



# wirtschaft weiterbildung

02\_22

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

**Wolf Lotter**\_Publizist fordert mehr kritische Zweifler s. 12

**Heide Kastner**\_Psychiaterin warnt vor zunehmender Dummheit s. 40

**Ralf Hocke**\_Messemacher erfindet neue HR-Convention s. 50

## Superpower Purpose?

Warum Sinn-Debatten im Job ausgereizt sind s. 16





# DER NEUE RHYTHMUS IN PERSONAL- ENTWICKLUNG

Mitarbeiterkompetenzen und  
organisationalen Entwicklungs-  
bedarf systematisch fördern.

Für weitere  
Informationen  
QR-Code scannen.



Integrieren Sie ein nachhaltiges Kompetenzmanagement als Teil der unternehmerischen DNA, um somit den aktuellen Bedarf an Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen systematisch zu erkennen und die abgeleiteten Maßnahmen softwaregestützt umzusetzen.



Mitarbeiter  
werben  
Mitarbeiter



Bewerber-  
management



Onboarding



Team-  
entwicklung



Ziel-  
vereinbarung



Vergütung



Personal-  
entwicklung



Lern-  
management



Nachfolge-  
planung

## Liebe Leserinnen und Leser,

die Superhelden auf unserer Titelseite suchen nicht nach dem Sinn der Arbeit – sie verkörpern ihn: Sie setzen sich tagtäglich dafür ein, die Welt zu retten. Doch wer kann schon von sich behaupten, im Job an die Superkräfte dieser Comicfiguren heranzureichen? Klar, wir überzeichnen hier den Sinn der Arbeit mit unserem Bild. Doch genau diese Übertreibung ist es, die Kritiker und Kritikerinnen der Purpose-Debatte den Unternehmen vorwerfen – allen voran Ingo Hamm, Autor des Buchs „Sinnlos glücklich“.

Der Wirtschaftspsychologe sieht im „Corporate Purpose“ gar einen Etikettenschwindel: Die Purpose-Claims auf den Unternehmenswebseiten dienen nicht dazu aufzuzeigen, wie Unternehmen die Welt gedenken zu retten. Vielmehr sei das echte Ziel, die Unternehmensattraktivität zu steigern und damit die raren Fachkräfte ins Unternehmen zu ziehen. Doch entscheidet sich ein Mensch tatsächlich für ein Unternehmen oder leisten Mitarbeitende noch mehr, wenn sie einem Purpose-Label folgen? Sie erraten es: Hamm verneint diese Frage natürlich und er verneint auch insgesamt den Sinn der Sinn-Debatte.

Trotzdem ist der Sinn bei der Arbeit ein Thema, das viele umtreibt. Allerdings ist es das subjektive Sinnempfinden das hier zählt. Jeder muss für sich selbst den Sinn seiner Tätigkeit definieren. Das hat dann meist viel mehr mit Selbstwirksamkeit als mit Welt retten zu tun.

Nebenbei erwähnt: Im Editorial zu unserer Ausgabe mit dem Schwerpunkt „New Work“ habe ich – zugegebenerweise recht lapidar – bereits angedeutet, dass man den Menschen keinen Sinn bei der Arbeit vorschreiben kann. „Den können sie nur selbst für sich finden“, war meine These und es hat mich sehr gefreut, dazu positive Resonanz von Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, zu erhalten. Mit unserer aktuellen Ausgabe zum Purpose im Job können wir an die vorangegangene New-Work-Debatte anknüpfen. Tun Sie dies auch gerne und schreiben uns Ihre Meinung zum Sinn und Unsinn der Arbeit.



Ich wünsche Ihnen eine bereichernde Lektüre!

*K. Enderle da Silva*

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin



**Purpose.** Wie sinnvoll ist es, den Mitarbeitenden zu versprechen, mit den Unternehmensprodukten die Welt zu retten? Wieviel Sinn steckt in der Debatte um den Corporate Purpose? Die kritischen Stimmen mehren sich.



**Diagnostik.** Das ist vor dem Einsatz eines Persönlichkeitsfragebogens im Coaching oder Training zu beachten.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche: aktuelle Studien, Umfragen und Tipps

menschen

12 „Wir brauchen den kritischen Zweifel“

Wolf Lotter, Autor und Mitbegründer des Wirtschaftsmagazins „Brand eins“, ruft dazu auf, Leistung neu zu definieren. Statt die reine Quantität zu messen, sollte auch das Nachdenken und Ausprobieren zur Leistung zählen.

titelthema

16 Superpower Purpose?

Während vor allem Managementberater predigen, einen Corporate Purpose auszubilden und damit auf dem vom Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt zu überzeugen, mehren sich die Stimmen die in dieser Sinn-Debatte das Wichtigste vermissen: den Sinn. Wirtschaftspsychologe Ingo Hamm prangert in seinem neuen Buch sogar einen Etikettenschwindel an.

personal- und organisationsentwicklung

22 Gewollt ist nicht gleich gekonnt

In Trainings und Coachings sind häufig Persönlichkeitsfragebogen für die Teilnehmenden im Einsatz. Allerdings werden häufig die Anforderungen bei der Auswahl eines Fragebogens und – noch mehr – bei der Interpretation der Ergebnisse missachtet.

28 Sand oder Öl fürs organisationale Getriebe

Eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Lernen ist eine passende Lernkultur im Unternehmen. Wo steht die Personalentwicklung bei der Gestaltung? Und wie kann sie die Entwicklung fördern? Antworten auf diese Fragen gibt die Studie „Next PE“.

32 Gesundheit ganzheitlich fördern

„Krankheit vermeiden“ ist nicht mehr das vorrangige Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderkonzepte. Vielmehr geht es darum, das Wohlbefinden, die Leistungskraft und die Lebensfreude der Mitarbeitenden zu fördern und zu bewahren.

training und coaching

34 Nachhaltigkeitsziele im Managementkurs

Die Business Schools nehmen verstärkt die UN-Nachhaltigkeitsziele in den Lehrinhalten ihrer Executive-Education-Programme auf.

38 „Ein neues Kompetenzfeld für Manager“

Knut Haanaes forscht zu Strategie, digitale Transformation und Nachhaltigkeit. Die Erkenntnisse vermittelt der Professor am International Institute for Management Development an Führungskräfte.



28

**Lernkultur.** Das ist der aktuelle Stand der Personalentwicklung in Sachen lernförderliche Kultur.



46

**Akademien.** Der Wuppertaler Kreis bewertet die Vorhaben der Regierung kritisch. Der Verband sieht ein Übermaß an staatlicher Regulierung.

#### 40 „Dummheit wird immer und überall unterschätzt“

Die österreichische Psychiaterin Heidi Kastner erklärt, warum in unserer Gesellschaft gerade sehr viel Dummheit aufkommt und wie sie sich verbreitet. Sie warnt nachdrücklich, dass es sehr gefährlich sein könnte, die Dummheit zu unterschätzen.

#### 44 Die größten E-Learning-Player

Bereits seit 2008 ermittelt das MMB-Institut die Top-Anbieter, die den größten E-Learning-Umsatz in Deutschland tätigen. Der Spitzenreiter im aktuellen Ranking ist der gleiche wie im Vorjahr.

#### 46 Absage an staatliche Regulierungen

In ihrem Koalitionsvertrag haben SPD, Grüne und FDP Vorhaben für die Weiterbildung definiert. Der Verband „Wuppertaler Kreis“, der rund 60 große Akademien für die betriebliche Weiterbildung vertritt, bewertet die Ziele jedoch zum Teil sehr kritisch.

### messen und kongresse

#### 48 Online-Events sind kein Selbstläufer

Beratungsunternehmen und Handelshäuser experimentieren derzeit mit vielen neuen digitalen Veranstaltungsformaten. Als Crux erweist sich dabei oft deren zielgerichtete Vermarktung.

#### 50 Neue Präsenzveranstaltung für HR-Professionals

Am 31. Mai und 1. Juni will die neue „Copetri Convention“ Vordenker und Vordenkerinnen aus den Bereichen Innovation, Transformation und People in Offenbach zusammenbringen.

### Rubriken

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

## FUTURE TOOLS XVI

DR. FRANZ HÜTTER

7.–8. JUNI 2022  
IN WOLFSBURG

[www.nlp-futuretools.de](http://www.nlp-futuretools.de)

DVNLP

### MIT DEM N DES NLP IN DIE ZUKUNFT DES LERNENS

Erlebe, wie du Agile Lernmethoden und Virtual Reality nutzen kannst, um deine Trainings und Coachings noch erfolgreicher zu gestalten

Es gibt noch viel zu entdecken ...

Bitte helfen Sie kranken Kindern mit Ihrer Spende für das neue Kinderzentrum Bethel.

Online spenden unter:  
[www.kinder-bethel.de](http://www.kinder-bethel.de)

Bethel 

6036



Foto: PATRICK T. FALLON / Kontributor / gettyimages.de

**WER** Das Foto zeigt eine Teilnehmerin der diesjährigen Consumer Electronics Show (CES) in Las Vegas, USA. Sie nutzt die dort ausgestellte Technik, um virtuell eine Freundin zu treffen.

**WAS** Die Owo-Weste, die die Frau trägt, macht das Geschehen im virtuellen Raum spürbar. Der Träger oder die Trägerin spüren den Einschlag von Pistolenkugeln, aber eben auch freundschaftliche Berührungen.

**UND SONST** Das Foto wurde am Mittwoch, 5. Januar 2022, von Patrick T. Fallon für die Nachrichtenagentur AFP auf der CES 2022 aufgenommen. Weltweit wird das Foto von Getty Images vertrieben.

**See me. Touch me. Feel me.** Das am häufigsten benutzte Schlagwort der Tech-Branche, die sich Anfang Januar in Las Vegas traf, heißt nicht mehr „Disruption“, sondern „Metaverse“. Dabei geht es um die nächste Generation einer virtuellen Realität, die im Internet neben der „wirklichen Wirklichkeit“ entstehen soll.

Zum Beispiel werden Menschen bald in ihre virtuellen Meetings von zu Hause aus so intensiv und gefühlsecht „eintauchen“ können, dass sich die Sache wie eine persönliche Begegnung anfühlt. Die Vision hinter Metaverse ist gigantisch. Es gibt immerhin schon einzelne Neuheiten, die dafür sorgen, dass sich Menschen mit der Hilfe von neuen Augmented-Reality-Brillen und entsprechender Westen und Anzüge gerne in virtuellen Räumen aufhalten. Man kann nur hoffen, dass die Bandbreite ihrer Internetverbindung mithält.

Jetzt  
4 Wochen  
kostenlos  
testen!

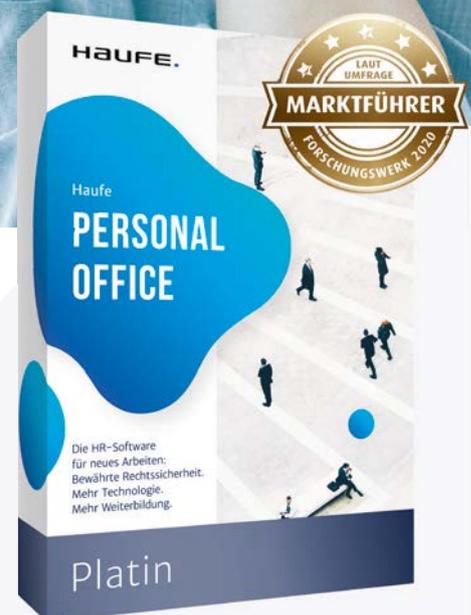
## DIE HR-SOFTWARE FÜR ERFOLGREICHE PERSONALARBEIT

Inklusive rechtssicherem Fachwissen,  
zeitsparenden Arbeitshilfen und  
digitalen Weiterbildungsangeboten

Mit Haufe Personal Office Platin erhalten Sie rechts-  
sichere Antworten auf alle Fragen im Personalwesen.  
Sparen Sie Zeit mit digitalen Generatoren und Checks.

### Profitieren Sie zum Beispiel von:

- **NEU: Kündigungs-Check** zur Prüfung verhaltens-  
und personenbedingter Kündigungen
- **Zeugnisgenerator** zur Erstellung rechtssicherer  
Arbeitszeugnisse
- **Abmahnungsgenerator** zur schnellen Erstellung  
einwandfreier Abmahnungen inkl. Muster



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

0800 5050-445 (kostenlos)

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

## Bald fehlen fünf Millionen Fachkräfte



In Deutschland schreitet der demografische Wandel voran und das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) liefert jetzt konkrete Zahlen zu dieser Entwicklung: Allein im Jahr 2022 werden in Deutschland über 300.000 Personen mehr in den Ruhestand gehen als in den Arbeitsmarkt eintreten.

Wenn man den Zeitraum bis zum Jahr 2030 betrachtet, er-

gibt sich eine Zahl von fünf Millionen Fachkräften, die auf dem Arbeitsmarkt fehlen werden, weil Hunderttausende mehr in den Ruhestand gehen, als Arbeitskräfte nachrücken. Während im Jahr 1964 in Deutschland 1,4 Millionen Menschen geboren wurden, waren es im Jahr 2009 lediglich rund 736.000 Menschen. Das bedeutet nach den Berech-

nungen des IW eine Differenz von rund 670.000 potenziellen Erwerbstätigen.

Deutschland könnte dieser Entwicklung mit gesteuerter Zuwanderung entgegenwirken. Dass das in einem nennenswerten Umfang gelingt, bezweifelt das IW jedoch. Nötig sei eine „gewaltige“ Nettoemigration gut ausgebildeter Arbeitnehmende, die in der

nötigen Größenordnung wohl nicht zu erreichen sei.

„Fachkräftemangel darf nicht zur dauerhaften Wachstumsbremse in Deutschland werden“, sagte Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) zur Fünf-Millionen-Lücke. „Wir müssen einen Aufbruch schaffen und viel mehr Weiterbildung jedes Einzelnen in Deutschland ermöglichen.“

### CORONASTUDIE

#### Suizid bei Kindern

Bis zu 500 Kinder (plus 400 Prozent im Vergleich zum Vorjahr) mussten nach Suizidversuchen zwischen März und Ende Mai 2021 bundesweit auf Intensivstationen behandelt werden. Das berichtete die Essener Uniklinik.

Der Leiter der dortigen Kinderintensivstation, Professor Christoph Dohna-Schwake, erklärte gegenüber der Westfälischen Rundschau: Die mit dem Lockdown verbundene soziale Isolation habe vor allem Kinder belastet, die schon zuvor unter Depressionen oder Angststörungen gelitten hätten. Die dramatische Entwicklung, die sich aus Daten von 27 deutschen Kinderintensivstationen ergibt, hat Experten überrascht.

### BRÜCKENTAGE

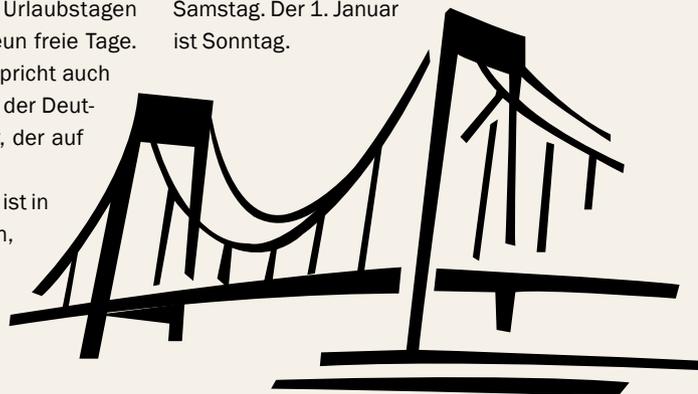
#### Urlaubsplanung für das Jahr 2022 mit etwas Glück optimieren

Im Jahr 2022 gibt es für Angestellte nur wenige gute Gelegenheiten, sich mit wenigen Urlaubstagen viel Freizeit zu verschaffen. Der Tag der Arbeit am 1. Mai fällt leider auf ein Wochenende, aber der Vatertag am 26. Mai bringt mit drei Urlaubstagen vorher und einem danach neun freie Tage.

Ein langes Wochenende verspricht auch der bundesweit geltende Tag der Deutschen Einheit am 3. Oktober, der auf einen Montag fällt.

Allerheiligen am 1. November ist in Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Saarland ein Feiertag. 2022 fällt Allerheiligen auf einen Dienstag. Mit nur einem

Urlaubstag am Montag vor Allerheiligen und mit drei anschließenden Urlaubstagen kann man insgesamt neun Tage frei machen. Pech hat in diesem Jahr, der auf das Jahresende hofft: Heiligabend fällt auf einen Samstag. Der 1. Januar ist Sonntag.



## Wie Sattelberger zum Tiktok-Star wurde

Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalchef der Telekom und derzeit einer der ältesten Abgeordneten im Bundestag (FDP), ist der erfolgreichste deutsche Politiker auf Tiktok, einem Videoportal für die Generation Z, zu der alle nach 1995 Geborenen gehören.

Sattelberger hat 144.000 Abonnentinnen und Abonnenten und drei Millionen Likes. Viele Videos erreichen Aufrufe im sechsstelligen Bereich. Sattelberger greift recht ungeschickt Tanz- und Musikrends auf und verkleidet sich aufwändig. Er berichtet aber auch seriös aus seinem Arbeitsalltag als Abgeordneter. Die „Süddeutsche Zeitung“ (SZ) vom 8. 1. 2022 hat jetzt das Geheimnis verraten, wem Sattelberger seinen Tiktok-Erfolg verdankt: Die Videos, die er selbst finanziert, werden von der (von einem 17-Jährigen gegründeten) Münchner Agentur „Project Z“ entwickelt und mit Smartphonekameras produziert. In der Regel trifft sich Sattelberger alle zehn Tage

mit Agenturleuten, um kontinuierlich neue Videos zu produzieren. Peinlich sei ihm keines seiner Videos, sagte Sattelberger der SZ. Das Portal Tiktok, das vom chinesischen Unternehmen Bytedance betrieben wird, hat europaweit 100 Millionen User.



Foto: Pichler

**Thomas Sattelberger.** Der Politiker kämpft bei Tiktok mit dem Laserschwert für Start-Ups.

### COURSERAS „LERNTRENDIS 2021“

## Kurse zu künstlicher Intelligenz gefragt



Coursera, eine der größten, internationalen Lernplattformen der Welt, analysierte die Nachfrage seiner deutschen User.

Die Daten aus dem Jahr 2021 belegen, dass die fast 1,2 Millionen registrierten deutschen Lernenden (weltweit 87 Millionen Lernende) besonders häufig Kurse belegt haben, die sie beim Thema „Digitalisierung der Arbeitswelt“ voranbringen.

„Machine Learning“ von der Stanford University war im Jahr 2021 der meistbesuchte Kurs unter den bei Coursera registrierten deutschen Lernenden. Der Kurs ist sehr beliebt bei all denjenigen, die es mit einer Automatisierung ihrer Arbeit zu tun haben, bei der eine künstliche Intelligenz die Steuerung übernimmt. Sehr gefragt war auch der Kurs „AI's Neural

Networks and Deep Learning“. Aber auch Kurse, die Data-Science-Kenntnisse vermitteln, waren beliebt. Der Beruf des Data Scientist gilt als einer der begehrtesten High-Tech-Berufe Europas. Coursera registriert eine zunehmende Bedeutung von Zertifikaten, die eine schnelle und flexible Umschulung ermöglichen. Gemeint sind Kurse wie „Foundations of Project Management“ von Google.

Darüber hinaus finden auch Kurse zunehmend Beachtung, die sich Phänomenen widmen wie zum Beispiel „The Science of Wellbeing“ der Yale University oder „Bitcoin and Cryptocurrency Technologies“ der Princeton University.

## Kurz und Knapp

**Coaching-Umfrage.** Jörg Middelendorf, Chef des BCO in Köln, übergibt die Durchführung der jährlichen „Coaching Umfrage Deutschland“ an das Artop-Institut an der Humboldt-Universität in Berlin, das unter der Leitung von Thomas Bachmann und Carmen Stephan ab 2022 die Umfrage weiterführen wird. Artop bietet seit 1995 Beratung, Forschung und Ausbildung in Sachen Business-Coaching.

**Bestseller.** Wie viele Bücher wurden 2021 in Deutschland verkauft? Rund 273 Millionen hat die Marktforschungsgesellschaft Media Control in Baden-Baden gezählt. Neu auf den Markt kamen im vergangenen Jahr 1.028.469 verschiedene Titel. Die Nummer 1 ist die deutsche Übersetzung des US-Romans „Der Gesang der Flusskrebse“ mit fast 700.000 Verkäufen.

**Bundesregierung.** Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) baut sein Ministerium um. Es gibt jetzt eine Abteilung „Weiterbildung“. Chefin dort wird Gunilla Fincke, bisher Referatsleiterin für Grundsatzfragen der Migrations- und Integrationspolitik. Die bisherige Abteilung „Digitalisierung und Arbeitswelt“ wird in „Denkfabrik Digitale Arbeitswelt“ umgetauft.

**Auch das noch.** Das Nachrichtenmagazin „Focus“ Nr. 3 vom 15. Januar 2022 widmet der amerikanischen Aufräumtrainerin Marie Kondo einen vierseitigen, oberflächlichen Bericht. Kondo kann sich über den Erfolg ihrer zweiten Netflix-Serie zum Thema „Ordnung ist das halbe Leben“ freuen. Sie gibt Tipps, so viele Dinge wie möglich hochkant stapeln und versucht auch die Beziehungen ihrer Klienten in Ordnung zu bringen.

ROBERT HALF

## HR-Trends 2022: Re-Boarding, KI und Diversität



Auch 2022 wird für viele HR-Abteilungen und Personalverantwortliche wieder herausfordernd. Sven Hennige, Senior Managing Director Central Europe bei Robert Half, einem Anbieter von Talentlösungen, skizziert die drei wichtigsten HR-Trends für das neue Jahr:

### Trend 1: Re-Boarding

Es geht darum, Menschen nach der Pandemiebedingen Kurzarbeit oder langen Homeoffice-Phasen wieder in die Arbeitsabläufe vor Ort zu integrieren. Im Fokus steht dabei besonders auch die soziale Komponente. Die individuellen Bedürfnisse haben sich in den vergangenen Monaten möglicherweise verändert. Eine mögliche

psychische Belastung durch die Pandemie und die Umgewöhnung mit Blick auf neue Arbeitsprozesse im Büro müssen berücksichtigt werden. Auch die Zusammenarbeit als Team beginnt oft von vorne.

### Trend 2: KI-gestütztes Recruiting

Künftig wird die künstliche Intelligenz (KI) bei der Suche nach geeignetem Personal eine unterstützende Rolle spielen. Sie könnte beispielsweise Termine für Bewerbungsgespräche koordinieren und bereits formale Anforderungen in den Unterlagen prüfen und so den Kandidatenkreis festlegen. Inzwischen gibt es sogar spezielle Software, die Fragen für anschließende Bewerbungsgespräche entwickelt. Eine

gut programmierte KI könnte auf einer passenden Datenbasis entscheiden, ob ein Bewerber anhand seiner fachlichen Skills geeignet ist.

### Trend 3: Konkrete Förderung von Diversität, Inklusion und Antirassismus

Die aktuelle Arbeitsmarktstudie von Robert Half zeigt, dass knapp die Hälfte aller Firmen in Deutschland (47 Prozent) Schulungsmaßnahmen anbieten, die sich mit Vielfalt, Inklusion und Gerechtigkeit befassen. Und nahezu ein Viertel der Befragten bestätigt, dass sich durch die stärkere interne Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit die Arbeitskultur verbessert habe.

## CAPGEMINI-STUDIE

# Führungskräfte nur unzureichend auf hybrides Arbeiten vorbereitet

69 Prozent der deutschen Führungskräfte sind der Meinung, dass ihr Unternehmen den Übergang zu Remote- und Hybridarbeitsplätzen reibungslos bewältigt hat.

Dem stimmt jedoch nur die Hälfte (49 Prozent) der Mit-

arbeitenden zu. Das zeigt die aktuelle globale Studie „Re-learning Leadership: Creating the Hybrid Workplace Leader“ des Capgemini Research Institute. Der hybride Arbeitsplatz stellt Unternehmen offenbar vor einzigartige Herausforderungen: Von Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Teams anleiten und inspirieren, indem sie emotional intelligent handeln und den Angestellten die erforderliche Autonomie gewähren.

Allerdings gaben nur 37 Prozent der Mitarbeitenden in nicht leitenden Funktionen an, dass ihr Unternehmen Teams aktiv dabei unterstützt, eigene Entscheidungen zu treffen. Zudem fühlt sich weniger als die Hälfte (47 Prozent) im Verlauf der Pandemie von ihrem Unternehmen einbezogen und gehört.

Tatsächlich hat die Pandemie die Notwendigkeit, das körperliche und mentale Wohlbefinden der Belegschaft ernst zu nehmen, noch stärker in den Fokus gerückt. Aber es gibt eine Wahrnehmungslücke zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, was den effektiven Umgang mit den Themen Gesundheit und Wohlbefinden während der Coronakrise angeht.

Die Studie zeigt, dass für die neue hybride Arbeitswelt auch neue Ansätze der empathischen und mitarbeiterorientierten Führung erforderlich sind. Vertrauen ist für den anstehenden Wandel von zentraler Bedeutung: Eine überwältigende Mehrheit (84 Prozent) der Befragten sieht die Fähigkeit, eine Vertrauenskultur zu schaffen, in der sich die Mitarbeitenden selbstbestimmt fühlen, als eine der wesentlichen Kompetenzen von Führungskräften an.



KINCENTRIC-TRENDREPORT

## Dem Anstieg der Fluktuation vorbeugen

„Für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, neue Talente zu finden und vorhandene Mitarbeitende zu halten“, prognostiziert Dr. Stefan Mauersberger, Partner bei Kincentric, einer Beratungsgesellschaft mit den Schwerpunkten Mitarbeiterbefragung, Führungskräfteentwicklung sowie Talent Advisory.

Es werde in Zukunft darauf ankommen, den Mitarbeitenden größtmögliche Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes einzuräumen. Führungskräfte müssten außerdem über das fachliche und soziale Rüstzeug verfügen, um die Rückkehr vom Homeoffice an den Arbeitsplatz kompetent zu begleiten, besonders wenn die Arbeit ab sofort

in einer hybriden Umgebung stattfinde. Noch nie sei es so wichtig gewesen, Mitarbeitenden zuzuhören und auf sie einzugehen. Das Zuhören sollte aber nicht nur dazu dienen, ihr Engagement zu messen – das Feedback der Mitarbeitenden müsse auch ein wichtiger Input für personelle und geschäftliche Entscheidungen sein. Fast die Hälfte der Beschäftigten ist sich laut Kincentric nicht über die Karrieremöglichkeiten in ihrem Unternehmen sicher. Führungskräfte müssten bereit sein, offen über Entwicklungsmöglichkeiten für jeden Mitarbeitenden zu sprechen. Eine starke Unternehmenskultur helfe, Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten.

IFM BONN

## So bewältigt der Mittelstand die Krise

Wenn kleine Unternehmen eine Krise wie die Coronapandemie zu bewältigen haben, hilft eine gute Kapitalausstattung. „Gleichwohl hängt es aber auch sehr stark von der Person des Unternehmers ab, ob eine Krise überwunden wird. Dies gilt umso mehr, je kleiner das Unternehmen ist“, erklärte Dr. Annette Icks vom Institut für Mittelstandsforschung ([www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)) bei der Vorstellung der Studie „Resilienz von Unternehmen“.

Es habe sich als hilfreich erwiesen, wenn die Unternehmerinnen oder Unternehmer die neue, krisenhafte Situation schnell akzeptierten und lösungsorientiert darauf reagierten. Von Vorteil sei ein bereits vor der Krise vorhandener hoher Digitalisierungsgrad gewesen. Die Studie enthält anonymisierte Fallbeispiele und lobt ein Trainingsinstitut, das vor der Krise mit 40 Mitarbeitern rund 2,5 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftete. Hier sei es gelungen, das Geschäftsmodell dank rascher IT-Investitionen zu transformieren und mit Webinaren und Online-Coachings das nötige Geld zu verdienen.

# CREATING THE FUTURE BY BRIDGING PERSPECTIVES!

Das erste Event rund um die Themen People, Transformation & Innovation



**Nono Konopka**  
Podcaster & Mitgründer Biking Borders

**Armin Landgraf**  
Ex-CEO Canyon Bikes

**Astrid Schulte**  
CEO Berendsohn AG

## KEYNOTES

Erlebe eine inspirierende Mischung aus Community, Expo & Conference mit über 120 Vorträgen, Panels und Workshops sowie 75 Lösungsanbietern  
3.000 Teilnehmer:innen zum Austausch & Netzwerken  
Outdoor Area, Drinks, Food & Music

**31.05 - 01.06. 2022**

**Fredenhagen  
Frankfurt-Offenbach**

Sichere dir bis 28.02.22 dein EARLY BIRD Ticket

**[copetri.com](http://copetri.com)**

Neugierig auf uns?



