
## Mittlere Honorarsätze nach Verbänden

**Grafik 1.** Was eine Stunde Coaching für Privatzahler in der Metropolregion Rhein/Main kostet (inklusive Mehrwertsteuer) – Durchschnittswerte aufgeschlüsselt nach Coaching-Verbänden.



## Datenbankfehler beim Verband

**Grafik 2.** Aufgelistet ist der Prozentsatz der fehlerhaften Kontaktdaten, die sich in den Mitgliederverzeichnissen der Verbände eingeschlichen haben.



## training und coaching

→ verbände“ (RTC). Dort engagieren sich Verbände, die sich zusammengeschlossen haben, um einheitliche Qualitätsstandards zu etablieren und die Professionalisierung von Coaching voranzutreiben. Neben der Vollerhebung besteht eine weitere Besonderheit der Studie darin, dass sie als Silent-Shopping-Studie konzipiert wurde. Bei dieser Methode treten zuvor geschulte Testkunden als normale Kunden auf dem Markt auf und stellen Coaching-Anfragen. Hierdurch lassen sich nicht nur die tatsächlichen Honorare erheben – es können darüber hinaus auch noch wichtige Qualitätsaspekte der Kundenorientierung erfasst werden.

Die Ergebnisse zeigen: Eine Coaching-Stunde kostet in der Wirtschaftsmetropole Frankfurt/Rhein-Main für Selbstzahler durchschnittlich 130,70 Euro inklusive Mehrwertsteuer. Es gibt allerdings beträchtliche Preisunterschiede: Das niedrigste Stundenhonorar betrug 45,00 Euro, während der Höchstsatz mit 446,25 Euro angegeben wurde. Der größte Teil der Coachs – nämlich 57,4 Prozent – verlangt jedoch Honorare zwischen 51 und 150 Euro für die Coaching-Stunde. Lediglich 2,3 Prozent der Coachs lassen sich eine Coaching-Sitzung von 60 Minuten mit mehr als 250 Euro vergüten.

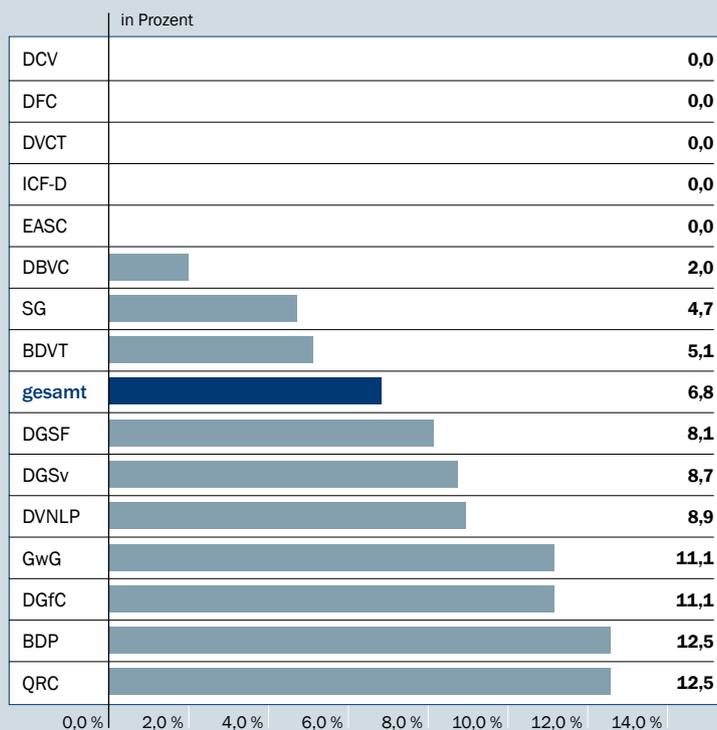
### Wer kümmert sich um die Mitgliederverzeichnisse?

Bei einer verbandsspezifischen Honorarauswertung zeigt sich, dass auch die mittleren Honorare der Verbände teilweise beträchtlich voneinander abweichen. An der Spitze stehen die Durchschnittshonorare der ICF Deutschland mit 197,57 Euro und des BDP mit 195,03 Euro, die fast doppelt so hoch sind wie das des DFC mit 99,33 Euro. Verglichen mit dem Jahr 2015 – da wurde die Silent-Shopping-Studie aus Ressourcengründen nur mit 430 Coachs aus neun Verbänden durchgeführt – hat sich das Honorar um 18,9 Prozent erhöht. Das entspricht einer jährlichen Steigerung von 4,7 Prozent. Bei den einzelnen Verbänden lag diese jährliche Honorarsteigerungsrate bei bis zu 16,4 Prozent.

Bei 23,4 Prozent der erfassten Coachs konnten keine Angaben zum Honorar in Erfahrung gebracht werden, wobei die

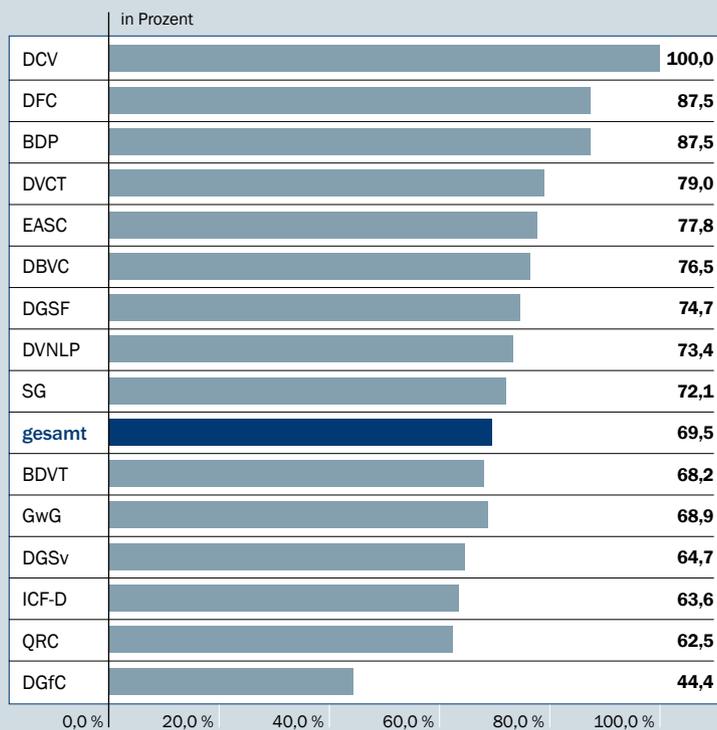
## Keine Reaktion erhalten

**Grafik 3.** Gezählt wurde, wie viele Mitglieder (in Prozent) nach zehn Tagen auf eine Anfrage nicht antworteten. DCV, DFC, DVCT, ICF-D und EASC hatten eine Antwortverbindlichkeit von 100 Prozent.



## Antwortquote auf die erste Anfrage

**Grafik 4.** Verbände, deren Mitglieder unverzüglich auf die erste Anfrage eines Interessenten reagierten, erreichten eine „Antwortquote auf die Erstanfrage“ von 100 Prozent (trifft nur auf den DCV zu).



Quote je nach Verband zwischen 0,0 und 36,4 Prozent schwankt. Diese fehlenden Angaben gehen sowohl auf Datenbankfehler (bei den Verbänden) als auch auf das Antwortverhalten der Coachs zurück. Datenbankfehler liegen vor, wenn Coachs entweder aufgrund fehlerhafter Kontaktdaten in den Mitgliederverzeichnissen der Verbände nicht angefragt werden können oder sich bei der Anfrage herausstellt, dass sie nicht für ein Coaching zur Verfügung stehen, weil sie grundsätzlich nicht als Coach arbeiten, inzwischen im Ruhestand sind, in eine Festanstellung gewechselt sind oder prinzipiell nicht für Selbstzahler, sondern nur für Unternehmen tätig werden.

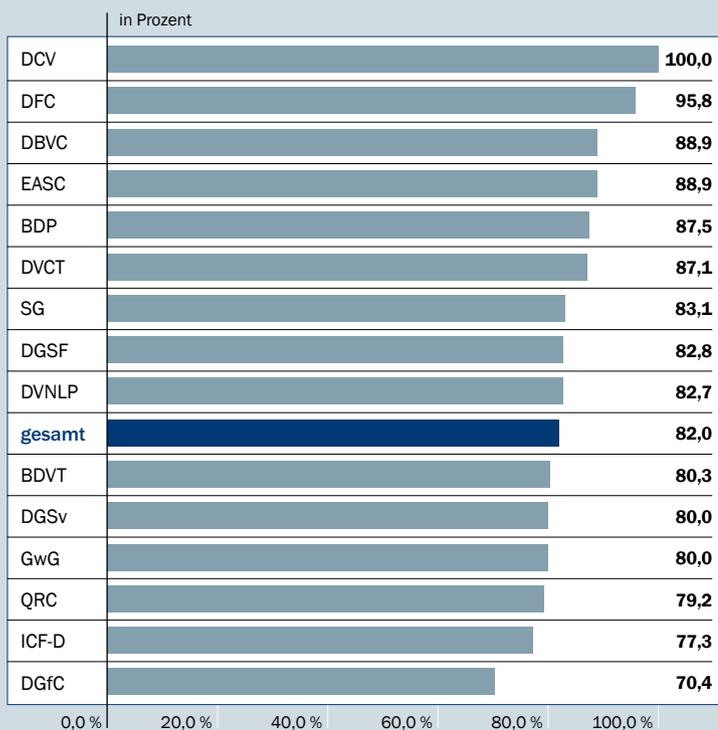
Die durchschnittliche Datenbankfehlerquote liegt bei 15,5 Prozent. Das ist alarmierend! Man kann die kundenseitige Frustration förmlich spüren, wenn man sich vor Augen führt, dass sich in etwa jeder sechste Anfrageversuch als Zeitverschwendung erweist. Bei der GwG, dem DCV, der EASC und dem BDVT geht der Anteil der Datenbankfehler sogar über 20 Prozent hinaus. Einzig der DFC führt vorbildlich die Liste ohne Datenbankfehler an. Bei 7,9 Prozent der Coachs war deren Antwortverhalten verantwortlich für die fehlende Honorarinformation. Sie haben entweder auf die Coaching-Anfrage nicht geantwortet oder blieben während des Erstkontakts hinsichtlich des Honorars intransparent. Zum Verständnis: Die Studie war so angelegt, dass zunächst eine telefonische Coaching-Anfrage gestartet wurde. Hat ein Coach darauf nicht reagiert, wurde am vierten Tag per Mail und wenn nötig nochmal am siebten Tag telefonisch nachgefasst. Erst wenn nach Ablauf des zehnten Tages keine Reaktion vorlag, wurde die Anfrage letztlich abgebrochen und als „nicht geantwortet“ verbucht.

## Viele Coachs antworten zu langsam

Beim DFC, der DGfC, dem DVCT, dem DCV und der ICF-D lag diese Quote bei 0,0 Prozent. Das heißt, dass fünf Verbände sich durch eine Antwortverbindlichkeit von 100 Prozent auszeichnen. Zu bedenken ist, dass damit lediglich gemeint ist, nach drei Anfrageversuchen →

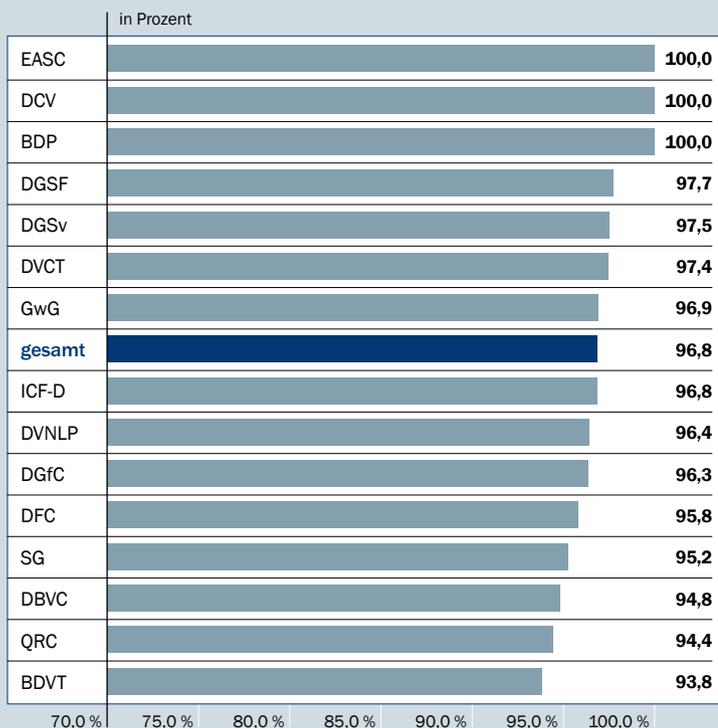
## Reaktionsqualität insgesamt

**Grafik 5.** Ob überhaupt und wie schnell ein Coach antwortete sagt die „Reaktionsqualität“. DVC-Mitglieder reagierten immer und am schnellsten. ICF-D-Mitglieder reagierten immer, aber sehr langsam.



## Honorartransparenz

**Grafik 6.** Einige wenige Coachs nannten trotz Nachfrage keine konkrete Höhe ihres Stundenhonorars, verschleierten die Höhe oder wollten die Höhe erst im Erstgespräch bekannt geben.



## training und coaching

→ überhaupt zu reagieren. Die Grafik zeigt, dass der Anteil der Coachs, die überhaupt nicht reagieren, beim BDP und QRC sogar bis 12,5 Prozent reicht. Auch wenn man erwarten sollte, dass in unserer dynamischen, von permanenter Erreichbarkeit geprägten Arbeitswelt auf eine telefonische Kundenanfrage umgehend reagiert wird, hatten lediglich 69,5 Prozent aller Coachs beim ersten Versuch geantwortet. Vergleicht man die Antwortbereitschaft zwischen den Verbänden, so eröffnet sich ein Spektrum von nur 44,4 Prozent bei der DGfC bis zu vorbildlichen 100 Prozent beim DCV.

Überhaupt auf eine Kundenanfrage zu reagieren (Antwortverbindlichkeit), ist die eine Sache, dies auch zeitig zu tun, die andere. Die ICF-D hat zwar eine Antwortverbindlichkeit von 100 Prozent, die Antwortquote bei der Erstanfrage liegt jedoch bei lediglich 63,6 Prozent. Auf die erneute Anfrage hin stieg die Antwortquote auf 68,2 Prozent und erst nach dem dritten Anfrageversuch wurden die 100 Prozent

## Qualitätsindex „Erstkontakt“

**Grafik 7.** Jedem Verband wurde ein sogenannter Qualitätsindex „Erstkontakt“ (1. Datenbankqualität, 2. Antwortbereitschaft, 3. Reaktionsqualität, 4. Honorartransparenz) zugewiesen.

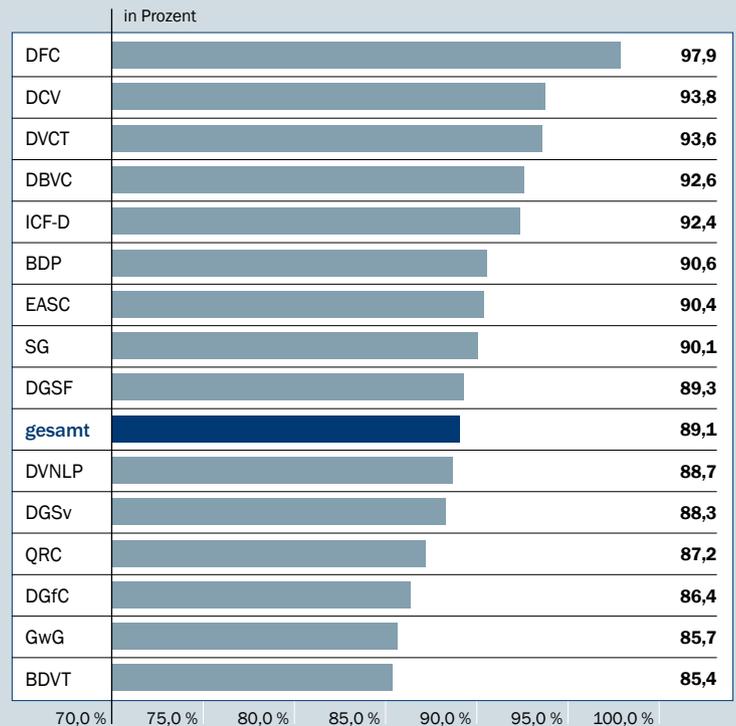


Foto: Martin Pichler

**Prof. Dr. Ingmar Maurer.** Der Diplom-Psychologe promovierte zur Wirksamkeit von Coaching und ist jetzt Professor an der Frankfurt University of Applied Sciences.

erreicht. Um diese Antwortträgheit zu berücksichtigen, wurde das arithmetische Mittel der gewichteten Antwortquoten des ersten, zweiten und dritten Anfrageversuchs als Maß für die Reaktionsqualität berechnet.

### Qualität des Erstkontakts kann gemessen werden

Die Grafik bestätigt nochmal die hohe Antwortträgheit des ICF-D, die nur noch vom DGfC mit einer Reaktionsqualität von 70,4 Prozent übertroffen wird. An der Spitze stehen der DCV mit 100 Prozent und DFC mit 95,8 Prozent.

Bei einer Coaching-Anfrage kann man erwarten, dass man neben Informationen zur Arbeitsweise, Qualifikation und fachlichem Hintergrund des Coachs auch eine konkrete Aussage zu den Kosten bekommt, was bei 92,4 Prozent der antwortenden Coachs auch der Fall war. Andere blieben unkonkret, indem sie lediglich eine – teilweise eher grobe – Honorarspanne mitteilten und manche Coachs ließen die Honorarfrage gänzlich unbeantwortet und verwiesen stattdessen auf ein zu vereinbarendes Vorgespräch. In

der betreffenden Grafik wird die Honorartransparenz verbandsspezifisch aufgelistet. Sie setzt sich zusammen aus dem arithmetischen Mittel der gewichteten eindeutigen, unkonkreten und fehlenden Antwortquoten. Im Durchschnitt liegt die Honorartransparenz bei 96,8 Prozent. Während bei der EASC, dem DVC und dem BDP das Honorar durchgängig eindeutig war, ist beim BDVT die Honorartransparenz für Selbstzahler am geringsten.

Fasst man abschließend die vier untersuchten Qualitätsaspekte „Datenbankqualität“, „Antwortbereitschaft“, „Reaktionsqualität“ und „Honorartransparenz“ zu einem „Qualitätsindex für den Erstkontakt“ zusammen, heißen die Top-Fünf-Verbände DFC (97,9 Prozent), DCV (93,8 Prozent), DVCT (93,5 Prozent), DBVC (92,6 Prozent) und ICF-D (92,4 Prozent). Dennoch geben die Ergebnisse auch diesen Verbänden konkrete Hausaufgaben auf: Der DCV hat an seiner Datenbankqualität zu arbeiten, DFC und DBVC sollten auf mehr Honorartransparenz ihrer Coachs hinwirken und die ICF-D tut gut daran, die Antwortträgheit ihrer Coachs zu überwinden. Einzig die

DVCT zeigt konstant in allen vier Qualitätsaspekten überdurchschnittliche Werte – hat aber überall auch noch etwas Luft nach oben.

Vor größeren Herausforderungen stehen die fünf Verbände am Ende der Liste: die DGsv (88,3 Prozent), der QRC (87,2 Prozent), die DGfC (86,4 Prozent), die GwG (85,7 Prozent) und schließlich der BDVT mit 85,4 Prozent. Diese Verbände sind in jeweils drei von vier Qualitätsaspekten unter dem Durchschnitt. DGsv und GwG müssen sich vor allem ihrer Datenbankqualität sowie der Antwortbereitschaft und Antworttrügheit ihrer Coachs widmen. Teilweise bilden sie sogar das Schlusslicht und haben dort deutlichen Handlungsbedarf. So schneidet der QRC im Hinblick auf die Antwortbereitschaft besonders ungünstig ab, die DGfC hat die höchste Antworttrügheit und der BDVT steht bei der Datenqualität und der Honorartransparenz am Listenende. Setzt man die Qualitätsergebnisse ins Verhältnis zum Honorar – der BDVT hat den dritthöchsten Stundensatz – dann besteht für den BDVT erst recht massiver Handlungsbedarf.

## Nur 63 Prozent der Coachs sind „Profis“

Fazit: Grundsätzlich sollten die Verbände dafür sorgen, dass ihre Verzeichnisse regelmäßig aktualisiert werden und sie müssen für Kunden sichtbar machen, ob und für wen ihre Coachs zur Verfügung stehen. Das ist vor allem für Mischverbände wichtig. Wichtig ist aber auch, ihre Coachs darin zu unterstützen – beispielsweise durch gezielte Schulungen – die Professionalität ihres Verhaltens im Kundenerstkontakt zu optimieren – erst recht, wenn man berücksichtigt, dass der Anteil der Vollprofis (geschlossen aus der Verpflichtung zur Mehrwertsteuer) – unter den verbandlich organisierten Coachs lediglich bei 63,3 Prozent liegt. Die Studie hat ihren Zweck, Coaching-Verbänden Anhaltspunkte zur Qualitätsentwicklung zu liefern, voll erfüllt – jetzt ist der Umsetzungswille der Verbände gefragt. Die nächste Studie kommt bestimmt.

**Prof. Dr. Ingmar Maurer** ●

Frankfurt University of Applied Sciences  
www.frankfurt-university.de

## Alle Verbände, die Teil der Studie sind

**Überblick:** 15 Verbände der Studie (sortiert nach der Anzahl ihrer Mitglieder in 2019). Das „x“ markiert die Teilnahme eines Verbands am RTC und „n“ ist die Anzahl der jeweiligen Verbandsmitglieder, die als Coach in der Region arbeiten.

Verband		Mitglieder	n	RTC
<b>BDP</b>	Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. <a href="http://www.bdp-verband.org">www.bdp-verband.org</a>	11.000	8	x
<b>DGSF</b>	Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V. <a href="http://www.dgsf.org">www.dgsf.org</a>	7.000	91	x
<b>DGSv</b>	Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. <a href="http://www.dbsv.de">www.dbsv.de</a>	4.200	347	x
<b>SG</b>	Systemische Gesellschaft – Deutscher Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e. V. <a href="http://www.systemische-gesellschaft.de">www.systemische-gesellschaft.de</a>	2.500	43	x
<b>GwG</b>	Gesellschaft für Personenzentrierte Psychotherapie und Beratung e. V. <a href="http://www.gwg-ev.org">www.gwg-ev.org</a>	2.000	48	x
<b>DVNLP</b>	Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V. <a href="http://www.coach-dvnpl.de">www.coach-dvnpl.de</a>	1.900	84	
<b>DVCT</b>	Deutscher Verband für Coaching und Training e. V. <a href="http://www.dvct.de">www.dvct.de</a>	1.600	57	x
<b>DFC</b>	Deutscher Fachverband Coaching <a href="http://www.fachverband-coaching.de">www.fachverband-coaching.de</a>	670	8	
<b>EASC</b>	European Association for Supervision and Coaching e. V. <a href="http://www.easc-online.eu">www.easc-online.eu</a>	610	11	x
<b>BDVT</b>	Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches <a href="http://www.bdvt.de">www.bdvt.de</a>	600	40	x
<b>DGfC</b>	Deutsche Gesellschaft für Coaching e. V. <a href="http://www.coaching-dgfc.de">www.coaching-dgfc.de</a>	541	10	x
<b>ICF-D</b>	International Coach Federation - Deutschland e. V. <a href="http://www.coachfederation.de">www.coachfederation.de</a>	540	22	x
<b>DBVC</b>	Deutscher Bundesverband Coaching e. V. <a href="http://www.dbvc.de">www.dbvc.de</a>	426	52	x
<b>DCV</b>	Deutscher Coaching Verband <a href="http://www.coachingverband.org">www.coachingverband.org</a>	179	4	x
<b>QRC</b>	Qualitätsring Coaching und Beratung e.V. <a href="http://www.qrc-verband.de">www.qrc-verband.de</a>	137	8	x

# Wann ist ein Konflikt ein Konflikt?

**KONFLIKT/MEDIATION.** Je früher man sich anbahnende Konflikte wahrnimmt, desto effektiver kann man ihnen entgegentreten. Denn wenn das Kind erst einmal in den Brunnen gefallen ist, schränken sich die Handlungsoptionen radikal ein. Doch woran und wie erkennt man Konflikte im Vorfeld? Und wie dämmt man sie ein? Der Konflikt-Minimierer Philipp Karch weiß Rat.

Um die Entstehung von Konflikten schon frühzeitig zu erkennen, bedarf es einer gewissen Achtsamkeit und Empathie. Ich spreche von den sechs Wahrnehmungsebenen, die helfen, Konfliktmerkmale richtig zu deuten.

Denn wer sein Bewusstsein schärft und Konfliktmerkmale rechtzeitig erkennt, ist klar im Vorteil. Erkannt heißt aber nicht gebannt. Wie begegnet man Konflikten in einem so frühen Stadium? Bislang galt die Aufmerksamkeit in Gesprächen mit anderen möglicherweise ganz den Worten beziehungsweise der Sachebene. Mit dem Wissen um verschiedene Wahrnehmungsebenen kann man künftig aber die Aufmerksamkeit zum Vorteil aller schnell dreiteilen:

- Das erste Drittel der Aufmerksamkeit bleibt bei den Gedanken und Worten.
- Das zweite Drittel schenkt man der inneren Wahrnehmung von Körper (Was spüre ich?) und von Seele (Was fühle ich?).
- Das dritte Drittel erhalten die äußeren Wahrnehmungsebenen Stimme und Körpersprache.

Wozu diese Dreiteilung? Weil man auf diese Weise aufkommende Konflikte besser wahrnehmen und unnötige Missverständnisse vermeiden kann. Dieser Drei-Drittel-Ansatz ist natürlich nicht mathematisch messbar, sondern nur als Orientierung gedacht. Mit dieser neuen Haltung wird man sensibel für aufkommende Konfliktpotenziale. Das neue Motto könnte sein: „Vom Hardcore-Ich-Sender zur ausgewogenen Sende- und Empfangsstation“.

Vielleicht muss man sein Sprechtempo etwas drosseln, doch dafür beugt man vermeidbaren Konflikten vor. Konflikte kosten Zeit, Energie und vor allem Nerven. Doch das muss nicht sein. Denn ab jetzt entscheidet man, was einen ärgert. Warum? Weil nicht jeder Konflikt zum eigenen Konflikt gemacht werden sollte.

## Vorrang von Körper und Stimme

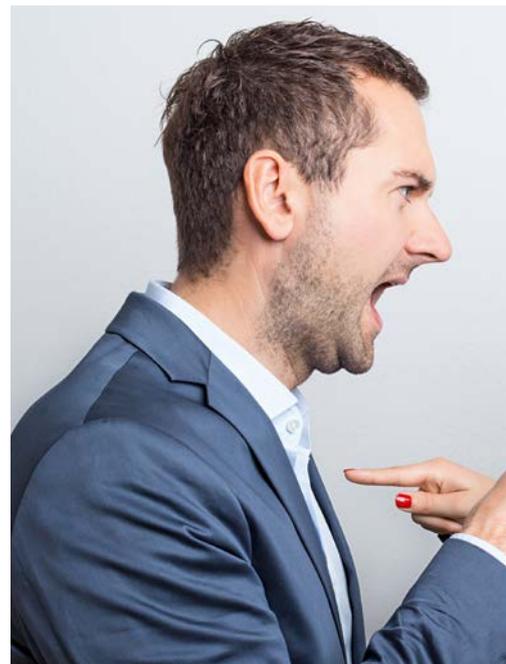
Glauben Sie – wie viele andere Menschen auch –, dass Worte das Wichtigste in der Kommunikation sind? Weit gefehlt. Wissenschaftlich wurde mehrfach bewiesen,

dass Stimme und Körpersprache in vielen Situationen wesentlich mehr zur Gesamtbotschaft beitragen als der reine Wortlaut. Die entsprechenden Zahlenwerte sind gravierend. Eine Studie fand heraus: Worte transportieren manchmal nur sieben Prozent, die Stimme etwa 38 Prozent, während die Körpersprache bis zu 55 Prozent des Eindrucks ausmachen kann, den andere von uns bekommen – vor allem wenn Menschen über ihre Einstellungen oder Gefühle sprechen.

Hieraus lässt sich ableiten: Wer eine gute Wahrnehmung für Stimme und Körpersprache hat, hat gute Chancen, sich anbahnende Konflikte frühzeitig wahrzunehmen. Wie kann man nun diese wichtige Fähigkeit zur Konfliktprävention systematisch aufbauen? Es gibt drei Schritte: Schritt 1 bezieht sich auf die eigene Rolle als Empfänger, die Schritte 2 und 3 beziehen sich auf die eigene Rolle als Sender:

**Schritt 1:** Wenn Ihr Gegenüber spricht, achten Sie nicht nur auf die verbalen, sondern auch auf die paraverbalen und nonverbalen Botschaften. Sie tun das, weil Sie dann ein deutlich umfangreicheres Bild von der Gesamtbotschaft des Gegenübers erhalten. Sie glauben nicht mehr so schnell nur den Worten, sondern schauen beziehungsweise hören auch dahinter. Damit prüfen Sie, ob Ihre anfängliche Deutung tatsächlich stimmt.

**Schritt 2:** Wenn Sie sprechen, achten Sie nicht nur auf Ihre Worte, sondern auch auf Ihre Stimme und Ihre Körpersprache.



## AUTOR



### Philipp Karch

ist Coach, Trainer und Speaker. Sein Spezialgebiet ist die Ärger-Minimierung – die Basis für den souveränen und gelassenen Umgang mit Konflikten. Er ist Autor des Buchs: „Was mich ärgert, entscheide ich: Konflikte klug bewältigen“ (Business Village 2019).

### Philipp Karch

Georg-Stern-Straße 9, 10318 Berlin

Tel. 030 915 554 88

[www.philipp-karch.de](http://www.philipp-karch.de)



Warum? Weil die eigenen paraverbalen und nonverbalen Signale wertvolle Informationen über einen selbst geben, die einem vielleicht noch gar nicht bewusst sind. Zum Beispiel könnte Ihre etwas erhöhte Stimme darauf hindeuten, dass Sie nervös sind, woraufhin Sie unmittelbar anfangen könnten, sich mental abzukühlen.

**Schritt 3:** Wenn Sie sprechen, achten Sie nicht nur auf externe, sondern auch interne Signale. Warum? Weil Sie sich dann noch selbstreflexiver im Prozess wahrnehmen können und schneller gegensteuern können, bevor sich Dinge unschön verselbstständigen.

## Was bei der Umsetzung schiefgehen kann

Es leuchtet Ihnen bestimmt ein, dass diese Wahrnehmungsebenen wichtig sind für die Deeskalation und Sie sind bereit, Ihrem Gegenüber mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Was kann dennoch bei der Umsetzung schiefgehen? Es gibt vier Risiken:

### 1. Verführung durch die Sachebene – keine Lust auf Entschleunigung.

Ihnen ist zwar klar, dass es im Sinne der Konfliktprävention sinnvoll wäre, auf die Wahrnehmungsebenen zu achten, aber Sie verspüren keine Lust dazu, weil es Sie bremsen würde. Wenn Sie die Wahl hätten zwischen „nur reden“ auf der einen Seite und „reden und auf die Wahrneh-

mungsebenen achten“ auf der anderen Seite, dann ist klar: Das Erste geht schön schnell; das Zweite kann ewig dauern. Viele entscheiden sich Zugunsten der Effizienz also für die Geschwindigkeit und gegen die Beobachtung der Wahrnehmungsebenen.

Was zunächst als Vorteil erscheint, kann sich später leicht als Trugschluss entpuppen: Zwar haben Sie schnell mitgeteilt, was Sache ist, dafür haben Sie aber auch den einen oder anderen Konflikt ausgelöst. Oder Sie haben nicht mitbekommen, dass bereits einer existiert. Und das ist sehr riskant. Sie haben also die Wahl: Entweder schnell und riskant Mitteilungen loswerden oder entschleunigen und bewusst durch schwierige Gefilde navigieren.

### 2. Überforderung.

Sie sind gewillt, auf alle diese Wahrnehmungsebenen zu achten, doch Sie scheitern. Der Wille war da, doch der Kommunikationsapparat ist (noch) zu schwach. Und weil es beim ersten Mal nicht geklappt hat, denken Sie: „Das war’s. Ohne mich.“ Seien Sie gnädig mit sich. Es braucht nur Übung: immer wieder innehalten und hinschauen. Weg vom bloßen Senden und der Wortfixierung, hin zu einem ausgewogenen Miteinander von Senden und Empfangen sowie ein Blick auf externe und interne Signale. Alles ist machbar, wenn der Wille da ist.