**Wolf Lotter.** „Die neue Arbeitswelt ist der Ort, wo die Selbstverpflichtung zur Leistung und die Pflicht zur Leistung, die sich aus dem Arbeitsvertrag ergibt, verschmelzen.“

# „Wir brauchen den kritischen Zweifel“

**INTERVIEW.** Wir messen Leistung immer noch als Output, sagt der Autor und Mitbegründer des Wirtschaftsmagazins „Brand eins“ Wolf Lotter. Doch in der Wissensgesellschaft zähle die Qualität der Ergebnisse, nicht die Quantität. Wir müssten uns darüber verständigen, was Leistung sei in einer Welt, in der es aufs Nachdenken ankomme, nicht aufs schiere Tun.

**Herr Lotter, in Ihrem neuen Buch unternehmen Sie eine Neudefinition von Leistung und fordern „Strengt Euch an!“.**  
**Warum müssen wir jetzt wieder über Leistung sprechen?**

**Wolf Lotter:** Wir müssen genau jetzt über Leistung sprechen, weil die Ära der Leistung jetzt erst beginnt. Wir stehen am Beginn des Zeitalters der geistigen Arbeit, der Wissensarbeit. Das sind die meisten Menschen nicht gewöhnt, auch wenn sie eine akademische, fast intellektuelle Ausbildung haben. Leistung durch Nachdenken und nicht durch Routinearbeit ist unserer Kultur und unserem Gesellschaftsleben zutiefst fremd. Viele Menschen laufen mit, sind fleißig – das ist ja die wörtliche Übersetzung des lateinischen „industria“ ins Deutsche. Wir sind eine Fleißgesellschaft voller toller Menschen, die wahn-sinnig angestrengt, fast schon mit ADHS-Symptomen, herum-springen. Aber wir haben nicht gelernt, mit Nachdenken, mit Konzentration auf neues Wissen hin etwas zu leisten und uns zu bemühen, die großen Probleme unserer Zeit zu lösen.

**Ich verstehe Sie so: Wir sind fixiert auf den Output und ignorieren den Outcome. Wieso gelingt die Neuorientierung nicht?**

**Lotter:** Das ist eine Kulturfrage. Wir schaffen den Wandel von der Quantitäts- zur Qualitätsgesellschaft nicht. Wir diskutieren diese Frage seit rund 60 Jahren, aber tun sehr wenig dafür. Der Grund dafür liegt darin, dass wir im Alltag sehr viele Technologien nutzen, die auf Quantität, auf Output ausgelegt sind. Die Konsumgesellschaft ist ja nicht umsonst der Begriff, der unsere

Wirklichkeit beschreibt. Wir konsumieren, wir wiederholen bei diesem Konsum, aber wir ändern kaum die Richtung – oder nur scheinbar. Wir konsumieren vielleicht mehr von anderem, aber wir investieren wenig Zeit und Mühe in die Auswahl dessen, was uns angeboten wird, in die Qualität.

Für mich ist eine entscheidende Frage in der Diskussion über die Transformation von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, was es bedeutet, an alten Riten festhalten. Die ganze Organisationswelt ist immer noch fest im Griff dieser Idee, dass man nur etwas anfangen muss und dann läuft es. Und wenn man dann ordentlich mitmacht, ist alles gut. Dieser Glaube bestimmt unser Leben. Es geht dann eher um Begrifflichkeiten, zum Beispiel gilt der Verbrennungsmotor mittlerweile als schlecht, E-Mobilität dagegen als gut. Doch wenn wir genau hinsehen, ist der qualitative Unterschied fürs Klima marginal. Nur tun wir so, als ob wir etwas ganz Tolles geschaffen hätten, auf das wir unsere ganze Energie richten. Das ist absurd. Und ist immer noch dem alten Denken verhaftet, dass ein bisschen Umlackieren schon ausreichen würde. Wir unternehmen keine echte Transformation, sondern simulieren Veränderung.

**Ein Schlüsselbegriff bei Ihnen scheint mir „Besser machen“ zu sein. Eben nicht umlackieren, sondern anders machen. Und zwar aus einem inneren Antrieb heraus. Woraus entspringt denn dieses Bedürfnis, Dinge besser zu machen?**

**Lotter:** Das ist genauso wie bei Kaizen, um ehrlich zu sein.

Foto: Sarah Esther Paulius



Wenn ich Menschen sage, sie sollten bei dem, was sie tagtäglich tun, darauf achten, was sie besser machen können – weil unvernünftig sei, was sie gerade tun –, dann animiere ich sie, genauer hinzusehen. Dieses Animieren kann mit harten Ansagen geschehen oder sanft, in jedem Fall aber kommen Lösungsalternativen zustande, wenn man Menschen zum Selbstdenken anregt. Das ist ein alter Hut, das ist nicht neu, sondern es ist eigentlich eine anthropologische Konstante, dass wir versuchen, das, was wir haben, stetig zu verbessern. Verbessern im Sinne

## „Wir unternehmen keine echte Transformation, sondern simulieren Veränderung.“

von „in eine neue Qualität überführen“. Lösungsalternativen sind immer besser, weil sie sich genauer an das anpassen, was gerade ist. Ich sage nicht, dass anders besser ist in jedem Fall. Sondern ich sage, dass das Nachdenken darüber, ob das Andere besser ist, die bessere Idee ist.

### **Nachdenken ist Arbeit. Aber wie misst man Denkarbeit?**

**Lotter:** Wir sind nach wie vor auf die Stückzahl fixiert, auf den Output, von dem Sie gesprochen haben. Egal, ob diese Stückzahl sinnvoll ist. Die Kennzahl Stückzahl kann völlig ins Leere

gehen und nur Geld kosten, aber wir fragen nicht, was uns das Ganze eigentlich bringt. Wir reden gerne davon, dass wir uns mehr in Richtung Ergebnisorientierung entwickeln, aber wenn diese Ergebnisse auch nur in Zahlen und messbaren Fakten bestehen, haben wir nichts verändert.

Dann bleibt es bei Output-Messung, die in die Irre führt. Dann zähle ich die schieren Kundenkontakte. Oder, bei Verlagen sehr beliebt, die Zahl der positiven oder negativen Leserbriefe. Das schließt aber alle aus, die sich nicht melden und vielleicht ganz zufrieden sind. Oder die sich nicht melden und völlig unzufrieden sind. Die Herausforderung liegt darin, völlig neue Dialogformen zu entwickeln, um in eine qualitative Diskussion mit der Leserschaft zu kommen. Dazu komme ich aber nur, wenn ich nachdenke, wenn ich kritisch zweifle, wie Bert Brecht es uns anempfohlen hat.

**Aber irgendwann müssen wir „die Dinge auf die Straße bringen“, wie es so schön heißt. Wenn ich fünf Tage die Woche nachdenke und nichts Praktisches zuwege bringe, hat das Unternehmen, das mich bezahlt, auch wenig von mir ...**

**Lotter:** Interessant: Sie definieren „etwas Praktisches tun“ damit, dass man irgendeinen Handgriff gemacht hat. Es gibt das schöne Wort „begreifen“. Wenn ich geistig etwas erfasse, dann sage ich, dass ich es begreife. Das kommt in unserer Kultur daher, dass ich zum Beispiel diesen Stift hier ganz fest in der Hand halte. Weil ich mich ans Physische klammere. Was →

→ mache ich aber in einer Welt, in der es um Innovationen geht, um persönliche Problemlösungen – wie es heute schon überall der Fall ist, weil nur so in einer saturierten Welt die Dinge am Laufen bleiben – was mache ich also in dieser Welt, wenn die Dinge nicht begriffen sind? Es geht um das Denken und nicht darum, dass ein Mensch fünf Tage in der Woche je acht Stunden im Büro an seinem Schreibtisch sitzt und dort brav seine Formulare ausfüllt. Und dann auch noch alle 15 Minuten gemessen wird, wie viele Formulare der Mensch ausgefüllt hat. Das neue „auf die Straße bringen“ ist vielmehr die Lösungskapazität, die im Denken liegt. Damit aber verändert sich alles. Die ganzen gewohnten Gehhilfen wie festgelegte Arbeitszeiten, Präsenz im Büro, Arbeitszeiterfassung helfen in einer Welt, in der es um Lösungsalternativen geht, nicht weiter. Die entscheidende Frage ist die nach den Resultaten. Und hier wird es interessant, denn dann kommt die Frage auf, wie wirksam etwas ist. Wirksamkeit heißt hier: Ich überlege, wohin ich will, und frage, wer mich wie dabei unterstützt, dorthin zu gelangen – für die Kunden, fürs Produkt, für die Dienstleistung.

**Sie schreiben von der Selbstverpflichtung des einzelnen Menschen, sich anzustrengen. Aber gibt es weiterhin auch exogene Pflicht zur Leistung? Gilt das Tauschgeschäft Arbeit gegen Geld weiterhin?**

**Lotter:** Das hängt davon ab, wie selbstbestimmt Sie heute bereits sind in dem, was Sie tun. Wurden Sie eingestellt, um das zu tun, was Ihnen ein anderer bis ins Detail vorschreibt (alte Arbeit) oder sind Sie verantwortlich für die Lösung eines bestimmten Problemfeldes (neue Arbeit)? Diese neue Arbeitswelt ist der Ort, wo die eigenverantwortliche Selbstverpflichtung zur Leistung und die Pflicht zur Leistung, die sich aus dem Arbeitsvertrag ergibt, verschmelzen.

Es geht dabei nicht um entweder Selbstverwirklichung oder Pflichterfüllung. Selbstverwirklichung bedeutet ja nicht, dass ich nur etwas für mich selbst tue – das ist eines der größten Missverständnisse überhaupt. Selbstverwirklichung bedeutet im Gegenteil, dass ich das, was ich am besten kann, so tue, dass es auch anderen nützt. So kommen diese scheinbar ge-

**„Die ganzen gewohnten Gehhilfen, wie festgelegte Arbeitszeiten, Präsenz im Büro, Arbeitszeiterfassung, helfen in einer Welt, in der es um Lösungsalternativen geht, nicht weiter.“**

**Wolf Lotter**

trennten Welten wieder zusammen, wenn viel Können, Selbstbestimmung und Selbststeuerung auf Anforderungen treffen, die andere an mich stellen.

**Das beantwortet die Frage nach dem Purpose ...**

**Lotter:** Die Purpose-Debatte ist so, wie sie in Deutschland geführt wird, lächerlich. Wenn ich nicht weiß, warum ich bei A oder B oder C arbeite und das tue, was ich tue, aber erwarte, dass in einem gemeinschaftlichen Prozess Sinn und Zweck nachgeliefert werden, damit mein Sinn-Defizit kompensiert



**Veröffentlichung.** Das Interview ist zunächst auf [newmanagement.haufe.de](http://newmanagement.haufe.de) erschienen. Chefredakteur Christoph Pause (Bild) führte das Gespräch und rezensierte das aktuelle Buch von Wolf Lotter (Kasten).

wird, habe ich ein echtes Problem. Menschen, die das von Organisationen erwarten, rufe ich zu „Reißt Euch zusammen!“. Selbstständigkeit und selbstbestimmte Arbeit – das Ziel von New Work – sind kein Wohlfühlprogramm, sondern bedeuten, dass jeder und jede sich extrem anstrengen muss, die eigene Kontur zu schärfen, klarzumachen, was man kann, eben dies anderen anzubieten und diese anderen auch glücklich zu machen. Damit man selbst glücklich ist. Das beantwortet die Frage nach Sinn und Zweck des eigenen Tuns. Dieses Warten darauf, dass andere einem die Frage nach dem Warum und Wozu beantworten, ist schlimmstes Konsumverhalten. Dabei sind viele dieser sinnsuchenden Menschen Kritiker der Konsumgesellschaft, gleichzeitig sind sie die heftigsten Vertreter der Konsumgesellschaft, die auch noch Sinn und Zweck konsumieren möchten. Absurd.

**Ich lese Ihr Buch als einen Appell an Selbstverantwortung und Selbstbestimmung, daran, einen Unterschied zu machen. Ist Leistung, so verstanden, Teil dessen, was menschliche Würde ausmacht?**

**Lotter:** Auf jeden Fall. Wir haben das nur vergessen. Vor 150 Jahren hätte das niemand bezweifelt, außer vielleicht im Hochadel. Die Arbeiterbewegung war geradezu getragen von der Vision, dass Arbeiter mithilfe ihrer Arbeit menschliche Würde erringen. Dass sie dank ihrer Leistung, dank ihrer Bildungsanstrengungen aufsteigen können. Dass sie ein Recht auf anerkannte Leistung haben. Das ist sogar die zentrale Vision aller Emanzipationsbewegungen des 18. und 19. Jahrhunderts und auch noch des 20. Jahrhunderts. Und kaum sind diese Forderungen für viele erfüllt, ist es plötzlich in Vergessenheit geraten und wir reden über absurde Dinge wie Purpose. Natürlich geht es darum zu sagen „Ich kann etwas. Ich bin jemand.“ Menschen definieren sich auch über ihre Tätigkeit. Die entscheidende Frage ist: Ist das, was ein Mensch tut, etwas, worauf er – und jetzt kommt ein ganz wichtiges Wort – stolz sein kann. Denn nur dann ist er auch selbstbewusst und selbstbestimmt. Alles andere ist nur geliehen.

**Interview: Christoph Pause ●**

## „Zu sich selbst finden und weitermachen“

**Rezension.** Was heißt Arbeit in einer Welt, in der es vor allem darauf ankommt, Probleme zu erkennen und auf bislang unbekannte Weise zu lösen? Wie definieren wir Leistung, wenn Routinen nicht weiterhelfen? Diesen Fragen geht Wolf Lotter in seinem Essay nach.

Seit wir Menschen das Paradies verlassen mussten, gilt, dass wir unser Brot im Schweiß unseres Angesichts essen müssen. „Per aspera ad astra“ („Ohne Fleiß kein Preis“) – solche Volkswahrheiten sprechen dafür, dass Anstrengung, Mühsal und Plackerei zu unserem Leben gehören. Die (protestantische) Arbeitsethik hat das Ganze philosophisch untermauert. Kurz: Dass von nichts nichts kommt, ist den meisten von uns sehr bewusst.

Und mitten hinein in dieses allgemeine Bewusstsein platziert Wolf Lotter sein Buch mit der Aufforderung „Strengt euch an!“ Er will nicht weniger als uns erklären, „warum sich Leistung wieder lohnen muss“. Das klingt ein wenig nach der geistig-moralischen Wende, die Helmut Kohl vor 40 Jahren ausgerufen – und relativ schnell wieder einkassiert – hat. Liegt da also ein Anachronismus in den Bücherauslagen, der uns Altbekanntes neu erzählt?

### Die Transformation ist allumfassend

Wer Lotter als scharfzüngigen Kolumnisten und Vordenker von „Brand eins“ kennt, ahnt: Das Buch ist alles andere als ein fader Aufguss des liberalen Anstrengungssermons. Es geht ihm darum, Arbeit und Leistung neu zu denken. Denn, so lautet der Grundbass des Essays, wir leben in einer Umbruchzeit, deren Dimension uns noch nicht völlig klar ist. Digitalisierung, Automatisierung, Globalisierung sind Schlagwörter, die gern und oft genutzt werden, um die aktuelle Lage zu beschreiben, doch wir zögen daraus nicht die richtigen Konsequenzen, so Lotter. Wir kratzten bislang bloß an der Oberfläche. In Tat und Wahrheit stellen uns die genannten Entwicklungen vor eine große Herausforderung. Wir müssen neue Kriterien und Kategorien entwickeln, mit denen wir Leistung definieren und Arbeit beschreiben.

Bis vor Kurzem war das alles noch relativ einfach: Unternehmen haben Menschen vertraglich dazu verpflichtet, klar umrissene Aufgaben zu erledigen. Je schneller und fehlerloser sie diese Aufgaben bewältigten, desto leistungsstärker waren die Menschen. Das sei das Arbeitsverständnis und der Arbeitsethos der Industriegesellschaft, schreibt Lotter. Allein: Die Industriegesellschaft ist am Ende. „Wir leben im Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Dieser Vorgang wird Transformation genannt“, sagt Lotter. Für die große Mehrheit zumindest der westlichen Welt gehöre Plackerei im Sinne harter körperlicher Arbeit der Vergangenheit an. Vieles ist erreicht, Maschinen nehmen uns Arbeit ab, wir sind – verglichen mit allen

vorangegangenen Generationen – sehr wohlhabend. Die Herausforderungen heute und vor allem in der Zukunft liegen woanders. Wir müssen Probleme globalen Ausmaßes lösen, allem voran den Klimawandel mit seinen vielfältigen Folgen und Ausprägungen.

### Wir brauchen ein neues Leistungsparadigma

Dabei helfen aber keine Routinen. Etablierte Prozesse effizient nutzen und definierte Handgriffe immer schneller ausführen, um möglichst viel in möglichst kurzer Zeit zu produzieren: Das war das Leistungsparadigma der Industriegesellschaft. In der Wissensgesellschaft aber gehe es darum, Probleme zu lösen, von denen wir die meisten heute noch gar nicht kennen. Denken, mit anderen diskutieren, Dinge ausprobieren, bewerten und verwerfen, nur um sie noch einmal ganz anders anzugehen – das mache die Arbeit von morgen aus.

Mit dem Leistungsparadigma der alten Welt können wir diese neue Arbeit jedoch weder steuern noch bewerten, davon ist der Autor überzeugt. Wir brauchen ein neues Paradigma, schreibt Lotter. Eine Definition von Arbeit und Leistung, die weniger den Output und mehr das qualitative Ergebnis bewertet. Die weniger Aktionismus und mehr Vernetzung und Zusammenarbeit honoriert. Die Menschen Zeit gibt, zu lernen und ihnen ermöglicht, das Beste aus sich herauszuholen. Die bereit ist, Menschen denken und machen zu lassen, jenseits von Kernarbeitszeit und Zeiterfassung.

Das alles komme nicht von allein, es ist harte Arbeit. Die wir aber leisten müssten, wenn wir die Herausforderungen der Zukunft meistern möchten. Jeder und jede von uns ist aufgerufen, diese Arbeit zu leisten – sich eben anzustrengen.



**Wolf Lotter.** Strengt euch an! Warum sich Leistung wieder lohnen muss, Ecowin, 2021, 126 Seiten, 18 Euro (als E-Book 13,99 Euro)

**SINNSUCHE.** Unternehmen, die vorgeben, mit ihren Produkten die Welt ein Stück besser zu machen, wollen in der Regel nur ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen. Das behauptet der Wirtschaftspsychologe Ingo Hamm in seinem gerade erschienenen Buch „Sinnlos glücklich“. Einiges deutet darauf hin, dass der Corporate Purpose ein Etikettenschwindel ist.

# Superpower Purpose?

**BEISPIELE ...**

... für Corporate Purpose:



**01.**

Wir verbinden die Länder Europas miteinander und Europa mit der Welt (**Lufthansa**)

**02.**

To help the world run better and improve people's lives (**SAP**)

**03.**

We create chemistry for a sustainable future (**BASF**)

→ In unsicheren Zeiten wollen viele Unternehmen zeigen, dass sie Orientierung geben können. Dazu schreiben Sie sich einen Purpose, einen höheren Zweck ihrer Existenz, auf weithin sichtbare Fahnen und hoffen auf eine positive Resonanz. Dr. Pero Micic, ein Experte für Zukunftsmärkte und Zukunftsstrategie und Chef der Future Management Group AG in Eltville, sieht das recht nüchtern: „Ich glaube, dass der Begriff Mission vielen Menschen einfach zu langweilig geworden ist, oder zu altbacken, und sie deshalb jetzt auf Purpose aufspringen“. Vor allem Berater hätten die Purpose-Entwicklung als Geschäftsfeld erkannt. Laut Micic sollte sich niemand etwas vormachen lassen: „Purpose heißt Zweck und den Zweck zu bestimmen, war schon immer die Sache einer Mission.“

## Purpose oder Mission – lohnt diese Unterscheidung?

Micic klärt auf: In einer gut formulierten Mission gibt es fünf Elemente, die man braucht, um die konstante Aufgabe eines Unternehmens zu beschreiben:

1. Da ist zuerst der Antrieb, das berühmte „Why“. Hier geht es um die Herkunft der Energie, mit der ein Unternehmen betrieben wird. Steve Jobs war der Überzeugung, dass Computer unbedingt anders (nämlich sehr einfach) zu bedienen sein müssen.
2. In einer Mission geht es auch um die Zielgruppe. Für wen setzt ein Unternehmen seine Energie und Leidenschaft ein?
3. Eine Mission muss unbedingt ein klares Wirkungsversprechen enthalten. Was bewirkt man für seine Kunden? Wofür bezahlen die Kunden wirklich?

Menschen zahlen zum Beispiel für Musikgenuss – heute per Streaming-Abo, früher per CD.

4. Das vierte Element einer Mission ist das Lösungsversprechen des betreffenden Unternehmens. Das ist die besondere Weise, auf die die versprochenen Wirkungen erzielt werden.
5. Außerdem sollte in einer Mission der gesellschaftliche Beitrag, den ein Unternehmen leistet, erwähnt werden. Wie macht das Unternehmen die Welt besser? Dieser gesellschaftliche Beitrag ist der Purpose!

Die Firma „SpaceX“ hat als Purpose ihre Anstrengungen zu bieten, es den Menschen zu ermöglichen, auf anderen Planeten Fuß zu fassen, wenn die Erde unbewohnbar geworden sein sollte. Der Mährescherhersteller Claas trägt laut Purpose dazu bei, dass Landwirte auch bei wachsender Weltbevölkerung genug Nahrung produzieren können. Micic selbst beschreibt einen Purpose so: Ich helfe Führungskräften, zukunftsintelligere Entscheidungen zu treffen.

## Vom profanen Zweck zum „edlen Sinn“

Andere Berater wie zum Beispiel die Avantgarde Experts GmbH in München sehen den Corporate Purpose als ein ganz eigenständiges Konstrukt, als den exklusiven Daseinssinn, der weit über die reine Gewinnorientierung hinausgeht. Der Corporate Purpose bildet die Identität eines Unternehmens. Die Beraterin Lisa Earle McLeod hat, um das Besondere zu betonen, sogar den Begriff des „Noble Purpose“ erfunden. Auch in schlechten Zeiten muss man am „edlen Sinn“ festhalten, denn nur so kann eine

Gesellschaft überleben. Ihr entsprechendes Buch aus dem Jahr 2016 trug den Titel „Leading with Noble Purpose: How to Create a Tribe of True Believers“. Es scheint weniger wichtig, wer ein Unternehmen ist und wie es wirtschaftlich dasteht. Es kommt vielmehr darauf an, dass es „die Welt zum Positiven verändern kann.“

## Der Purpose existiert – man muss ihn nur finden

Wie formuliert man nun einen Purpose, der das Wohl aller Stakeholder im Blick hat: die Mitarbeitenden, die Kunden, die Lieferanten, die Geldgeber und die Gesellschaft? Robert E. Quinn, ein Professor an der Ross School of Business der Universität von Michigan, erklärte im „Harvard Business Review“ (7/8-2018), dass ein Purpose niemals von einer Arbeitsgruppe erfunden werden könne. „Er existiert bereits in jedem Unternehmen“, so Quinn. Man könne ihn nur finden, wenn man sich auf eine „Listening tour“ beuge und sich in persönlichen, empathischen Gesprächen mit Vertretern und Vertreterinnen der Belegschaft unterhalte. Dabei sollten Dinge angesprochen werden wie:

- Welche Probleme lösen wir für unsere Kunden?
- Welche Kompetenzen nutzen wir dazu?
- Nach welchen Werten handeln wir?
- Welche Probleme lösen wir für die Gesellschaft?
- Welche Existenzberechtigung hat unser Unternehmen deshalb in den Augen der Öffentlichkeit?

Quinns Artikel trug den verräterischen Untertitel „How to turn Purpose into Performance“, der darauf hindeutete, dass Purpose nicht nur die Welt zu einem

04.

To make the world a brighter place (Covestro)

05.

First move the world (Mercedes-Benz Cars)

06.

We make real what matters (Siemens)





**Ingo Hamm.** Der Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Darmstadt schreibt ausgesprochen provokativ.

**Buchtipps.** Ingo Hamm: „Sinnlos glücklich“, Franz Vahlen Verlag, München 2022, 259 Seiten, 26,90 Euro



besseren Ort machen, sondern auch Dank langfristiger Motivation zu einer Leistungssteigerung der Belegschaft führen soll. Und aktuell entsteht zusätzlich auch noch der Verdacht, dass sich Unternehmen mit Purpose einen Vorsprung erhoffen, die besten Hochschulabsolventen oder sonstige Jobsuchende für sich begeistern zu können. Das zumindest geht aus einer Studie aus dem Jahr 2021 hervor, die die Personalberatung Kienbaum in Köln durchgeführt hat. Die Auswertung von 1.300 Antworten ergab unter anderem, dass 33 Prozent der Angestellten in purposegetriebenen Organisationen ein durchschnittlich um 33 Prozent höheres Engagement an den Tag legen. Außerdem haben es Purpose-Unternehmen laut Kienbaum sehr viel leichter, junge Talente zu gewinnen und auch zu halten.

## Auf das subjektive Sinnempfinden kommt es an

Den Eindruck, dass der Purpose-Claim die Welt zu retten, nicht die Welt rettet, sondern die Attraktivität von Unternehmen gegenüber jungen Bewerbern und Bewerberinnen steigern soll – diesen Eindruck hat Ingo Hamm, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Darmstadt, schon seit einiger Zeit. Er hat gerade ein Buch mit dem Titel „Sinnlos glücklich – Wie man auch ohne Purpose Erfüllung bei der Arbeit findet“ geschrieben und ein wichtiger Teil des sehr lebensnahen Buchs dreht sich darum, die „Jugend“ vor den Purpose-Claims zu warnen. Dazu ist ihm ein entlarvendes

Beispiel eingefallen: Man stelle sich vor, man arbeite bei einer sehr angesehenen Hilfsorganisation, die die Meere von Plastikmüll säubert. Man stelle sich außerdem vor, jeden Tag sammle man entlang einer Küste von einem kleinen Boot aus Plastikteile mit der Hand ein. Die Art und die Anzahl der Handgriffe, die für ein Plastikteil erforderlich sind, werden vorgeschrieben und von einem Supervisor überwacht, der jeden anmeckert, der sich ungeschickt anstellt oder zu langsam das Plastikteil von der Wasseroberfläche fischt. Hamm ist sich sicher, dass fast jeder Plastiksammler sofort kündigen würde, obwohl er etwas sehr Sinnvolles für die Welt tut. Einhundert Prozent Purpose ist unwichtig, wenn ihm null Prozent Selbstverwirklichung gegenübersteht. Kein Mensch will um jeden Preis bei Greenpeace & Co. arbeiten, wenn die Tätigkeit an sich unzumutbar ist. Durch seine Forschungen und sein Gruppenexperiment hat Hamm herausgefunden, dass die Attraktivität von Jobs damit zusammenhängt, inwiefern die Probanden das Gefühl haben, mit ihrer Tätigkeit etwas bewirken zu können, aber nicht im Sinne von „die Welt retten“, sondern ganz konkret für sich selbst. Hamm: „Es ist die Selbstwirksamkeit, die wahrgenommene Effektivität der eigenen Tätigkeit, die ganz zentral die Attraktivität von Stellen ausmacht. Jobs sind attraktiv, nicht der Purpose.“ Ein Mensch entscheide sich für einen Job, nicht für einen Arbeitgeber oder einen gesellschaftlichen Mehrwert.

Der Autor Ingo Hamm kämpft mit seinem Buch ausgesprochen provokativ („Pur-

pose ist ausgemachter Etikettenschwindel“) und bewundernswert mutig gegen eine Managementmode, die noch nicht ihren Zenit überschritten hat und vom Mainstream aggressiv verteidigt werden wird. Natürlich weiß Hamm, dass es auch gesellschaftlich sinnvolle Jobs gibt. Doch aus der Existenz solcher Jobs etwas abzuleiten, heiße, die Ausnahme zur Regel zu erheben. „Sinn macht im Job keinen Sinn. Sinn im Job ist keine sinnvolle Sinn-erfüllung, sondern lediglich eine weitere quiekende Publicity-Sau, die grunzend durchs New Work-Dorf getrieben wird“, ärgert sich Hamm im Vorwort zu seinem Buch „Sinnlos glücklich“.

## Im Idealfall spürt man „Selbstwirksamkeit“

Hamm bezieht sich auf Professor Tatjana Schnell, Universität Innsbruck, und schlägt vier Kriterien vor, anhand derer eine berufliche Tätigkeit als sinnvoll gelten kann:

1. Die Arbeit hat einen Nutzen für andere.
2. Die eigenen Fähigkeiten und Lebensziele passen zur Arbeit.
3. Man kann hinter den Werten des Arbeitgebers stehen.
4. Die Arbeit bietet die Zugehörigkeit zu einem Team.

Alle diese vier Kriterien müssen gegeben sein, damit ein Job sinnvoll ist. Hamms frohe Botschaft lautet in diesem Zusammenhang, dass fast jeder Job im Prinzip alle vier Voraussetzungen erfüllen kann. Hamm: „Wir müssen nicht alle bei Greenpeace oder der Uno arbeiten und die Welt retten, um Sinn und Erfüllung bei der Ar- →

## titelthema

→ beit finden. Es reicht, wenn wir einen Job wählen und behalten, der diese vier Voraussetzungen erfüllt.“ Einen sinnvollen Job kann zum Beispiel auch ein Amazon-Lagerarbeiter haben:

1. Es gibt einen Nutzen für andere. Der Lagerarbeiter sorgt dafür, dass viele Menschen rasch bekommen, was sie sich wünschen und was sie vielleicht dringend brauchen.
2. Der Job passt zu den eigenen Fähigkeiten, weil Amazon wohl keine unfähigen oder kranken Arbeiter einstellt.
3. Der Lagerarbeiter kann hinter den Werten der Firma stehen – zumindest, wenn er mit Arbeit unter Zeitdruck umgehen kann. Und vielleicht ist Amazon-Gründer Jeff Bezos ein echtes Vorbild für ihn.
4. Es ergibt sich beim Zusammenstellen der Pakete quasi automatisch eine Zugehörigkeit zu einem Team.

Selbst ein Job bei Amazon kann also sinnvoll sein. Aber natürlich gibt es noch bessere Jobs – nämlich solche, die nicht nur sinnvoll, sondern sinnstiftend sind. Das sind Arbeitsplätze, bei denen die Menschen sich selbst verwirklichen können, weil sie die nötigen Spielräume zugestanden bekommen.

### Der Existenzialismus kann ein Wegweiser sein

Aber selbst für eine Sinnstiftung ist laut Hamm ein Purpose nicht nötig. Man müsse für einen sinnstiftenden Job nicht die Welt retten. Wer sich in der Arbeit selbst verwirklichen kann, erfährt bereits Sinn. „Ich bin regelmäßig erstaunt, wie viele Manager, Gurus und Politiker vom Sinn der Arbeit sprechen, ohne den Existenzialisten Albert Camus gelesen zu haben. Dabei hat sich dieser weit-aus mehr und gründlichere Gedanken zum Sinn des Lebens gemacht als jeder sogenannte „Intellektuelle des Internet-Zeitalters“, behauptet Hamm, der den Begriff „Selbstwirksamkeit“ in einem direkten Zusammenhang mit der Philosophie des Existenzialismus stellt: Die Welt an sich ist sinnfrei und der Sinn, den ein Mensch erfahren kann, steht in direktem Zusammenhang mit seinem Tun: „Der Mensch ist nichts anderes, als wozu er sich macht.“ Der Sinn liegt im Tun. Sinn



**Sisyphos.** Sinn entsteht für Existenzialisten durch Tun: Das „eigene Joch“ wird bewusst angenommen.

Foto: matiasdelcarmine / AdobeStock

kann man nicht haben, man kann ihn nur geben und das auch nur dem eigenen Leben.

In der griechischen Philosophie gibt es die Figur des Sisyphos, der von den Göttern dazu verurteilt wurde, einen Felsen einen Berg hochzurollen. Kaum ist der Felsbrocken oben, fällt er runter ins Tal und Sisyphos muss von vorne anfangen. „Wir müssen uns Sisyphos als glücklichen Menschen Menschen vorstellen“, schreibt Camus. „Sein Schicksal gehört ihm.“ Der antike Held kann der Tätigkeit, zu der er verdammt wurde, einen Sinn geben: Das eigene Joch wird bewusst, freiwillig und mit Stolz getragen. Das eigene Leben trotz allen Lasten zu bejahen, das bedeutet Selbstverwirklichung.

### Purpose-Unternehmen verlangen Begeisterung

Während Ingo Hamm das Thema „Purpose Driven Organisation“ aus der Sicht der Mitarbeitenden beleuchtet, betrachten der Organisationssoziologe Stefan Kühl (Interview auf der gegenüberliegenden Seite) und der DBVC-Senior Coach Klaus Eidenschink (in einem Artikel auf LinkedIn am 11. Mai 2019) das Thema aus einem organisationalen Blickwinkel.

Eidenschink kritisiert am Purpose-Ansatz, dass er Unternehmen die Möglichkeit bietet, ihre Mitarbeitenden subtil auszubeuten. Unternehmen behaupten, in irgendeiner Form die Welt zu verbessern und geben den Mitarbeitenden das motivationssteigernde Gefühl, sie seien Teil eines sinnvollen Projekts. Dabei geht

es unter anderem um recht naive Dinge wie zum Beispiel:

- die Identifikation mit einer durch und durch guten Sache
- die Idee, dass wirklich alle Beteiligten etwas zu einem Ganzen beitragen können
- die Vorstellung, dass Konflikte sich bei genügend Einsatz immer in einem Konsens auflösen
- die Annahme, dass man Ziele verfolgen könne, ohne jemanden zu benachteiligen,
- das Konzept, dass es eine einzige Wahrheit gibt und es möglich ist, diese eine Wahrheit so zu gestalten, dass die Vielzahl der Stakeholder- und Shareholderinteressen unter den Hut dieser Wahrheit zu bringen sind.

Eidenschink weist unter anderem darauf hin, dass es in strenggläubigen Purpose-Unternehmen oft nicht mehr ausreicht, einfach seine Arbeit abzuliefern, man müsse auch noch Begeisterung zeigen. „Die Gemeinschaft der Gläubigen bildet dann auch meist entsprechende Rituale, Erkennungsmerkmale und Begriffe aus. Wie bei jedem sich auf diese Art bildenden sozialen System, werden zum Beispiel Feindbilder und ein Missionszwang zu prägenden Merkmalen.“

Was aber am schlimmsten sei, sei die Tatsache, dass die Überidentifikation mit dem Purpose zu einem Verlust von Alternativen in einer Organisation führe. Da die Andersgläubigen das Unternehmen verlassen, fehlen letztlich die kritischen Geister, die vor Fehlentwicklungen warnen könnten.

**Martin Pichler** ●

# „Eine Orientierung am Zweck schwächt Wandlungsfähigkeit“

**Interview.** Die „Purpose Driven Organization“ vereint die Träume selbstverwalteter Betriebe und politischer Basisinitiativen. Jetzt ist die Idee in der Mitte des Managements angekommen. Grund genug für den Soziologen Stefan Kühl, auf die Grenzen des Konzepts hinzuweisen.

## Unternehmen als Orte, an denen Menschen Sinn stiften. Klingt doch ganz schön. Was stört Sie daran?

**Prof. Dr. Stefan Kühl:** Das systemtheoretische Argument gegen eine Verabsolutierung der Orientierung am Purpose lautet: Sobald Mitarbeitende sich mit einem Zweck identifizieren müssen, schränkt die Organisation selbst ihre Wandlungsfähigkeit erheblich ein. Doch gerade das ist häufig überlebensnotwendig, um sich Umwelteinflüssen anpassen zu können. Deshalb birgt der Zweck als Motivationsmittel Risiken, Geld als Motivationsmittel hingegen die Möglichkeit, flexibel zu agieren. Es schafft eine bezahlte Indifferenz, also eine Gleichgültigkeit der Mitarbeitenden gegenüber dem Zweck. Darin sehe ich einen Vorteil.

## Also Geld als Motivationshebel. Gibt es nicht zahlreiche Studien, die dem widersprechen?

**Kühl:** Wenn das stimmen würde, könnten Unternehmen, Verwaltung oder Krankenhäuser die Gehaltszahlung an ihre Mitarbeitenden ja sofort einstellen. Das würde ihre Bilanzen deutlich verbessern. Es gibt in Organisationen unterschiedliche Motivationsfaktoren – attraktive Tätigkeiten, sinnstiftende Zwecke, kollegialer Zusammenhalt, mehr oder minder hohe Geldzahlungen und zum Beispiel im Fall von Wehrpflichtarmeen auch ein notfalls mit körperlicher Gewalt durchgesetzter Zwang. Je nach Typus der Organisation spielen die Motivationsfaktoren unterschiedliche Rollen. Je mehr eine Organisation mit sinnstiftenden Zwecken oder attraktiven Tätigkeiten wuchern kann, desto geringer können Geldzahlungen sein.

## Was ist für Sie eine Purpose-Organisation?

**Kühl:** Wenn wir über eine Purpose-Driven-Organisation in Reinform reden wollen, dann sollten wir über die TAZ, die Bhagwan-Sekte oder die Rote Armee Fraktion reden. Das sind politische und religiöse Sekten, die mit einem sinnhaft empfundenen Zweck in der Lage waren, ihre Mitglieder mit all ihren Rollenbezügen zu binden.

## Bei Organisationen wie Greenpeace scheint es ganz gut zu laufen. Wie erklären Sie sich das?

**Kühl:** Hier zeigt sich eine Entwicklung, den Zweck der Organisation und Motivation der Mitarbeitenden zumindest teilweise zu trennen. Greenpeace ist dafür ein gutes Beispiel. Aus meiner Sicht sind sie gerade deswegen so einflussreich, weil sie über eine Vielzahl gut bezahlter und in eine

klare Hierarchie eingebundene Mitarbeitende verfügen, die sie unabhängig vom Purpose schnell und flexibel einsetzen können. Robin Wood, eine Umweltschutzorganisation mit ähnlicher Zielsetzung, die etwa zur selben Zeit entstanden ist, agiert noch immer basisdemokratisch und ist damit lange nicht so erfolgreich.

## Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen Purpose und Performance?

**Kühl:** Es gibt Unternehmen, die den Purpose radikal umsetzen, die dafür da sind, dass sich ihre Mitarbeiter wohlfühlen. Doch dann stellt sich die Frage: Sind das automatisch diejenigen, die wirtschaftlich am erfolgreichsten sind oder die Kunden zufriedenstellen? Bei der Purpose-Diskussion wird so getan, als könnten alle Bedürfnisse, die von Mitarbeitenden, Kunden, Shareholdern, gleichzeitig befriedigt werden. Und dann soll auch noch ein gesellschaftlicher Beitrag geleistet werden. Das halte ich für eine naive Wunschvorstellung.

## Und doch glauben einige daran ...

**Kühl:** Ich sehe den Purpose als aktuelles Management-Gimmick in Unternehmen, eine neue Variante der Leitbild-Diskussion, die wir noch vor zehn Jahren geführt haben. Ich gehe jede Wette ein, dass spätestens bei der nächsten Rezession, also in zwei, drei Jahren, niemand mehr über durch Purpose getriebene Organisationen sprechen wird.

**Interview: Matthias Haller ●**

**Stefan Kühl.** Er ist Professor für Organisationssoziologie an der Uni Bielefeld und Berater bei Metaplan.



# Gewollt ist nicht gleich gekonnt

**EIGNUNGSDIAGNOSTIK.** In Trainings und Coachings sind häufig Persönlichkeitsfragebogen für die Teilnehmenden im Einsatz. Allerdings stellen sich schon bei der Auswahl eines Fragebogens einige Herausforderungen und erst recht bei der Interpretation der Ergebnisse. Dieser Überblick gibt Orientierung – und bewahrt vor gängigen Fehlern.

„Das Wertvollste im Leben ist die Entfaltung der Persönlichkeit und ihrer schöpferischen Kräfte“, sagte Albert Einstein. Der Begriff „Persönlichkeit“ ist oft positiv besetzt. Entsprechende Fragebogen werden in Weiterbildungen und Trainings eingesetzt. Dabei bleiben die konkreten Ziele des Einsatzes häufig unklar. Weit verbreitet ist es, einen Persönlichkeitsfragebogen einzusetzen, um dafür zu sensibilisieren, dass Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit individuell anders empfinden und reagieren. Dadurch soll das Miteinander verbessert werden. Nicht selten wird ein Persönlichkeitsfragebogen zu Trainingsbeginn lediglich dazu eingesetzt, um eine positive, vertrauensvoll-offene Stimmung im Training zu erzielen. Andere Angebote nehmen für sich in Anspruch, dass die Teilnehmenden durch den Fragebogeneinsatz die eigenen Potenziale erkennen und die eigene Persönlichkeit entwickeln. Darüber hinaus kommen Persönlichkeitsfragebogen unter anderem in der Personalauswahl und zur Teambildung zum Einsatz – darauf wollen wir hier aber nicht eingehen. Bleibt das Ziel des Fragebogeneinsatzes vage, fällt eine Evaluation der Zielerreichung schwer. Bezüglich der Ziele sollte man daher Transparenz einfordern.

Hinsichtlich der Frage, wie die Ziele erreicht werden sollen, kann die Praxis des Fragebogeneinsatzes bei allem Facettenreichtum danach unterschieden werden, ob die Arbeit mit dem Fragebogen auf das Training beschränkt ist oder darüber hinausgeht. Im letzteren Fall dient der Fragebogeneinsatz beispielsweise der Ableitung von spezifischen Entwicklungsmaßnahmen, die im Anschluss an das

Training erfolgen. Dies lässt sich in der Regel nur mithilfe von Einzelmaßnahmen wie Coachings gewährleisten.

Zielgruppen für den Einsatz von Fragebogen in Trainings sind unter anderem Führungskräfte und Vertriebsmitarbeitende, aber auch „Talente“ – wobei in einigen Fällen das Individuum im Fokus steht, während in anderen Fällen mehrere Persönlichkeiten, die in irgendeiner Form interagieren (beispielsweise als Team), simultan betrachtet werden.

Bei der Auswahl, dem Einsatz und der Interpretation von Persönlichkeitsfragebogen stellen sich zahlreiche Herausforderungen. Auf einige zentrale Themen gehen wir im Folgenden ein. Zunächst verdeutlichen wir, welche grundsätzlichen Besonderheiten beim Umgang mit Selbsteinschätzungen zu beachten sind und thematisieren die Aussagekraft solcher Daten. Anschließend gehen wir auf zwei spezifische Ansätze (Typen- und Eigenschaftsansatz) ein. Den Abschluss bilden Hinweise, wie sich die Qualität von Persönlichkeitsfragebogen bewerten lässt.

## Was bei Selbsteinschätzungen generell zu beachten ist

Wer eine Person bittet, einen Persönlichkeitsfragebogen auszufüllen, sollte realisieren, dass es sich bei den so gewonnenen Daten um Selbstberichte und -beurteilungen handelt. Zwar werden diese Selbstberichte häufig über den Vergleich mit Norm- oder Referenzgruppen mit den Selbstberichten von anderen Personen verglichen. Das ändert aber nichts daran, dass die Fragebogen subjektive Schätzverfahren darstellen.

Was eine Person über sich berichtet, hängt von zahlreichen Faktoren ab – die Persönlichkeit ist nur einer davon. Ein weiterer Faktor ist beispielsweise die Motivation, etwas über sich preiszugeben. Wer einen Fragebogen ausfüllt, weiß, dass andere erfahren, was man angegeben hat. Mitunter besteht bei Personen das Bedürfnis, einen bestimmten Eindruck zu erwecken – dies nennt man „Impression Management“. Häufig spricht man in diesem Kontext davon, dass Persönlichkeitsfragebogen „verfälschbar“ seien – ein irreführender Begriff, wenn als das Gegenteil von „falsch“ das Wort „richtig“ oder gar „wahr“ gedacht wird – dies sind Kategorien, die bei subjektiven Berichten über Sachverhalte, die Dritten teilweise nicht zugänglich sind und deren Wahrheitsgehalt daher prinzipiell unbestimmt ist, wenig sinnvoll sind. Zwar wurden Strategien entwickelt, um der Verfälschung etwas entgegenzusetzen wie zum Beispiel der Einsatz von „Lügenskalen“ oder bestimmten Antwortformaten wie „Forced Choice Items“. Die Strategien sind aber mitunter wirkungslos oder schaffen neue Probleme.

Relativ neu ist die Erkenntnis, dass die Verfälschung für sich genommen interessant ist und als eine Fähigkeit interpretiert werden kann: Um anderen zu gefallen, muss man wissen, was bei anderen ankommt. Diese Fähigkeit ist, so wertvoll sie sein mag, aber etwas anderes als die Persönlichkeit, die man eigentlich erfassen wollte. Zu beachten ist auch, dass Personen im unterschiedlichen Maße „Impression Management“ betreiben, zum Beispiel in Abhängigkeit von ihrer Situation und ihren Werten. →



→ Die Tatsache, dass Persönlichkeitsfragebogen auf Selbsteinschätzungen basieren, ist bei der Interpretation solcher Daten unbedingt zu berücksichtigen. Wenn Erika Musterfrau in einem Fragebogen einen hohen Wert in Extraversion erzielt, ist es nicht angemessen zu sagen: „Frau Musterfrau ist extravertiert.“ Man kann lediglich formulieren: „Frau Musterfrau hat einen Selbstberichtsfragebogen so bearbeitet, dass sich ein hoher Schätzwert in Extraversion ergibt.“

Auch andere diagnostische Verfahren wie das Interview basieren auf Selbstberichten. Und natürlich können die interviewten Personen im Interview ebenfalls Techniken des „Impression Management“ nutzen. Im Interview können die Selbstberichte aber hinterfragt werden. Dies ist ein Grund dafür, warum Nachfragen auch in Eignungsinterviews – entgegen einer weit verbreiteten Position – sinnvoll sind. Außerdem können die Selbstberichte durch Fremdbeurteilungen (Beurteilungen der Interviewenden) ergänzt werden. Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich bereits, dass Persönlichkeitsfragebogen als alleinige Erkenntnismethode nicht überzeugen und die Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren sind.

## Was bringt der Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen?

Uns sind keine überzeugenden empirischen Nachweise dafür bekannt, dass sich die eingangs aufgeführten Ziele des Fragebogeneinsatzes im Kontext von Trainings umsetzen lassen. Zwar ist es plausibel anzunehmen, dass eine Selbstkenntnis sich positiv auswirkt – ob und wie sich dies aber allein durch den Einsatz von Fragebogen im Rahmen eines Trainings fördern lässt, ist nicht ausreichend erforscht. Eine positive Wirkung ist vor allem dann zu erwarten, wenn die aus der Auswertung des Fragebogens getroffenen Schlussfolgerungen grundsätzlich zutreffend sind. Umgekehrt ist davon auszugehen, dass man mit einem Persönlichkeitsfragebogen, der zu unzutreffenden Aussagen führt, Schaden anrichtet.

Die Frage der Gültigkeit (Validität) der aus Persönlichkeitsfragebogen abgeleiteten Aussagen im Berufskontext ist demgegenüber gut untersucht. Die Aussagekraft

hängt diesen Studien zufolge von vielen Faktoren ab. Wesentlich ist beispielsweise, welche Persönlichkeitsmerkmale erfasst werden. Betrachtet man das sogenannte „Fünf-Faktoren-Modell“ (FFM) der Persönlichkeit, zeigt sich für die Dimension „Gewissenhaftigkeit“ beispielsweise eher ein Zusammenhang mit Berufserfolgskriterien als für die Dimension „Offenheit für Erfahrungen“. Vor allem hängt es aber davon ab, welches Verhalten man vorhersagen möchte und ob die Persönlichkeitsbeschreibung hinsichtlich der Konkretheit und Detailliertheit dem vorherzusagenden Verhalten entspricht. Unbestritten ist, dass – unabhängig von den erfassten Dimensionen – aus Persönlichkeitsfragebogen abgeleitete Aussagen im beruflichen Kontext eine deutlich geringere Aussagekraft haben als Erkenntnisse, die aus Leistungstests oder Interviews abgeleitet werden. Selbsteinschätzungen sollten durch Daten aus anderen Quellen, beispielsweise biografischen Daten oder Fremdeinschätzungen, ergänzt werden. Damit sind nicht die Beobachtungen und Beurteilungen gemeint, die Trainer und Trainerinnen sozusagen „nebenbei“ durchführen, sondern Daten aus systematischen Beobachtungsverfahren, die sich auch durch Zielgerichtetheit, Systematik und Kontrolle auszeichnen.

## Einfluss auf Persönlichkeitsentwicklung ist zu hinterfragen

Dass sich die Persönlichkeit allein durch den Einsatz eines Fragebogens (inklusive Reflexion der Ergebnisse) in einem Training verändert, ist nicht anzunehmen. Grundsätzlich ist die Frage, ob, in welchem Ausmaß und aufgrund welcher Einflüsse die Persönlichkeit sich verändert Gegenstand eines dynamischen Forschungsfeldes. Ging man lange davon aus, dass die Persönlichkeit über die Zeit hinweg sehr stabil ist, wird in aktuellen Studien durchaus deren Veränderbarkeit betont. Die Datenlage zu diesen Fragen ist allerdings hoch komplex, da sie sich über viele potenzielle Einflussfaktoren und notwendigerweise über lange Zeiträume erstreckt. Entsprechend heterogen fällt die Interpretation der Daten aus.

Gesichert ist, dass die Persönlichkeit einem relevanten genetischen Einfluss

unterliegt. Veränderungen der Persönlichkeit ergeben sich – in geringem Maße – durch das Alter, durch Entwicklungsaufgaben (wie neue soziale Rollen) und Umwelteinflüsse. Besonders bedeutsam sind häufig wiederkehrende sowie extreme und traumatische Erfahrungen. Insgesamt handelt es sich bei der Persönlichkeit und ihrer Dynamik um eine komplexe Interaktion zwischen genetischen, Persönlichkeits- und Umweltfaktoren, wobei die Umwelt die Persönlichkeit beeinflusst und die Persönlichkeit darüber mitentscheidet, welche Umwelten aufgesucht werden. Trainer und Trainerinnen sowie Coaches, die Fragebogenergebnisse interpretieren und anderen Tipps zur Persönlichkeitsentwicklung geben wollen, müssen über ein umfassendes Wissen über die Ergebnisse aktueller einschlägiger empirischer Forschung verfügen.

## Subjektive Überzeugung allein reicht nicht aus

Der dünnen Befundlage steht eine breite Akzeptanz derjenigen gegenüber, die den Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen in Trainings befürworten. Dies erklärt sich unter anderem dadurch, dass die Befunde, die aus einem Persönlichkeitsfragebogen abgeleitet werden, zumeist Zustimmung von denjenigen finden, die den Fragebogen bearbeitet haben. Dies ist wenig verwunderlich, handelt es sich doch in der Regel bei dem Befund lediglich um eine Zusammenfassung dessen, was die Person vorab selbst von sich berichtet (angekreuzt) hat. Es ist das „Selbstbild“, hier sind keine (bösen) Überraschungen zu erwarten wie bei der Konfrontation mit dem Fremdbild oder den Ergebnissen aus einem Leistungstest. In vielen Fällen kommt außerdem der sogenannte „Forer-Effekt“ hinzu. Dieser wird durch Aussagen erzielt, die für alle Menschen zutreffen, die aber die Illusion einer individuellen Beschreibung erwecken. Derartige Aussagen nennt man „Barnum-Aussagen“, sie werden auch im Bereich der Astrologie und des Handlesens genutzt. Ein Beispiel für eine solche Aussage in einem Report, der aufgrund eines Persönlichkeitsfragebogens erstellt wurde, ist der Satz „Rückschläge und Erfolgserlebnisse gehören für Sie

# Qualitätsmerkmale von Persönlichkeitsfragebogen (Beispiele)

**Überblick.** Wer Persönlichkeitsfragebogen einsetzen möchte, sollte vorab einige Qualitätsmerkmale prüfen. (Für weitere Infos siehe die Richtlinien zur Testbeurteilung des Diagnostik- und Testkuratoriums.)

## Oberflächenmerkmale

- Dauer der Durchführung (zur Beantwortung des Fragebogens)
- Dauer der Auswertung
- Vorabinformationen
- Transparenz
- Handhabbarkeit (zum Beispiel Anzahl verfügbarer Sprachen)
- Kosten
- Aktualität (zum Beispiel eine regelmäßige Testpflege)
- Service für Kundinnen und Kunden
- Aufmachung (zum Beispiel das Design des Fragebogens und die Gestaltung des Auswertungsreports)

· Bei computergestützten Verfahren:

- Datenschutz
- Systemstabilität
- Barrierefreiheit
- Usability
- Inhalte des Fragebogens
- Rechtliche Zulässigkeit (zum Beispiel Wahrung der Intimsphäre)
- sprachliche Verständlichkeit (Fragen und Report)
- Transparente Darstellung der Anforderungen an die Qualifikation derjenigen, die die Ergebnisse interpretieren
- Verfahrenshinweise, die die nach DIN 33430 geforderten Informationen enthalten

## Tiefenmerkmale

- Anforderungsbezug
- Theoretische Fundierung als Ausgangspunkt der Testkonstruktion
- Objektivität
- Normierung
- Zuverlässigkeit (Reliabilität)
- Gültigkeit (Validität)
- weitere Gütekriterien (wie zum Beispiel Störanfälligkeit, Unverfälschbarkeit und Fairness)

**Eine Erläuterung der Qualitätsmerkmale und eine Richtlinie zur Qualitätsbeurteilung sind verfügbar unter <https://www.psyndex.de/tests/testkuratorium/#literatur>.**

gleichermaßen zum Leben.“ Es gibt auch Tipps zur Persönlichkeitsentwicklung, etwa: „Sie könnten Ihre Ergebnisse noch steigern, wenn Sie sich etwas mehr anstrengen würden.“ Die Personen, die diesen Report lesen, haben den Eindruck, dass der Text ganz persönlich auf sie abgestimmt ist. Dabei treffen diese Aussagen auf alle Menschen zu, sodass man für solche Rückmeldungen keinen Fragebogen bearbeiten müsste.

## Typenansatz versus Eigenschaftensansatz

Zum Einsatz kommen sollten nur Fragebogen zu Persönlichkeitsmodellen, die sich theoretisch und empirisch bewährt haben. Hinsichtlich der Beschreibung der Persönlichkeit unterscheidet man unter anderem den Typenansatz von dem Eigenschaftensansatz. Der Typenansatz zielt darauf ab, die Vielfalt der Persönlichkeit durch möglichst wenige (Proto-)Typen zu beschreiben. Typen können beispielsweise durch Extremgruppenbildung gewonnen werden. Sie stellen eine vereinfachte, eingängige Beschreibung von extremen Personen dar, die als typisch gelten. Eine einzelne Person wird einem

von wenigen Typen, letztlich einem klischeehaften Bild, zugeordnet. Man sagt, „ah, Du bist so eine/einer“. Dabei werden interindividuelle Unterschiede zwischen Menschen nivelliert und es besteht ein hohes Stigmatisierungsrisiko. Zudem ist die Zuordnung zu einem Typ sehr fehleranfällig und über die Zeit nicht stabil.

Bei der Beschreibung und Vorhersage menschlichen Verhaltens hat sich der typologische Ansatz bisher nicht ausreichend bewährt. In der gegenwärtigen wissenschaftlichen Persönlichkeitspsychologie spielt er – vor allem aufgrund von Problemen der Datenanalyse – kaum eine Rolle. Hier wird überwiegend der eigenschaftsorientierte Ansatz genutzt. Die Psychologie hat eine Anzahl von Basis-eigenschaften identifiziert, mit denen Persönlichkeit in ihrer Struktur und Dynamik beschrieben werden kann. Auch Typen werden oftmals aufgrund von Eigenschaften gebildet; der Unterschied ist, dass im Eigenschaftensansatz von einer kontinuierlichen Normalverteilung jeder Eigenschaft ausgegangen wird und die Ausprägung einer Eigenschaft kaum von der Ausprägung einer anderen Eigenschaft abhängt. Persönlichkeitsmodelle, die auf dem Eigenschaftensansatz beruhen,

wie das FFM oder das „Hexaco-Modell“, erlauben eine Einordnung einer Person im Eigenschaftensraum der Persönlichkeit. Jede Person kann auf jeder Eigenschaft eine niedrige oder hohe Ausprägung aufweisen. Auf diese Art und Weise können sehr viele unterschiedliche Profile gebildet werden. Als Analogie lassen sich die drei Grundfarben heranziehen. Wenn ein Tintenstrahldrucker diese drei Grundfarben besitzt, kann er durch Mischung die Vielfalt des gesamten Farbraums abbilden und muss sich nicht auf die Prototypen Gelb, Magenta und Cyan begrenzen. Persönlichkeitsfragebogen, die diesem Ansatz folgen, nennt man Strukturtests.

## Oberflächenmerkmale von Persönlichkeitsfragebogen

„Wir würden gerne einen Persönlichkeitsfragebogen einsetzen – haben Sie einen konkreten Tipp für uns?“ Der „Tipp“ muss an dieser Stelle lauten, zunächst zu klären, was man mit dem Fragebogeneinsatz erreichen will, beispielsweise welches Persönlichkeitsmerkmal der Fragebogen erfassen soll. Wofür ist dieses Merkmal im konkreten berufsbezogenen Fall bedeutsam? Außerdem ist vorab zu →

→ klären, wie mit dem Ergebnis umzugehen ist: Welche Konsequenzen hat es, wenn das Merkmal bei einer Person in einer bestimmten Art ausgeprägt ist?