### 3. Verwirrung bei widersprüchlichen Signalen.

Weder lassen Sie sich von der Sachebene verführen noch erleben Sie eine Überforderung. Sie sind einfach nur verwirrt. Das, was Sie hören, passt einfach nicht zu dem, was Sie sehen. Die Worte passen nicht zur Stimme, die Stimme passt nicht zur Körpersprache und die Körpersprache passt nicht zu den Worten (Stichwort „Inkongruenz“). Statt dranzubleiben, geben Sie auf.

Wenn Sie widersprüchliche Botschaften wahrnehmen, fragen Sie doch höflich nach. Sprechen Sie an, was Sie gehört und gesehen haben. Bringen Sie Ihr Gegenüber dazu, klarer und eindeutiger zu kommunizieren. Lassen Sie nicht locker, bis verbale, nonverbale und paraverbale Ebenen zueinander passen. Sie gehen →

## SOUVERÄN & GELASSEN IN KONFLIKTEN VERMITTELN.

### WIR QUALIFIZIEREN SIE:

- **29. Ausbildung in Wirtschaftsmediation**  
Start: 02.04.2020 (23 Tage/7 Module)
- **Stärkenorientierte Interventionen**  
Seminar: 27. – 28.03.2020
- **Innere Konflikte lösen mit „The Work“**  
Seminar: 09. – 11.10.2020
- **Das Konzept der Klärungshilfe**  
Seminar: 15. – 17.12.2020

### Infomaterial kostenlos anfordern:

dialog@zweischt.de  
Tel. +49 761 20 22 200



www.zweischt.de



**IMB GmbH**  
Institut für Mediation und  
Beziehungsmanagement  
BMWA®-Ausbildungsinstitut

## Zertifikatsausbildung Wirtschaftsmediation & Konfliktmanagement

Lernen in kleinen Gruppen auf hohem Niveau, im modularen System, mit starkem Praxisbezug, zertifizierten Trainern und direkter Umsetzbarkeit in Unternehmen und privaten Konflikten

Ausbildungsstart

IMB 30 a, b, c

23. April 2020 in München

Jetzt anmelden und Ausbildungsplatz sichern

**IMB GmbH**

Zertifiziertes Ausbildungsinstitut BMWA®

[www.imb-institut.de](http://www.imb-institut.de)  
[kontakt@imb-institut.de](mailto:kontakt@imb-institut.de)

Über 30 Jahre Erfahrung in  
Praxis & Training

→ dem anderen damit vielleicht auf den Geist, doch vielleicht ist das genau der Weg, den Sie zu gehen haben, um am Ende weniger rätseln zu müssen.

#### 4. Fehldeutungen.

Sie haben alles richtig gemacht – kein Widerwille, keine Überforderung, keine Verwirrung. Doch Sie haben missverständlich interpretiert. Das Gegenüber hat die Arme verschränkt und Sie denken: „Aha, der geht gerade in den Wider-

stand!“. Dabei hat er es sich nur bequem gemacht. Hätten Sie nichts Falsches hineininterpretiert, hätte die Unterhaltung einen guten Verlauf genommen. So aber wurde es unnötig kompliziert.

Trotz all dieser Risiken bleibt festzuhalten: Der Blick auf die Wahrnehmungsebenen lohnt sich, denn er liefert wertvolle Informationen über das, was unter der sichtbaren Oberfläche verborgen sein könnte. Bertolt Brecht hat mal gesagt: „Wer kämpft, kann verlieren. Wer nicht

kämpft, hat schon verloren.“ Übertragen auf die Wahrnehmungsebenen können wir formulieren: Wer versucht hinzuschauen, kann verlieren, im Sinne von sich irren.

Wer bewusst nicht hinschaut, hat schon verloren, im Sinne einer vorsätzlichen Ignoranz. Die Wahrnehmungsebenen sind keine Zauberei. In den ersten Lebensjahren lernt sie jeder Mensch, es gilt jetzt, sie wieder zu entdecken.

Philipp Karch ●

## Friedrich Glasl über die sogenannte „Methodensauberkeit“

**Denkmodell.** Die früher als essenziell bezeichneten Grundsätze der Mediation wie „Freiwilligkeit“, „Beteiligung aller Betroffenen“, „Allparteilichkeit“ und „Eigenverantwortung“ sollten differenzierter als bislang betrachtet werden, erklärt der Mediationspionier Prof. Dr. Friedrich Glasl.

Auf dem Ludwigsburger Mediationskongress 2012 wurde noch empfohlen, diese Grundsätze in „absoluter Reinheit“ zu praktizieren. Jetzt gilt eine Mediation laut Glasl auch dann als sinnvoll, wenn der Chef eine Mediation anordnet und bestimmte Mitarbeiter teilnehmen müssen. Statt Freiwilligkeit reiche eine „Willigkeit“, erklärte Glasl in einem Interview mit „Spektrum der Mediation“ (4/2019). Die Zeitschrift wird vom Bundesverband Mediation e. V. ([www.bmev.de](http://www.bmev.de)) herausgegeben.

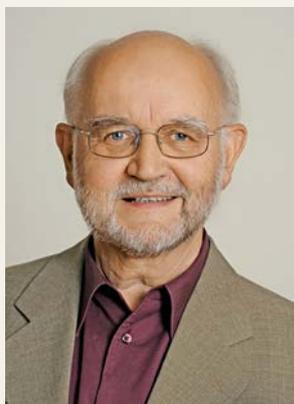
Auch die Beteiligung aller Betroffenen sei nicht immer erforderlich. Bei größeren Konflikten könnten nur selten alle Konfliktbetroffenen am runden Tisch versammelt werden wie bei einer Familienmediation. Laut Glasl ist der Begriff der Allparteilichkeit aus einer schlechten Übersetzung von „multidirectional partiality“ entstanden. Man sollte lieber von einer „allempathischen Haltung“ sprechen, von „metaparteilich“ oder „unparteilich“. Für einen Mediator bringe es überhaupt nichts, mit jeder Partei parteilich zu sein. Glasl

betonte mit Blick auf seine praktische Arbeit: „Mit einer streng dogmatischen Anwendung wäre ich zum Scheitern verurteilt. Bei der geringsten Abweichung müsste ich die Mediation abbrechen.“ Die Ratsuchenden seien aber nun einmal an einer Lösung ihres Konflikts interessiert und wie man sich leicht vorstellen könne nicht an methodischen Auslegungsfragen.

Auch ein weiteres Dogma der Mediation muss man offenbar kritisch sehen. Es heißt: „Nur keine Lösungen anbieten.“ Laut Glasl sind ab einer bestimmten Konflikttintensität die kreativen Potenziale aller Konfliktparteien massiv blockiert und verschüttet. Glasl: „Würde ich hier nicht den geringsten Hinweis auf eine mögliche Lösung andeuten, lasse ich die Beteiligten, oft verzweifelt gefangen in ihren Kreativitätsblockaden, alleine.“ Auf keinen Fall dürfe ein Mediator aber nur eine einzige Idee als Lösungsweg andeuten. Die Eigenverantwortung bleibe so bei den Beteiligten. Der Mediationspapst erwähnte am Rande des Interviews, dass er gerne Märchen und Metaphern einsetze, um den Beteiligten zu helfen, wieder einen Zugang zu ihren kreativen Ressourcen zu finden.

Buchtipps: Im letzten Sommer 2019 ist die 2. Auflage von „Mediation – das Praxisbuch: Denkmodelle, Methoden und Beispiele“ von Silke Freitag und Jens Richter erschienen (Beltz Verlag, Weinheim 2019, 230 Seiten, 39,95 Euro). Das Buch bietet einen praktischen und einen theoretischen Zugang zur Mediation. Es steht auf den Schultern der „Hamburger Schule“, die von der Kommunikationstheorie von Friedemann Schulz von Thun und Alexander Redlich geprägt ist. Neu ist ein Kapitel zum Umgang mit informeller Macht.

Martin Pichler ●



**Friedrich Glasl.** Der österreichische Konfliktforscher ist an der von ihm mitbegründeten Trigon-Entwicklungsberatung in Salzburg tätig.

HAUFE.

INSPIRIEREND.  
PRAXISNAH.  
UNABHÄNGIG.



## PFLICHTLEKTÜRE FÜR HR-FANS

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

Informieren Sie sich unter  
**[www.haufe.de/personalmagazin](http://www.haufe.de/personalmagazin)**  
Tel. 0800 72 34 253 (kostenlos)

# Vom Lernmanagement zur Lernerfahrung

**LERNPLATTFORMEN.** Learning Management Systeme (LMS) galten lange als der digitale Mittelpunkt der betrieblichen Weiterbildung. Jetzt haben die traditionellen LMS-Produkte Konkurrenz bekommen. Neuartige Learning Experience Plattformen (LXP) stellen die Lernerfahrung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt und beleben den E-Learning-Markt.

Beim klassischen Learning Management System (LMS) ging es primär um das formelle Lernen, um die Verwaltung von E-Learning-Kursen, das Programmmanagement und die Veranstaltungsplanung sowie das Tracking und Reporting der Aktivitäten einzelner Lerner. Einer der Haupttreiber waren gesetzlich vorgegebene Schulungen, die die Mitarbeiter absolvieren mussten – wie zum Beispiel das Thema „Geldwäsche“ für Bankangestellte oder das Thema „Hygiene“ für Einzelhandelsangestellte.

## Vieles ist doch nicht so neu

Ein Learning Experience Portal (LXP) erweitert die Lernmöglichkeiten ebenso wie die Kontrollmöglichkeiten. Im Zentrum stehen jetzt die Aktivitäten der Lernenden. Sie können zum Beispiel selbst entscheiden, welche externen Inhalte sie in ihre persönliche Ansicht integrieren und mit den Kollegen teilen wollen. Die Lerner können ihr Lernen in einem größeren Umfang selbst steuern und kontrollieren, als es mit einem LMS möglich wäre. LXPs werben damit, mithilfe von künstlicher Intelligenz Inhalte in den verschiedensten Formaten und aus den unterschiedlichsten internen und externen Quellen (zum Beispiel aus Youtube) aggregieren zu können.

Basierend auf dem Nutzerprofil und dem Nutzerverhalten oder dem geplanten Karriereweg werden im Idealfall personalisierte Lernempfehlungen gegeben. Mit umfassenden Suchoptionen kann das LXP die zentrale Quelle für Wissen und Lernen in einem Unternehmen sein. Integrierte Social Learning Tools regen außer-

dem zu kollaborativem Lernen und zum Wissensaustausch an – zum Beispiel in Form selbst erstellter Lerninhalte (User Generated Content).

Die deutschen E-Learning-Generalisten, die aus dem klassischen LMS-Markt kommen, sind von der LXP-Konkurrenz nicht sonderlich beeindruckt. Beate Bruns etwa, Gründerin und Geschäftsführerin der Time4you GmbH in Karlsruhe, betont, dass sich ihr „IBT LMS“ schon lange durch die typischen Eigenschaften einer Learning Experience Plattform auszeichne. Seit 2018 könnten Kunden neben den klassischen kommunikativen und kooperativen Tools auch Social-Networking-Elemente direkt im LMS nutzen. „LXP ist nach meinem Verständnis eine Teilmenge

von LMS“, so Bruns. Sie ist überzeugt: „Wenn ich mir die Charakteristika einer LXP anschau, sehe ich nichts, was ein gutes LMS nicht ohnehin bietet.“

Sven R. Becker, Vorstand für die Bereiche Vertrieb und Marketing der IMC AG, Saarbrücken, argumentiert so: „Derzeit wird prognostiziert, dass der Markt der Learning Management Systeme jährlich über 20 Prozent wächst. Das ist für die IT-Welt ein überproportionales Wachstum. Warum ist das so? Das Thema Learning Management ist heutzutage tief in Unternehmensprozessen integriert. Es geht nicht mehr nur um das Verwalten von Trainingsmaßnahmen – es werden mehr und mehr kritische Unternehmensinformationen verwaltet, von der Qualifizie-



Foto: CrazyCloud / AdobeStock

fung bis hin zu langfristigen Karrierepfaden. Dazu kommen noch regulatorische Zertifizierungen, die ohne ein LMS fast nicht mehr aufrechtzuerhalten sind.“ Becker meint: „Derzeitige LXPs versuchen sich als LMS zu platzieren. Bestehende LMS-Plattformen versuchen in die Richtung LXP zu gehen. Der Weg vom LMS zum LXP wird allerdings von der E-Learning-Branche als einfacher eingeschätzt, da man diesen Weg in Form von Microservices oder eine Anbindung über APIs realisieren kann“.

Das eigene System bietet IMC nach wie vor als On-Premise und in der Cloud an. „Wir haben schon immer einen hybriden Ansatz gewählt, bei dem wir die gleiche Software in der Cloud sowie On-Premise deployen. Das gibt uns Geschwindigkeit und die Kunden profitieren in beiden Umgebungen von der Innovationsgeschwindigkeit. Der Weg geht aber klar hin zur Cloud. Wenige Unternehmen haben heute noch keine Cloud-Strategie. Die Vorteile in der Cloud überwiegen“, ist sein Fazit.

## Mehr als LMS/LXP: das Learning Ecosystem

Tatsächlich haben sich von den deutschen Anbietern bisher wenige auf den LXP-Markt vorgewagt. Das Start-up „Masterplan“ etwa, das sich als „Netflix des Lernens“ versteht und auf Lernen mit Videos setzt oder die Haufe Akademie in Freiburg, die das LXP nicht als Konkurrent zum LMS sieht, sondern als notwendige Ergänzung, das sich bei Bedarf über einen SCORM-Konnektor daran anbinden lässt.

Die Haufe Learning Experience (HLX) unterstütze Unternehmen dabei, sich auf Veränderungen des Markts vorzubereiten, erläutert Björn Kohnen, Senior Learning Experience Specialist. Kohnen verweist darauf, dass das Potenzial von Lernerfahrungen, die von den Lernern geteilt und weiter verbreitet werden, viel größer ist, als erlerntes Wissen, das man für sich behalte. Auch sei es wichtig, neue Lerninhalte schnell zur Verfügung stellen zu können, zum Beispiel im Rahmen von Performance Support. Das könne man mit der neuen HLX realisieren. Die funktioniere nicht nur als Aggregator, macht das

Know-how von Mitarbeitern sichtbar und integriert Communities. Das Besondere ist die reale Lernerfahrung, die über die LXP gefördert werden soll.

„Die Kunden in der SAP-Welt haben eine Cloud-Plattform, in die sie alles Mögliche integrieren können“, so der Learning-Experte Thomas Jenewein, Business Development Manager SAP. Er nennt es das „Learning Ecosystem“. Dort soll Wissen so zusammengestellt werden, dass es alle Lern- und Entwicklungsinhalte, einzelne Plattformen und Communities verbinde und Werte generiere. Jenewein nennt als Beispiel den SAP Learning Hub mit Learning Journeys, die klare Handlungsempfehlungen für die Lerner beinhalten, Learning Rooms für kollaboratives und Social Learning bieten oder einen Live-Zugang zu vorkonfigurierten Trainingssystemen bieten. Mit Success Factors und SAP Litmos bietet die SAP AG zwei LMS-Plattformen auf dem Markt an.

Dirk Burkamp, Cloud Practice Lead bei IBM, bietet folgende Definition an: „Eine LXP ist aus meiner Sicht ein Visualisierungsebene, eine Konsolidierungsschicht über anderen Lernangeboten.“ Während sich die Lernangebote für den Lerner als ein einheitliches Netz darstellten, sei die technische Architektur etwas komplexer. Burkamp unterscheidet nach Services und nach Service-Architektur. Das LXP hält demnach an oberster Stelle die Daten zusammen und konsolidiert sie. Darunter sitzt das LMS als Delivery Service und Eventmanagementsystem. Als weitere Services könnten zusätzliche Lerninhalte – zum Beispiel von Coursera – in das LXP konsolidiert werden. Das hauseigene IBM-LXP „Your Learning“ zeichne sich durch verschiedenste Integrationsmechanismen aus. Das sei auch nötig, um KI-Systeme, die viele Daten benötigen, in Stellung zu bringen.

Gudrun Porath ●

## Was ein LXP können sollte

**Tipps für die Auswahl.** Viele Lernplattformen behaupten, sie seien auch ein „Learning Experience Portal“ (LXP). Lesen Sie, was die Must-Have-Features eines LXP sind.