Hat man diese Fragen geklärt, muss man sich im nächsten Schritt ein Urteil über die Qualität der für die Erfassung der im jeweiligen Fall relevanten Merkmale bilden. Um sich einen Eindruck von der Qualität eines Persönlichkeitsfragebogens zu machen, holen viele Entscheider und Entscheiderinnen zunächst allgemeine Informationen von Anbietern ein und bearbeiten dann zusätzlich den infrage kommenden Test im Selbstversuch. Ein Risiko bei der Prüfung durch „Selbstversuch“ besteht in der sogenannten „persönlichen Validierung“. Wie bereits oben ausgeführt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass man die aus den Persönlichkeitsfragebogen abgeleiteten Aussagen als zutreffend und überzeugend bewertet. Es handelt sich ja um die Zusammenfassung dessen, was man selbst über sich berichtet hat, gegebenenfalls noch ergänzt um Barnum-Aussagen. Ein subjektives Evidenzgefühl ist aber keine hinreichende Grundlage für Entscheidungen. Man sollte vergegenwärtigen, welche qualitätsrelevanten Merkmale eines Fragebogens man durch welche Maßnahmen (zum Beispiel Selbstversuch oder Sichtung der Werbematerialien) beurteilen kann und welche nicht.

Einige Qualitätsaspekte von Persönlichkeitsfragebogen lassen sich rasch und von jedermann beurteilen – siehe Kasten „Qualitätsmerkmale“. Hierzu zählen das Design des Fragebogens und die Gestaltung der Reports, die Praxistauglichkeit und die Kosten. Es gibt auch inhaltliche Punkte, die auf Anheb beurteilt werden

können: Persönlichkeitsfragebogen, die die geschützte Intimsphäre verletzen, sind im Arbeitskontext unzulässig. Leicht beurteilen lässt sich auch die sprachliche Verständlichkeit und sprachliche Angemessenheit der Formulierungen im Fragebogen und im Report.

Für andere Qualitätsmerkmale bedarf es Sachinformationen – diese findet man nicht unbedingt in den (Werbe-)Materialien der Anbieter. „Bla, bla, bla“, so der Kommentar von Greta Thunberg zur 26. Weltklimakonferenz in Glasgow. „Blabla“ sind auch viele der – unter Vertriebsgesichtspunkten extrem gut aufbereiteten – „Informationen“, die einige Anbieter von Persönlichkeitsfragebogen den Interessenten zur Verfügung stellen. Häufig ist die Rede von Traditionen und Autoritäten sowie zugleich von Innovationen (Hirnforschung!). Vor allem glänzt man mit großen Zahlen, die allerdings oftmals schwammig bleiben: Die Zahl der zufriedenen Anwender weltweit ist zumeist enorm hoch. Konkret wird es bei den Referenzen, nicht selten werden Mitarbeitende von Unternehmen zitiert, die den Fragebogen empfehlen – Empfehlungen, deren Grundlagen mitunter nicht transparent sind und die vielleicht auf nichts anderem gründen, als dass die empfehlende Person auf den Forer-Effekt hereingefallen ist.

## Notwendige Informationen für die Qualitätsbeurteilung

Wer darüber (mit-)entscheidet, ob (und welcher) Persönlichkeitsfragebogen eingesetzt wird, trägt eine hohe Verantwortung und darf sich nicht auf Pseudo-Informationen oder das Bauchgefühl

verlassen. Welche Informationen für die Qualitätsbeurteilung von Tests und Fragebogen konkret relevant sind, steht in der DIN 33430, einer DIN-Norm für die Eignungsdiagnostik. Statt darüber zu schwadronieren, dass der Fragebogen „weltweit“ an „Abertausenden“ Personen eingesetzt wurde, verlangt die Norm beispielsweise, dass Anbieter präzise angeben, in welchem Jahr welche Personen (mit welchen demografischen Merkmalen) den Fragebogen unter welchen Bedingungen (beispielsweise zur Personalauswahl oder -entwicklung) bearbeitet haben.

Für Verfahren, die auf Vergleichswerte rekurren, muss angegeben werden, ob die Vergleichsdaten noch aktuell sind. Für alle Fragebogen wird der Bericht von empirisch ermittelten Werten zur Zuverlässigkeit und Gültigkeit verlangt. Die konkreten Informationsanforderungen an Fragebogen und Tests wurden zu einer Checkliste unter dem Titel „Anforderungen an Verfahrenshinweise“ zusammengefasst. Die Checkliste gilt offiziell als „Standard zur Information und Dokumentation von Instrumenten zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens des Diagnostik- und Testkuratoriums (DTK) der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen“. Sie steht unter [www.psyndex.de/tests/testkuratorium/#literatur](http://www.psyndex.de/tests/testkuratorium/#literatur) kostenfrei bereit. Die Anforderungen werden in „Muss“ und „Soll“ differenziert. Die pragmatisch gestaltete Checkliste sieht lediglich 32 „Muss“-Anforderungen vor.

Wer einen Persönlichkeitsfragebogen einsetzen will, sollte die Anbieter auffordern, diese notwendigen Informationen zu liefern. Wenn Anbieter dann lamentieren statt zu liefern („die Kriterien passen nicht, weil...“, „Betriebsgeheimnis...“), ist das ein sehr schlechtes Zeichen, was die Qualität angeht. Ein eindeutiges Alarmzeichen ist es, wenn jemand behauptet, die geforderten Qualitätsnachweise würden nur für herkömmliche Fragebogen und Tests gelten, nicht aber für das eigene Angebot, denn das eigene Verfahren sei ja gar kein Test, sondern eine „Reflexionshilfe“ oder „Standortbestimmung“, es würde „nur“ zur Personalentwicklung eingesetzt. Sie werden nun selbst fragen: Wieso „nur“?

## AUTOREN



**Prof. Dr. Martin Kersting**

ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Er ist Vorsitzender des Diagnostik- und Testkuratoriums.

[www.kersting-internet.de](http://www.kersting-internet.de)



**Prof. Dr. André Beauducel**

ist Professor für Psychologische Methodenlehre und Psychologische Diagnostik an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.

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

Die Anforderungen an die Transparenz gelten ausnahmslos für jeden Persönlichkeitsfragebogen bei jeder Art von Einsatz. DIN-Normen geben den Stand von Wissenschaft und Technik wieder. Es ist, auch in der Außenwirkung, mehr als problematisch, wenn verantwortliche Personen, Trainer und Trainerinnen oder gesamte Organisationen hinter diesem Stand zurückbleiben.

## Beurteilungsrichtlinien für Tests und Fragebogen

In einer Folgeinitiative zur DIN 33430 hat das DTK Beurteilungsrichtlinien für Tests und Fragebogen formuliert. In diesen Richtlinien, die ebenfalls unter der oben genannten Webseite frei abgerufen werden können, ist angegeben, wie man aufgrund der Informationen, die nach DIN 33430 zu einem Fragebogen vorliegen müssen, die Qualität des Fragebogens beurteilt. Das System sieht vor, dass pro Test und Fragebogen neun Bewertungsaspekte geprüft werden. Für vier dieser Aspekte erfolgt die Bewertung formalisiert auf einer vierstufigen Bewertungsskala (siehe Tabelle rechts). Bislang haben Experten und Expertinnen 13 Persönlichkeitsfragebogen, die auch im HR-Bereich zum Einsatz kommen, beispielhaft nach diesem System beurteilt, wobei immer zwei Experten oder Expertinnen einbezogen wurden, die den Fragebogen zunächst unabhängig voneinander geprüft haben.

Das beschriebene Vorgehen bei der Beurteilung von Persönlichkeitsfragebogen kann auf alle Persönlichkeitsfragebogen angewendet werden, deren Qualität im Fokus des Interesses steht: Zunächst prüft man anhand der Checkliste, ob überhaupt alle notwendigen Informationen zu dem Verfahren vorliegen. Nur Verfahren, für die das der Fall ist, werden weiter in Erwägung gezogen, indem man im zweiten Schritt die Informationen gemäß der Beurteilungsrichtlinie bewertet.

## Qualifikation derjenigen, die den Fragebogen interpretieren

Sofern eine geleitete Reflexion der Fragebogenergebnisse erfolgt, kommt es außerdem maßgeblich auf die Qualifikation

der Personen an, die diese Reflexion vornehmen. Sie müssen sich umfassend sowohl in psychologischer Diagnostik (zum Beispiel Testtheorie) als auch in der Persönlichkeitspsychologie auskennen. Diese Kenntnisse werden – anders als viele erwarten – nicht in den Kursen vermittelt, die zu einigen Persönlichkeitsfragebogen angeboten werden und deren Besuch die Teilnehmenden berechtigt, sich „zertifizierte(r) Anwender(in)/Berater(in) oder Trainer(in) des XY-Verfahrens“ zu nennen. Diese Kurse, die von jeder beliebigen Person ohne definierte Vorkenntnisse besucht werden können, dauern im Durchschnitt zwei oder drei Tage – zu kurz, um auch nur einen Hauch der Grundlagen der genannten umfassenden Themenbereiche zu erlernen. Es handelt sich vielmehr um reine Produktschulungen, die zumeist ohne

Abschlussprüfung durchgeführt werden. Dennoch erhalten die Teilnehmenden anschließend in der Regel ein unbegrenzt gültiges Zertifikat, eine Lizenzierung oder eine Akkreditierung. Wie bei den Persönlichkeitsfragebogen selbst gilt auch hinsichtlich der Persönlichkeitstrainerinnen und -trainer oder der Beraterinnen und Berater, dass diejenigen, die diese Personen beauftragen, sich selbst ein Bild von deren Qualifikationen machen müssen. Abschließend möchten wir festhalten: Angesichts der Tatsache, dass es sich bei der Persönlichkeit und ihrer Messung um ein überaus komplexes Thema handelt, muss der Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen in Trainings im Allgemeinen und die Auswahl eines Verfahrens im Besonderen vorab gut durchdacht und gründlich geprüft werden.

**Martin Kersting und André Beauducel** ●

# Qualität der Fragebogen

**Bewertung.** Die Tabelle stellt die Qualitätsbeurteilung für einige ausgewählte Persönlichkeitsfragebogen nach dem Testbeurteilungssystem des Diagnostik- und Testkuratoriums der Föderation deutscher Psychologinnenvereinigungen dar. Die vollständigen Rezensionen stehen online kostenfrei zur Verfügung.

Testname/ (Autor(inn)en)	Allg. Info	Objektivität	Zuverlässigkeit	Gültigkeit
BIP-6F (Hossiep & Krüger, 2012)	++	++	+	+
FPI-R (Fahrenberg, Hampel & Selg, 2010)	++	++	+	+
OLMT (Schmidt-Atzert, 2005)	++	++	+	+
OPQ32 (Bartram, Brown, Fleck, Inceoglu & Ward, 2006)	++	++	+	+
FPP (Etzler & Rohrmann, 2017)	+	++	+	+
NEO-PI-R (Ostendorf & Angleitner, 2004)	++	+	+	+
PSSI (Kuhl & Kazén, 2009)	+	++	+	+
IVPE-R (Schuhfried & Herle, 2017)	+	+	+	-
B5T (Satow, 2020)	+	+	-	-
VVKI (Lipmann & Beauducel, 2011)	+	-	+	-
Persolog (Geier & Downey, 2010)	-	-	+	--
PPI-R (Alpers & Eisenbarth, 2008)	-	-	-	-
GPOP (Golden, Bents & Blank, 2004)	-	-	-	--

Der Test erfüllt die Anforderungen (++) „voll“, (+) „weitgehend“, (-) „teilweise“, (- -) „nicht“.

Quelle und weitere Infos: [psyindex.de/tests/testkuratorium/#literatur](https://psyindex.de/tests/testkuratorium/#literatur)

# Lernkultur – Sand oder Öl für das organisationale Getriebe

**STUDIE.** Lernen ist für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und ihrer Mitarbeitenden überlebenswichtig. Grundvoraussetzung für erfolgreiches Lernen ist eine passende Lernkultur im Unternehmen. Aber wo steht die Personalentwicklung (PE) bei der Gestaltung dieser Themen? Und wie kann sie deren Entwicklung vorantreiben? Antworten auf diese Fragen gibt die Studie „Next PE“ im dritten und letzten Teil dieser Serie.

In zehn Miniszenarien, die zusammenhängende Teilaspekte beschreiben, wurde das Zielbild einer zukunftsfähigen PE abgebildet. In welchem Ausmaß dieses Zielbild heute bereits vorhanden ist, bewerteten fast 500 Lernende und Personalentwickler. In ihren Antworten zeigte sich, dass drei Faktoren bei der Entwicklung der Zukunftsfähigkeit der PE berücksichtigt werden müssen: die Lernenden selbst, die Personalentwicklungsarbeit und der organisationale Rahmen. Im dritten Teil der Serie stellen die Autorinnen zentrale Ergebnisse aus dem Faktor „organisationaler Rahmen“ vor. Wie eine lernförderliche organisationale Kultur aussehen kann, wurde in der Next PE-Studie über drei Miniszenarien aufgespannt: Führung und Lernen, förderliche Rahmenbedingungen und Haltung/Wertschätzung des Lernens. Vor allem der letzte Aspekt ist Voraussetzung für eine zukunftsfähige PE und für alle anderen Miniszenarien, da es um Haltung und Wertschätzung sowie um die Verschmelzung von Arbeit und Lernen geht.

## Das Zielbild zukunftsfähiger Haltung und Wertschätzung

Das Miniszenario 7 geht von folgenden Voraussetzungen aus: „Lernen wird in unserer Organisation als selbstverständlicher, integraler Bestandteil der Arbeit gesehen. Wir sind überzeugt davon, dass Menschen prinzipiell lernen können, wirksam sein möchten und sich weiterentwickeln wollen. Wir schaffen Raum zum Experimentieren und fördern eine konstruktive Auseinandersetzung mit

Lernpotenzialen. Was Personen aus dem Prozess gelernt haben, wird dabei ebenso wertschätzt wie das erzielte Ergebnis.“ Zu diesem Miniszenario ist über die Organisationen hinweg in den Ergebnissen die ganze Spannweite an Ausprägungen zu finden. Das heißt, je nach Organisation finden sich Haltungen, die als sehr lernhemmend bis sehr lernförderlich eingeschätzt werden beziehungsweise ganz unterschiedliche Ausprägungsgrade der Wertschätzung für das Lernen. Insgesamt deuten die Einschätzungen daraufhin, dass Haltung und Wertschätzung gegenüber dem Lernen aktuell nur zu einem gewissen Grad beziehungsweise in einigen Aspekten als lernförderlich wahr-

genommen werden. Führungskräfte in den Fachbereichen schätzen die Haltung und Wertschätzung hierbei am positivsten ein. Im Mittel weisen die Bewertungen jedoch daraufhin, dass in weiten Teilen noch viel Spielraum besteht, um das Lernen der Mitarbeitenden durch Wertschätzung und die Einstellung zum Lernen positiv zu beeinflussen. Hier ergibt sich somit für die PE ein zukunftsrelevantes organisationales Handlungsfeld, das über die Förderung der einzelnen Lernenden hinausgeht. Neben der Einschätzung des aktuellen Ausprägungsstands konnten die Befragten auch konkrete Maßnahmen dafür vorschlagen, wie sich die Organisation in dem jeweiligen Szenario



weiterentwickeln könnte. Insgesamt wurden über alle Miniszenarien hinweg zirka 2.500 Maßnahmen genannt. Die zur Weiterentwicklung empfohlenen Maßnahmen zum Miniszenario 7 wollen wir zu drei relevanten Themenfeldern verdichtet darstellen: Grundannahmen über das Lernen, mentale Modelle über das Verhältnis zwischen Lernen und Arbeiten sowie Einstellungen gegenüber vorhandenen Lernpotenzialen beziehungsweise dem Umgang mit Fehlern und der Möglichkeit zum Experimentieren.

## Grundannahmen über Lernen

Prägendes Element einer positiven organisationalen Lernhaltung sind ihre grundlegenden Überzeugungen über das Lernen und die Lernenden. Am Anfang steht hier die Überzeugung, dass Menschen ihre vorhandenen Kompetenzen und ihr Wissen prinzipiell einsetzen wollen und nicht durch Druck dazu gezwungen werden müssen. Die nächste Entwicklungsstufe basiert auf der Idee, dass empfundene Sicherheit Lernen und Kreativität ermöglicht. Die nächsthöhere Entwicklungsstufe kann erreicht werden, wenn sich die Überzeugung entwickelt, dass Menschen dann lernen, wenn ihnen Vertrauen und damit verbundene Freiräume entgegengebracht werden. Ver-



trauen ersetzt Kontrolle. Der nächste Entwicklungsschritt liegt in der Entwicklung des Empowerments der Mitarbeitenden. Empowerment bedeutet dabei, dass Menschen das Gefühl haben, ihre Arbeit und ihr Lernen frei gestalten zu können und Einfluss auf Entscheidungen zu haben, sich als kompetent und ihre Arbeit und das Lernen selbst als sinnhaft erleben. Es gilt also, als Organisation Verantwortung wirklich abzugeben und loszulassen. Auf dieser Basis können sich Gestaltungsräume etablieren, in denen Lernende inhaltliche Lernfreiheiten so verantwortungsvoll nutzen, dass daraus nicht nur individueller, sondern auch organisationaler Nutzen entsteht. Auf höchster Entwicklungsstufe wurden keine inhaltlich neuen Überzeugungen benannt. Die Antworten der Befragten betonen jedoch, dass es auf dieser Stufe darum geht, die lernförderlichen Grundannahmen in der Organisation ganzheitlich und ernsthaft zu leben.

## Lern-Arbeits-Verständnis

Die Einstellungen und das Verständnis einer Organisation darüber wie Lernen und Arbeiten zueinander in Bezug stehen, ist ein weiterer Aspekt, der Haltung und Wertschätzung von Lernen prägt. Hier zeigen die Antworten der Befragten, dass der erste Schritt darin liegt, die Relevanz dieses Themas und die Bedeutung von Haltung, Werten und Wertschätzung im Allgemeinen zu erkennen – beginnend im Top-Management – und eine entsprechende Idee für die Organisation zu entwerfen, wie dies erlebt werden kann. Auf dieser Basis kann im zweiten Schritt eine Veränderung des mentalen Modells zum Verhältnis zwischen Lernen und Arbeiten stattfinden. In den Worten eines Teilneh-

menden: „Lernen wird zum Teil immer noch als unproduktive Zeit angesehen, und soll eher außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Hier braucht es ein Umdenken.“ Auf dieser Entwicklungsstufe reift das Verständnis, dass Lernen integraler Bestandteil des Arbeitens ist. Oder anders, in einer Art Formel, ausgedrückt: Lernen = Arbeiten = Lernen.

Die Weiterentwicklung auf der nächsten Stufe liegt darin, dass Lernen für und in der Arbeit jetzt auch als zentrale Komponente organisationaler Veränderung verstanden wird. Dieses Verständnis muss auf der nächsten Stufe weiter ausgebaut werden: Hier liegt die Entwicklung darin, Lernen auf allen Ebenen der Organisation als kontinuierliche Daueraufgabe zu verstehen, das heißt eine möglichst hohe Durchdringung in der Organisation zu erreichen. Auf dieser Grundlage kann in der nächsthöheren Stufe Lernen als Basis für Innovation verstanden werden.

Auf höchster Stufe wurden von den Teilnehmenden auch in dieser Dimension keine weiteren inhaltlichen Entwicklungsvorschläge aufgeführt, jedoch der Aspekt des durchgängigen Verständnisses der Bedeutung von arbeitsplatzintegriertem oder -nahem Lernen innerhalb der Organisation sowie im Netzwerk betont.

## Umgang mit Fehlern

„Fehler bieten Lernpotenzial.“ So trivial der Satz auf Papier, so ausschlaggebend ist er für die Wertschätzung von Lernen und die Haltung zum Lernen. Die Antworten der Befragten zeigen, dass der erste Entwicklungsschritt darin liegt, Lernenden die Möglichkeit zu geben, aus Fehlern zu lernen, das heißt, die Überzeugung zu entwickeln, dass Fehler während des Lernprozesses nicht generell vermie-

## Haltung/Wertschätzung des Lernens

Einschätzung des eigenen Ausprägungsgrads nach Position:  
(1 = trifft überhaupt nicht zu, 6 = trifft voll und ganz zu)

Miniszenario 7	Mittelwert	Minimum	Maximum
Fachposition in PE	3,8	1	6
Führungsposition in PE	3,5	1	6
Fachposition in anderem Bereich	3,8	1	6
Führungsposition in anderem Bereich	4,1	1	6

→ den werden müssen. Darauf aufbauend liegt die weitere Entwicklung darin, das Experimentieren, also das Lernen mit nicht fest vordefinierten Lernzielen, wertzuschätzen und entsprechende (Frei-) Räume dafür zu schaffen.

Auf dieser Basis kann auf dem nächsten Ausprägungsgrad der Fokus auf die Gestaltung einer positiven Fehlerkultur gelegt werden, in der Fehler (auch im Arbeitsprozess) primär aus Sicht ihrer Lernpotenziale betrachtet statt mit Sanktionen belegt werden. Wertgeschätzt wird hier explizit nicht nur das Leistungsergebnis, sondern das, was auf dem Weg gelernt wurde. Zur Umsetzung eignen sich hier insbesondere Reflexionsrunden und Retrospektiven, die sozialen Austausch und auch informelles Lernen ermöglichen.

Darauf aufbauend kann der Fokus auf die Etablierung einer gelebten Feedbackkultur gelegt werden, die Lernpotenziale und -chancen sichtbar macht und so neuen Raum zum Experimentieren eröffnet.

Auf nächsthöherer Stufe kann eine lernförderliche Haltung und Wertschätzung des Lernens dadurch ausgebaut werden, dass aus Misserfolgen gewonnene Erkenntnisse so explizit gemacht werden, dass Fehler offen eingestanden werden und neu geschaffene Dialogräume dafür genutzt werden können, „von- und miteinander zu lernen“. Im betrieblichen Arbeitsalltag fest verankerte Experimentierräume ermöglichen auf dieser Stufe, dass auch innovative, ungewöhnliche Ideen



## AUTORINNEN

**Prof. Dr. Nele Graf** ist Professorin für Personalmanagement an der Hochschule für angewandtes Management und Geschäftsführerin der Mentus GmbH.

[ng@mentus.de](mailto:ng@mentus.de)



**Prof. Dr. Anja Schmitz** ist Professorin für HR-Management an der Hochschule

Pforzheim und Studiendekanin des Masterstudiengangs HR-Management.

[anja.schmitz@hs-pforzheim.de](mailto:anja.schmitz@hs-pforzheim.de)

eine Chance bekommen. Hier entsteht also Raum für neues Denken („Out of the Box“). Auf höchster Ausprägungsstufe liegt nach Ansicht der Befragten auch hier die Möglichkeit zur Weiterentwicklung primär darin, die in der Organisation bestehenden Beispiele für vorbildlich gelebten Umgang mit Lernpotenzialen bekannt zu machen und den Lernprozess als solchen explizit wertzuschätzen, um eine förderliche Haltung des Unternehmens zum Lernen zu manifestieren.

### Lernwertschätzung und -haltung weiterentwickeln

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass eine lernförderliche Haltung und die Wertschätzung von Lernen immer noch als Differenzierungsfaktoren fungieren. Sie geben der PE darüber hinaus praxisrelevante Hinweise darauf, welche Aspekte über welche Entwicklungsstufen hinweg

gefördert werden können, um die Grundvoraussetzung für eine zukunftsfähige Personalentwicklung zu schaffen.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten: Zukunftsfähiges Lernen wird in den Unternehmen nur dann nachhaltig Fuß fassen können, wenn sich Lernwertschätzung und -haltung entsprechend weiterentwickeln. Denn die Haltung zum Lernen und Annahmen darüber, wie bei den Mitarbeitenden Lernen funktioniert, sind wesentliche Einflussfaktoren auf das Lernen. Je nach Ausprägung fungieren sie jedoch als Öl oder Sand für das organisationale Getriebe. Damit sie zum Öl werden, sollten sie im Einklang mit der Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen und einer lernförderlichen Führung über die in der Studie beschriebenen Ansatzpunkte und Entwicklungsstufen hinweg aktiv in Richtung einer zukunftsfähigen Lernkultur gefördert werden.

**Prof. Dr. Anja Schmitz, Prof. Dr. Nele Graf** ●

## Lernen und Arbeiten: die sechs Entwicklungsstufen

**Überblick.** Haltung und Wertschätzung des Lernens lassen sich in Organisationen auf drei Dimensionen schrittweise vorantreiben. Die Studienteilnehmenden haben konkrete Praxistipps geliefert, mit welchen Maßnahmen sich die jeweils nächst höhere Entwicklungsstufe erreichen lässt.

	Von 1 auf 2	Von 2 auf 3	Von 3 auf 4	Von 4 auf 5	Von 5 auf 6	Nach 6
<b>Grundhaltung zum Lernen in der Organisation</b>	Menschen wollen Wissen einsetzen	Empfundene Sicherheit ermöglicht Lernen	Vertrauen fördert Lernen	Empowerment stärkt Lernen	Lernfreiheiten werden verantwortungsvoll genutzt	Haltung gesamt und ernsthaft leben
<b>Lern-Arbeits-Verständnis</b>	Relevanz erkennen und Vision formulieren	Arbeiten = Lernen	Lernen als Bestandteil von Veränderung	Lernen als kontinuierliche Daueraufgabe auf allen Ebenen	Lernen als Innovation	Verständnis kontinuierlich kommunizieren
<b>Einstellung zu / Umgang mit Lernpotenzialen</b>	Aus Fehlern lernen ermöglichen	Experimentierräume schaffen	Positive Fehlerkultur fördern	Feedbackkultur etablieren	Dialogräume eröffnen	Leuchttürme bekannt machen

20%

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

(Anna Nguyen,  
Unternehmerin)

## WEITERKOMMEN & DAZULERNEN

GABAL e.V. ist seit 1976 ein Netzwerk für Menschen, die sich gegenseitig unterstützen, um persönlich und unternehmerisch erfolgreicher zu werden.

**3** GUTE  
GRÜNDE

### Warum auch Sie dabei sein sollten:

1. Sie erhalten neue Impulse und Strategien auf regionalen und nationalen Veranstaltungen mit White Papers, Webinaren, Newsletter und Printmagazinen.
2. Sie treffen sowohl Trainer:innen, Berater:innen und Coaches als auch Führungskräfte und Entscheider:innen.
3. Sie erhalten wertvolle Vorteile, wie das Fachmagazin wirtschaft+weiterbildung, den jährlichen Buchgutschein, Einkaufsvergünstigungen und vieles mehr ...



# Gesundheit der Belegschaft ganzheitlich fördern

**GESUNDHEITSWESEN.** Viele Krankheiten, unter denen die Mitarbeiter von Unternehmen leiden, wie psychische Erkrankungen sowie Rücken- und Herz-Kreislauf-Beschwerden, haben ihre Wurzeln auch in deren Privatleben. Diesem Befund muss die betriebliche Gesundheitsförderung Rechnung tragen.

Wie können die üblichen „Zivilisationskrankheiten“ mit Hilfe des betrieblichen Gesundheitswesens vermieden werden? Diese Erkrankungen haben oft keine eindeutige und alleinige Ursache. So werden zum Beispiel viele Herz-Kreislauf- und psychosomatische Erkrankungen durch Stress (mit-)verursacht. Dieser kann jedoch durch viele betriebliche wie private Faktoren ausgelöst werden. Hinzu kommt: Was eine Person als Stress erlebt, ist subjektiv. Der eine Mitarbeiter freut sich, wenn er sich bei einer neuen Aufgabe beweisen kann. Einen anderen packt das panische Gefühl: „Das schaffe ich nie“. Solche persönlichen Denk- und Verhaltensmuster spielen beim Stressempfinden eine wichtige Rolle.

## Alle Risikofaktoren sehr genau analysieren

Diese Denk- und Verhaltensmuster zeigen die Mitarbeiter aber nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch in ihrer Freizeit. Wer im Beruf schnell gestresst ist, ist auch privat zumeist kein ruhender Pol. Wer in der Kantine mit Vorliebe Fleisch und Pommes isst, ist meist auch zu Hause kein Salat- und Körneresser. Ähnlich verhält es sich mit dem Bewegungsmangel. Viele Büroarbeiter verbringen auch ihre Freizeit weitgehend sitzend.

Deshalb kommen Unternehmen mit einem Präventionskonzept, das sich ausschließlich auf das gesundheitsgerechte Gestalten der Arbeitsplätze konzentriert, nicht weit. Sie sollten den Menschen als Ganzen im Blick haben. Auf das, was ihre Mitarbeiter in ihrer Freizeit tun, haben die Unternehmen aber keinen direkten

Einfluss. Sie können ihnen nicht vorschreiben: Höre auf zu rauchen oder gehe zwei Mal pro Woche joggen. Solche Verhaltensänderungen lassen sich nicht per Dekret verordnen. Sie sind nur möglich, wenn die Mitarbeiter deren Nutzen erkennen und eine Verhaltensänderung als persönlichen Gewinn erfahren.

Deshalb orientieren sich heute die meisten Gesundheitsförderkonzepte der Unternehmen nicht mehr vorrangig am Ziel „Krankheit vermeiden“. Sie zielen vielmehr darauf ab, das Wohlbefinden, die Leistungskraft und die Lebensfreude der Mitarbeiter zu fördern und zu bewahren. Dies geht nur, wenn die Mitarbeiter aktiv mitarbeiten. Zum Beispiel in Gesundheitszirkeln, die auch online stattfinden

können. Das sind Gesprächskreise, bei denen die Mitarbeiter selbst ermitteln, welche Faktoren ihr Wohlbefinden negativ beeinflussen und wie diese beseitigt werden können. So geraten auch Krankmacher in den Blick, die Außenstehende nur schwer erkennen. Zum Beispiel Mängel in der Kommunikations- und Führungskultur. Oder Arbeitszeiten und Personaleinsatzpläne, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter zuwiderlaufen. Auch sie können das Wohlbefinden der Mitarbeiter schmälern. Deshalb kommt man beim Thema Gesundheitsförderung mit Patentrezepten nicht weit.

Trotzdem lassen sich einige Faktoren benennen, die moderne Präventionskonzepte auszeichnen. Sie setzen zum Beispiel nicht rein auf Information. Denn Wissen allein veranlasst Menschen meist nicht dazu, ihr Verhalten zu ändern. Das zeigt das Beispiel Rauchen. Heute weiß jeder, dass das Rauchen der Gesundheit schadet. Trotzdem griffen 2019 noch 23 Prozent der Erwachsenen in Deutschland regelmäßig zum „Glimmstängel“. Das zeigt: Gesundheitsförderkonzepte, die rein auf Information setzen, sind selten von Erfolg gekrönt. Deshalb enthalten sie oft auch die Elemente Training und Diagnostik.

## Neue Denk- und Verhaltensmuster trainieren

Diagnostische Elemente, wie zum Beispiel das Bestimmen der Blutwerte, sind sinnvoll, weil bei vielen noch nicht erkrankten Personen das subjektive körperliche Empfinden und die objektiven Gesundheitsdaten auseinanderklaffen.



**AUTORIN**

**Sabine Machwüth** ist Mitglied der Geschäftsleitung der international agierenden Managementberatung Machwüth Team International, die mit 450 Beratern, Trainern und Projektmanagern weltweit kooperiert, um Firmen bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien gezielt zu unterstützen.

**Machwüth Team International GmbH (MTI)**  
**Dohrmanns Horst 19**  
**27374 Visselhövede**  
**Tel. 04262 9312-0**  
**www.mticonsultancy.com**



So reagiert zum Beispiel eine 35-jährige vor Energie strotzende Führungskraft, wenn man ihr sagt, dass Herzinfarkte die häufigste Todesursache bei Männern unter 60 sind, meist nur mit einem schulterzuckenden „Na und“. Präsentiert man derselben Person aber ihre Gesundheitsdaten, die zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit, in den kommenden Jahren einen Herzinfarkt zu erleiden, bei ihr deutlich höher als beim Bevölkerungsdurchschnitt ist, reagiert sie betroffen. Dann fragt sie fast automatisch nach: Und was sollte ich tun, um den Infarkt zu vermeiden? Dann genügt es keinesfalls der Führungskraft zu sagen „Sie sollten sich gesünder ernähren und mehr bewegen sowie für eine angemessene Entspannung sorgen, denn das wissen heute die meisten. Wichtig ist es vielmehr, der Person beispielsweise zu zeigen, wie sie Sport treiben sollte, damit dies ihre Gesundheit fördert; außerdem ihr Techniken zu vermitteln, wie sie entspannen kann – auch am Arbeitsplatz oder zwischen zwei Terminen.

Ein weiteres Merkmal fast aller modernen Gesundheitsförderkonzepte ist: Die Führungskräfte spielen in ihnen eine Schlüsselrolle, denn sie prägen weitgehend die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter. Gibt ein „Chef“ keine klaren Anweisungen und wissen die Mitarbeiter nicht, was sie zu tun haben, erzeugt dies

bei ihnen Stress. Ebenso ist es, wenn der „Chef“ Mitarbeiter für Fehler regelmäßig an den Pranger stellt. Dann plagt sie die Angst: Hoffentlich mache ich keinen Fehler. Ihr Wohlbefinden fördert es auch nicht, wenn im Unternehmen das Credo herrscht: Je länger ein Mitarbeiter im Büro beziehungsweise am Schreibtisch sitzt, umso wertvoller ist er. Denn dann ist absehbar, dass das Leben der Mitarbeiter aus der Balance gerät. Sei es, weil sie kaum noch Zeit für ihre Familie, ihre Hobbys oder zum Entspannen haben.

### **Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle**

Entsprechend wichtig ist es, die Führungskräfte für die Themen Gesundheit und Work-Life-Balance zu sensibilisieren. Denn sie haben eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter – in positiver und negativer Hinsicht. Das haben die meisten Unternehmen erkannt. Deshalb gibt es inzwischen in den meisten Großunternehmen spezielle Gesundheitsförderprogramme für deren Führungskräfte – auch weil die Betriebe wissen, welche direkten und indirekten Mehrkosten ihnen entstehen, wenn ein Leistungsträger für längere Zeit ausfällt. Probleme bereitet es vielen Unternehmen aber noch, die Gesundheitsförderung auf die gesamte

Belegschaft auszudehnen. All diese Maßnahmen sind sinnvoll, und es ist gut, dass sie von den Unternehmen angeboten werden. Doch leider entfalten sie oft nicht die gewünschte Wirkung, weil sie in kein stimmiges Gesamtkonzept eingebettet sind.

Eine Schlüsselrolle beim Erstellen solcher Konzepte spielen häufig die Gesundheitsberichte der Krankenkassen. Ihnen können die Unternehmen entnehmen, unter welchen Erkrankungen ihre Mitarbeiter im Vorjahr litten und in welchen Bereichen sie gehäuft auftraten. Zudem geht aus ihnen hervor: Welche Verschiebungen ergaben sich zum Vorjahr? Und: Unter welchen Krankheiten leiden die Mitarbeiter anderer vergleichbarer Betriebe?

Ein Manko der Gesundheitsberichte ist jedoch: Sie stützen sich nur auf Krankheitsdaten. Aus ihnen geht zum Beispiel nicht hervor, wie viel Prozent der Mitarbeiter unter Stress leiden, wie viele einen zu hohen Blutdruck haben und wie viele übergewichtig sind – Informationen, die für die Präventionsarbeit wichtig sind. Deshalb führt eine wachsende Zahl von Unternehmen regelmäßig sogenannte Screening-Aktionen durch. Bei diesen können die Mitarbeiter, anonym und freiwillig, beispielsweise ihre Blutwerte oder ihren Körperfettanteil durch einen Arzt ermitteln lassen.

Die dabei gewonnenen Daten fließen in eine zentrale Datenbank ein, sodass das Unternehmen anschließend zum Beispiel weiß: Etwa 30 Prozent unserer Mitarbeiter haben einen erhöhten Gesamtcholesterinwert; 40 Prozent leiden unter Übergewicht. Ein weiteres Instrument, um die gewünschten Infos zu gewinnen, sind Befragungen der Mitarbeiter, bei denen diese zum Beispiel gefragt werden,

- ob sie unter Stress leiden,
- was bei ihnen Stress auslöst und
- worin sich Stress bei ihnen zeigt.

Solche Befragungen sind gerade in Zeiten, in denen sich aufgrund der vermehrten Arbeit im Homeoffice, die Rahmenbedingungen der Arbeit vieler Mitarbeiter sehr stark geändert, sehr sinnvoll. Mit den dabei gewonnenen Informationen können auf den Bedarf der Mitarbeiter abgestimmte Maßnahmen entwickelt werden.

**Sabine Machwüth ●**

# Nachhaltigkeitsziele: Handlungsdefizite beseitigen

**EXECUTIVE EDUCATION.** Die UN-Nachhaltigkeitsziele sind für Business Schools weltweit ein neues Terrain in Sachen Weiterbildung. Bisher ist das Angebot an Managementkursen daher noch rar. Die Nachfrage war in den letzten Jahren schon recht groß und jetzt steigen auch die Angebote.



Das Ergebnis ist ernüchternd: Nicht einmal jede zweite Führungskraft in Deutschland kennt die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen.

Dennoch wollen drei Viertel der befragten Führungskräfte bei der Umsetzung der 17 Sustainable Development Goals (SDGs), die im Herbst 2015 von den UN-Mitgliedsstaaten verabschiedet wurden, mithelfen. Das zeigt eine Befragung der „Wertekommission - Initiative Werte Bewusste Führung e.V.“ gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Forschungs- und Wissensmanagement und dem Institute for Lifelong Learning der Technischen Universität München.

Die SDGs umfassen ökonomische, ökologische und soziale Aspekte. Im englischsprachigen Raum werden die Nachhaltigkeitsthemen auch oft unter dem Kürzel ESG (Environment, Social, Governance)

zusammengefasst. Für Unternehmen ist dabei vor allem der Klimawandel relevant. Doch auch dort gibt es erhebliche Wissenslücken. Das zeigt eine globale Umfrage des Corporate Government Centre an der INSEAD Business School in Paris und der Personalberatung Heidrick & Struggles bei Vorständen im November 2021.

Ziel war es, herauszufinden, inwieweit Vorstände (Board-Mitglieder) den Prozess der Dekarbonisierung, also der Reduzierung CO<sub>2</sub>-Ausstoßes, verstehen, wie sie damit umgehen und wie der Klimawandel in ihre Verantwortlichkeiten integriert ist. Insgesamt, heißt es in der Zusammenfassung, zeigte die Umfrage eine klare Diskrepanz zwischen der Bedeutung des Klimawandels, die ihm die Vorstände für ihre Unternehmen zuschreiben, und dem, was sie tatsächlich tun. So geben 75

Prozent an, dass der Klimawandel sehr oder vollkommen wichtig für den strategischen Erfolg ihres Unternehmens ist. Gleichzeitig geben 43 Prozent an, dass ihr Unternehmen bisher keine klaren Ziele durch Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes hat.

Auch bei der Auswahl des CEOs spielt das Wissen über den Klimawandel bisher kaum eine Rolle, erklären fast zwei Drittel der Befragten. Und rund drei Viertel geben an, dass Kompetenz zum Thema Klimawandel kein Kriterium im Leistungsprofil ihrer Manager ist.

## Erheblichen Nachholbedarf durch neue Kurse verringern

Es gibt also durchaus Nachholbedarf. Dennoch ist das Angebot an Executive Education-Programmen zum Themen-



komplex ESG an den Business Schools bisher eher dünn. „Es gibt eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem hohen Interesse und den angebotenen Programmen“, bestätigt Richard Barker, Deputy Dean and Professor für Accounting an der Saïd Business School der Oxford University. Das habe jedoch weniger mit der geringen Nachfrage zu tun, sondern damit, dass die ESG-Thematik eben kein klassisches Studienfach an den Business Schools sei. Deshalb sei es aufwändiger, ein gutes Nachhaltigkeitsprogramm zusammenzustellen. „Das erfordert eine Zusammenarbeit mit Experten aus anderen Fachbereichen wie zum Beispiel den Ingenieur- oder Rechtswissenschaften“, erklärt der Professor, der den Managementkurs „Oxford-Leading-Sustainable Corporations-Programme“ entwickelt hat. „Da muss man Wissenschaftler zusam-

menbringen, die sonst nicht automatisch kooperieren.“

Dabei profitiert eine Business School, die wie die Saïd Business School Teil einer Universität ist, naturgemäß von den anderen Fakultäten. „Wir haben Experten, die sich mit Arbeitsrecht oder mit dem Purpose von Unternehmen beschäftigen“, erklärt der Professor. Aber es gebe eben kein Forschungscluster, das sich mit Nachhaltigkeit beschäftigt. Deshalb dauere es eben länger, ein gutes ESG-Programm zusammenzustellen. Aber er sei davon überzeugt, dass es demnächst deutlich mehr Angebote geben werde. Business Schools, die nicht an eine Universität angebunden sind, gründen dabei oftmals eigene Institute für Nachhaltigkeit. So wurde am INSEAD bereits 2018 das Hoffmann Global Institute for Business and Society etabliert, das sich mit

den UN-Nachhaltigkeitszielen beschäftigen soll. Ein Programm im Bereich Executive Education gibt es dazu jedoch bisher nicht. Der aktuellste Nachhaltigkeitsbericht auf der Website stammt aus dem akademischen Jahr 2019/2020. ESG-Komponenten seien in sieben Programmen integriert, schreibt die Business School, darunter in dem „Women Leadership Program“ und dem „INSEAD Gender Diversity Program“. Dabei wird der Kurs „Integrating Performance and Progress“ als eines der ersten Programme für Manager bezeichnet, dessen Kern die Moralphilosophie ist und das ihnen helfen soll, Moral in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren. Einen Termin findet man auf der Website jedoch nicht.

Die Thematik werde in vielen Programmen als Querschnittsthema aufgegriffen, wie etwa bei der Abbildung einzelner ESG-Elemente in Strategie, Accounting und Finance, heißt es bei der ESMT in Berlin. Eigene Programme dazu gibt es bisher nicht. Passend zur Klimakonferenz COP26 in Glasgow im November 2021 hat die Berliner Schule die Gründung eines neuen Nachhaltigkeitsinstituts bekannt gegeben. Das „FUTURIST Institute for Sustainable Transformation“ soll die Entwicklung und Vermittlung innovativer Nachhaltigkeitslösungen vorantreiben und Unternehmen bei der Transformation unterstützen. Zu den Gründern gehören neben der ESMT die gemeinnützige Frankfurter Werte-Stiftung mit ihrer Innovationsplattform FUTURY. Das Institut wird durch die Initiativpartner Deutsche Bank, Deutsche Post DHL Group, Procter & Gamble und Schwarz-Gruppe ermöglicht und von BMW Group, Daimler und Deutsche Telekom unterstützt. Das neue Institut soll eine Plattform für den Dialog zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft bieten.

Auch die ESCP Business School hat im vergangenen Sommer ein eigenes Department zum Thema Nachhaltigkeit eröffnet, um ihre Studierenden optimal auf die ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Nachhaltigkeitsthemen werden an allen sechs Standorten in Berlin, London, Madrid, Paris, Turin und Warschau fächerübergreifend in Lehre und Forschung verankert und in die →

→ Master- und MBA-Programme integriert. Business Schools dürften sich nicht mehr nur am Rande mit CSR-Themen befassen, sondern müssten sich auch den drängenden Fragen stellen, schreibt die Schule. Was sind die Grenzen des Wachstums? Wie gelingt es, die Märkte mit dem Erhalt der natürlichen und sozialen Ressourcen in Einklang zu bringen? Wie lassen sich neue Geschäftsmodelle und Verantwortung für Nachhaltigkeit auf Führungsebene umsetzen? Bei den offenen Weiterbildungsprogrammen für Manager sucht man jedoch bisher vergebens nach Angeboten, in denen die ESG-Themen explizit im Vordergrund stehen.

Auch an der Imperial College Business School in London sind Nachhaltigkeit und verantwortungsvolle Führung längst Schlüsselthemen im Forschungsbereich und an dem Leonardo Centre on Business for Society (Leonardo Centre) gebündelt. Das erste und bisher einzige ESG-Angebot im Bereich Executive Education startet erstmals im Februar. Das „Sustainability-

Leadership-Programm“ wird in Kooperation mit dem Onlineweiterbildungsanbieter Emeritus durchgeführt und soll Führungskräften die notwendigen Fähigkeiten und das Wissen vermitteln, um ihr Unternehmen besser auf die Erreichung der globalen Ziele zum Klimawandel vorzubereiten. Versprochen wird den Teilnehmern die Erstellung eines Transformationsplans zu Nachhaltigkeit, die Entwicklung eines nachhaltigen Mindsets und die Fähigkeit, den wichtigsten Stakeholdern den Zusammenhang von ökonomischem und ökologischem Erfolg vermitteln zu können.

### Europa ist ESG-Vorreiter und die USA Diversity-Vorreiter

Im deutschsprachigen Raum bietet die Universität St. Gallen einen fünftägigen Kurs „Nachhaltigkeit (ESG) für Kontrollfunktionen“ an, der einen praktischen Zugang zu der Thematik bietet und ein detailliertes Verständnis für ESG-Risiken

bewirken soll. Zielgruppe sind Unternehmer und Topmanager, aber auch Compliance-Experten, Controller und Marketingmanager. Auch der englischsprachige Kurs „Agile Sustainability Management for Business“ soll grundlegendes Nachhaltigkeitswissen sowie ein agiles Mindset vermitteln, um wirksame Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln zu können. Das Programm, das sowohl online als auch in Präsenz stattfindet, richtet sich vor allem an Manager, die entweder neu in dem Bereich tätig sind oder die nach Werkzeugen und Unterstützung suchen, um Nachhaltigkeit besser mit den Kernaktivitäten des Unternehmens verbinden zu können.

Trotz des bisher überschaubaren Angebots bei der Managerweiterbildung sieht Oxford-Professor Barker Europa beim Thema ESG als Vorreiter. Hier gebe es ein deutlich stärkeres Bewusstsein für Nachhaltigkeit als in den USA. Dort gehe es vor allem um soziale Aspekte wie Diversity und Inklusion, aber weniger um Umwelt-

## Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen

**Hintergrund.** Die Vereinten Nationen verabschiedeten im Jahr 2015 genau 17 globale Ziele für eine nachhaltige Entwicklung. Diese „Sustainable Development Goals“ (SDGs) lauten in Kurzform:

**Ziel 1:** Armut in jeder Form überall beenden. Es geht insbesondere um die existenzbedrohende Armut vieler Menschen weltweit.

**Ziel 2:** Ernährung weltweit sichern – etwa durch eine nachhaltige Landwirtschaft.

**Ziel 3:** Gesundheit und Wohlergehen fördern - durch gute medizinische Versorgung, gesunde Ernährung, sauberes Wasser, reine Luft.

**Ziel 4:** Hochwertige Bildung weltweit mit chancengerechtem Zugang für alle.

**Ziel 5:** Gleichstellung von Frauen und Männern - auch im Alltagsleben.

**Ziel 6:** Wasser in bester Qualität und eine sichere und nachhaltige Versorgung.

**Ziel 7:** Bezahlbare Energie aus nachhaltigen Energiequellen. Das gilt als die Voraussetzung für eine gute wirtschaftliche und soziale Entwicklung und einen effektiven Umwelt- und Klimaschutz.

**Ziel 8:** Ein nachhaltiges Wirtschaften als Chance für alle mit sozialen Mindeststandards und einem adäquaten Einkommen.

**Ziel 9:** Innovationen und eine moderne Infrastruktur ermöglichen.

**Ziel 10:** Weniger Ungleichheiten. Weltweit sind die Ungleichheit bei den Einkommen, Vermögen und Chancen zu verringern.

**Ziel 11:** Nachhaltige Städte und Gemeinden mit bezahlbarem Wohnraum.

**Ziel 12:** Nachhaltig produzieren und konsumieren. Mit den Ressourcen muss sparsam sowie umwelt-, Klima- und gesundheitsschonend umgegangen werden.

**Ziel 13:** Weltweiter Klimaschutz. Es gilt, den Klimawandel deutlich zu begren-

zen, sodass Extremwetterereignisse vermieden werden können.

**Ziel 14:** Leben unter Wasser schützen. Eine weitere Verschmutzung der Meere ist zu vermeiden.

**Ziel 15:** Leben an Land. Es ist dafür zu sorgen, dass die Ökosysteme intakt bleiben und Umweltkatastrophen nicht zu Hunger und Armut führen.

**Ziel 16:** Starke und transparente Institutionen. Es gilt, rechtsstaatlich handelnde Institutionen zu schaffen.

**Ziel 17:** Globale Partnerschaft. Durch eine ehrliche, weltweite Partnerschaft sollen alle Nachhaltigkeitsziele erreicht werden.

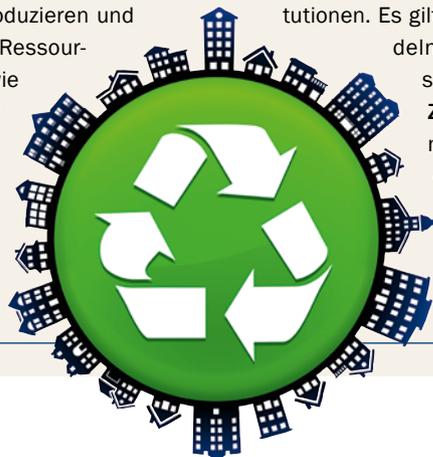




Foto: Daniel Harvey Gonzalez / Kontributor / gettyimages.de

**Glasgow 2021.** Die 26. UN-Klimakonferenz fand vergangenes Jahr in Glasgow statt. Umweltschützer warfen den Regierungen eine zu große Wirtschaftsnähe vor.

themen, was natürlich auch weniger bedrohlich für die US-Unternehmen sei.

Dass das Thema bisher nur wenig an den Business Schools vertreten sei, liege auch daran, dass es oftmals eher um einen praxisorientierten Ansatz für Praktiker gehe. „Da passiert relativ viel außerhalb der Business Schools“, beobachtet der Oxford-Professor. Aber darin liege auch eine Chance für die Schulen, zu einem Ort zu werden, an dem die Unternehmen voneinander lernen können. Das sei auch ein großer Vorteil des neuen „Oxford-Leading-Sustainable-Corporations-Programmes“. Bei dem Onlinekurs sollen die Teilnehmer einmal von Nachhaltigkeitsexperten aus anderen Unternehmen, aber auch voneinander lernen. „Es gibt also zwei Formen des Corporate Learnings“, so Barker. In dem Kurs werden verschiedene Nachhaltigkeitsthemen behandelt und am Ende müssen die Teilnehmer einen individuellen Aktionsplan erarbeiten, was sie in ihrem Unternehmen umsetzen wollen.

Im Unterschied zu anderen Change-Projekten bedürfe es dazu jedoch meist einen systemischen Wandel. „Man kann nur das umsetzen, was auch ökonomisch für die eigenen Unternehmen Sinn macht“, so der Experte. Und dazu brauche man möglicherweise auch ein neues Geschäftsmodell, das über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinausgeht. „Das ganze System, in dem ein Unternehmen agiert, ändert sich“, so der Professor. In dem Kurs sollen die Teilnehmer auch lernen, wie sie effektive KPIs formulieren, um die Wirkung der CO<sub>2</sub>-Bilanz ihrer Organisation zu messen und sie ihren Zielen anzupassen. Die KPIs seien ein „heißes

Thema“, so Professor Barker. Dabei gehe es darum zu verstehen, was messbar ist und was nicht. So könne man zwar den CO<sub>2</sub>-Ausstoß relativ gut messen, anders sehe es aber beim Social Impact aus. Der sei subjektiv und nicht objektiv messbar. Dabei bewege man sich derzeit von einem freiwilligen zu einem verpflichtenden Nachhaltigkeits-Reporting und das sei auch entscheidend, um Unternehmen überhaupt vergleichen zu können. Derzeit würden vor allem zwei Standards diskutiert, einmal die der EU-Initiative und die des International Sustainability Boards im Rahmen der IFRS (International Financial Reporting Standards).

### Greenwashing durch hohe Standards einschränken

Wie und ob die beiden zusammenarbeiten werden, sei noch offen. Verbindliche Standards dürften auch dabei helfen, das weit verbreitete Greenwashing einzudämmen, bei dem sich Unternehmen als nachhaltiger präsentieren als sie sind. Das sei zwar ein Problem, aber es sei ermutigend, dass die Unternehmen zunehmend verstehen, dass Nachhaltigkeit etwas anderes als Corporate Social Responsibility und Marketing sei. „Wer in seinem Kerngeschäft erfolgreich sein will, muss nachhaltig sein“, so Professor Barker. Das Oxford-Programm startete erstmals im September 2020. Teilnehmer waren vor allem Senior Manager, aber auch Berater und Investoren.

Auch das im Herbst 2021 erstmals am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne gestartete Programm „Leading Sustainable Business

Transformation“ stieß mit 30 Teilnehmern, darunter vor allem Senior Manager, auf gute Nachfrage. Dabei geht es sowohl um die strategischen Herausforderungen als auch um die notwendigen Führungskompetenzen. Das Programm besteht aus drei Modulen. Im Vorfeld müssen die Teilnehmer ihre persönliche Nachhaltigkeits-Challenge herausfinden. Es folgt ein dreitägiges Live-Onlineprogramm, bei dem sie eine nachhaltige Vision entwickeln, indem sie Einblicke in vorbildliche Unternehmen bekommen und lernen, wie sie nachhaltige Geschäftsmodelle identifizieren können.

Es folgen fünf Wochen selbst gesteuertes Onlinelernen. Hier geht es vor allem um die Leadership-Kompetenzen wie die effektive Vermittlung einer Vision und die Veränderung der Einstellungen im Topmanagement und bei den Mitarbeitern. Der letzte Teil besteht aus einem dreitägigen Präsenzseminar am IMD, in dem es um das Design für die konkrete Umsetzung und den Aufbau von Allianzen und Partnerschaften geht. Begleitet wird der gesamte Lernprozess von Einzel- und Gruppen-Coaching.

Der erste Durchgang sei sehr erfolgreich gewesen, resümiert Knut Haanaes, Professor für Nachhaltigkeit und Leiter des Programms. Die meisten Teilnehmer seien echte Change Agents, die das Thema Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen vorantreiben wollen. Und in diesem Sommer treffe man sich erneut am IMD, um über die Fortschritte zu diskutieren.

An der Business School überlege man derzeit, weitere ESG-Programme für Senior Manager und Vorstände zu entwickeln. Für CEOs gebe es zudem die CEO Roundtables, wo man über die Themen diskutiere und auch Experten integriere. „Durch die Diskussionen spüren die CEOs den Druck, sich in punkto Nachhaltigkeit zu verbessern und erkennen, ob sie sich auch auf die richtigen Themen konzentrieren“, so Professor Haanaes. Unternehmen, die sich heute schon intensiv damit beschäftigen, bräuchten sich auch langfristig in eine bessere Position. Der ESG-Experte: „Der Druck, etwas gegen den Klimawandel und für die Umwelt zu tun und zudem soziale Verantwortung zu zeigen, verschwindet nicht wieder.“

**Bärbel Schwertfeger ●**

# „Nachhaltigkeit ist ein neues Kompetenzfeld für Manager“

**INTERVIEW.** Managementprogramme zu den UN-Nachhaltigkeitszielen sind bisher noch rar an den Business Schools. Doch es werden mehr, zeigt sich Knut Haanaes, Professor für Nachhaltigkeit am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, im Interview mit Bärbel Schwertfeger überzeugt. Haanaes forscht im Bereich Strategie, digitale Transformation und Nachhaltigkeit.

**Umfragen zeigen, dass ein erheblicher Anteil der Manager und Vorstände nur wenig über die UN-Nachhaltigkeitsziele und den Klimawandel weiß. Trotzdem gibt es an den Business Schools bisher nur wenige Angebote dazu im Bereich der Executive Education. Warum?**

**Prof. Dr. Knut Haanaes:** Zum einen gewinnen die UN-Ziele und vor allem Nachhaltigkeit enorm an Bedeutung, weil die Menschen immer besorgter über den Klimawandel sind und es für Unternehmen daher notwendig ist, sich damit zu beschäftigen. Auf der anderen Seite wissen viele Unternehmen nicht genug darüber, wie sie damit umgehen sollen. Und bisher gibt es an den Business Schools in der Tat erst wenige Managementprogramme dazu.

Aber die werden kommen. Viele Schulen – und ich weiß das, weil ich mit mehreren zusammenarbeite – entwickeln gerade solche Angebote. Ich sehe hier einen wichtigen Trend. Das wird ein ganz neues Kompetenzfeld, in dem Manager Fähigkeiten aufbauen müssen.

**Wie kommt es, dass bislang kaum etwas passierte?**

**Haanaes:** Ich bin seit mehr als 15 Jahren in dem Bereich tätig. Am Anfang ging es mehr um philosophische Fragen und die Verantwortung von Unternehmen allgemein. Aber in den vergangenen zwei bis drei Jahren ist es viel konkreter geworden und heute ist es ein Thema, mit dem sich Unternehmen beschäftigen müssen. Als Business School können wir es uns schlichtweg nicht leisten, keine Angebote dazu zu haben.

**Kann man sagen, dass die Studenten eine bedeutende Rolle gespielt haben, weil sie als von der Klimakrise direkt Betroffene mehr Nachhaltigkeit in den von ihnen besuchten MBA-Programmen sehen wollten?**

**Haanaes:** Dass die UN-Nachhaltigkeitsziele in den MBA-Programmen deutlich präsenter sind, liegt nicht nur an den Studenten, die eine Integration der Themen forderten, sondern auch an den Unternehmen, die die MBA-Absolventen schließlich einstellen. Die Unternehmen wollen einfach, dass ihre neuen Mitarbeiter fit beim Thema Nachhaltigkeit sind. Für die MBA-Absolventen ist es eine große Chance, ihre entsprechenden Kompetenzen im Unternehmen einzusetzen.

**Die 17 UN-Ziele sind sehr komplex. Schreckt das nicht viele ab? Auf was sollen sich die Business Schools denn fokussieren?**

**Haanaes:** Die UN-Ziele sind globale Ziele für die Welt. Für die Unternehmen geht es darum, die Ziele zu identifizieren, auf die sie Einfluss haben können. Das werden sicher nicht alle 17 sein. Wichtig ist es zu verstehen, wo ich als Unternehmen überhaupt etwas bewirken kann. Und dafür sind die UN-Ziele ein sehr nützlicher Rahmen, der auch die Basis für die erforderlichen Nachhaltigkeitsberichte ist. Und da wird es dann schon spezifischer. Wie performt ein Unternehmen bei den Indikatoren für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung? Wie verbessert es sich? Und wo steht es im Vergleich zu seinen Wettbewerbern? Das wiederum ist

ein wichtiges Signal für Investoren und Partner.