- Wie gut ist die User Experience? Der Lerner sollte bei jedem System immer im Mittelpunkt stehen. Das Look-and-Feel sollte der Netflix-Benutzeroberfläche ähneln.
- Wie gut sind die Content-Management-Funktionalitäten des Systems? Dazu gehört insbesondere die Kuratierung der Inhalte (Personalisierung, Indizierung, persönliche Lernempfehlungen, Suchfunktionen über alle Lerninhalte und Lernformate hinweg, Möglichkeit des Teilens von Inhalten).
- Kann das System Performance Support? Den richtigen Inhalt im passenden Format zur richtigen Zeit bereitzustellen, das ist entscheidend dafür, ob ein System im Workflow genutzt werden kann.
- Wie gut lassen sich andere (im Unternehmen vorhandene) Lösungen mit dem LXP integrieren?
- Wie gut unterstützt das LXP das Social Learning – also Networking, kollaboratives Lernen, Teambuilding und soziale Interaktion?
- Wie gut ist die Integration mobiler Endgeräte?
- Wie sehr sind Reporting und Tracking möglich?
- Gibt es intelligente Assistenten und wie hilft künstliche Intelligenz, um die Funktionalität zu verbessern?

# „Wir haben keine Seminare eingespart.“

**E-LEARNING.** In Allendorf (Eder) befindet sich der Hauptsitz der Viessmann Group, einem Anbieter von Klima- und Energielösungen, der rund 12.000 Mitarbeiter beschäftigt. Für diese und für die selbstständigen Heizungsfachbetriebe, die Viessmann-Produkte verkaufen, bietet das Unternehmen attraktive Weiterbildungen. Steffen Peter, Chef der Viessmann Akademie, berichtet über den Nutzen einer Learning Experience Plattform.

## Was führte dazu, dass sich das mittelständische Unternehmen Viessmann eine Lernplattform zulegte?

**Steffen Peter:** Uns war wichtig, eine möglichst lückenlose Learning Experience zu erreichen. Alle rund 150.000 potenziellen Nutzer (zum Beispiel die Mitarbeiter von selbstständigen Heizungsfachbetrieben) und unsere rund 12.000 Mitarbeiter sollten auf die Plattform zugreifen können und wir wollten dort alle unsere Lernangebote unterbringen. Zu unserem Angebot gehören klassische Präsenzformate, E-Learnings und Videos.

Auf der einen Seite brauchten wir ein Learning Management System (LMS), um das Verhalten der Lernenden reporten zu können. Auf der anderen Seite sollte die Plattform die Lerner Experience so abbilden, dass ein Lernender dort alle Inhalte findet, sie direkt buchen kann, dass die Kommunikation dort stattfindet und er damit ein „Zuhause“ rund um das Thema Lernen hat – was eher einer Learning Experience Plattform (LXP) entspricht. Für uns ist die Lernplattform ein Teil unserer digitalen Services.

## Die hohe Verfügbarkeit war also ein Auswahlkriterium. Welche technischen und anderen Gründe gab es noch, die Ihre Auswahl entscheidend beeinflusst haben?

**Peter:** Eins der wichtigsten Auswahlkriterien war, dass sowohl Kunden wie auch Mitarbeiter auf die Plattform zugreifen können sollten. Dann wollten wir mit einem LMS-Anbieter zusammenarbeiten, der sein LMS weiterentwickeln will. Das Produkt sollte schon Out-of-the-Box sehr

viel können, aber auch so flexibel weiterentwickeln sein, dass konkrete Anforderungen wie neue Features in einem bestimmten Zeitraum umzusetzen sind. Bei der Magh und Boppert GmbH haben uns das Referenzkunden bestätigt. Die Lernplattform Avendoo ist eine Cloud-Lösung, vorher hatten wir ein On-Premise-System im Einsatz.

Schnittstellen waren auch ein ausschlaggebendes Kriterium, sodass wir über Scorm-Konnektoren externen Content einbinden können. Uns war eine „Seamless“-Lösung wichtig, ein Single Sign-on, sodass Lernende von einem digitalen Service zu einem anderen springen können, ohne sich nochmals neu anmelden zu müssen.

Für den Lernenden soll es immer so aussehen, als ob er bei uns auf der Lernplattform ist, auch wenn er an Drittanbieter quasi „durchgereicht“ wird.

## Eine Besonderheit bei Viessmann ist, dass die Lernplattform mehr externe Nutzer (die Handwerker und Händler) als interne Nutzer (die Mitarbeiter) hat. Wie haben Sie die Frage der Lizenzierung gelöst?

**Peter:** Wir haben zwar 150.000 potenzielle User in Deutschland (und eine noch viel größere Zahl nach dem weltweiten Rollout), aber viele davon nutzen die Lernplattform vielleicht nur einmal im



Foto: Viessmann Akademie



**Steffen Peter.** Der Leiter Schulung und Produktmanagement der Viessmann Akademie ist auch ein gefragter Redner.

Jahr und dann die nächsten zwei Jahre gar nicht. Für alle eine Jahreslizenz zahlen zu müssen, machte daher aus unserer Sicht wenig Sinn. Dafür wollten wir mögliches anorganisches Wachstum – zum Beispiel durch neue Unternehmensbeteiligungen – einbeziehen. Wir brauchten also ein Lizenzmodell, das zu unseren Bedürfnissen passt und zum Lernverhalten unserer Lernenden – egal ob es sich um Mitarbeiter oder Kunden handelt. Am Ende haben wir uns auf eine Einmalzahlung für die unternehmensweite Anwendung geeinigt und bezahlen eine jährliche Grundgebühr.

**Wie lange haben der Auswahlprozess und die nachfolgende Einführung gedauert?**

**Peter:** Der reine Informations- und Auswahlprozess hat ungefähr ein Jahr gedauert. Wir konnten uns die Zeit nehmen, verschiedene Plattformen anzusehen und uns zu überlegen, wo wir perspektivisch hinwollen. Als die Entscheidung gefallen war, hatten wir innerhalb von vier Wochen ein vollständig funktionierendes System in einer ersten Pilotphase.

Für die Pilotphase hatten wir einen Massive Open Online Course (MOOC) zum Thema Digitalisierung vorbereitet. Dafür haben wir intern Filme gedreht und diese auf die neue Lernplattform gestellt. Freigeschaltet war der MOOC für alle 12.000 Mitarbeiter. Damit haben wir aus dem Stand einen sehr hohen Traffic auf der Lernplattform erreicht und konnten feststellen, was schon geht und was noch nicht geht. Als zweiten Piloten haben wir →



**Stammsitz.** Im nordhessischen Allendorf (Eder) befindet sich der Hauptsitz der Viessmann Group und der Viessmann Akademie.

→ unser offenes Weiterbildungsprogramm auf die Lernplattform gestellt, um sie als Buchungsplattform und Plattform für Lerninhalte zu testen, und die Trainer verwaltet. Das hat alles ordentlich funktioniert.

Damit war klar: Wir können E-Content abbilden, wir können unsere Ressourcen verwalten, wir können all unsere internen Weiterbildungsseminare, die klassische Kompetenzentwicklung, das klassische Personalentwicklungsgeschäft (PE) abbilden.

## Mehr E-Learning bedeutet in der Regel weniger Präsenztrainings. Wie war das bei Viessmann?

**Peter:** Wir haben keine Trainings eingespart, sondern ergänzen sie sinnvoll mit E-Learning und bieten deshalb auch mehr E-Learning an. Ein klassisches Beispiel: In unserem Onboarding-Prozess muss jeder neue Mitarbeiter bei Viessmann lernen, wie eine Heizung grundsätzlich funktioniert. Dieses Grundlagenwissen haben wir in ein E-Learning gepackt. In der Präsenzveranstaltung, die es weiterhin gibt, vertiefen wir das Thema und sprechen über typische Use Cases.

## Stellen Sie den Kunden die Lernplattform und deren Inhalte kostenfrei zur Verfügung?

**Peter:** Es gibt das klassische Weiterbildungsangebot, das ist kostenfrei. Wenn ein Kunde oder ein Mitarbeiter des Kun-

den einen Login hat, dann kann er alle digitalen Services nutzen, die sein Chef freigegeben hat. Ein übergeordnetes Rechtekonzept stellt sicher, dass sich ein Monteur beispielsweise Montage-Videos ansehen, aber nicht in unserem Bestellsystem Bestellungen aufgeben kann. Bestimmte Inhalte bieten wir über unser Kundenbindungsprogramm an. Dort kann unser Kunde seine durch den Verkauf von Viessmann-Produkten oder Seminarbesuche erwirtschafteten Punkte entweder für ein weiterführendes Seminar einsetzen oder für eine Marketingleistung. Alle Angebote, die einen Eventcharakter haben oder einen Seminarcharakter, werden über die Lernplattform administriert, aber über ein anderes Portal angeboten. Für den Teilnehmer sieht es so aus, als ob er im Kundenbindungsprogramm angemeldet ist. Das ist aber nur das Frontend, technisch ist es die Lernplattform. Dort finden alle Prozesse statt.

## Wie stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter und Kunden die Lernplattform akzeptieren? Wie versorgen Sie Mitarbeiter in der Produktion, die keinen PC oder Laptop am Arbeitsplatz zur Verfügung haben?

**Peter:** Wir haben Kunden, die bereits sehr digitalaffin sind und andere, die das noch nicht sind. Alle sollen sich auf der Plattform gut zurechtfinden und sie ohne Barrieren nutzen können. Deshalb arbeiten wir mit gängigen User-Experience-Bedienelementen, die sich auch auf Ebay oder Amazon finden und die alle Kunden aus ihrem Alltagsleben kennen, klassische Filter und klassische Suchzeilen zum Beispiel. Die Präsentation unserer E-Learnings ähnelt Netflix.

Ein weiterer wichtiger Zugangspunkt ist unsere Mitarbeiterplattform, die allen 12.000 Unternehmensmitgliedern zur Verfügung steht und an allen Standorten weltweit angeboten wird – auch und gerade für Mitarbeiter ohne PC-Zugang.

erfolgt automatisch. Er bekommt alles angezeigt, was für ihn relevant und zugelassen ist oder was wir der Usergruppe, der er oder sie angehört, an Inhalten zuweisen. Die kann er dann buchen oder eben auch nicht.

## Müssen sich die Mitarbeiter die von ihnen ausgesuchten E-Learnings genehmigen lassen?

**Peter:** Die verpflichtenden Trainings werden entweder automatisiert zugeteilt oder von den HR-Businesspartnern und Vorgesetzten zugewiesen. Andere Kurse können die Mitarbeiter selbst buchen. Wenn ein Mitarbeiter einen Kurs gebucht hat, bekommt sein Vorgesetzter eine Information. Will der Vorgesetzte nicht, dass sein Mitarbeiter einen bestimmten E-Learning-Kurs bucht, kann er die Weiterbildung nicht einfach per Knopfdruck ablehnen. Er muss vielmehr mit dem Mitarbeiter reden und es erklären. Außerdem haben wir zwei Stunden Vertrauenslernzeit in der Woche. Unsere abgeschlossenen oder aufeinander aufbauenden E-Learnings sind mit rund 20 Minuten relativ kurz. Das passt sehr gut in die Vertrauenslernzeit.

## Wird die Lernplattform von den Mitarbeitern als eine Art interne Suchmaschine à la Google genutzt?

**Peter:** Das passiert noch zu wenig und wenn, dann vor allem im IT-Bereich. Wir nutzen die Google G-Suite und wenn es Fragen dazu gibt, werden die Informationen schon über die Lernplattform gesucht. Im klassischen Heizungsbereich leider noch zu wenig. Da dient sie leider immer noch meistens dazu, sich Wissen auf Vorrat anzueignen. Obwohl wir bereits viele Elemente dort haben, die Performance Support anbieten.

## Welche Rolle spielt die Lernplattform, wenn Mitarbeiter sich innerhalb des Unternehmens weiterentwickeln und aufsteigen wollen?

**Peter:** Für die systematische Karriereplanung nutzen wir ein Talentmanagement-System, das wir zusammen mit einem Kölner Start-up entwickeln. Darin kann der Viessmann-Mitarbeiter seine berufliche Laufbahn bei Viessmann planen und sehen, welche Kompetenzen er für den

## „Wir denken nicht in Inhalten, sondern in Learner Journeys ... Das bedeutet, viel mehr in Prozessen zu denken und die Lernenden so gut es geht mit einzubeziehen.“

den einen Login hat, dann kann er alle digitalen Services nutzen, die sein Chef freigegeben hat. Ein übergeordnetes Rechtekonzept stellt sicher, dass sich ein Monteur beispielsweise Montage-Videos ansehen, aber nicht in unserem Bestellsystem Bestellungen aufgeben kann. Bestimmte Inhalte bieten wir über unser Kundenbindungsprogramm an. Dort kann unser Kunde seine durch den Verkauf von Viessmann-Produkten oder Seminarbesuche erwirtschafteten Punkte entweder

Neben interessanten News aus dem Unternehmen finden die Kollegen dort zum Beispiel auch ihren Stundenzettel oder in Kürze den Entgeltnachweis. Klar, dass wir aus dieser Mitarbeiterplattform direkt und seamless auf die Lerninhalte verlinken. Darüber hinaus kündigen wir interessante Kurse in der App an und bewerben sie dort. Technisch wird das über Avendoo-Links abgebildet. Der Mitarbeiter öffnet die App, ist eindeutig identifiziert und der Login in die Lernplattform

nächsten Karriereschritt braucht. Diese kann er über Trainings auf der Lernplattform nachvollziehbar erwerben oder über bestimmte Tätigkeiten, zum Beispiel durch die Mitarbeit an einem Projekt. Damit gehen wir ausdrücklich weg von der Vorstellung, dass sich Kompetenzen nur in Trainings vermitteln lassen und mit Lernerfolgskontrollen bestätigen. Die beiden Elemente – also Talentmanagement und Lernen – sind aber auch Seamless miteinander kombiniert.

**Ist es möglich, die Anforderungen einer bestimmten Position und das Jobprofil eines Mitarbeiters mit seinen Kompetenzen abzugleichen, um einen individuellen Lernpfad zu entwickeln und um die Empfehlungen dann im Lernportal abzubilden?**

**Peter:** Genau so ist es gedacht. Die Lernempfehlung wird sowohl im Talentmanagement-System als auch auf der Lernplattform abgebildet. Per API wird das in beide Richtungen dargestellt, sodass es dem Lernenden am Ende egal ist, wo er den Einstiegspunkt für seine Karriere gefunden hat. Er sieht in beiden Systemen das Gleiche und kann per Knopfdruck hin- und herwechseln.

**Eine LXP zeichnet sich unter anderem auch durch User Generated Content aus. Wie gehen Sie damit um?**

**Peter:** Wir haben interne Wissensträger, die Inhalte bereitstellen und kleine Kurse machen. Das freut uns als L&D sehr, denn das haben wir lange gepredigt. Nach dem Motto: „Das ist einer von uns, der muss es ja wissen“, kriegen wir so weit mehr Akzeptanz als bei den zugekauften Lerninhalten.

Wir unterstützen die Mitarbeiter mit Tools wie Slidepresenter oder Tools für den Videoschnitt, die wir lizenziert haben und kleinen passenden Anleitungen zur Nutzung. Es gibt jederzeit einen Ansprechpartner und wir helfen gerne bei den Lernzielen oder bei der Umsetzung. Der User kann den Inhalt aber nicht selbst hochladen, das läuft immer über uns. So stellen wir sicher, dass wir den Lerninhalt mit einem Minimalset an Informationen und Tags ergänzen können, damit er gefunden und den richtigen Leuten zugewiesen wird.

**Wie sieht es mit dem berühmten Social Learning aus, das idealerweise in eine Lernplattform integriert werden sollte?**

**Peter:** An einem Konzept, wie wir ein Enterprise Social Network in die Lernplattform integrieren, arbeiten wir noch. Die Lernplattform selbst bietet ein bisschen Social Learning mit an. Es gibt zu jedem Kurs eine Community, sodass sich die Lernenden in dem Kurs und zu dem Thema austauschen können. Das

**„Jeder neue Mitarbeiter bei Viessmann muss lernen, wie eine Heizung funktioniert. Dieses Grundlagenwissen haben wir in einen Onlinekurs gepackt.“**

hat aber noch zu wenig Social-Learning-Charakter, da wollen wir noch mehr erreichen.

**Wie und wann haben Sie den Betriebsrat eingebunden?**

**Peter:** Der Betriebsrat wird bei uns bereits vor der Planung eines neuen Tools integriert und ist bei der Umsetzung eng eingebunden. So stellen wir sicher, zu jeder Zeit im Sinne der Mitarbeiter zu entwickeln.