**Laut einer aktuellen Studie der Beratungsgesellschaft Heidrick & Struggles gelten finanzstarke und ertragsorientierte Investoren als die größten Treiber für Nachhaltigkeit ...**

**Haanaes:** Das überrascht mich nicht. Investoren sorgen sich tatsächlich um diese Themen. Das hat zwei Aspekte. Wenn sie wissen, dass ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsziele kontrolliert, bedeutet das, dass es auch die wesentlichen Risiken kennt. Und zweitens ist es ein guter Indikator, dass es vorausdenkt. Die Überprüfung der Ziele ist zudem ein guter Indikator, dass ein Unternehmen auch künftig seine Lieferketten sicherstellt. Das ist wichtig für Geschäftspartner, aber auch für Mitarbeiter und Kunden.

**Geht es vor allem darum, dass Manager die Risiken und Herausforderungen verstehen oder geht es auch um eine Veränderung des Mindsets?**

**Haanaes:** Beides. Auf der einen Seite gibt es die strategischen Herausforderungen. Warum müssen wir uns ändern und wie? Wie gehen wir die Transformation an? Wie gestalten wir unser Umfeld? Auf der anderen Seite haben wir die Anforderungen an die Führung. Wie kann ich die Mitarbeiter dazu bringen, sich anders zu verhalten und sich für die Nachhaltigkeitsziele zu engagieren. Wie treffen wir schwierige Entscheidungen? Am IMD bezeichnen wir die erste Seite als den „Kopf“ und die zweite Seite als das „Herz“.



### Und mit welcher Seite befassen sich die meisten Programme?

**Haanaes:** Mit der strategischen Seite. Da geht es vor allem um das Verständnis von Klimawandel und seine Risiken. Programme auf der Leadership-Seite sind deutlich seltener. Am IMD stehen wir dafür, die beiden Seiten zu kombinieren. Unser neues Programm „Leading Sustainable Business Transformation“ tut genau das.

### Welche Kompetenzen braucht ein Manager, um die Nachhaltigkeitsziele zu implementieren?

**Haanaes:** Sicher ist, dass sich nahezu alle Branchen von der Energie- über die Auto- bis zur Kleidungsindustrie erneuern müssen. Es geht nicht mehr nur darum, effizienter zu werden. Es geht auch darum, neue Geschäftsmodelle und Innovationen zu entwickeln. Die entscheidende Kompetenz ist es, diese beiden Dinge zu kombinieren.

### Das IMD hat sich gemeinsam mit sieben weiteren Topschulen zu der Initiative Business Schools for Climate Leadership zusammengeschlossen. Was steckt dahinter?

**Haanaes:** Die Deans haben entschieden, dass wir in Sachen Klimawandel gemeinsam aktiv werden müssen. Angefangen haben wir mit einem Toolkit und einer

Serie von Webinaren. Wir wollen eine Plattform entwickeln, um das vorhandene Wissen über den Klimawandel zu sammeln, zugänglich zu machen und zu verbreiten. Das wollen wir auch mit unseren Alumni tun. Aber da stehen wir noch am Anfang.

### Wer ist eigentlich in Sachen Nachhaltigkeit besser aufgestellt: die europäischen oder die amerikanischen Business Schools?

**Haanaes:** Ich glaube, die europäischen Schulen sind hier die Vorreiter. Wir arbeiten schon länger an diesen Themen und einige Regierungen waren hier bereits sehr aktiv. Europa und vor allem Deutschland ist ein Industriestandort, an dem Nachhaltigkeit vor allem bei den Lieferketten viel schneller wichtig wurde als bei den Konsumgütern.

### Ein großes Problem ist das Greenwashing. Heute behauptet fast jedes Unternehmen, nachhaltig zu sein. Aber wie oft stimmt das auch?

**Haanaes:** Ich finde es sehr interessant, dass so viele Unternehmen glauben, sie müssten sich als „grün“ präsentieren. Das zeigt, wie wichtig das inzwischen ist. Einige Unternehmen behaupten, dass sie „grüner“ sind als sie es wirklich sind. Einige hoffen, dass sie es werden. Aber ich glaube, Greenwashing wird immer

**Knut Haanaes.** Er ist Professor für Nachhaltigkeit am International Institute for Management Development (IMD). Bis 2016 arbeitete er als Senior Partner bei der Boston Consulting Group und gründete dort die BCG Global Sustainability Initiative. Am IMD unterrichtet er auch in den Executive-Education-Programmen.

schwieriger, weil es mehr Transparenz gibt. Wer blufft, wird entlarvt. Gerade Investoren schauen heute genauer hin.

### Wie kann ich erkennen, dass es in einem Unternehmen einen echten Wandel gibt?

**Haanaes:** Da sind wir wieder bei den Nachhaltigkeitsberichten. Je mehr das Reporting standardisiert wird, desto besser kann man erkennen, ob sich ein Unternehmen wirklich ändert oder nur darüber redet. Auch wenn das langweilig erscheint, das Reporting ist der effektivste Weg für Veränderungen. Und deshalb schauen auch die Investoren darauf, weil sie so den Unterschied zwischen der guten oder weniger guten Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sehen und erkennen, wo es im Vergleich zu seinen Wettbewerbern steht. Und das sind schließlich die entscheidenden Fragen.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**

**Hintergrund:** Das IMD kooperiert beim Thema „Nachhaltigkeit“ mit dem „World Business Council on Sustainable Development“ (WBCSD). Es wurde aktuell eine strategische Partnerschaft unterzeichnet. Beide Organisationen prüfen auch eine Zusammenarbeit, um die Reichweite der WBCSD-Vision zu vergrößern. Die Vision glaubt an eine Welt, in der bis 2050 mehr als neun Milliarden Menschen gute Lebensbedingungen vorfinden.

# „Dummheit wird immer und überall unterschätzt“

**PSYCHOLOGIE.** In ihrem Buch „Dummheit“ erklärt die österreichische Psychiaterin Heidi Kastner, warum in unserer Gesellschaft gerade sehr viel Dummheit aufkommt und wie sie sich verbreitet. Kastner warnt nachdrücklich, dass es sehr gefährlich sein könne, die Dummheit zu unterschätzen.

Heidi Kastner, 59, ist Fachärztin für Psychiatrie und Neurologie. Seit 1997 ist sie Gerichtspsychiaterin und seit 2005 Chefarztin der forensischen Abteilung der Landesnervenklinik Linz. Kastner wagt sich an den derzeit sehr aufgeladenen Begriff der Dummheit. Ihre zentrale Frage lautet: Was treibt Menschen, die an sich klug denken könnten, dazu, sich und andere durch „dumme“ Entscheidungen ins Unglück zu stürzen? Wie ist die derzeit um sich greifende kollektive Bereitschaft zu Ignoranz zu erklären und warum nimmt dieses Phänomen scheinbar so eklatant zu? Sind Abwägen und Nachdenken altmodisch? Und was ist so attraktiv am Konzept des Leithammels, der uns das Denken abnimmt, oder des Influencers, der uns den einzig wahren Weg zeigt? Heidi Kastner hat unserer Autorin Bärbel Schwertfeger ein ausführliches Interview gegeben.

## „Die Anderen werden brutal attackiert, aber für sich selbst fordert man Wertschätzung.“

**Ihr Buch trägt zwar den Titel „Dummheit“. Wie definieren Sie Dummheit?**

**Heidi Kastner:** Dummheit ist nicht das Gegenteil von dem, was man unter Intelligenz versteht. Wenn wir sehen, dass jemand Blödsinn macht, sagen wir ja auch nicht, der ist unintelligent. Dumm ist eher das Gegenteil von klug.

**Sie schreiben, dass hinter der Dummheit oft Emotionen wie Gier, Neid und Angst stehen. Sind Gefühle der Treiber für dummes Verhalten?**

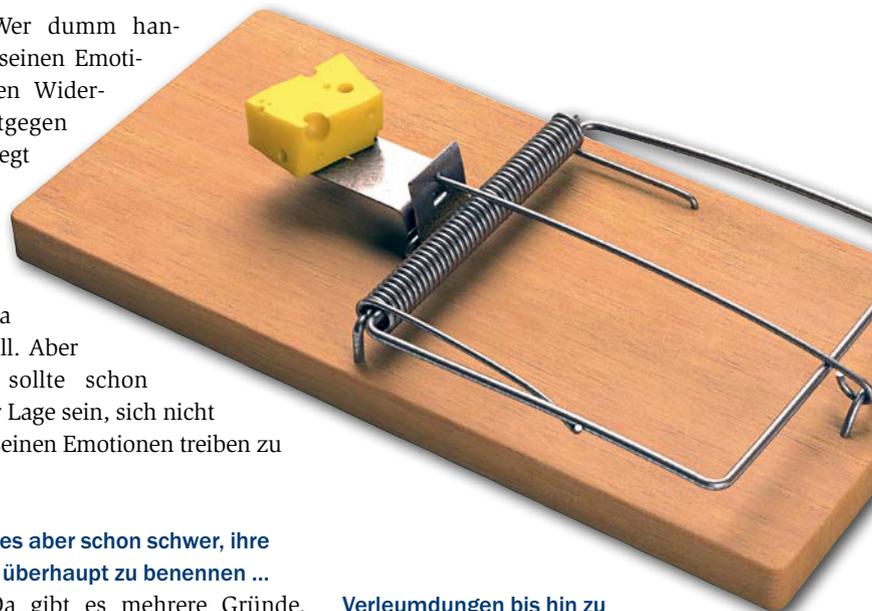
**Kastner:** Wer dumm handelt, stellt seinen Emotionen keinen Widerstand entgegen und überlegt nicht, ob das klug ist, was er oder sie da machen will. Aber eigentlich sollte schon jeder in der Lage sein, sich nicht völlig von seinen Emotionen treiben zu lassen.

**Vielen fällt es aber schon schwer, ihre Emotionen überhaupt zu benennen ...**

**Kastner:** Da gibt es mehrere Gründe. Einmal beobachte ich eine gewisse Sprachverarmung. Wenn man Menschen fragt, wie es ihnen geht, sagen sie „gut“

oder „schlecht“. Aber was heißt jetzt „schlecht“? Das kann viel sein: traurig, bedrückt, hoffnungslos, verzagt. Doch diese Differenzierung kriegen die meisten nicht hin. Dazu kommt, dass man sich Emotionen, die belastend sind oder sich gegen andere richten wie Wut und Aggression, häufig nicht mehr selbst zuschreibt, weil das eben nicht gewünscht ist.

**Aber das gilt nicht in den sozialen Medien. Dort sind doch Beleidigungen,**



**Verleumdungen bis hin zu Hass weit verbreitet ...**

**Kastner:** Ja, da geht es oft rund, aber nur in bestimmten Kontexten, wo man auf den identifizierten Feind losgeht. Das ist wie im Krieg. Ich darf den anderen nicht verletzen, aber den Feind sehr wohl. Da liegen meist sehr simple dichotome Narrative vor. Die Guten, zu denen man natürlich immer selbst zählt, und die Bösen, die man attackieren darf, allerdings nicht – und das ist das Sahnehäubchen auf diesen Blödhheiten – ohne für sich im selben Atemzug Wertschätzung einzufordern.

**Für den besseren Umgang mit Emotionen hat der US-Psychologe Daniel Goleman das Konzept der Emotionalen Intelligenz erfunden. Sie sehen das eher kritisch. Warum?**

**Kastner:** Zunächst einmal geht es nicht um emotionale Intelligenz, sondern um



**Heidi Kastner.** Die Autorin ist Fachärztin für Psychiatrie und Neurologie. Sie arbeitet auch als Gerichtsgutachterin für Strafrecht.

Foto: Philipp Horak

emotionale Kompetenz. Dabei hat Goleman eine längst bekannte Beobachtung aufgegriffen. Nämlich, dass die messbare Intelligenz nicht unbedingt den Erfolg im Leben bestimmt und auch sehr intelligente Menschen immer wieder scheitern. Und zwar immer dann, wenn es um ihre Vernetzung mit anderen geht. Goleman hat dafür den Bestsellerbegriff der Emotionalen Intelligenz entwickelt. Aber er hat ihn hauptsächlich unter dem Aspekt der Gewinnmaximierung definiert. Letztlich geht es nur um den messbaren wirtschaftlichen Erfolg. Wenn ich andere emotional wahrnehme, werde ich befördert, bekomme mehr Geld et cetera. Für mich ist das viel zu kurz gedacht. Wollen wir wirklich in einer Welt leben, in der es nur darum geht, den meisten messbaren Erfolg im Sinne von kurzfristigen finanziellen Gewinnen zu erreichen? Für mich gehört dazu auch eine Bezogenheit, die keinen Zweck erfüllt und die keiner

Optimierung dient, sondern die einfach nur als emotionale Verbundenheit erlebt wird, weil wir eben alle Lebewesen sind. Emotionale Intelligenz wird erst dann ein Thema, wenn man sich selbst als Teil eines Ganzen versteht.

**Das ist derzeit bei den Querdenkern aber eher nicht der Fall ...**

**Kastner:** Da wird der Mangel sehr augenscheinlich. Die sind ganz bei sich, ihrem Körper und ihrer Freiheit. Sie schauen nur auf sich und ignorieren alles andere.

**Gerade bei den Diskussionen um Corona heißt es immer wieder, man müsse dialogbereit sein und sich die Meinungen der anderen möglichst wertfrei anhören und sie wertschätzen. Was ist daran falsch?**

**Kastner:** Das ist eine falsch verstandene Toleranz. Somerset Maugham hat einmal geschrieben: Alles verstehen und alles

verzeihen, ist die Mentalität des Teufels. Vor kurzem habe ich die Mail eines Betriebsrats gelesen, der allen Ernstes geschrieben hat, man müsse jede Meinung respektieren. Dann muss ich also jeden Rassisten, jeden Nationalsozialisten respektieren. Denn der hat ja auch eine Meinung. Das ist doch völliger Humbug. Natürlich sollte ich mit einer offenen Haltung in eine Diskussion gehen und mir anhören, warum der andere seine Position vertritt. Vielleicht hat er auch Argumente, die ich nachvollziehen kann und bisher nicht berücksichtigt habe. Aber es gibt sehr wohl Positionen, die ausschließlich abzulehnen sind, weil sie schlicht und einfach Blödsinn sind. Wenn mir jemand mit Inbrunst erklärt, die Erde sei eine Scheibe, brauche ich das nicht wertschätzen. Ich glaube, die Menschen verwechseln immer wieder eine eigene Meinung mit eigenen Fakten und dann erwarten sie, dass man ihre selbst erfundenen Fakten auch noch wertschätzt. Doch wenn ich Faktenfreiheit zulasse, lande ich letztendlich in der Anarchie oder im Recht des Stärkeren, der sich mit seinen Behauptungen eben besser durchsetzen kann und bin ich genau da, wo Donald Trump die Welt mit seinen Fake News hintreiben wollte, nämlich in der Beliebigkeit der faktischen Behauptung.

**Trump hat auch – schon vor Corona – das Verschwörungsnarrativ QAnon verbreitet, wonach die Eliten Kinder entführen und ihr Blut als Verjüngungskur trinken. Laut einer repräsentativen Umfrage outeten sich im Oktober 2020 zehn Prozent der Amerikaner und über 20 Prozent der Trump-Anhänger als Unterstützer dieses Unsinn. Wie kann das sein?**

**Kastner:** Wir suchen uns unsere Überzeugungen nach gefühlten Kriterien aus nicht nach faktischen Kriterien. Man würde auch nicht glauben, dass es zwischen Europa und Amerika einen Tunnel gibt, den man in einer Stunde durchqueren kann – wie es die Schwurbler behaupten. Aber die Menschen wissen oftmals erstaunlich wenig. Man hat schon den Eindruck, dass das verfügbare Wissen eher ab- statt zunimmt. In der Intelligenzforschung sprach man lange vom Flynn-Effekt, der zeigte, dass die gemessene Intelligenz zunahm. Inzwischen →

→ muss man schon von einem Anti-Flynn-Effekt ausgehen, bei dem die Intelligenz wieder abnimmt. Wenn ich nichts weiß, muss ich natürlich viel glauben, weil ich kein eigenes Wissen und kein kritisches Hinterfragen dagegensetzen kann. Wenn die Menschen dann zudem noch in einer gefühlten Position der nicht mehr Wahrgenommenen, Zukurzgekommenen und Abgehängten sind, sind sie eben viel eher geneigt, solchen Unsinn zu glauben. Je emotionalisierter eine Position ist, desto mehr Blödsinn verträgt sie.

### **Sie schreiben, dass das Geschäft mit den Emotionen Hochkonjunktur hat. Gilt das vor allem in Zeiten der Veränderung und Verunsicherung?**

**Kastner:** Sicher, Verschwörungsmythen sind umso attraktiver, je komplexer und bedrohlicher die Welt wird, weil sie ein scheinbar umfassendes Erklärungsbild liefern. Dabei gehört der angemessene Umgang mit Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten zum Reifungsprozess eines Menschen. Aber generell gibt es schon den Eindruck, dass man heute alles gern im klaren Schwarz-Weiß haben möchte. Aber so funktioniert die Welt nicht. Und was auch völlig unmodern geworden ist, ist das Akzeptieren des Gefühls des Ausgeliefertseins. Aber das ist nun mal ein Teil der *Conditio Humana*.

### **In Ihrem Buch zitieren Sie auch den Begründer der Massenpsychologie und Mediziner Gustave Le Bon. Er warnte davor, dass man die Massen nicht mehr bremsen könne, wenn es erst einmal gelungen ist, sie zu emotionalisieren ...**

**Kastner:** Das ist die Gruppendynamik. In der Gruppe gewinnt der Anführer, der die meisten Emotionen hervorruft, der am mitreißendsten ist und nicht der, der das meiste Hirn anwendet. Mit Emotionen kann ich viel behaupten. Ich glaube aber schon, dass man in demokratischen Staaten Möglichkeiten hat, solche Entwicklungen zu unterbinden. Aber dazu muss man eben auch geeignete Maßnahmen einsetzen. Es ist geradezu selbstdestruktiv für Demokratien, keine Toleranzgrenzen zu ziehen. Demokratien eliminieren sich selbst, wenn sie in dieser völlig idiotischen Position bleiben, dass man alles verstehen und akzeptieren muss. Politik

muss da die Grenzen ziehen, wo der demokratische Grundgedanke angegriffen wird.

### **Wird die Zahl der Dummen häufig unterschätzt?**

**Kastner:** Immer und überall. Ein gutes Beispiel dafür sind die Demokraten in den USA. Die haben sich damals einfach nicht vorstellen können, dass so jemand wie Trump die Wahlen gewinnen kann. Damit haben sie einfach nicht gerechnet. Dabei hätte man das durchaus vorhersehen können. Dazu hätte ein Blick auf die Situation in den USA genügt, wo viele Landstriche veröden, die Menschen keinen Job haben oder drei Jobs, aber trotzdem nicht davon leben können. Wenn ich solche Verhältnisse entstehen lasse, muss ich mich nicht wundern, wenn die Abgehängten sich von irgendeinem Messias abholen lassen, egal wie unrealistisch seine Versprechungen sind. Das hat eben auch Religionscharakter, inklusive Erlösungsphantasien. Die eigentlich Dummen waren also eher die Demokraten, während Trump die Emotionen der Unzufriedenen geschickt für sich genutzt hat.

### **Sehen Sie da auch Parallelen zu den Querdenkern und Coronagegnern?**

**Kastner:** Auch da muss man auf die Grundlagen schauen. Im Osten Deutschlands – aber nicht nur dort – vermischen sich Coronamaßnahmegegner mit extrem Rechten, und alle sind sie „gegen die Eliten“, „gegen den Staat“. Das Problem mit den Rechten ist etwas, auf das man viel zu lange viel zu wenig geachtet hat. Man hat zwar viel Geld in den Wiederaufbau der Städte und Kulturdenkmäler gesteckt, aber die boomende Wirtschaft ist kaum dort angekommen. Heute sind ganze Landstriche verödet, verarmt und leer. So ist eine Gruppe von Unzufriedenen und Abgehängten entstanden. Und dass auf diesem Nährboden extremistische Positionen wachsen und sich ausbreiten, ist ein Phänomen, das man historisch schon oft genug beobachten konnte.

### **Im Westen sind unter den Coronademonstranten viele Heilpraktiker und Anhänger der Anthroposophen, oft mit einem hohen Bildungsstand. Warum sind die so abgedriftet?**



**Buchtipps.** Heidi Kastner: *Dummheit*, Kremayr und Scheriau Verlag, Wien 2021, 104 Seiten, 18 Euro.

**Kastner:** Weil man lieber ein eigenes Narrativ erfindet, statt seine geliebten Grundüberzeugungen aufzugeben. Dazu haben auch das Überhandnehmen und Erstarken der Heilpraktiker und der sogenannten „alternativen Medizin“ geführt. Es gibt nur die evidenzbasierte Medizin und alles andere ist halt Schwurbelei. Leider fehlte es auch schon vor Corona oft an einer klaren Abgrenzung zum Beispiel von der Homöopathie. Bis heute hat noch keiner belegt, dass die Homöopathie mehr nutzt als der Placeboeffekt bringen kann. Wenn ich das nicht deutlich klarstelle, brauche ich mich nicht zu wundern, dass viele auch bei Corona die Grundauffassung vertreten: Ich weiß es besser und misstrauere allen, die irgendwie wissenschaftlich daherkommen.

### **Wenn die Waschmaschine kaputt ist, holen wir einen Fachmann. Im Bereich der Medizin sind wir alle Experten, obwohl uns das persönlich extrem schaden kann. Warum ist das so?**

**Kastner:** Weil man glaubt, dass man bei seinem eigenen Körper kompetent ist. Es ist auch etwas sehr Kränkendes, wenn man sich einer Krankheit gegenüber hilflos fühlt. Es ist schwer, sich das einzugehen. Deshalb sind die Schwurbler mit ihren angeblichen Selbstheilungskräften so erfolgreich, wenn sie etwa behaupten, dein Immunsystem ist stark genug, dass es auch mit dem lächerlichen Virus fertig

wird. Das ist auch eine Form der Selbsterhöhung nach dem Motto: Ich bin besser als die anderen.

### Und die Coronapandemie ist dann so etwas wie ein Booster dafür?

**Kastner:** Auch hier hat man viel zu lange zugeschaut, wie die Leute Schwachsinn verbreitet haben. Die Medien haben das wohl auch gar nicht so ungern gesehen, weil es ja Schlagzeilen gebracht hat. Da standen Reporter dann mit fassungsloser Ungläubigkeit bei den Demonstrationen und berichteten in epischer Breite über jeden Blödsinn, der dort abgesondert wurde. Diese Schlagzeileneigenschaft ist natürlich bis zu einem gewissen Grad verständlich, weil Medien halt nicht die Caritas sind und ihre Auflage oder ihre Klicks erhöhen möchten.

Das hat aber dazu geführt, dass viele schon allein aufgrund der großen Aufmerksamkeit glauben, das sei alles nun salonfähig, und sich den so genannten Querdenkern angeschlossen haben. Vor allem ist der Eindruck entstanden, als ob es sich um einen großen Teil der Gesellschaft handelt und es eine Spaltung der Gesellschaft gibt. Das ist Blödsinn. Es gibt vielleicht einen einstelligen Prozentsatz der völlig Unbelehrbaren, die irgendwelchen abstrusen Theorien anhängen, und die bekommen in der Öffentlichkeit ziemlich viel Raum.

### Bei einer großen Anti-Corona-Demonstration in Wien wurde behauptet und wohl auch von etlichen geglaubt, es werde Impfstoff aus dem Polizeihubschrauber auf die Demonstranten gesprüht. Geht das nicht schon ins Psychopathologische?

**Kastner:** Natürlich, weil es völlig realitätsfremd ist, und wenn eine Überzeugung keinerlei Übereinstimmung mehr mit der Realität aufweist, muss man sich schon fragen, inwieweit das nicht schon psychopathologisch ist. In der Psychopathologie gibt es die Unterscheidung zwischen dem Wahn und der überwertigen Idee, die sich im Wesentlichen durch eine Frage unterscheiden lassen: Kann sich der Betroffene noch vorstellen, dass auch eine andere als seine Sichtweise zutreffend ist. Wenn er das nicht kann, hat er den Schritt zum Wahnhaften überschritten. Der Wahn ist

dadurch definiert, dass derjenige unkorrigierbar überzeugt und argumentativ nicht mehr erreichbar ist. Ein Wahnkranker ist daher nicht mehr verantwortlich, weil er nicht anders kann. Bei der überwertigen Idee weiß der Betroffene noch, dass es andere Erklärungen gibt, aber es schert ihn nicht, weil ihm seine Idee lieber, angenehmer oder wichtiger ist. Alle Fanatiker sind Anhänger einer überwertigen Idee.

Diese Gruppe kann man durchaus mit ganz klaren Vorgaben und Ordnungsmitteln wie Bußgeldern und Unbequemlich-

keiten einfangen. In einem Gesellschaftssystem, das auf gemeinsamem Konsens aufbaut, ist es einfach erforderlich, dass die Politik dann aktiv wird. Ihre Aufgabe ist es nun mal, in einer Pandemie den maximalen Schutz für die meisten zu gewährleisten. Das höchste Recht ist das Recht auf Leben und das ist nicht relativierbar.

### Befördern die sozialen Medien die Dummheit?

**Kastner:** Heute kann doch jeder jeden Unsinn ins Netz stellen, ohne irgendeinen ernsthaften Beleg dafür zu liefern. Und jeder möchte sich damit wichtigmachen. Wichtigkeit ist was ganz Wichtiges. Das ist ein Hauptmotor, der diese ganzen Schwurbeleien so lebendig hält. Man will gar nicht mehr über Argumente oder Fakten diskutieren. Man will eigentlich nur noch recht haben, oft mit der Keule der moralischen Rechtschaffenheit im Gepäck. Da sollte man sich schon fragen: Wollen wir in so einer Ellbogengesellschaft leben? In der Präambel der Schweizer Verfassung steht „die Stärke des Volkes sich misst am Wohl der Schwachen“. Das halte ich für einen schönen und wahren Satz.

### Warum haben Sie das Buch gerade jetzt veröffentlicht?

**Kastner:** Das hat ganz banale Gründe, wobei sich der Zeitpunkt eher zufällig

ergeben hat und mich die Intensität der Reaktion anfangs sehr überrascht hat. Schon nach meinem letzten Buch habe ich gegenüber meinem Verlag gesagt, wenn ich mein nächstes Buch schreibe, dann über Dummheit, weil mir die immer wieder begegnet und sich immer häufiger manifestiert. Allerdings hatte ich mir auch vorgenommen, kein Buch mehr zu schreiben, bevor ich nicht in Pension bin. Der Verlag hat mich dann gefragt, ob ich nicht jetzt das Buch über Dummheit schreiben will, es müsse auch nicht so umfangreich sein. Und als dann auch

noch von privater Seite Druck kam, habe ich mich breitschlagen lassen und mich danach selbst verflucht, dass ich das getan habe, weil es neben allen anderen Aufgaben natürlich schon Druck macht, wenn man auch noch ein Buch abliefern soll. So gesehen war die Zusage natürlich auch dumm.

### Wie waren letztlich die Reaktionen auf Ihr Buch?

**Kastner:** Das Buch war bereits nach einer Woche ausverkauft. Jetzt ist es in der siebten Auflage. Das war eine schwierige Situation für den Verlag, weil es kein Papier zum Nachdrucken gab. Die Reaktion war primär Interesse. Über die Hälfte der Mails, die ich bekommen habe, waren positiv. Viele haben geschrieben, dass es sie schon lange nervt, dass man vieles heute nicht mehr benennen darf und ihnen die völlig überzogene politische Korrektheit auf den Geist geht. Dann gab es auch die Reaktionen von Menschen, die das Buch wahrscheinlich nicht gelesen oder verstanden haben und mir alle möglichen abstrusen Vorwürfe gemacht haben, zum Beispiel, dass ich auf die Intelligenzgeminderten losgehe, dass man die Rechtmäßigkeit meines Dokortitels überprüfen sollte oder dass meine Intelligenz gerade einmal für 100 Seiten reicht. Richtig beschimpft wurde ich aber kaum. Das hat mich fast gewundert.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

# WBS Training ist wieder größter E-Learning-Player

**MMB-RANKING.** Bereits seit 2008 ermittelt das MMB-Institut in Essen den Anbieter, der den größten E-Learning-Umsatz in Deutschland tätigt. Wie im Vorjahr liegt der bundesweit aktive Weiterbildungsanbieter WBS mit einem E-Learning-Umsatz von 112,3 Millionen Euro in 2020 (plus 10,6 Prozent) auf Platz 1.