**Hat die Unternehmensleitung die Einführung unterstützt? Wie?**

**Peter:** In der Unternehmensstrategie steht das Element „Bringing out the best in all of us“. Das hat uns unglaublich geholfen. In dem Moment, als diese Strategie verabschiedet wurde, war klar, dem Thema Weiterbildung kommt eine viel größere Bedeutung zu. Das hat uns in die Lage versetzt, nicht nur in Inhalten zu denken, sondern in Learner Journeys. Wir können bestimmte Dinge nur erreichen, wenn der ganze Prozess stimmt. So haben wir unser eigenes Selbstverständnis komplett auf links gedreht. Das bedeutete, deutlich mehr Marketing zu machen, deutlich mehr in Prozessen zu denken, viel mehr unsere Lernenden einzubeziehen. Zum Beispiel in kontinuierlichen Kundenpanels, bei denen wir unsere Kunden fragen, wie wir ihnen weiterhelfen können. Auch bei Themen, die sie noch gar nicht als problematisch erachten oder die sie noch gar nicht im Fokus haben. Wenn

wir das Problem erkennen, können wir daran arbeiten, mögliche Lösungen mit Weiterbildung zu begleiten. Es war eine ganz klare Vorgabe der Unternehmensleitung, dass alles, was wir machen, seamless sein muss. Wir müssen dafür sorgen, dass der Kunde oder der Teilnehmer oder der Lerner einfach von einer Anwendung in eine andere wechseln kann und dass die Inhalte zueinander passen. In der klassischen pädagogischen Diskussion

heißt das, den Teilnehmer da abholen, wo er steht. Zum Beispiel auch mit reisenden Referenten, die direkt beim Kunden eine Schulung anbieten. Seamless heißt also nicht nur, wir haben jetzt eine aufeinander abgestimmte Onlinewelt. Das kann genauso gut offline passieren. Geholfen haben uns auch die neuen Prozesse im Rahmen der digitalen Transformation, kollaboratives Arbeiten, Transparenz, die Einführung von OKRs, die uns einen großen Geschwindigkeitsschub gebracht haben, crossfunktionales Arbeiten. Ein Produktmanager, der früher nur in Produkten gedacht hat, denkt jetzt auch in Lerninhalten. So konnten wir das ganze Thema Lernen neu definieren und auf ein ganz anderes Level heben.

**Es wurden also alle Erwartungen erfüllt?**

**Peter:** Die Plattform ist seit drei Jahren live. Wenn ich eine Note vergeben sollte, dann wäre es eine sehr gute Zwei. Wir sind super zufrieden. Der einzige Pferdefuß ist, dass wir mit den Weiterentwicklungen, die wir gerne hätten, nicht hinterherkommen. Wir möchten das User Interface noch attraktiver machen und den Funnel interessanter gestalten, da geht es um Algorithmen. Es gibt noch Potenzial, das wir heben wollen. Wenn ich die Mitarbeiterseite betrachte, sind wir super zufrieden. Bei den Kunden gibt es noch Luft nach oben. Sie sind oft noch nicht gewohnt, digital zu lernen und wir müssen ihnen den Einstieg leichter machen.

**Interview: Gudrun Porath ●**

# „Wer jobfähig bleiben möchte, muss sich mit KI beschäftigen“

**EXECUTIVE EDUCATION.** Neue Technologien können Prozesse optimieren und neue Geschäftsfelder eröffnen. Oft fehlen aber fundiertes Grundwissen und positive Beispiele, an denen sich Topmanager orientieren können. Deshalb hat Selçuk Boydak die AI Business School gegründet.

**Herr Boydak, Sie haben im März 2019 die AI Business School gegründet. Wieso braucht es eine Einrichtung zur Weiterbildung speziell in diesem Themenbereich?**

**Selçuk Boydak:** Künstliche Intelligenz (KI) wird zwar in vielen Unternehmen thematisiert, aber zugleich ist die Technologie für die meisten Menschen immer noch eine Blackbox. Es fehlt oft schon an den Grundlagen. Deshalb müssen sich Manager dringend weiterbilden und sich mit dem Thema und mit praktischen Beispielen auseinandersetzen, um mit den damit einhergehenden Gefahren und Chancen umgehen zu können. Denn

sonst werden wir von der Technologie überrollt.

**Dann beginnen wir doch gleich einmal mit den unbestrittenen Grundlagen: Wie definieren Sie den Begriff „künstliche Intelligenz“ (KI)?**

**Boydak:** Es gibt keine allgemeingültige Definition für künstliche Intelligenz. In Wahrheit handelt es sich um eine Gruppe verschiedener Technologien, deren Gemeinsamkeit ist, natürliche, menschliche Intelligenz zu imitieren. Dazu gehören physische Roboter in der Fertigung oder Algorithmen zur Sprach- und Bilderken-

nung. Auch das derzeit heiß diskutierte Thema des maschinellen Lernens und des „Deep Learning“ ist nur ein Teil von KI. Hier geht es darum, dass der Mensch nicht mehr Algorithmen nach vorgegebenen Regeln erstellt, sondern diese Deep-Learning-Algorithmen selbst aus den Daten lernen, mit denen sie gefüttert werden. Die Algorithmen werden sozusagen weiser und intelligenter.

Interessant sind auch Softwareroboter, die mit Robotic Process Automation (RPA) arbeiten: Diese können etwa klassische Bürotätigkeiten automatisieren. Experten schätzen, dass etwa bis zu 40 Prozent aller Büroaufgaben in den nächsten 20 Jahren von solchen Softwarerobotern leicht übernommen werden können.

**Und wie wird die künstliche Intelligenz derzeit eingesetzt?**

**Boydak:** In der Praxis werden die verschiedenen Technologien meist nicht einzeln eingesetzt, sondern kombiniert, wie man am Beispiel des selbstfahrenden Autos sieht. Hier kommen mechanische Robotiklösungen ebenso wie Bilderkennung zum Einsatz und natürlich auch jede Menge Deep und Machine Learning. Diese Lösungen sind nicht alle gleichermaßen intelligent.

Auch bei Menschen unterscheiden die meisten Experten ja verschiedene Intelligenzformen: nicht nur die logische, mathematische, sondern auch die motorische, die kinetische oder die künstlerische Intelligenz. Da KI die menschliche Intelligenz zu imitieren versucht, ist es nur logisch, dass es entsprechend auch unterschiedliche Formen von künstlicher Intelligenz gibt.



Selçuk Boydak. Mit der AI Business School will Boydak das Thema künstliche Intelligenz für Führungskräfte vorantreiben.



Gleichzeitig sind diese Lösungen immer hoch spezialisiert, weshalb sie auch als „Narrow AI“ bezeichnet werden. Das hat noch lange nichts mit der Utopie einer „General AI“ auf menschlichem Intelligenzniveau zu tun und schon gar nichts mit einer „Super AI“, die über menschliche Fähigkeiten hinausgeht. Diese Themen finden sich nur in philosophischen Diskussionen unter Experten, die uns heute in der Praxis nicht betreffen.

#### **Welche Auswirkungen hat die Technologie auf das Business von heute?**

**Boydak:** Bezogen auf das Business und die Wertschöpfung von Unternehmen sehe ich grundsätzlich zwei Möglichkeiten, die ohne die neue Technik nicht bestehen: Einerseits können wir neue Niveaus von Automatisierung und damit neue Effizienzebenen erreichen. Auf der anderen Seite kann die intelligente Nutzung der Lösungen auch neue Kundenerlebnisse schaffen und damit neue Geschäftsfelder erschließen. Produktivitätssteigerung durch mehr Effizienz und Wirtschaftswachstum durch neue Produkte und Geschäftsmodelle, das sind die beiden Chancen für Firmen und Wirtschaftsregionen.

Wir haben es mit einer mächtigen Technologie zu tun, die große Risiken birgt, etwa wenn es um die militärische Nutzung geht, aber auch mächtigem Potenzial zum Guten, etwa weil gefährliche Tätigkeiten nicht mehr von Menschen erledigt werden müssen.

In Europa fehlt es aber an konkreten positiven Anwendungsbeispielen. Um diese Lücke zu schließen und nicht irgendwann von der Entwicklung überrollt zu werden,

müssen wir uns mit den konkreten Anwendungsfällen auseinandersetzen. Wir müssen wirklich versuchen, das Thema zu verstehen, um mit den Chancen und Risiken umgehen zu können. Und aktuell verstehen es nur wenige Menschen: Viele Führungskräfte und Topmanager verstehen es nicht, die meisten Mitarbeiter verstehen es nicht und die meisten Politiker auch nicht.

#### **Es fehlt also an positiven Beispielen?**

**Boydak:** Genau. Deshalb verfolgt die AI Business School einen Ansatz, der stark auf Austausch abzielt. Wir bringen in unseren Angeboten viele Beispiele zur Inspiration ein und fokussieren uns auf die Praxis. Denn für Unternehmen gilt: Sie müssen dafür sorgen, dass sich viele im Unternehmen trauen und einfach mal anfangen, am besten mit kleinen Projekten. Auf dieser Basis können dann alle mutig weitergehen.

#### **Was könnte denn ein erster Schritt für ein Unternehmen sein?**

**Boydak:** Das Thema RPA ist sehr gut für den Einstieg geeignet. Einige interne Kollegen und ein externer Experte können sich ein oder zwei Prozesse vornehmen und diese mit relativ wenig Aufwand automatisieren. Wenn diese Übung geschafft ist, können sie das Ergebnis in der Organisation vorstellen, weitere Anwendungsmöglichkeiten sammeln und so allmählich die Kompetenz im Unternehmen aufbauen. Wenn mit solchen kleinen Piloten entsprechendes Wissen und Erfahrung aufgebaut worden sind, kann das Unternehmen auch größere Projekte wagen und eine KI-Strategie entwickeln.

#### **Welche Kompetenzen muss ein Topmanager haben, um das anstoßen zu können?**

**Boydak:** Der erste Schritt ist: Der Topmanager braucht einen kompakten Überblick darüber, was KI überhaupt ist und wie das im Groben funktioniert. Neben dieser Orientierung braucht er viele Beispiele als Anregung. Es muss geklärt werden, was diese Entwicklungen für das eigene Unternehmen bedeuten. Dann erst kann der Topmanager herausfinden, welche Technologien schon kurzfristig einen Wertbeitrag leisten können und welche für sein Unternehmen nicht relevant sind. Danach stellt sich die Frage: Wie können wir welche Technologie nun eigentlich einsetzen?

Man sollte keine Angst vor Fehlern haben. Deshalb muss sich das Topmanagement einen guten Überblick verschaffen, um letztlich entscheiden zu können, ob eine Investition sinnvoll ist und ob entsprechendes Know-how ins Unternehmen geholt werden muss. Das erfordert bei bestimmten Themen eben auch, sich selbst zu bilden, um mitreden zu können.

#### **Wie motivieren Sie jemanden, der sich mehr oder weniger hartnäckig dagegen sperrt?**

**Boydak:** Hype hin oder her, das Thema wird sehr schnell sehr wichtig werden. KI wird in alle Bereiche unseres Lebens Einzug halten. Wer in fünf Jahren noch jobfähig sein möchte – egal auf welchem Level – muss sich jetzt mit diesen Themen beschäftigen. Andernfalls kann man nicht mehr zu den Gestaltern gehören.

**Interview: Maxim Nopper-Pflügler ●**

# „Deutsche gehen nicht klug mit Verantwortung um“

**VERANTWORTUNGSINDEX 2019.** Zum dritten Mal hat das Grundl Leadership Intitut eine repräsentative Befragung rund um das Thema Verantwortung durchgeführt. Die Ergebnisse des Index 2019 belegen, dass wir nicht klug mit Verantwortung umgehen. Zum ersten Mal lässt sich auch die Verbindung zwischen Neid und Verantwortung wissenschaftlich ablesen.

Verantwortung ist die Verpflichtung, sich gegenüber anderen Individuen, Gruppen oder Organisationen korrekt zu verhalten und damit einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Korrekt bedeutet in diesem Zusammenhang, unter der Berücksichtigung von Normen, Pflichten, Gesetzen und sozialer Moral zu agieren.

Die Bewertung dafür liegt im Auge des Betrachters und ist Teil der sozial konstruierten Gesellschaft. Demnach kann das gleiche Verhalten von einer Gruppe als gut und von einer anderen Gruppe als schlecht wahrgenommen werden. Die Gruppenzugehörigkeit bestimmt, welche Normen und welches Verständnis von Moral als richtig erachtet werden. Dieser Definitionsversuch von Verantwortung gibt Einblick in dessen Komplexität. Um mehr Licht ins Dunkel zu bekommen, bildet der Verantwortungsindex in regel-

mäßigen Befragungen wissenschaftlich ab, wie die Deutschen das Thema leben und bewerten.

## Werte sind weiter gefallen

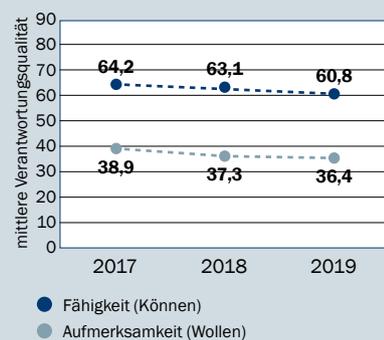
Die Zahlen im Detail: Die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, ist signifikant gesunken (Grafik 1 und Grafik 2). Im Jahr 2018 lag der Anteil von Menschen mit ausgeprägter Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, noch höher: War es dort rund jeder Dritte, liegt die Fähigkeit 2019 nur noch bei jedem Vierten im hohen bis extrem hohen Bereich. Bereits im Jahr 2017 haben wir das Thema erstmals wissenschaftlich messbar und abbildbar gemacht. Die Qualität der Verantwortungsübernahme ist im Schnitt von 2017 auf 2019 um vier Prozentpunkte gefallen. Neun von zehn Befragten sind

dennoch in der Lage, sinnvolle Verantwortlichkeiten zu erkennen. Die Kompetenz, Verantwortlichkeiten bei unseren Mitmenschen zu erkennen, übersteigt die Kompetenz, sie bei sich selbst zu sehen. Das führt das Bild der vergangenen Jahre fort: Wir sehen Verantwortung eher bei anderen. Schon 2017 und 2018 haben die Zahlen belegt, dass Menschen Verantwortungsdefizite anderer besser sehen, während sie die eigenen Schwächen zur Seite schieben.

So viel Entwicklungspotenzial diese Ergebnisse auch aufweisen, so sehr decken sie sich mit den alltäglichen Erfahrungen. Für die meisten Menschen ist es viel schwieriger, sich selbst und ihre eigenen Limitierungen zu erkennen als die der anderen. Die Ursprünge dafür liegen oft im eigenen Selbstvertrauen und dem fehlenden Bewusstsein über das Ausmaß der ei-

## Verantwortungsübernahme I

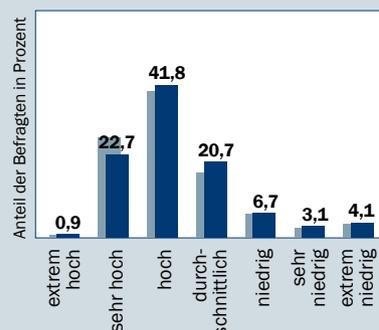
**Grafik 1.** Indexwerte im Zeitverlauf (80 - 100 Punkte möglich). Siehe auch [www.verantwortungsindex.de](http://www.verantwortungsindex.de).



Quelle: www.grundl-institut.de

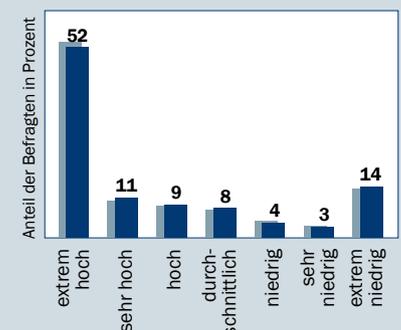
## Verantwortungsübernahme II

**Grafik 2.** Verteilung der Bewertungen (Vergleichswerte Vorjahr in hellblau) Fähigkeit (Können).



## Grundhaltung gegenüber Verantwortung

**Grafik 3.** Einstellung gegenüber der eigenen Verantwortung. Verteilung der Bewertung (Vorjahr in hellblau).



genen Fähigkeiten. Aber auch in unserer Grunddisposition als Herdenwesen sind Menschen darauf ausgelegt, ihr Umfeld gut im Blick zu haben. Außerdem haben in der heutigen Gesellschaft viele verlernt oder verdrängt, sich selbst zu reflektieren. Durch den dauerhaften Fokus nach außen, wie Anerkennung von Kollegen, Statussymbole, Facebook-Follower, können Menschen diese Faktoren inzwischen leichter bewerten als etwa ihre Eigenverantwortung. Das ist der Grund, warum „Erkenne dich selbst“ seit Jahrtausenden Leitgedanke tiefer Reflexion, Selbstfindung und Transformation ist.