Wie das MMB-Institut zu seinen Zahlen kommt, ist schnell erklärt: Die in Deutschland aktiven E-Learning-Anbieter (rund 300 bis 400 Unternehmen) werden jährlich gebeten, sich auf freiwilliger Basis mit Angaben zu ihrem E-Learning-Umsatz in Essen zu melden. Ab einer Million Jahresumsatz müssen die Zahlen von einem Steuerberater oder einem Wirtschaftsprüfer bestätigt werden. Im vergangenen Jahr meldeten sich 37 Unternehmen mit Angaben zum abgelaufenen E-Learning-Geschäftsjahr 2020.

## Große Start-ups und US-Konzerne fehlen traditionell

Die Umsätze werden dann zum legendären MMB-Ranking verarbeitet, das erst mit einer gewissen Zeitverzögerung veröffentlicht wird. Die großen amerikanischen E-Learning-Anbieter fehlen traditionell völlig, weil sie grundsätzlich keine Auskünfte über die in einzelnen Exportländern gemachten Umsätze veröffentlichen.

**„Wir haben in der Krise unser komplettes Kursangebot innerhalb einer Woche vollständig ortsunabhängig via E-Learning angeboten.“**

Joachim Giese, Vorstand WBS Gruppe

Die Nummer 1 des Rankings ist WBS Training in Berlin mit 112,3 Millionen Euro E-Learning-Umsatz in 2020. Das entspricht einer Steigerung von 10,6 Prozent gegenüber dem Vorjahreswert. Der deutsche Gesamtumsatz der WBS Gruppe lag 2020 übrigens bei 137,5 Millionen Umsatz (plus 7,0 Prozent). „Wir freuen

uns sehr, dass wir trotz aller Herausforderungen, die das Coronajahr 2020 mit sich gebracht hat, ein so gutes Geschäftsergebnis erzielen konnten“, sagt Joachim Giese, Vorstand der WBS Gruppe. „Wir haben uns sehr schnell auf die neuen Bedingungen eingestellt. So haben wir unser komplettes Kursangebot innerhalb einer Woche vollständig ortsunabhängig angeboten. Die Basis dafür war zum einen unsere virtuelle Schulungsumgebung WBS Learnspace 3D, zum anderen natürlich das tolle Engagement unserer Mitarbeitenden.“ Statt Menschen in Kurzarbeit zu schicken, habe man bei WBS neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingestellt.

Wie im Vorjahr ist das Umsatzplus vor allem auf die sechs größten an der Befragung teilnehmenden Unternehmen zurückzuführen (plus 25,3 Prozent). In diesem Zusammenhang konstatiert MMB, dass die vier umsatzstärksten Unternehmen ihr zentrales Handlungsfeld nicht im E-Learning haben, sondern in (klassischen) Weiterbildungsmaßnahmen

sowie in der Unternehmenssoftware und im Verlagswesen. Die Pandemie hat wohl an dem starken Umsatzwachstum der Dienstleister für digitales Lernen einen großen Anteil gehabt (Stichwort: Wegfall der Präsenzveranstaltungen). Früher kauften Unternehmen zu 75 Prozent eine für sie individuell entwickelte

E-Learning-Plattform und maßgeschneiderte Lernprogramme. Nur 25 Prozent der Produkte waren serienmäßig hergestellt. Dass E-Learning „von der Stange“ eingekauft wurde, war eher die Ausnahme, es dominierte das Projektgeschäft. Hier zeigt sich seit wenigen Jahren eine Verschiebung. Standardangebote sind laut MMB beim digitalen Lernen eindeutig auf dem Vormarsch. Im Jahr 2020 betrug ihr Anteil am Branchenumsatz bereits 41 Prozent. Gerade die ganz großen E-Learning-Anbieter setzen eher auf Standard-Content als auf das beratungsintensive Projektgeschäft. Traditionelle E-Learning-Anbieter, die früher vom Projektgeschäft lebten, haben jetzt mit Umsatzrückgängen zu kämpfen. Mit einer seriellen Fertigung lässt sich nun einmal mehr Geld verdienen als mit Spezialanfertigungen: „Skalierung“ heißt das Zauberwort auch im E-Learning.

## Der Gesamtmarkt wächst um 16,2 Prozent

Es ist unter E-Learning-Experten unbestritten, dass es sich beim deutschen E-Learning-Markt mindestens um einen 1-Milliarden-Euro-Markt handelt. Das MMB-Institut verzichtet schon seit Jahren darauf, aus den erhaltenen Angaben auf das Gesamtvolumen der Branche zu schließen. Zum einen ändert sich die Struktur der teilnehmenden E-Learning-Anbieter von Jahr zu Jahr leicht und zum anderen fehlen für eine Marktanalyse die Daten der ausländischen Anbieter und der vielen Start-ups rund um das digitale Lernen (zum Beispiel die Sprachlern-App „Babbel“). Bemerkenswert ist, dass das

# Deutschlands größte E-Learning-Anbieter 2020

**Ranking.** Das MMB-Institut in Essen hat E-Learning-Anbieter mit Sitz oder zumindest einer Filiale in Deutschland nach ihrem in Deutschland getätigten E-Learning-Umsatz in einer Hitliste veröffentlicht. Hier sehen Sie alle 28 Anbieter, deren E-Learning-Umsatz über einer Million Euro liegt.

E-Learning-Anbieter	E-Learning-Umsatz in D 2020	Veränderung des Umsatz von 2019 auf 2020	Veränderung des Umsatz von 2018 auf 2019
WBS Training AG, Berlin	112.314.000 €	+10,6 %	+14,2 %
SAP Training & Adoption, Wall-dorf	73.879.000 €	+15,4 %	+26,6 %
Comcave Group, Dortmund	54.958.000 €	+4,6 %	+2,6 %
Haufe Group, Freiburg	51.334.000 €	+206,9 %	+12,6 %
IMC information multimedia communication, Saarbrücken	21.421.000 €	-3,2 %	+18,2 %
TTS, Heidelberg	18.144.000 €	-9,1 %	+0,4 %
Benntec System-technik, Bremen	10.094.000 €	Neu dabei	
Weka Media, Augsburg	9.457.000 €	+7,6 %	-0,6 %
Youknow, Mün-chen	6.365.000 €	+20,9 %	+11,1 %
Reflect, Ober-hausen	6.364.000 €	+0,7 %	+19,5 %
Vitro Tools, Stuttgart	5.784.000 €	+148,6 %	+2,7 %
Integrata Cegos, Stuttgart	4.400.000 €	Neu dabei	
WTT Campus One	4.349.000 €	Neu dabei	

E-Learning-Anbieter	E-Learning-Umsatz in D 2020	Veränderung des Umsatz von 2019 auf 2020	Veränderung des Umsatz von 2018 auf 2019
Chemmedia, Chemnitz	4.124.000 €	+8,3 %	+3,5 %
Magh und Bop-pert, Paderborn	3.948.000 €	+9,25 %	+17,6 %
X-Cell, Düssel-dorf	3.401.000 €	+4,6 %	+4,4 %
M.I.T, Friedrichs-dorf	2.805.000 €	-25,3 %	-3,6 %
Efiport, Frank-furt am Main	2.577.000 €	-2,9 %	-22,5 %
Oncampus, Lübeck	1.899.00 €	+55,4 %	+2,8 %
Mauth.CC, Erkrath	1.516.000 €	+0,5 %	+52,3 %
P-didakt Bera-tung, Hamburg	1.458.000 €	+7,3 %	-7,1 %
Corporate Lear-ning & Change, Stuttgart	1.400.000 €	+47,4 %	Keine Angaben
Traperto, Kleve	1.279.000 €	+3,0 %	Keine Angaben
Edeos, Berlin	1.129.000 €	Neu dabei	
Mybreev, Viersen	1.100.000 €	+15,8 %	Keine Angaben
Pokeshot, Berlin	1.040.000 €	Neu dabei	
Fellow Digitals (Coursepath), Köln	1.013.000 €	+49,0 %	Keine Angaben

Quelle: www.mmb-institut.de

britische Venture Capital-Unternehmen „Brighteye Ventures“ für das Jahr 2021 von einer erstaunlichen Verdreifachung der Investitionen in europäische Ed-Tech-Unternehmen (Educational Technologies) ausgeht. Immerhin kann MMB mit seinen mathematischen Verfahren den Umsatzzuwachs

der gesamten E-Learning-Branche für das Jahr 2020 schätzen.

## Schwach war nur 2019

Nach dem bis dato schwächsten Umsatz-wachstum der E-Learning-Branche im Jahr 2019 (nur plus 4,1 Prozent) befin-

det sich die Branche 2020 (also im ersten „Coronakrisenvorjahr“) wieder auf der Überholspur. Mit einem Wachstum von 16,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr werden wieder zweistellige Zuwachsraten erreicht, ähnlich wie in den meisten Jahren seit 2011, so das MMB Institut.

Martin Pichler ●

# Wuppertaler Kreis: Absage an staatliche Regulierungen

**AKADEMIEN.** In ihrem Koalitionsvertrag haben SPD, Grüne und FDP auch Vorhaben für die betriebliche und berufliche Weiterbildung definiert. Der „Wuppertaler Kreis“, ein Verband von rund 60 großen Akademien für die betriebliche Weiterbildung, hat jetzt kritisch Stellung zu den Zielen und Vorhaben der neuen Regierung bezogen.



Den Wandel erfolgreich zu bewältigen heißt, aktiv in die Personalentwicklung und die betriebliche Weiterbildung zu investieren. Viele Unternehmen tun das und nehmen so ihre unternehmerische Verantwortung wahr. Gleichzeitig macht der Wuppertaler Kreis aber auch darauf aufmerksam, dass auch die Beschäftigten selbst eine Verantwortung dafür tragen, dass sie ihre Qualifikationen aktuell halten und damit ihre eigene Berufs- und Arbeitsmarktfähigkeit ausbauen.

## Die Eigenverantwortung der Lernenden betonen

In Zukunft werde es deshalb darauf ankommen, dieses Prinzip der Eigenverantwortung sowohl bei den Unternehmern als auch bei den Beschäftigten zu stärken. Begrüßt wird deshalb ausdrücklich das im Koalitionsvertrag festgelegte Ziel,

einen neuen Schub für die berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung zu erzeugen.

Im Koalitionsvertrag steht: „In Zeiten des digitalen und demografischen Wandels ist eine gezielte Nationale Weiterbildungsstrategie NWS wesentliche Voraussetzung, um unsere wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ziele zu erreichen. Wir verbessern Möglichkeiten für berufliche Neuorientierung, Aus- und Weiterbildung, auch in Teilzeit. Die Instrumente der Bildungspolitik und der aktiven Arbeitsmarktpolitik stimmen wir aufeinander ab.“ Das Stichwort „arbeitsmarktpolitische“ Weiterbildung lässt beim Wuppertaler Kreis Bedenken aufkommen, dass neue gesetzgeberische sowie operative Maßnahmen des Bundes, der Länder und der Sozialpartner dazu führen könnten, dass zu viel Bürokratie entsteht und es zu einer Übersteuerung, Überinstitutio-

nalisation und Überpolitisierung von Weiterbildungsangeboten kommt. Die Gremien der Nationalen Weiterbildungsstrategie NWS sollte sich auf Erfahrungsaustausch und die Abstimmung von Maßnahmen von Bund, Ländern, Verbänden und Sozialpartnern in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich konzentrieren. Als Schwerpunktaufgabe sollte (nur) die Entwicklung der Weiterbildungskultur in Deutschland und eine stetige Werbung für mehr Weiterbildungsengagement auf dem Programm stehen.

## Arbeitsagentur sollte keine Bildungsberatung betreiben

Grundsätzlich gilt für den Wuppertaler Kreis, dass der private Markt für Weiterbildung von politischen und insbesondere weiterbildungspolitischen Überlegungen nicht beeinträchtigt oder gar überreguliert werden darf. Staatliches Handeln im Bereich der Weiterbildung sollte sich deshalb auf die in öffentlicher Verantwortung liegenden Segmente wie Arbeitsmarktpolitik sowie die allgemeinbildenden Bereiche konzentrieren.

Die Bundesregierung will mit einer Bildungs(teil)zeit nach österreichischem Vorbild den Deutschen eine finanzielle Unterstützung für arbeitsmarktbezogene Weiterbildung bieten – zum Beispiel, um einen Berufsabschluss nachzuholen oder eine berufliche Neuorientierung zu starten. Die Bundesagentur für Arbeit prüft dabei die Fördervoraussetzungen. Der Wuppertaler Kreis hat Bedenken, die Bundesagentur damit zu belasten und warnt, dass die Beitragsmittel der Arbeitslosenversicherung nicht sachfremd ver-

# WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

wendet werden dürfen. Es solle also eine klare Begrenzung auf die Abwendung von drohender Arbeitslosigkeit geachtet werden. Insbesondere sollten Unterhaltszahlungen während einer Bildungsteilzeit nicht aus Mitteln der Arbeitslosenversicherung erfolgen.

Im Koalitionsvertrag steht wörtlich: „Der Bundesagentur für Arbeit (BA) kommt eine stärkere Rolle bei der Qualifizierung und dazugehöriger Beratung zu. Um alle an Weiterbildung Interessierten und Betriebe zu unterstützen, schaffen wir eine Vernetzung der BA mit den regionalen Akteuren und einheitliche Anlaufstellen.“ Die Tatsache, dass die Bildungsberatung durch die Bundesagentur für Arbeit ausgebaut werden soll, wird vom Wuppertaler Kreis kritisiert. Er sieht darin einen „weiteren Schritt“ hin zu einer von der SPD gewollten „Bundesagentur für Arbeit und Qualifizierung“. Weiterbildungsberatung aus den Mitteln der Arbeitslosenversicherung sei weder erforderlich noch sinnvoll. Grundsätzlich seien Unternehmen in der Lage, ihre Qualifizierungsprozesse und ihre Personalentwicklung eigenverantwortlich zu gestalten und, wenn Informationsbedarf besteht, dazu auch Beratung in Anspruch zu nehmen. Hierfür existiere ein breites Spektrum an Beratungsmöglichkeiten durch Verbände, Kammern und Weiterbildungsdienstleister. Für ein staatliches Angebot zur Qualifizierungsberatung für Unternehmen bestehe kein Bedarf.

Die Erfahrungen aus der Pandemie hätten gezeigt, wie wertvoll eine Nationale Onlineweiterbildungsplattform für den Bereich der schulischen Bildung sowie die Hochschulbildung sein könne. Auch für die individuell motivierte Weiterbildung könne ein solcher zentraler Zugang zu Bildungsangeboten hilfreich sein, weil so die Motivation für Investitionen in die eigene Qualifikation gesteigert werde. Der Wuppertaler Kreis begrüßt es sehr, dass es derzeit aber keine Bestrebungen gebe, die betriebliche Weiterbildung in solch eine Plattform zu integrieren. Die Gefahr sei zu groß, dass über den Ausbau einer solchen Plattform Zertifizierungsinstrumente und Standardisierungen indirekt zur inhaltlichen Steuerung der betrieblichen Weiterbildung genutzt werde. Der Wuppertaler Kreis hatte schon früher

betont, dass hier ein erhebliches Risiko bestehe, über eine staatliche Regulierung „die Innovationskraft der Weiterbildung“ zu gefährden.

## Qualifizierungsgeld soll Weiterbildung erleichtern

Mit einem ans Kurzarbeitergeld angelehnten Qualifizierungsgeld kann die Bundesagentur einem Unternehmen im Strukturwandel ermöglichen, die Beschäftigten durch Qualifizierung im Betrieb zu halten und so als Fachkräfte zu sichern. Voraussetzung dafür sind Betriebsvereinbarungen. Für Menschen in Arbeitslosigkeit und in der Grundsicherung will die Bundesregierung die eigenständige Förderung von Grundkompetenzen ausweiten. Die Vermittlung in Arbeit hat keinen Vorrang (!) vor einer beruflichen Aus- und Weiterbildung, die die Beschäftigungschancen stärkt. Bei beruflicher Qualifizierung erhalten SGB II- und III-Leistungsberechtigte ein zusätzliches, monatliches Weiterbildungsgeld von 150 Euro, sodass ein wirksamer Anreiz zur Weiterbildung entstehen soll. Nach einer Weiterbildung soll mindestens ein Anspruch auf drei Monate Arbeitslosengeld bestehen.

Die Bundesagentur bekommt also in Zukunft die Möglichkeit, unmittelbar Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen zu finanzieren. Der Wuppertaler Kreis sieht diese Entwicklung einerseits als eine sinnvolle Maßnahme, um Arbeitslosigkeit zu verhindern. Gleichwohl kritisiert er diese Entwicklung als „ordnungspolitisch bedenklich“ und fordert, das Geld solle nur in sehr ausgewählten Fällen und mit Augenmaß verteilt werden. Außerdem müsse sichergestellt werden, dass Mitnahmeeffekte und falsche Anreize vermieden würden.

Fazit: Staatliche Eingriffe in die betriebliche Weiterbildung, indem zum Beispiel Weiterbildungsinhalte und Umfang nicht am betrieblichen Bedarf festgelegt werden, sondern primär arbeitsmarktpolitische Ziele verfolgen, würden die Innovationsfähigkeit der Unternehmen belasten. Dass diese Überlegungen im aktuellen Koalitionsvertrag keine Aufnahme gefunden haben, ist deshalb ein richtiger Schritt, lobt der Wuppertaler Kreis.

Martin Pichler ●

Kostenloses PDF



## SONDERPUBLIKATION FÜR ALLE, DIE MEETINGS/ KONGRESSE/SEMINARE VERANSTALTEN



Nutzen Sie unseren kostenlosen PDF-Download: [www.haufe.de/tagen](http://www.haufe.de/tagen)

# Online-Events sind kein Selbstläufer

**INTERNET.** Coronabedingt hat sich das Messe- und Tagungsgeschäft weitgehend ins Netz verlagert. Beratungsunternehmen wie Handelshäuser oder Industriefirmen experimentieren mit vielen neuen digitalen Veranstaltungsformaten. Als Crux erweist sich oft deren zielgerichtete Vermarktung.

Schon vor Corona fragten sich viele Unternehmen: Lohnt es sich im Internetzeitalter für uns noch, als Aussteller an Messen teilzunehmen? Schließlich verursacht jeder Messeauftritt hohe Kosten. Und schon vor Corona beantwortete eine wachsende Zahl von Unternehmen die Frage, inwieweit bei Messen die Input-Output-Relation für sie noch stimmt, mit „Nein“.

Das belegt zum Beispiel die Tatsache, dass 2019 die Computermesse Cebit, zu der zuvor Jahr für Jahr Millionen Besucher aus der gesamten Welt pilgerten, erstmals nach 33 Erfolgsjahren nicht stattfand – „für Außenstehende überraschend“, betont der CEO des Softwareunternehmens Innolytics AG in Leipzig Dr. Jens-Uwe Meyer. „Schließlich lautete schon damals der Megatrend „Digitalisierung“. Deshalb hätte man eigentlich erwarten können, dass gerade die im IT-Bereich angesiedelten Messen so richtig boomen.“

Das taten sie aber nicht. Dies lag dem Vertriebsexperten und Berater Peter Schreiber, Ilsfeld, zufolge auch daran, dass insbesondere Hersteller von Industriegütern vor Messen schon immer mit dem Problem kämpften: Wie präsentieren wir dort unsere erklärungsbedürftigen Produkte? Denn der Nutzen und Mehrwert ihrer „Problemlösungen“ erschließt sich den Besuchern – anders als bei Gebrauchsgütern – oft nicht von selbst. Dieser Mehrwert muss erklärt werden.

Ein weiteres, häufiges Problem von ihnen ist: Sie können ihre „Produkte“ – zum Beispiel, weil sie maßgeschneiderte Problemlösungen oder nur Komponenten in komplexen Anlagen sind – auf Messe-

ständen eigentlich überhaupt nicht oder nur sehr bedingt präsentieren.

Auch deshalb dockten viele Messgesellschaften an ihre Messen immer mehr Fachkongresse und Fachtagungen an. Diese dienen auch dazu, den Messeausstellern ein Forum zu bieten, wo sie ihre „Problemlösungen“ in aller Ruhe ihren potenziellen Kunden vorstellen und erklären können.

## Unternehmen gehen mit „Hausmessen“ eigene Wege

Trotzdem entschieden nicht wenige Unternehmen bereits vor Jahren: Wir besuchen keine Messen mehr, sondern führen stattdessen eine Hausmesse beziehungsweise ein technisches „Open House“ mit praktischen Vorführungen durch. Als Vorbild diente ihnen dabei oft das Unternehmen Apple, das seit 40 Jahren solche Events durchführt – an seinem Stammsitz und als Roadshow.

Ein Problem beim Realisieren dieses Vorhabens war laut Peter Schreiber oft: „Fast alle Unternehmen haben weder die Marktposition, noch eine solche Fangemeinde wie Apple.“ Zudem haben ihre Geschäftsführer und CEOs nicht den Kult-Status, den zumindest Steve Jobs nicht nur bei vielen ITlern hatte, weshalb es für sie schon ein Event war, ihn zu sehen und seinen Worten andächtig und ergriffen zu lauschen.

Entsprechend schwer fällt es den Unternehmen oft, ausreichend und die richtigen Personen zum Besuch ihrer Events zu bewegen. Recht einfach gelingt ihnen dies meist noch bei Stammkunden, anders sieht dies bei den potenziellen Neukun-



den aus. Deshalb erfüllen viele Firmenevents eine Funktion nicht, die früher die Messebesuche gerade bei eher unbekanntem Unternehmen hatten, nämlich: mit Neukunden in Kontakt zu kommen – und sei es zufällig, wenn diese beim Messebummel an ihrem Stand vorbei schlenderten.

## Firmenevents bedürfen einer sorgfältigen Planung

Deshalb sollten sich Unternehmen, die beispielsweise eine Hausmesse planen, sich vorab unter anderem intensiv mit folgenden Fragen befassen, damit diese zu einem Erfolg wird:

- Wer soll an dem Event teilnehmen?

- Wie kommen wir mit diesen Personen oder Organisationen in Kontakt?
- Wie vermitteln wir ihnen, dass sich der Besuch unseres Events für sie lohnt?
- Wie sollte das (Rahmen-)Programm gestaltet sein, damit die Zielpersonen sich auf den Weg zu uns machen und zum Beispiel einen Tag bei uns verweilen?

Bei diesen Vorüberlegungen gelangen Betriebe oft – ähnlich wie die Messegesellschaften, wenn es um das Promoten ihrer Kongresse geht – zur Erkenntnis: Wir brauchen einen Redner, der als Zugpferd

Das ist selten der Fall, denn bei Online-Events ist zum Beispiel „die Aufmerksamkeitsspanne von Menschen viel geringer als bei den bisherigen Live-Events“, betont Prohaska.

Spricht bei einem Online-Event zum Beispiel nur eine Person vor laufender Kamera, verlieren die Zuschauer meist schnell das Interesse. Das heißt: Sie verschwinden. Entsprechend wichtig ist es bei Online-Events, die (Kern-)Botschaften mit Bildern und Videos zu visualisieren. Zudem sollten in Vorträge interaktive

an ihnen theoretisch jeder Mensch weltweit teilnehmen könnte, sofern er über einen PC oder ein Tablet verfügt. Trotzdem fällt es vielen Unternehmen zunehmend schwer, Teilnehmer für Online-Events zu akquirieren, auch weil es inzwischen ein Überangebot hiervon gibt. Zudem verbringen viele Entscheider in den Unternehmen jobbedingt ohnehin einen großen Teil ihres Arbeitstags in und mit Videocalls. Deshalb haben sie oft keine Lust mehr auf ein weiteres Online-Event.

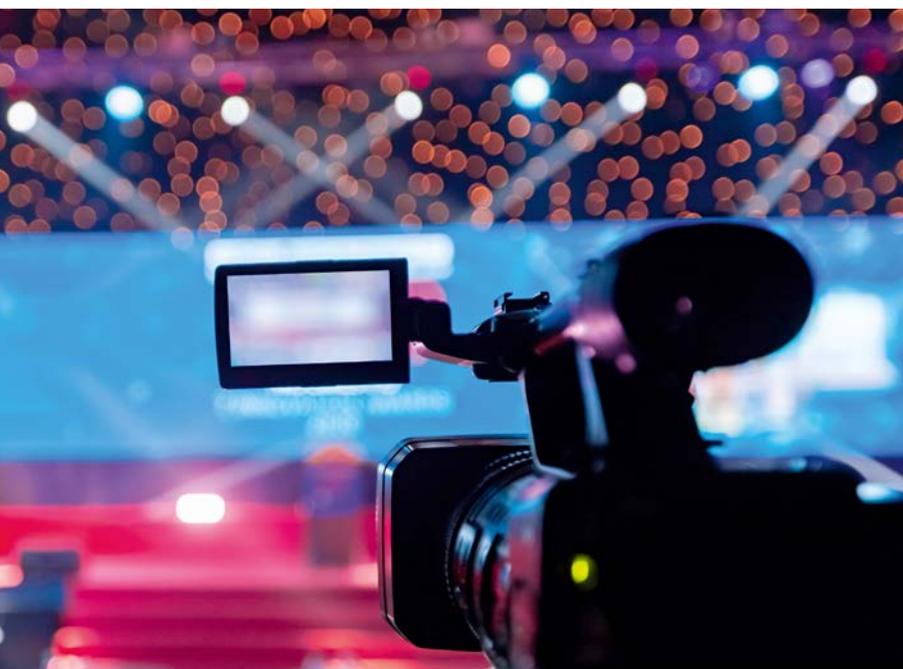
### Viele Entscheider sind zunehmend „online-müde“

Entsprechend hoch ist bei Online-Events die sogenannte „No-Show-Rate“. Sie ist deutlich höher als bei Präsenzveranstaltungen. Das heißt, von den angemeldeten Personen nehmen letztlich viele nicht teil. Bei kostenlosen Kundenevents beträgt ihr Anteil nicht selten zwei Drittel – „auch weil dem Veranstalter aus Teilnehmer­sicht hierdurch kein finanzieller Schaden entsteht“, erklärt Peter Schreiber. Schließlich muss er für das Event keinen Raum anmieten und natürlich auch kein Buffet für das anschließende Come Together aufbauen.

Gerade deshalb gilt es aber bei Online-Events aus Adressatensicht sogenannte Highlights zu schaffen und diese zu kommunizieren. Meyers Tipp, der selbst ein erfahrener Vortragsredner zu den Themen Innovation und Digitalisierung ist: „Definieren Sie Ihre Zielgruppe im Vorfeld sehr genau und sprechen Sie die potenziellen Teilnehmer abgestuft, mehrfach gezielt an, um ihre Neugier zu wecken. Steigern Sie ihr Interesse vor dem Event gezielt – auch über die Social Media. Und halten Sie auch nach der Anmeldung ihr Interesse zum Beispiel durch inhaltliche Appetithäppchen vorab hoch. Dann ist die No-Show-Rate niedriger.“

Generell gilt laut Sabine Prohaska im Online-Event- und -Learning-Bereich: Mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnik lassen sich viele neue, spannende Veranstaltungsdesigns entwerfen. „Erfolgsentscheidend ist aber meist, wie so oft im Leben, das gewusst wie.“

Lukas Leist ●



für unsere Veranstaltung dient. Dies kann entweder ein Prominenter sein, den viele Angehörige der Zielgruppe einmal live erleben möchten, oder ein anerkannter Experte für ein Fachthema, das der Zielgruppe auf den Nägeln brennt.

Seit Ausbruch der Coronapandemie waren aber auch Hausmessen und „Open Houses“ als Präsenzveranstaltungen zu meist nicht möglich. Deshalb verlagerten viele Unternehmen diese Events ins Netz. Dabei hegten sie laut Aussagen der Wiener Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska anfangs mangels Erfahrung oft die Illusion: Unsere in Präsenzveranstaltungen bewährten Formate entfalten ohne Design-Veränderungen auch online eine hohe Wirkung.

Elemente wie Publikumsfragen per Chat oder Interviews integriert sein.

Generell gilt es bei Online-Kongressen und -Tagungen die zentralen Botschaften in viel kürzerer Zeit rüberzubringen, betont Jens-Uwe Meyer. Zudem sollten Veranstalter statt auf solche „Monumental-Events“ wie Tagesseminare auf Veranstaltungsreihen oder -serien setzen. „Selbst das öffentlich-rechtliche Fernsehen tut dies inzwischen, „als Reaktion auf den Erfolg der Serien ihrer Netflix- und Amazon-Konkurrenz.“

Diese dramaturgischen Anforderungen haben inzwischen viele Unternehmen verinnerlicht. Probleme bereitet es ihnen aber oft noch, Teilnehmer für ihre Online-Events zu gewinnen – und dies obwohl

# Neue Präsenzveranstaltung für HR-Professionals

**COPETRI-VORBERICHT.** Am 31. Mai und 1. Juni will die neue „Copetri Convention“ Vordenker und Vordenkerinnen aus den Bereichen Innovation, Transformation und People im Rahmen einer Präsenzveranstaltung in Offenbach zusammenbringen.

Vor vier Monaten erblickte das Start-up „Copetri“ das Licht der Welt. Es will insbesondere HR-Profis durch Austausch- und Vernetzungsangeboten zusammenzubringen. Der Name setzt sich zusammen aus Cooperation (die richtige Zusammenarbeit), People (die richtigen Mitarbeitenden), Transformation (die richtigen Prozesse) und Innovation (die richtigen Produkte, Services und Geschäftsmodelle).