Was in diesem Zusammenhang besonders überrascht, sind die Ergebnisse zur Einstellung zu Verantwortung: Paradoxerweise belegt der Index ebenso, dass vielen Befragten Verantwortung gefällt. 72 Prozent empfinden sie als etwas Positives. Sie übernehmen Verantwortung, „weil es sich gut anfühlt“ (Grafik 3). Für jeden Fünften ist Verantwortung dagegen eine Last.

Das Ergebnis unterstreicht die Notwendigkeit, das Thema in ein besseres Licht zu rücken. Ziel muss sein, dass noch mehr Menschen den Spaß und die Wirkung der eigenen Verantwortung erleben. Dass Verantwortung ein gutes Gefühl hervorruft, hängt vom richtigen Umgang mit ihr ab. Denn wer Verantwortung klug übernimmt, bringt sein bestes Ich zum Vorschein. Er löst seine inneren Bremsklötze, überwindet Hürde um Hürde, kommt zu Ruhe und zu Kraft, wächst

geistig, um am Ende mentale Gesundheit, Erfolg und Erfüllung zu genießen. Der Index belegt somit das bisher nur gefühlte Ungleichgewicht: Einige wenige Menschen in unserer Gesellschaft übernehmen zu viel Verantwortung – bis sie irgendwann ausbrennen. Das sind diejenigen, die im Job immer die Hand heben, wenn es neue Projekte gibt, die sich privat in Vereinen engagieren, für bessere Arbeits- und Lebensbedingungen kämpfen und es sowohl Chef, Familie und Gesellschaft recht machen wollen. Zu viel Verantwortung überfordert. Wer sich zu große Lasten auflegt, bricht darunter zusammen.

### Missgunst bremst Verantwortung

Viele andere hingegen übernehmen zu wenig Verantwortung. Ihre Aufmerksamkeit liegt auf anderen Themen, obwohl die meisten durchaus in der Lage wären, verantwortungsbewusst zu handeln. Zu wenig Verantwortung bremst nicht nur aus, es verhindert auch Entwicklung, macht klein und schwach. Wichtig ist daher, dass wir Menschen es mit der Verantwortung weder übertreiben noch uns vor ihr wegducken. Das Maß ist entscheidend, allein die goldene Mitte inspiriert. Und nur mit einem klugen Umgang entwickelt sich auch die Gesellschaft, Wirtschaft, Ökologie und unser gesamtes Miteinander zur bestmöglichen Form.

Dass es dafür einen Bedarf gibt, offenbart der Index 2019 ebenfalls: Ein Drittel der Befragten gibt an – nicht zuletzt durch den Umgang mit Verantwortung, – mit der allgemeinen Lebenslage unzufrieden zu sein. Der Index belegt: Wer eine negative Sicht auf Verantwortung hat, ist generell frustrierter. Je positiver Menschen Verantwortung bewerten, desto mehr steigt die Zufriedenheit. Lust an Verantwortung macht demnach zufriedener und glücklicher.

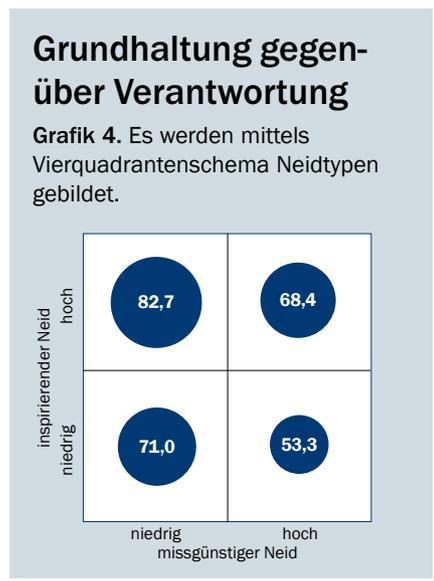
Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Thema Neid. Der Index 2019 bildet erstmals ab, wie Neid das Verantwortungsbewusstsein der Deutschen beeinflusst. Im Alltag behaupten ja viele Menschen – aus Gründen der sozialen Erwünschtheit – sich nicht mit anderen zu vergleichen. Doch ein Vergleich ist nicht per se schlecht.

Es kommt auf die Art an, wie wir die Ergebnisse anderer bewerten. Der Index belegt: Wer sich durch andere inspirieren lässt, ist besser darin, Verantwortung zu übernehmen. Wer sieht, dass sich die Anstrengung anderer lohnt, entwickelt Motivation, dem Beispiel zu folgen – und übernimmt mehr Verantwortung. So kann ein erfolgreicher Kollege Anlass für den eigenen Wachstumsantrieb sein.

Doch Vorsicht, nur inspirierender Neid fördert Verantwortung. Die negative Form von Neid ist Missgunst. Bei dieser Form empfindet der Neidende Frust statt Motivation. Ihm geht es nur darum, dass der Kollege seine Beförderung oder Anerkennung nicht bekommt. Es geht nicht darum, selbst befördert zu werden. Missgünstige Menschen haben eine geringere Verantwortungsqualität in Bezug auf die eigene Verantwortung. Dies zeigt sich in jeder gemessenen Dimension: Bewusstsein, Übernahme, Sinn der eigenen Verantwortung und Sehnsüchtheit. Dementsprechend ist auch die Grundeinstellung gegenüber der eigenen Verantwortung negativer besetzt, denn Missgunst ist kein Antrieb zur Veränderung, sondern grundsätzlich destruktiv. Inspirierend neidende Menschen können deutlich besser beantworten, wofür Verantwortung gut ist. Sie schätzen sie positiver ein. Das führt dazu, dass sie Verantwortung auch besser übernehmen können: 68 Punkte bei hohem Neid im Vergleich zu 53 Punkten bei geringem Neid (Grafik 4).

Generell beneiden Menschen andere, wenn sie sich selbst schlechter fühlen. Neid ist also stets ein Unterlegenheitsvergleich. Dient Neid jedoch als Inspiration – erkennt man also die Sinnhaftigkeit von Verantwortung – kann Neid etwas sehr Positives sein und unglaublich motivieren. Missgunst führt dagegen zu Unzufriedenheit. Für Unternehmen bedeutet das: Zufriedene Mitarbeiter sehen die eigene Verantwortung schärfer. Je mehr Verantwortungsbewusstsein, desto weniger Missgunst und desto besser das Arbeitsklima. Wie können wir die Verantwortungsqualität in Unternehmen also beeinflussen? Es lohnt, an sich selbst zu glauben. Außerdem lohnt sich, Verantwortung zu übernehmen – nicht zu viel und nicht zu wenig.

Corinna Wellnitz ●



# Coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell

**DVCT-FACHTAGUNG.** Die Fachtagung 2020 des Deutschen Verbands für Coaching und Training (DVCT) fand am 13. und 14. Januar in Göttingen statt. Es ging um „Umsetzungserfolge“. Als Referentinnen traten Dr. Maja Storch und Dr. Julia Weber auf. Für die rund 60 Teilnehmer gab es außerdem noch überraschende Verbandsnachrichten.

Maja Storch, die Miterfinderin des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM), wies darauf hin, dass ein Coach, der seinen Klienten dabei unterstützen wolle, etwas Bestimmtes zu tun (zum Beispiel sich gesund zu ernähren oder anzufangen, Sport zu treiben), nicht nur auf der Verstandesebene arbeiten dürfe. Er müsse auch auf die Gefühlsebene zugreifen. Alle neurowissenschaftlichen Erkenntnisse der letzten Jahre über das menschliche Handeln bestätigten dies.

Die übliche Motivation eines Menschen, der etwas zu tun „beabsichtige“, reiche für eine dauerhafte Veränderung nicht aus. Man müsse emotional etwas wirk-

lich wollen. Das sei die Basis für jeglichen Umsetzungserfolg. Storch: „Die Unterschiede zwischen beabsichtigen und wollen liegen im Fühlen.“ Es reiche nicht, Willenskraft durch Anstrengung herbeizuzwingen, dauerhafte Willenskraft entstehe nur durch die Synchronisation der bewussten mit den unbewussten Steuerungssystemen der menschlichen Psyche. Emotionen entstehen laut Hirnforschung im limbischen System, einem stammesgeschichtlich alten Teil des Gehirns. Dieser denkt sich entweder: „Ich habe keine Lust, mich zu verändern“ oder: „Ich will mich verändern, weil ich eine Belohnung auf mich zukommen sehe.“ Die Reaktion

des Unbewussten auf die Veränderungsabsicht eines Menschen ist laut Storch über somatische Marker zu erkennen. Ein somatischer Marker ist eine automatische Körperreaktion als Signal der emotionalen Befindlichkeit. Solche Marker sind oft diffuse Signale des Unbewussten (zum Beispiel Veränderungen der Körpersprache), die zeigen, ob ein Klient etwas gut oder schlecht findet und ob er etwas wirklich will oder nicht. Diese oftmals nur körperlichen Signale gilt es nach Storch schnell wahrzunehmen und (falls das Unbewusste des Klienten nicht kooperieren will) durch geeignete neue Kooperationsvorschläge zu beeinflussen.



Fotos: Pichler

Der Umgang mit somatischen Markern gehört laut Storch zum zentralen Wissen von Coachs, die ihre Klienten in die Kunst des Selbstmanagements einführen wollten.

Der Prozess, den man insgesamt durchlaufen muss, um sein Verhalten zu ändern, wird in der Psychologie der Rubikon-Prozess genannt. Er umfasst folgende fünf Phasen mit dem Ziel, bei sich nach Abschluss des Prozesses ein neues Verhalten verankert zu haben:

- 1. Bedürfnis:** Ein oft unbewusster Wunsch oder ein sehr vages Unbehagen wird in einer aktuellen Situation formuliert. „Irgendetwas ist da, ich weiß nicht recht, was ...“
- 2. Motiv:** Ein ausformulierter Wunsch, der aber noch nicht handlungswirksam ist, existiert. „Es wäre schön, wenn ...“

**3. Intention:** Ein handlungswirksames Ziel kann definiert werden. „Ich will!“

**4. Präaktionale Vorbereitung:** Man fühlt sich selbst in die Lage versetzt, zielorientiert zu handeln. „Ich will und ich kann!“

**5. Handlung:** Man handelt so, dass man darin das gefasste Ziel realisiert. „Ich pack's.“

Der Schritt vom Motiv zur Intention wird als Schritt über den Rubikon bezeichnet, da hier das Abwägen zu Ende ist und ein klares Ziel angestrebt wird. Ein somatischer Marker wirkt beispielsweise als Startsignal, um bei sich selbst und bei anderen Menschen darauf zu achten, ob ein inneres Einverständnis zu einer Veränderung vorliegt. Es gilt, diesen emotionalen Impuls rasch zu erkennen, der einem den Schritt über den Rubikon erleichtert.

offenbar nicht mehr mit der Rolle einer losen Interessensgemeinschaft begnügt, sondern sich als eine Art Dachorganisation der Coaching-Verbände aufstellen will, kündigte DVCT-Vorstandsmitglied Sebastian Mauritz an, dass der DVCT den RTC zum Jahresende 2020 verlassen werde. Man fühle sich dem RTC weiterhin verbunden, wolle aber kein Mitglied in einem übergeordneten Coaching-Verband sein. Da der DVCT ein Verband für Coachs und Trainer sei, würde rund die Hälfte der DVCT-Mitglieder in einem exklusiven Coaching-Dachverband keinen Nutzen sehen und die damit verbundenen Zusatzkosten als unnötig erachten. Mauritz betonte außerdem, dass der DVCT weiterhin daran arbeite, Coaching und Training zu einem „hybriden Ansatz“ zu verknüpfen. In einem Training sollte dann bei Bedarf mit einzelnen Teilnehmern ein kurzes Coaching stattfinden können, während in einer Coachingsitzung auch eine Trainingssequenz „erlaubt“ sein müsse, wenn sich herausstellen sollte, dass der Coachee eine Fähigkeit einfach nur einüben müsse, bevor es sich im Coaching seinem eigentlichen Anliegen wieder zuwenden könne. Dem RTC soll laut Insiderberichten die Bereitschaft gefehlt haben, sich mit dem Hybridansatz auseinanderzusetzen, was letztlich auch zu einer Entfremdung mit dem rührigen DVCT geführt haben könnte.

## DVCT verlässt Roundtable der Coaching-Verbände

Am Rande der DVCT-Fachtagung in Göttingen wurde bekannt, dass der DVCT das Branchentreffen „Roundtable der Coaching-Verbände“ (RTC) verlassen wird. Im RTC diskutiert die Mehrheit der deutschen Coaching-Verbände, wie eine Professionalisierung der Coaching-Branche aussehen könnte. Da der RTC sich

## Neu: bundesweit erste Verbandszertifizierung E-Trainer

Auf der Fachtagung wurde auch angekündigt, dass der DVCT ab sofort eine standardisierte Zertifizierung für E-Trainer anbietet. Das Zertifikat soll Personalentwicklern helfen, bei der Auswahl von E-Trainern auf der sicheren Seite zu sein. Vergeben wird ein institutsabhängiges Qualitätssiegel. Am Verfahren können nur Mitglieder des DVCT teilnehmen. Um zusätzlich zur bereits vorhandenen Trainerausbildung als E-Trainer zertifiziert zu werden, muss man eine mindestens 60-stündige E-Training-Ausbildung absolviert haben. Die eigentliche Prüfung besteht aus einer Projektarbeit und der Durchführung einer Live-Session auf einer beliebigen Internetplattform.

Martin Pichler ●



**Referentin Maja Storch.** Mit ihren knapp 60 Zuhörern und mit Gastgeber Sebastian Mauritz verstand sich die Psychologin aus Zürich hervorragend.



**Sebastian Mauritz.** Der DVCT-Vorstand hatte alle Bücher besorgt, die Maja Storch veröffentlicht hat.

# Das wird ein schöner Monat für ...



Foto: Stephan Rudolph-Kramer

## ... Bodo Janssen,

den Chef der Hotelgruppe Upstalsboom. Er darf auf dem „Deutschen Hotelkongress“ der Allgemeinen Hotel- und Gastronomie-Zeitung seinen Kollegen erklären, wie man Business und christliche Spiritualität erfolgreich verbinden kann und so zu einem Vorzeigunternehmen in Sachen Führung und Mitarbeitermotivation wird. Auf dem Kongress soll es auch um das Thema Personalakquise und Führungskräfteentwicklung gehen.

**3. und 4. Februar in Berlin**  
[www.hotelkongress.de](http://www.hotelkongress.de)



## ... Gianni Liscia,

Gründer und Chef von Liscia Consulting, der zum 5. Think-Tank seiner Beratungsgesellschaft nach Paderborn einlädt. Liscias Spezialität besteht darin, dass er (fast) unbekannte Menschen als Keynote Speaker verpflichtet, die Managern trotzdem viel zu sagen haben. Diesmal kommt zum Beispiel Sandra Hunke, ein erfolgreiches Topmodel (Fashion Week Berlin), das gleichzeitig halbtags als gelernte Klempnerin arbeitet und Markenbotschafterin für den Armaturenhersteller Hansa ist. Hunke soll erklären, was Menschen erfolgreich macht. Wir tippen auf „harte Arbeit“ und eine Kombination aus zielstrebig sein und zupacken können.

**6. Februar in Paderborn**  
[www.liscia-consulting.com](http://www.liscia-consulting.com)

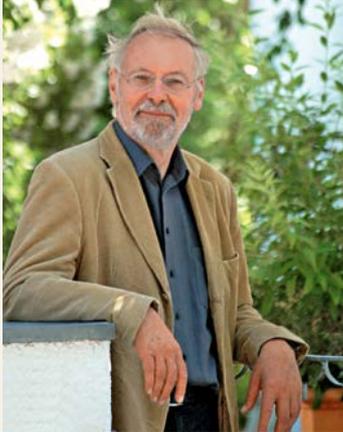


## ... Prof. Dr. Isabell Welpé,

seit 2009 Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation der TUM School of Management an der TU München. Sie wird auf der Konferenz „Betriebliches Gesundheitsmanagement 2020“ in München für das Thema Digitalisierung zuständig sein und die Keynote „Digital Work Design: Arbeit und Gesundheit in den Unternehmen von morgen“ halten. Außerdem geht es auf diesem Kongress auch um „psychische Gefährdungsbeurteilung“, ein erfolgreiches Wiedereingliederungsmanagement, eine professionelle Fehlerkultur als Basis für gesundheitsförderliches Arbeiten, moderne Burnout-Prävention und eine gelungene Regeneration („Work hard – recover even harder“).

**6. und 7. Februar in München**  
[www.management-forum.de](http://www.management-forum.de)

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



... Prof. Dr. Karlheinz Geissler,

Deutschlands bekannten Zeit-Forscher. Der emeritierte Wirtschaftspädagoge (aktueller Buchtipp: „Die Uhr kann gehen“) wird auf den „Tops-Tagen 2020“ den Vortrag „Zeitmuster der Resonanz – Rhythm is it“ halten. Der Kongress für Trainer, Berater und Coachs beschäftigt sich mit den „Wirkfaktoren für gelingende Beratung und Führung“ und da spielt nun einmal die Resonanz zwischen Berater und Ratsuchendem eine ganz entscheidende Rolle.

**14. bis 16. Februar in Berlin**  
[www.tops-ev.de](http://www.tops-ev.de)



... Amir Roughani,

einen deutsch-iranischen Unternehmer, der in diesem Jahr das Wissensforum der Süddeutschen Zeitung eröffnen darf mit seinem Vortrag „Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit“. Roughani wird erklären, wie eine grüne Disruption funktionieren kann: Nachhaltigkeit muss zu einem Wettbewerbsvorteil gemacht werden. Die Teilnehmer sollen außerdem erfahren, welchen Beitrag sie persönlich für eine umweltbewusstere Gesellschaft leisten können.

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



... Prof. Dr. Heidi Möller,

Professorin für Psychologie an der Universität Kassel. Sie wird den 10. Kongress für psychodynamisches Coaching eröffnen und sich auch an der Diskussionsrunde „Was heißt eigentlich psychodynamisch beraten?“ beteiligen. Dieser Kongress (der auch von der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching DGSv mitgetragen wird) hat keine Keynote Speaker, sondern überwiegend nur Podiumsdiskussionen. So soll das gemeinsame Denken besser in Gang gebracht werden. Es gibt aber auch Workshops - zum Beispiel zu den Stichworten „Agilität“ oder „Macht“.

**21. und 22. Februar in Frankfurt/Main**  
[www.inscape-international.de](http://www.inscape-international.de)

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

# Februar 2020



## 2. EXPOFESTIVAL

für Learning & Development  
Professionals

*Inspiring L&D  
Professionals!*

[www.LnD-pro.de](http://www.LnD-pro.de) | [blog.lnd-pro.de](http://blog.lnd-pro.de)

# 28. Mai 2020 | MVG Museum München

We ♥ our partners:



[facebook.com/LnDproExpo](https://facebook.com/LnDproExpo)  
@LnDproExpo



[twitter.com/LnDproExpo](https://twitter.com/LnDproExpo)  
@LnDproExpo



[instagram.com/Lndproexpo](https://instagram.com/Lndproexpo)  
@LnDproExpo



[xing.to/Lndpro](https://xing.to/Lndpro)

Städeutsche Zeitung

HRm.de

ECLF  
EUROPEAN CONFERENCE  
LEARNING FACILITATORS

Personalwirtschaft

GSA  
GERMAN SPEAKERS  
ASSOCIATION  
GERMANY AUSTRIA SWITZERLAND

HRperformance  
Network for HR

CHECKpoint  
eLearning

BPM  
BUSINESS PROCESS  
MANAGEMENT

wirtschaft  
weiterbildung

# Themen im März

DIE AUSGABE 03/2020 ERSCHEINT AM 02. MÄRZ 2020

LEARNTEC 2020

## Neues aus Karlsruhe

Seit 28 Jahren findet die „Learntec“ in Karlsruhe (Foto: das Karlsruher Barockschloss) statt. Auch in diesem Jahr stand Ende Januar die E-Learning-Messe mit angeschlossenem Kongress ganz im Zeichen digitaler Bildung. Im März-Heft berichten wir deshalb ausführlich über die neuesten Entwicklungen des technologiegestützten Lernens.



Foto: tichr / AdobeStock

COACHING

### Helfen Auszeichnungen?

Mit der Auszeichnung „Top Business-Coach mit der besten Prozessbewertung“ prämiert die Karriereplattform „Xing“ gemeinsam mit Partnern aus der Wissenschaft erstmals Business-Coachs, deren Coaching-Prozesse wissenschaftlich bewertet wurden.



CHANGE MANAGEMENT

### Spannungsfelder

Wer sich mit Change beschäftigt, steht vor der Herausforderung, den richtigen Ansatz und den besten Weg zu finden. Soll man gleich die gesamte Organisation verändern oder nur einen Bereich? Wir klären über 15 solcher Spannungsfelder auf.



#### IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 33. 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

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

**Autoren dieser Ausgabe**  
Dr. Annette Gebauer, Boris Grundl, Stefanie Horning,  
Philipp Karch, Bernhard Kuntz, Barbara Liebermeister,  
Prof. Dr. Ingmar Maurer, Patrick Merke, Gudrun Porath,  
Bärbel Schwertfeger, Joachim Simon, Simon Weber

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

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

**Titelbild**  
Harry Krenn, Wien

**Druck**  
Senefelder Misset, Doetinchem

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2019  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Media Sales:  
Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:

Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com  
Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



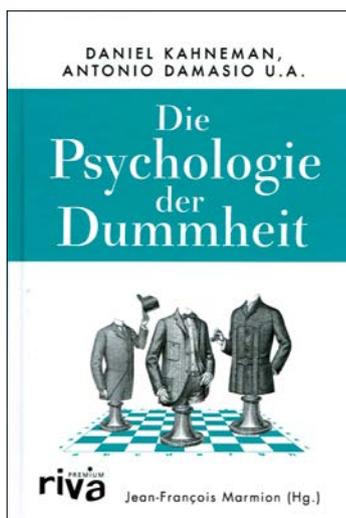
**Abonentenservice**  
Haufe Service Center GmbH, Postfach, 79091 Freiburg  
Tel. 0800 7234253 (kostenlos), Fax 0800 5050446  
zeitschriften@haufe.de

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

## HAUFE.

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

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



**Daniel Kahneman, Antonio Damasio:**

Die Psychologie der Dummheit: Das Geheimnis einer entbehrlichen Eigenschaft endlich entschlüsselt, Riva Verlag, München 2019, 336 Seiten, 24,99 Euro

FORSCHUNG

## Dummköpfe, lest dieses Buch!

Ist eine Welt ohne Dummköpfe möglich? Leider nein. Und deshalb sollte jeder über die Dummheit nachdenken, denn jeder kennt sie und jeder muss sie täglich ertragen. Die Dummheit der anderen beeinträchtigt das Leben der normalen Menschen und die ganzen Spezialisten für menschliches Verhalten haben überraschenderweise noch nie den Versuch unternommen, der Dummheit theoretisch auf den Grund zu gehen.

Das ändert sich jetzt mit dem Buch „Die Psychologie der Dummheit“. Es ist ein Reader, der Beiträge von 29 namhaften Psychologen, Philosophen, Soziologen aus aller Herren Länder zusammenfasst. Aaron James, Professor für Philosophie an der Universität Kalifornien in Irvine, stellt sogar eine in sich abgeschlossene „Theorie der Arschlöcher“ vor. Arschlöcher sind in dem Sinn dumm, dass sie glauben, alle anderen Menschen müssten sich an sie anpassen. Ihnen fehlt das Interesse an anderen Menschen. Und dann schreibt in diesem Reader auch noch der französische Philosoph Pascal Engel, Leiter einer Elitehochschule in Paris, der die Entwicklung der Dummheit zum Bullshit nachzeichnet. Er definiert die Hauptstoßrichtung des Buchs: Die Dummheit läutet derzeit leider das Zeitalter der Massenverblödung ein. Der Dummkopf jagt nicht mehr alleine, sondern im Rudel und denkt in der Herde! Kein Wunder, dass die Experten dem Internet und den sozialen Medien die Schuld geben, der Herdenbildung und damit der Zunahme der Dummheit Vorschub zu leisten. Der Psychologe Jean-Francois Marmion spricht sogar von exponentiell ansteigender Dummheit. Zum Glück gibt es Beiträge, die die Frage diskutieren, wie man kollektive Irrtümer bekämpfen kann.

Ein weiteres Problem dummer Menschen ist, dass sie das Wirken des Zufalls nicht akzeptieren und überall tieferliegende Ursachen und Verschwörungen suchen. Dummköpfe neigen bei Verschwörungstheorien sehr oft zu Leichtgläubigkeit. Zum Glück gibt es im Buch Autoren, die der landläufigen Einstellung widersprechen, zu viel Gefühl würde dumm machen. „Emotionen machen nicht blind“, bestätigt zum Beispiel Antonio Damasio, Professor für Neurologie an der University of Southern California.

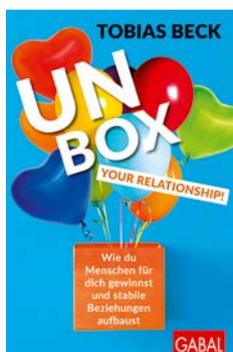
Der Verlag nennt dieses Buch eine „Weltpremiere“ und übertreibt nicht: Sowohl was den Inhalt angeht, als auch was das mehrfarbige Layout und die Verständlichkeit der Fachbeiträge betrifft, ist das Buch Spitzenklasse. Das „Handelsblatt“ rang sich sogar zu dem Urteil „ein großartiger Lesegenuss“ durch.

## HERAUSGEBER

**Daniel Kahneman**

wurde am 5. März 1934 in Tel Aviv geboren. Er ist ein israelisch-US-amerikanischer Psychologe und emeritierter Hochschullehrer. Im Jahr 2002 erhielt er zusammen mit Vernon L. Smith den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften. Kahneman legte die Grundlagen der Verhaltensökonomik und entwickelte die „Prospect Theory“, um menschliche Urteile bei wirtschaftlichen Entscheidungen realistisch nachvollziehen zu können.

## Eule und Delfin passen einfach nicht zusammen



Dieses Buch gilt als „der“ Bestseller des Gabal Verlags, bezogen auf den Herbst 2019. Bei Amazon belegt es in der Kategorie „psychologische Ratgeber“ Platz 6 (Platz 1 ist dem Buch „Das Kind in dir muss Heimat finden“ von Stefanie Stahl vorbehalten). Trainer und Berater, die auch einmal ein richtig populäres Buch schreiben wollen, sollten „Tobis“ (so nennen ihn seine Fans in ihren Amazon-Rezensionen) neuestes Taschenbuch

studieren. Das Buch hat ein verführerisches Ziel: Der Leser soll die besten Beziehungen seines Lebens gestalten können. Um mit den anderen besser klarkommen zu können, hilft es laut Tobi, die Menschen in vier Typen einzuteilen: Wal, Hai, Delfin und Eule. Am Ende des Buchs hat dann jeder Leser kapiert, weshalb Delfine niemals Eulen heiraten sollten und was man vermeiden sollte, um nicht von einem Hai gefressen zu wer-

den. Die Einteilung der Menschen in vier Schubladen ist lächerlich und unangebracht. Wir lernen, wie man Banales mit Bedeutung auflädt und dank Storytelling unterhaltsam und humorvoll verkauft. Die Buchinhalte wurden übrigens vorab über Becks Podcast „Bewohnerfrei“ verbreitet.

**Tobias Beck:**  
Unbox your Relationship, Gabal Verlag, Offenbach 2019, 176 Seiten, 19,90 Euro

## Hintergrund systemischer Interventionen



Die beiden Autoren haben früher schon ein Buch mit dem Titel „Systemische Interventionen“ veröffentlicht. Ihr neues Buch liefert die erkenntnistheoretischen Grundlagen dazu. Ohne sie würde systemisches Arbeiten in allen Kontexten im luftleeren Raum bleiben. Gerade systemische Novizen erhalten hier kompakte Einblicke in die Unterschiede, die eine systemische Sicht auf die Welt macht, im Vergleich zum

Beispiel zur Mainstream-BWL. Arist von Schlippe steht für ein Interesse an dem, was sich zwischen Menschen ereignet. Daraus entsteht wie von selbst eine Praxis, die nicht versucht, Defizite zu finden oder eine Ursache, eine Diagnose, eine Störung festzuschreiben. Systemische Praxis sucht danach, wie ein Phänomen, ein Problem von unterschiedlichen Menschen unterschiedlich beschrieben wird. Sie will

Beziehungsverhältnisse ergründen und Reflexionen anregen. Sie zielt auf die Muster flüchtiger Kommunikationen, die sich in den zwischenmenschlichen Wirklichkeiten beobachten lassen.

**Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer:**  
Gewusst wie, gewusst warum, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2019, 190 Seiten, 23,00 Euro

## Vom langsamen Brüter zum Schnellstarter



Maja Storch ist Diplom-Psychologin, Psychoanalytikerin und Gründerin sowie Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich, das ein Spin-off der Universität Zürich ist. Bekannt wurde sie durch das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), das sie zusammen mit Frank Krause entwickelte. Neben sehr vielen wissenschaftlichen Publikationen hat Storch jetzt auch ein kleines

Büchlein für Laien verfasst. Es wurde für alle geschrieben, die es nervt, wenn ihnen in entscheidenden Momenten die Spucke wegbleibt und man erst viel später eine schlagfertige Antwort parat hat. Ständig diese Überlegungen, ob man überhaupt etwas sagen soll. Da kann es schnell passieren, dass Wichtiges nicht angesprochen wird oder nicht die Person erreicht, für die es eigentlich gedacht war. Doch

wie kann man sich wehren, wenn man selbst noch keine Worte dafür hat? Mithilfe ihrer Theorie zeigt Storch auf unterhaltsame Art, wie man seiner Unzufriedenheit eine Stimme verleihen kann.

**Maja Storch, Johannes Storch:**  
Schluss mit dem Hintenrumgerede, Verlag Hogrefe AG, Bern (Schweiz) 2019, 85 Seiten, 9,95 Euro

**John A. Lanier,  
Ray C. Anderson:**  
The Story and Legacy of a  
Radical Industrialist and his  
Quest for Authentic Change,  
Chelsea Green Publishing,  
New York 2019, 288 Seiten,  
15,00 Euro

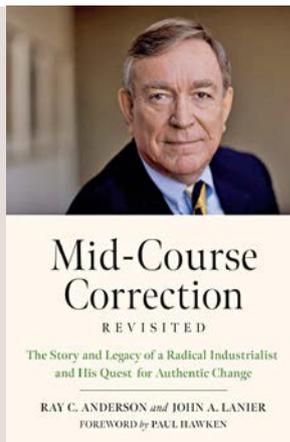


Foto: Ines Meier

Stefanie Hornung

Weg von der Profitorientierung

# Anleitung zur Kurskorrektur

Ray Anderson, der Gründer des internationalen Teppichunternehmens „Interface“, erzählt bereits in dem im Jahr 1998 erschienenen Buch „Mid-Course Correction“ die Geschichte, wie er als überzeugter Industrieller das Thema Nachhaltigkeit entdeckte und sein Unternehmen komplett danach ausrichtete. Erfolgreich sein, indem man Gutes für die Umwelt tut – das war sein Credo.

Der Autor beschreibt Vision, Mission und Strategie des Vorzeigeunternehmens und erklärt die eigens erarbeiteten Kennzahlen und Entscheidungshilfen für Umweltdilemmata, mit denen ein Chef klarkommen muss. Interface ist nun einmal ein Paradebeispiel für das purpose-driven Business. Ständige Lernbereitschaft forderte Anderson nicht nur im eigenen Betrieb. Seine Initiative OWL (One World Learning) öffnete er auch für andere Unternehmen. Das Lernprogramm basiert auf erfahrungsorientiertem Lernen, Teambuilding und persönlicher Wertefindung. In der 2019 erschienenen Neuauflage

## „ Wohlstand sollte dem menschlichen Glück dienen! “

Die Neuauflage des Buchs hat Andersons Enkel John Lanier, der Geschäftsführer der Ray C. Anderson Stiftung ist, einige Kapitel hinzugefügt. Schon zu Andersons Lebzeiten – der Unternehmer starb 2011 – zeigte sich die Innovationskraft, die die Nachhaltigkeit freisetzen kann: Interface erweiterte sein Portfolio modularer Büroteppiche um das Leasing von Teppichen. Dabei gehört der Bodenbelag weiterhin

dem Hersteller. Verkauft wird der Service darum herum: Nutzung, Reinigung, Instandhaltung und Erneuerung. Heute arbeitet das Unternehmen unter anderem an einer Technik, die Kohlendioxid in einen Rohstoff zur Teppichproduktion verwandeln soll. Das Buch wird aufgelockert durch einige Interviews mit Topmanagern und Wegbegleitern des Unternehmens „Interface“, darunter etwa der Umweltaktivist und Impulsgeber Paul Hawken. Lesenswert ist die Neuauflage auch wegen eines Gedankenexperiments, das der Anderson-Erbe am Ende wagt: Er überträgt den Purpose-Ansatz gleich auf unser gesamtes Wirtschaftssystem. Um einen Kollaps zu verhindern, wenn natürliche Ressourcen zur Neige gehen, schlägt er statt Wachstum ein neues Ziel vor: Wohlstand, der kein Selbstzweck ist, sondern menschlichem Glück dienen soll.

Die Stimmen möglicher Kritiker klingen dem Autor wohl schon im Ohr: Er beteuert, er plane keine Revolution, sondern glaube an eine Evolution der Wirtschaft. Skepsis und Gegenwind hatte auch Ray Anderson immer wieder erlebt – intern wie extern. Gegen alle Widerstände hat er mit seiner Persönlichkeit und gutem Storytelling überzeugt. Wird seinem Enkel

Ähnliches gelingen? Mit „Mid-Course Correction revisited“ beschreibt er die Dringlichkeit einer Umorientierung der Unternehmen in der heutigen Zeit: langfristig überleben kann nur ein nachhaltig arbeitender Unternehmer. Das Buch ist ein Weckruf, Umweltschutz nicht auf die lange Bank zu schieben, weil die Kunden es verlangen und weil man es den nachfolgenden Generationen schuldig ist.

Die freie Journalistin/Reporterin Stefanie Hornung hat sich auf die Themen New Work, Personalmanagement und Diversity spezialisiert. Sie gehörte viele Jahre als Pressesprecherin zum Team der größten deutschen Personalfachmessen „Zukunft Personal“, „Personal Nord“ und „Personal Süd“. Außerdem war sie Chefredakteurin des Onlineportals „HRM.de“. Mail: s.hornung.ma@gmail.com

Jetzt Mitglied werden

**GABAL.**  
Wissen vernetzen

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

## Drei gute Gründe, warum sich rund 700 Mitglieder für GABAL entschieden haben und warum auch Sie dabei sein sollten!



Sie bekommen neue Impulse, Ideen und Strategien, auf **regionalen** und **nationalen** Veranstaltungen, mit **White Papers**, **Webinaren**, **Newsletter** und **Printmagazinen**.



Sie treffen sowohl Trainer, Berater und Coaches als auch Führungskräfte und Entscheider. So lernen Sie leicht Kollegen wie auch **Multiplikatoren** kennen.



Als GABAL Mitglied bekommen Sie bereits für 175 € im Jahr wertvolle Vorteile, z.B. das Fachmagazin „**Wirtschaft+Weiterbildung**“, den **GABAL Buchgutschein**, Sonderkonditionen auf **Veranstaltungen**, **Seminarequipment**, **Zertifizierungen** u.v.m.

Jetzt Mitglied werden:

[www.gabal.de/mitglied-werden](http://www.gabal.de/mitglied-werden)



Bei uns sind Sie richtig, denn „**Persönlichkeiten stärken**“ ist unser Credo!

Paragraf 82

Boris Grundl

# Sorge für ein kluges Verantwortungs- bewusstsein!



Für mich heißt Leadership: Menschen zu Verantwortung befähigen und das durch Ergebnisse sichtbar machen. Diese Definition mag manchem zu nüchtern klingen, doch sie hat Substanz. Dieser Überzeugung folgend, wurde vor drei Jahren der Verantwortungsindex begründet - mit dem Ziel, Verantwortung besser zu verstehen und mehr „Lust auf Verantwortung“ zu machen. Dazu muss man for-

## » Was empfinden Sie, wenn Sie das Wort Verantwortung hören? Ist es für Sie eher Lust oder eher Last? «

schen. Denn erst verlässliche und aussagekräftige Untersuchungsergebnisse schärfen den Blick. Das mit dem „besser verstehen“ funktioniert schon sehr gut. Doch das mit dem „Lust machen“ überhaupt nicht. Denn die aktuelle Studie belegt, dass Menschen oft weniger Verantwortung übernehmen, als sie eigentlich könnten. Obwohl die Daten ebenfalls belegen, dass kluge Verantwortungsübernahme glücklicher und zufriedener macht. Was ist da los? Jetzt haben wir endlich auch hier mehr Klarheit. Es geht um die grundsätzliche Haltung, mit der ein Mensch auf Verantwortung blickt. Denn da gibt es zwei große Unterschiede. Die einen blicken auf Verantwortung mit einem von der Gesellschaft programmierten Blick. Sie übernehmen die der Prägung der Gesellschaft als etwas Fremdes – von außen nach innen. Sie geben sich als verantwortungsvoll. Und das geht mit Schwere und Pflichtgefühl einher. Also mit Last. „Ich muss“, lautet der Tenor. Verantwortung als Verpflichtung. Das kostet Energie. Die anderen blicken auf Verantwortung mit einem selbst gewählten Bewusstsein. Sie übernehmen keine Verantwortung, um anderen zu gefallen, sondern weil sich Verantwortung für sie gut anfühlt.

Deswegen handeln sie aus Verantwortung heraus. Von innen nach außen. Und das geht mit Kraft, Klarheit und Erfüllung einher. Also mit Lust. „Ich will“, so der Tenor. Verantwortung ist dann „selbst gewählt“. Das gibt Energie.

Was empfinden Sie, wenn Sie das Wort Verantwortung hören? Ist es für Sie eher Lust oder eher Last? Ein Gedankenexperiment: Wann haben Sie in der Vergangenheit Verantwortung übernommen aus Pflichtgefühl? Weil Sie es mussten? Und aus dieser Haltung heraus gehandelt? Was ist passiert, wie ging es aus und was hat es mit Ihnen gemacht? Und wann haben Sie in Ihrer Vergangenheit

aus Verantwortung gehandelt? Weil Sie es wollten? Und aus dieser Haltung heraus gehandelt? Was ist passiert, wie ging es aus und was hat es mit Ihnen gemacht? Und wann haben Sie mit Verpflichtung („Ich muss“) angefangen und durch Nachdenken Ihre Haltung gedreht in „Ich will aus Verantwortung handeln“? Interessant, nicht wahr? Diese Änderung in der eigenen Haltung zur selbst gewählten Verantwortung ist für mich jedes Mal ein Ausdruck mentaler Freiheit. Von der Frustration zur Inspiration. Von der Last zur Lust.

Ein Beispiel: Die Digitalisierung ist für uns alle eine große Herausforderung. Mit Verpflichtung bin ich an sie herangegangen. Mit Schwere und Last. Heute digitalisieren wir mit Freude alles, was es zu digitalisieren gibt. Mit Kraft, Klarheit und Lust. Bitte machen Sie sich immer wieder diesen Blick auf Verantwortung bewusst.

Und dann helfen Sie anderen, ihren Blick darauf zu schärfen. Darauf freue ich mich in diesem Jahr besonders. Und ich hoffe, ich konnte Sie dafür ebenfalls gewinnen. Lassen Sie uns gemeinsam mehr „Lust auf selbst gewählte Verantwortung“ machen.

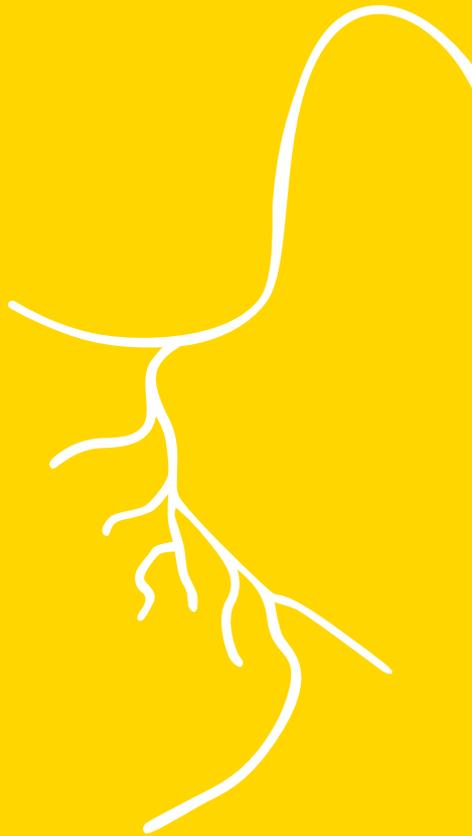
Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber des Grundl Leadership Instituts, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Er gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein jüngstes Buch heißt „Verstehen heißt nicht einverstanden sein“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

SAVE THE DATE

# 13. NEUROMARKETING KONGRESS

20.05.2020

BMW WELT MÜNCHEN



## HOW TO BE **RELEVANT**

BEDEUTUNG BEKOMMEN  
STATT NUR GESEHEN WERDEN

**JETZT ANMELDEN  
UND EARLY-BIRD-RABATT NUTZEN**

[www.neuromarketing-kongress.de](http://www.neuromarketing-kongress.de)

Mit Vorträgen u.a. von:

Prof. Dr. Sarah Diefenbach (LMU München)

Tina Müller (Douglas)

Meinolf Ellers (dpa)

Prof. Peter Wippermann (Trendforscher für  
gesellschaftlichen Wandel)



## „ Mein Vater ist mir ein wichtiger Ratgeber ... und er hat mir ein Lebensmotto mit auf den Weg gegeben: Wer will, findet Wege. Wer nicht will, findet Gründe. “

**Christoph Werner**, Geschäftsführer der DM-Drogeriemarktkette, über seinen Vater Götz Werner, der 1973 das Unternehmen DM in Karlsruhe gründete. Das Interview mit Christoph Werner stand im „Focus“ Nr. 3 vom 11. Januar 2020.

„Für das, was wir an Denkleistungen bewältigen, mit dieser aberwitzig geringen Energie unseres Körpers, da brauchen sie teilweise kleine Kraftwerke dahinter, um diese Denkleistung in KI nachzubilden.“

**Reimund Neugebauer**, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, über den immensen Energieaufwand für KI-Systeme in der „HNA Hessisch-Niedersächsische Allgemeine“ vom 11. Januar 2020

„Die Autoindustrie, insbesondere wir hier in Wolfsburg, haben zweifellos unseren Beitrag geleistet zur Beschädigung des Diesels.“

**Hans Dieter Pötsch**, Aufsichtsratsvorsitzender des VW-Konzern. Er schlug ungewohnt selbstkritische Töne an – in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 29. Dezember 2019

„In der Langsamkeit des Reisens liegt eine wahnsinnige Erlebnisqualität.“

**Arved Fuchs**, Polarforscher, in einem Interview mit der „Süddeutschen Zeitung“ vom 3. Januar 2020

„Die Wissenschaft hat immer wieder gezeigt, dass sportliche Erfolge nicht planbar sind. Doch jetzt sollen die Trainer sogar mehrjährige Erfolgsprognosen abgeben. Das ist unseriös.“

**Prof. Dr. Arne Güllich**, Sportwissenschaftler an der TU Kaiserslautern, im „Spiegel“ Nr. 4 vom 18. Januar 2020

„Der Haupthebel für den Erfolg in diesem harten Geschäft der Systemgastronomie sind die richtigen Menschen. Wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht richtig geschult werden, geht das sofort zulasten von Umsatz und Ergebnis.“

**Patrick Junge**, ehemaliger Gastro-Franchisenehmer, auf „Spiegel online“ am 18. Januar 2020

„Aus einer Tradition ergibt sich heute gar nichts. Manchmal ist sie nur ein Problem und Erfahrungsschatz ein anderes Wort für Sondermüll.“

**Gabor Steingart**, Journalist, über die Zukunft von Verlagen in einem Interview mit der „Neuen Zürcher Zeitung“ (NZZ) vom 11. Januar 2020

„Ein ehemaliger Chef fragte mich: Sagen Sie Kugel, sind Sie eigentlich finanziell unabhängig ... Sie sind immer so mutig und machen immer den Mund auf, da habe ich mich gefragt, ob Sie nur just for fun arbeiten ... Ich habe beschlossen, das als positives Feedback zu nehmen.“

**Janina Kugel**, ehemalige Personalvorständin der Siemens AG, im Podcast „Handelsblatt Mindshift“ vom 11. Januar 2020

„Das Silicon Valley ist zum Death Valley für Innovationen geworden. Die Köpfe sind ... in beunruhigender Weise gleichgeschaltet.“

**Andreas Hieke**, Erfinder, in der „Neuen Zürcher Zeitung“ (NZZ) vom 27. Dezember 2019

**HAUFE.  
AKADEMIE**

—  
Alles wird leicht.

**#ICHMACHES**

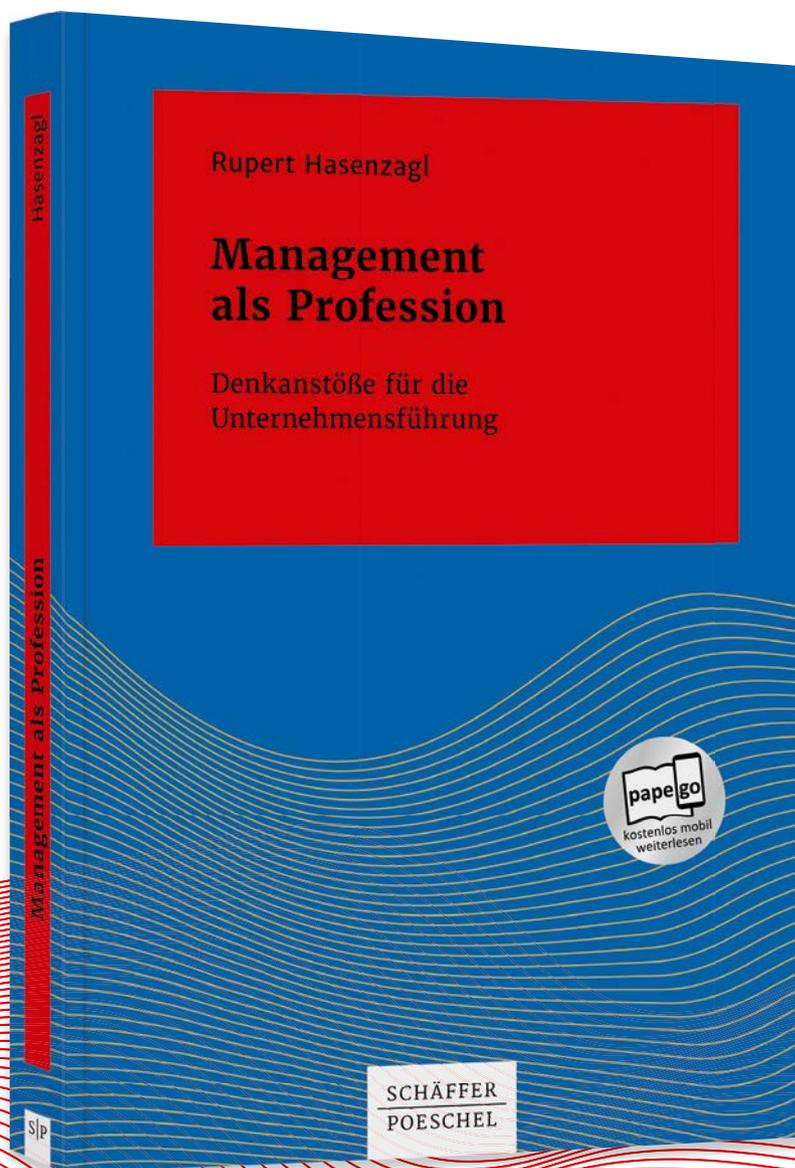
**FÜR MICH UND MEIN TEAM**

—  
Weiterentwicklung, die bewegt.

[www.ich-mach-es.de](http://www.ich-mach-es.de)

# Next Generation Management

Wie kann das Management in Zeiten radikaler Innovationen und Buzzwords wie Agilität und Digitalisierung die aktuellen und zukünftigen Anforderungen erfüllen? Die meisten üblichen Ansätze der Managementpraxis stoßen an ihre Grenzen. „Management als Profession“ ist eine kritische Auseinandersetzung mit den derzeitigen Managementhypes und zeigt, wie man das Management revolutionieren und Innovationen einführen kann.



- Kritische Betrachtung gängiger Praxismeinungen und aktueller populärer Entwicklungen
- Umfassende Konzepte mit dem Potenzial für nachhaltige Wirkung
- Grundlagen und Anwendungsbeispiele

Rupert Hasenzagl  
**MANAGEMENT ALS  
PROFESSION**

Denkstöße für die  
Unternehmensführung  
2020. 250 S. Geb. € 39,95  
ISBN 978-3-7910-4548-1

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

SCHÄFFER  
POESCHEL