Das Gründerteam ist in der HR- und Veranstaltungsszene nicht unbekannt: Es handelt sich um den ehemaligen „Zukunft-Personal“-Chef Ralf Hocke. Er war zuvor CEO von Spring Messe Management und Mitglied der Unternehmensleitung der Deutschen Messe. Zum Gründerteam gehört auch Nadine Jäger. Sie arbeitete zuvor als Chief Exhibitions and Sales Officer bei Spring Messe Management und hat unter anderem maßgeblich die Entwicklung der Zukunft-Personal-Reihe mitgestaltet.

Die Copetri-Zielgruppe soll sich erstmals persönlich Ende Mai 2022 auf einer Convention treffen. Der Veranstalter verspricht: „Formate wie Vorträge im TED-Talk Style, Hands-on Sessions und Case Studies sowie Masterclasses vermitteln an zwei Tagen komprimiert und praxisorientiert Trends und Best Practices.“ Die über 100 Programmpunkte wurden von Experten zusammengestellt und bauen durch vier Thementracks inhaltlich aufeinander auf.

„Der rote Faden ist uns ganz wichtig. Wir planen mit sechs Keynotes, die einen Gesamtüberblick über Entwicklungen und Herausforderungen geben“, betont Ralf Hocke. Zum Nutzen der Convention sagt er: „Kreative Energie und neue Ideen entstehen, wenn man über den eigenen Tellerrand hinausblickt und andere Ansätze, Methoden und Erfahrungen in seine bisherige Arbeit integriert.“ Das gelte ganz besonders für die zukunfts-gestaltenden Themen Innovation, Transformation und

People. Hier gebe es viele Schnittmengen, deren gemeinsame Betrachtung zu mehr wirtschaftlicher Resilienz führen könne. Die Copetri Convention ([www.copetri.com](http://www.copetri.com)) rechnet mit über 3.000 Teilnehmenden, 75 Ausstellern, 120 Vorträgen und Workshops und will zusätzlich zahlreiche Vernetzungsangebote bieten. Als Speaker sind unter anderem der Digitalexperte Sascha Lobo, der Ex-CEO von Canyon, Bikes Armin Landgraf, die Berendsohn-Vorstandsvorsitzende Astrid Schulte sowie der „CHRO of the Year 2021“ Jörg Staff angekündigt. Damit reiht sich die Copetri Convention ein in die „Großen“ der HR-Veranstaltungsbranche und setzt zugleich ein klares Signal für Präsenzveranstaltungen – in einer Zeit, die zuletzt vornehmlich durch abgesagte HR-Messen geprägt war.

Die selbstbewusste und groß angelegte Planung der Copetri Convention wird durch eine hohe sechsstellige Finanzspritze namhafter Investoren ermöglicht. Mit dem über 100 Jahre alten Industriebau Fredenhagen in Offenbach haben die Organisatoren eine zentral im Rhein-Main-Gebiet gelegene Location mit großzügigen Innen- und Außenbereichen gewählt. So können Programmpunkte je nach Wetter und erforderlichen Hygienemaßnahmen auch im Freien stattfinden. Auch eine Abendveranstaltung mit Musik und Food soll so möglich sein. „Im Fredenhagen trifft ein Industrieloft auf Business“, erläutert Co-Founderin Nadine Jäger. „Es ist der perfekte Ort, um den Industriecharme mit digitalen Elementen zu ergänzen und damit einen Wohlfühlcharakter zu schaffen. Diese frische Atmosphäre lädt zum Netzwerken ein.“

**Martin Pichler** ●

**Co-Founder.** Ralf Hocke und Nadine Jäger kommen von der Spring Messe Management GmbH in Mannheim.



Foto: Copetri

# Themen im März

DIE AUSGABE 03/2022 ERSCHEINT AM 2. MÄRZ 2022

## COACHING

### Eine Brücke zur Praxis

Siegfried Greif, Psychologieprofessor i.R. der Universität Osnabrück, ist bekannt als Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Praxis. Er erklärt im nächsten Heft die alten und neuen Grundlagen des Coachings und macht sich für die Praxis in Form seines „ergebnisorientierten Coachings“ stark.



## BINDUNG

### Nebenberuflicher Master

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels kann Mitarbeiterbindung darin bestehen, dass ein Arbeitgeber seinen jungen Mitarbeitenden mit Bachelor (unter bestimmten Voraussetzungen) ein nebenberufliches Masterstudium spendiert.



## FRAMING

### Mentale Modelle

ESMT-Professor Francis de Véricourt (Foto) sagt, ein Mensch kann sich leicht gedanklich Modelle von der Zukunft erstellen und schafft sich so Entscheidungsalternativen. Damit soll er auf Dauer jeder künstlichen Intelligenz überlegen sein.



## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 35. Jahr

**Herausgeber**  
Reiner Straub

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

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

**Autoren dieser Ausgabe**  
André Beauducel, Nele Graf, Boris Grundl, Matthias Haller, Martin Kersting, Stephan Kühl, Lukas Leist, Sabine Machwirth, Christoph Pause, Gudrun Porath, Anja Schmitz, Bärbel Schwertfeger

**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, Iris Bode, Jörg Frey,  
Birte Hackenjos, Joachim Rotzinger, Christian Steiger,  
Dr. Carsten Thies, Björn Waide  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

**Titelbild**  
yogysic / gettyimages.de

**Druck**  
Senefelder Misset, Doetinchem

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

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



**Maja Storch, Gerhard Roth**

Das schlechte Gewissen – Quälgeist oder Ressource?  
Neurobiologische Grundlagen und praktische Abhilfe,  
Hogrefe Verlag, Göttingen 2021, 136 Seiten, 19,95 Euro

NEUROBIOLOGIE

## Eine „innere Instanz“ zähmen

Viele Menschen haben nie ein schlechtes Gewissen. Andere dagegen haben sogar eines, weil sie geboren wurden und das Gefühl haben, anderen ständig im Weg zu stehen. Das schlechte Gewissen hat viele Facetten und kann äußerst lästig werden. Ob eine Person den Geboten der Gesellschaft folgt oder sie missachtet und ob sie dabei ein schlechtes Gewissen hat oder nicht, hängt ganz wesentlich vom Temperament und der Persönlichkeit ab. So erklärt sich neurobiologisch, dass das schlechte Gewissen sehr individuell ausgeprägt ist.

In diesem Buch werden die neurobiologischen Vorgänge dieser „komplexen inneren Instanz“ leicht nachvollziehbar erklärt. Hirnforscher Gerhard Roth wächst hier förmlich über sich hinaus und fasst sein gesamtes Wissen zum Thema Persönlichkeitsentwicklung in leicht zu lesende Texte und anschauliche Grafiken zusammen. Die Co-Autorin und Motivationsforscherin Maja Storch gibt unter anderem mit ihren Fallbeispielen dem Leser konkrete Hilfen an die Hand, mit dem schlechten Gewissen angemessen umzugehen.

Das schlechte Gewissen erfüllt zwei wichtige Funktionen: Es sorgt durch rechtzeitige Alarmsignale für das Überleben des Organismus. Außerdem regelt das schlechte Gewissen das Zusammenleben in einer Gruppe, denn es beachtet Werte und Normen, um die ein gewaltfreies Zusammenleben zu ermöglichen. Die Autoren sind sich sicher: Solch ein wichtiges System darf man nicht durch eine „oberflächliche Zuckerguss-Psychologie“ auf Null herunterfahren. Im Prinzip ähnelt das schlechte Gewissen einem Wecker, bei dem man einstellen kann, ab wann und

mit welcher Lautstärke er seinen Weckruf ertönen lässt. Storch: „Das schlechte Gewissen darf bleiben, aber es muss gebändigt werden.“

Der Leser kann mit diesem Buch seinem eigenen schlechten Gewissen (aber auch dem schlechten Gewissen seiner Coachees) sehr gut auf die Schliche kommen und einen Plan entwickeln, wie mit dieser inneren Instanz umzugehen ist.

### AUTOREN

**Dr. Maja Storch**

Die Diplom-Psychologin ist Mitentwicklerin des „Zürcher Ressourcen Modell“ (ZRM), einem wissenschaftlich fundiertem Selbstmanagementtraining.

**Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth**

Er war Entwicklungsneurobiologe an der Uni Bremen und steht der Coaching-Szene nahe – zum Beispiel mit dem Buch „Coaching, Beratung und Gehirn“ (2016).

## Wahr? Falsch? Plausibel? Themen sauber aufbereiten



Dieses Buch hätten wir beinahe vergessen zu rezensieren, obwohl wir es hier unbedingt vorstellen wollten. Zum Glück wurde es von Getabstract mit einem „International Book Award 2021“ ausgezeichnet, was für uns Anlass genug ist, die Besprechung nachzuholen.

Die durch das Fernsehen bekannte Wissenschaftsjournalistin Mai Thi Nguyen-Kim zeigt in diesem Buch, wie man mit analytischem Scharf-

sinn und Logik den Streitfragen unserer Gesellschaft auf den Grund gehen kann. Mit Fakten und wissenschaftlichen Erkenntnissen kontert sie Halbwahrheiten und Verschwörungsmythen und verschweigt nicht, wo wir uns mangels Beweisen erst noch zurechtfinden müssen.

Das Buch hat sehr viel mit Weiterbildung zu tun, denn es zeigt, was zu einer gründlichen Themenrecherche gehört und wie man Wissen

kompakt (und trotzdem ausführlich genug) aufarbeitet. Interessant ist zum Beispiel ihr Aufsatz zur Erbllichkeit von Intelligenz und den nötigen Schlussfolgerungen aus der Datenlage. Das Buch ist ein spannender, informativer Fakten- und Reality-Check.

**Mai Thi Nguyen-Kim**

Die kleinste gemeinsame Wirklichkeit, Droemer Verlag, München 2021, 368 Seiten, 20 Euro

## Vorbereitet sein, um Probleme zu vermeiden



Training und Coaching können den Erfolg von Menschen und Organisationen beschleunigen. Basis des Erfolgs ist allerdings die rechtssichere Vereinbarung der Zusammenarbeit.

Dieser Ratgeber hilft den Anbietern von Coachings und Trainings mit zahlreichen Erklärungen, Praxisbeispielen und Musterformulierungen, rechtzeitig vor der Auftragsvergabe und -annahme Ver-

bindlichkeit und Rechtssicherheit herzustellen. Der Bogen spannt sich von der Umsatzsteuerpflicht und der Rentenversicherungspflicht bis hin zu diversen Vertragsmustern. Der Autor verspricht fundierte Antworten auf Rechtsfragen und will so dazu beitragen, dass sich die Anbieter auf das konzentrieren, was sie am besten können: Menschen und Organisationen helfen, ihr volles Potenzial auszu-

schöpfen. Das Buch wird vom Deutschen Verband für Coaching und Training e. V. (DVCT) herausgegeben. Da es im Eigenverlag erscheint, ist es am besten über den Verband zu beziehen ([dvct.de](http://dvct.de)).

**Hans Olbert**

Rechtsfragen in Coaching, Training und Beratung, BoD-Books on Demand, Nordstedt 2021, 140 Seiten, 12,90 Euro

## Alles nur Sprechblasen – von Agilität bis Wertschätzung



Die Autoren nehmen Begriffe unter die Lupe, die in der aktuellen Diskussion über Organisationskultur eine Rolle spielen, häufig als selbstverständliche Bestandteile einer guten Kultur gelten und büsten sie gegen den Strich.

Leider handelt es sich nach Meinung der Autoren bei den meisten Begriffen um Plastikwörter, um „Alltagsdiatrie“, die gefahrlos in jeder Situation geäußert werden und niemals

falsch sein können. Großsprech und kommunikatives Plastik sind für die Autoren leider viel zu normal geworden. Dagegen wehren sie sich mit einem sehr witzigen, entlarvenden Glossar: der Form nach ironisch-provozierend, aber nicht belehrend und nie oberflächlich.

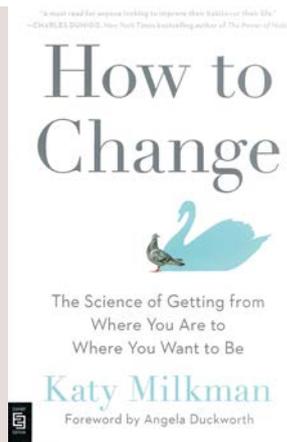
Das Autorenteam belässt es nicht dabei, die begrifflichen Scharlatane und Leerformeln des Business offenzulegen,

vielmehr zeigt es auch deren wahren Kerne auf – und das, was daraus als Managementmode keimen kann. Das Buch bietet eine im besten Sinne irritierende Perspektive auf unsere Organisationskultur.

**Stefan Kaduk, Dirk Osmetz, Stefanie Rödel**

Sprechblasen der Organisationskultur, Verlagsgruppe Beltz, Weinheim 2021, 108 Seiten, 19,95 Euro

**Katy Milkman.**  
How to Change. The Science of Getting from Where You Are to Where You Want to Be,  
Penguin Random House, New York  
2021, 249 Seiten, 27,70 Euro



Gudrun Porath

Persönlichkeitsentwicklung

# Was Veränderungen erleichtert

Das Buch wendet sich an alle Menschen, die aus privaten oder beruflichen Gründen ein bestimmtes Verhalten ändern wollen (mehr bewegen, weniger essen, mehr loben ...). Der Verlag feiert die Autorin, eine „preisgekrönte“ Wharton-Professorin, als Ausnahmeerscheinung und betont, sie habe ihre ganze Karriere dem Studium der Verhaltensänderung gewidmet. Das „bahnbrechende Buch“, in das

## „Man sollte Geld verlieren, wenn man ein bestimmtes Verhalten nicht zeigt.“

Milkman ihr ganzes Wissen über persönliche Veränderungen gepackt hat, ist für deutsche Trainer und Coaches eine gute Gelegenheit, in Ruhe zu überprüfen, ob sie auf dem Stand der Wharton-Uni sind. Wenn es um individuelle Verhaltensänderungen geht, dann hat Milkman folgende Hürden identifiziert, die überwunden werden müssen:

- Man startet nicht mit einem Paukenschlag.
- Man verhält sich zu impulsiv und unüberlegt.
- Man leidet plötzlich unter Aufschieberitis.
- Man leidet unter Vergesslichkeit in Bezug auf Ziele oder schlicht unter Faulheit.
- Es gibt eine Krise in Sachen Selbstvertrauen.
- Man passt sich zu sehr an andere an.

Am Beispiel des Themas Prokrastination (Aufschieberitis) seien hier beispielhaft einige Gegenmaßnahmen von Katy Milkman vorgestellt:

- Man muss sich Zwänge („Commitment Devices“) schaffen, um sich zum Handeln zu motivieren. Wer mehr sparen will, spart gleich am Monatsan-

fang, indem er Geld auf ein Sperrkonto einzahlt. Geld gilt übrigens als hervorragendes „Verpflichtungsinstrument“. Am wirksamsten ist es, mit dem Verlust von Geld bestraft zu werden, wenn man ein bestimmtes Verhalten nicht gezeigt hat.

- Öffentliche Ankündigungen, dass man etwas ändern wird, sind eine Form der „weichen“ Verpflichtung. Beim Scheitern entstehen nur „psychologische Kosten“. Sie sind aber laut Milkman trotzdem erstaunlich wirksam.
- Bei „harten“ Verpflichtungen verliert man echtes Geld und muss im Fall des Scheiterns zum Beispiel Bargeld spenden. Kleinere, häufigere Verpflichtungen sind wirksamer als größere, weniger häufige, selbst wenn sie letztlich auf dieselbe Strafhöhe hinauslaufen.
- Es ist sinnvoll, mit Voreinstellungen dafür zu sorgen, dass man das neue Verhalten automatisch übt. Wer effektiver arbeiten will, sollte beim Start seines Computers gleich mit dem Mail-Programm konfrontiert werden und nicht mit Facebook. Milkman: „Stellen Sie gutes Verhalten auf Autopilot.“
- Fazit: Je öfter man sich eine Belohnung gibt (sei es Eigenlob, Arbeitserleichterung, Freude oder bares Geld), desto gewohnheitsmäßiger und automatischer wird das neue Verhalten gezeigt.

Das Buch nimmt noch keine Stellung dazu, wie sehr Apps bei einer Verhaltensänderung helfen können und welche Angebote schon auf dem Markt sind. Aber immerhin bestätigt Milkman zum Schluss, dass es beim Ändern eines Verhaltens auf genau das ankommt, was unsere Sportlehrer und -lehrerinnen schon sagten: „Üben, üben, üben!“

Die freie Journalistin Gudrun Porath hat sich auf die zentralen Themen der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung spezialisiert. Sie ist E-Learning-Kolumnistin für [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) und Mitglied des Programmbeirats „Corporate Digital Learning Experience“ der Messe „Zukunft Personal Europe“ in Köln. Außerdem schreibt sie regelmäßig für das „Personalmagazin“ und „Wirtschaft + Weiterbildung“.

## Den Kern eines Konflikts finden



In Konfliktsituationen kann man sich selbst kennenlernen, hier zeigen sich individuelle Stärken und Schwächen. Besitzt man die Fähigkeit, sich gegen Angriffe zu wehren? Mit welchen Eigenschaften kann man in Konfliktsituationen punkten?

Das Buch wendet sich an alle Berufsgruppen, die mit Menschen arbeiten, die ihre Konfliktkompetenz verbessern möchten oder die sich aktuell in einer Konfliktsituation

befinden. Konflikt-Coaching ist eine eigene Form des Coachings. Ein Konflikt-Coach begleitet Menschen, die an einem Konflikt beteiligt sind. Er hilft ihnen, den Kern des Konflikts zu finden und befähigt die Parteien dazu, den Konflikt selbst zu lösen.

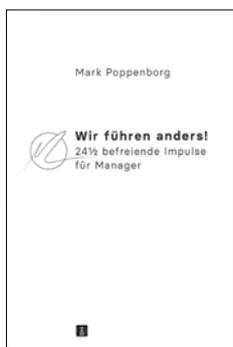
Das Buch sticht dadurch aus der Masse der Coaching-Bücher hervor, dass es sehr lehrreiche Fallbeispiele ausbreitet und so für Praxisrelevanz sorgt. Der Band informiert

außerdem ganz sachlich über die Aufgaben eines Konflikt-Coaches und über die Grundhaltung, die er einnehmen muss, um Konfliktparteien unterstützen zu können. Weiterhin wird aufgezeigt, wie die Konfliktfähigkeit von Menschen gestärkt werden kann.

### **Fancine ten Hoedt**

Konflikt-Coaching. Ein Praxisleitfaden, Hogrefe Verlag, Göttingen 2021, 165 Seiten, 26,95 Euro

## Konventionen folgen? Selber denken!



Mehr Freiheit, mehr Sinn, mehr Wirksamkeit – so sieht die neue Arbeitswelt angeblich aus, nach der sich immer mehr Menschen sehnen.

An der Umsetzung scheitert es dann aber doch regelmäßig. Dagegen soll dieses Buch helfen. Der Unternehmer Mark Poppenborg zeigt: Viele gut gemeinte Ansätze können in Wirklichkeit gar nicht funktionieren. Poppenborg hinterfragt Führungsinstrumente

und -muster. Und zwar sowohl die „allgemein üblichen“ als auch die, die mit dem Stempel „New Work“ versehen und irrtümlich hochgejubelt werden.

Das Ergebnis seiner Überlegungen nennt der Autor „Future Leadership“. Dabei hilft er dem Leser, wie durch eine neue Brille ganz anders auf das eigene Unternehmen zu schauen. Mark Poppenborg lebt und arbeitet „unver-

schämt ungezwungen“. Er ist Gründer von Intrinsify, einer Organisationsberatung, einer Akademie und einem Thinktank. Alle stehen für Freiheit und sinnvolle Arbeit, statt sinnfreier Beschäftigung.

### **Mark Poppenborg**

Wir führen anders! 24 ½ befreiende Impulse für Manager, Intrinsify Verlag, Berlin 2021, 240 Seiten, 12 Euro

## Universelle Weltsprache ;-)



Aus dem digitalen Alltagsleben sind Emojis nicht mehr wegzudenken. Doch wo und wann sind die bunten Bildzeichen auf die Welt gekommen? In diesem kleinen Büchlein kann man es lesen und bekommt auch noch ihre globale Beliebtheit erklärt (Stichwort: Trend zur Verniedlichung in Asien).

Vielleicht erfüllt sich mit ihnen gar der alte Traum einer universellen Weltsprache?

Die Kulturwissenschaftlerin Rebane hat sich mit den omnipräsenten Emojis auseinandergesetzt. Sie entstanden offenbar im Spannungsfeld rivalisierender Interessen und wurden von Anfang an ideologisch aufgeladen und politisiert.

Die einen knüpfen an sie die Hoffnung einer weltweiten Verständigungsform, die anderen fürchten einen Zivilisationsverfall. Mit Fokus auf

Möglichkeiten und Grenzen von Emojis in lokalen und globalen Kontexten beschreibt das Buch die Bedeutung der Zeichen (Gefühle ausdrücken) und ihr kommunikatives Zukunftspotenzial.

### **Gala Rebane**

Emojis: Digitale Bildkulturen, Geschichte, Gegenwart und Zukunft einer digitalen Bilderschrift, Wagenbach, Berlin 2021, 80 Seiten, 10 Euro

Paragraf 102

Boris Grundl

# Führe das Verbindende und das Trennende!



Waren Sie schon einmal verliebt? Mit Schmetterlingen im Bauch? Falls Sie sich nicht mehr erinnern können, helfe ich Ihnen kurz: Es ist ein Zustand, in dem Sie eine Straße nicht mehr schlicht überqueren, sondern förmlich überschweben und Bekannte feixen: „Es ist mir egal, welche Drogen du nimmst, aber gib mir bitte welche ab ...“

Was für ein schöner Zustand! Betroffene nehmen nur wahr, was sie mit einer anderen Person verbindet. Beide werden zur Einheit. Für Menschen scheint es eine tiefe Sehnsucht zu sein, vollkommen mit jemand anderem zu verschmelzen. Zuerst geistig und schließlich auch körperlich. Doch wir alle wissen: Diese Euphorie hält nicht ewig. Irgendwann – nach Wochen, Monaten oder Jahren – wird klar, dass es Aspekte gibt, die uns vom anderen trennen. Und jetzt wird es interessant.

Aus Enttäuschung, doch nicht die ewige Liebe gefunden zu haben, machen sich einige auf den Weg, einen neuen Gegenpart zu finden. Andere verfallen in Beschwerden, weil das Gegenüber nicht mehr die ersehnten Glücksgefühle hervorruft. Geistig Reifere reagieren völlig anders. Ihnen ist

## „ Zwischen Menschen und ihren Arbeitgebern gibt es immer beides: Trennendes und Verbindendes. “

bewusst, dass sich bei Neuem unser Bewusstsein zunächst auf das Verbindende ausrichtet. Doch sie wissen auch, dass Trennendes, das sich nach der ersten Verliebtheitsphase zeigt, von Anfang an mitschwingt. Nur eben noch unbewusst. Bei einer reifen Liebe wissen beide, was sie verbindet und was sie trennt. Sie richten sich immer wieder auf Ersteres aus. Die Gier nach kompletter Verschmelzung wird durch Realitätssinn ersetzt.

Was auf der intimsten Ebene eines Paares funktioniert, gilt auch für andere Beziehungen. Wer beispielsweise die Firma wechselt, hat bei der alten Arbeitsstelle das Trennende und im neuen Job nur das Verbindende im Kopf. Doch auch bei der neuen Stelle erkennt die Person irgendwann die trennenden Faktoren. Unreifere Charaktere suchen häufig Arbeitsplätze, die maximal mit den eigenen Werten übereinstimmen. Sei es bezüglich Unternehmenskultur oder Führungskraft. Umgekehrt gibt es Vorgesetzte, die Mitarbeitende mit identischen Werten zur Firma suchen. So verständlich dieser Wunsch ist, so sehr geht er an der Realität vorbei. Zwischen jedem Menschen, jeder Kultur, also bei jeder Form von Beziehung, gibt es immer beides: Trennendes und Verbindendes.

Es reicht völlig, wenn Menschen einen Platz finden, mit dem sie sich etwas mehr als 50 Prozent verbinden. Dann nimmt ein trainiertes Bewusstsein Unterschiede klar wahr und richtet sich bewusst auf die verbindenden Elemente aus. Diese Professionalität kommt viel zu selten vor. Die Gier nach verbindenden Gefühlen ist weit verbreitet. Der Wunsch nach freudvollen Emotionen vernebelt die Sinne für die Realität der Professionalität. Als Firmenverantwortlicher ist es völlig in Ordnung, mit Menschen über dieses Thema zu sprechen. Man sollte akzeptieren, dass es Empfindungen gibt, die

Menschen voneinander trennen. Welch wunderbare Erleichterung, wenn das in Organisationen gelebt wird. Das ist bei der Transformation von Firmenkulturen immer wieder der entscheidende Durchbruch. Diese Klarheit entlastet emotional und bringt falsche Erwartungen ans Tageslicht. Diese Gefühl an Wahrhaftigkeit wünsche ich Ihnen. Wenn Sie diese Klarheit noch nicht erleben, fangen Sie bitte gleich heute damit an. Es lohnt sich!

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber des Grundl Leadership Instituts, das Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Er gilt bei Managern und Managerinnen sowie Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Jüngst wurde von ihm die Neufassung des Buchs „Leading Simple“ (Gabal Verlag) auf den Markt gebracht. Die aktuelle Website findet sich unter [www.grundl-institut.de](http://www.grundl-institut.de).

# VIRTUELLE ZUSAMMENARBEIT UND HYBRIDE FÜHRUNG



Sabrina Gall / Jörg Wittenberg  
**Erfolgreich führen in hybriden Arbeitswelten**  
Analog und digital – Roadmap für Führungskräfte  
ISBN 978-3-648-13771-0 | Buch: **39,95 €** [D]



**Virtuelle Zusammenarbeit:  
kreativ und inspirierend**  
Methoden und Tools für besseres Co-Working  
ISBN 978-3-648-15157-0 | Buch: **34,95 €** [D]

## METHODEN UND TOOLS FÜR HYBRIDE NEW WORK UMGEBUNGEN

On-site im Büro, off-site im Mobile-Office oder Home-Office – bei zunehmender Distanz sind kreative Methoden und funktionierende Tools unverzichtbar.

Mit diesen Büchern erhalten Sie die nötigen Impulse und Workhacks für den Austausch, das virtuelle Co-Working, mögliche Spannungsfelder und für die Selbstführung.

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



Foto: Eric Fougere - Corbis / Kontributor / gettyimages.de

„ Ich denke, dass man derzeit mit einer guten Dosis Alltagspessimismus ausgerüstet sein sollte. Sonst entsteht wieder dieser tückische Zyklus von falscher Erwartung und Enttäuschung. “

**Peter Sloterdijk**, einer der bedeutenden deutschen Gegenwartsphilosophen, in Gabor Steingarts Newsletter „Morning Briefing“ vom Montag, 17. Januar 2022

„Die demografische Trendwende beginnt genau jetzt. Wir werden statt Arbeits-Losigkeit ein Zeitalter der Arbeiter-Losigkeit erleben.“

**Dr. Tobias Zimmermann**, Arbeitsmarktexperte beim Jobportal „Stepstone“, in einer Pressemitteilung am 20. Januar 2022

„Wir haben Nachhaltigkeit ins Zentrum unseres Handelns gerückt. Nicht etwa weil wir jetzt Umweltschützer sind, sondern weil wir Kapitalisten sind.“

**Larry Fink**, Chef des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 18. Januar 2022

„Was uns Menschen im Kern ausmacht, ist unsere Fähigkeit, ein ehrliches und geistreiches Gespräch mit anderen Menschen zu führen, über Zeit und Raum hinweg. Wir müssen sicherstellen, dass wir diese Fähigkeit niemals verlieren.“

**Karl Deisseroth**, Professor für Biotechnik und Psychiatrie an der Stanford University, in einem Interview zum Thema Reizüberflutung und Stress mit dem „Stern“ 1/2022

„Wenn das menschliche Leben kein Ende hätte, gäbe es vielleicht die Versuchung, viel mehr sinnfreies Zeug auf Netflix zu schauen.“

**Neil Levy**, Philosophieprofessor an der Universität Oxford, in „Psychologie heute“ Nr. 2/2022

„Nettsein ist eine Katastrophe. Zumindest als Dauerzustand. Nett ist gleichbedeutend mit harmlos.“

**Monika Scheddin**, Business-Coach und Netzwerkexpertin in München, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 3. Januar 2022

„Mitarbeiter und Führungskräfte müssen lernen, dass es auf manch neue Frage keine klare Antwort gibt, sondern nur ein Annähern an eine Lösung durch Versuch und Irrtum.“

**Reinhard K. Sprenger**, Managementvordenker, in seiner Kolumne „Sprengers Spitzen“ in der „Wirtschaftswoche“ vom 10. Dezember 2021

„Ich nutze Twitter fast nur passiv. Dabei bekomme ich schnell Themen und Einschätzungen, die ich sonst gar nicht oder viel später erfahren hätte. So genutzt, ist Twitter eine Schatztruhe.“

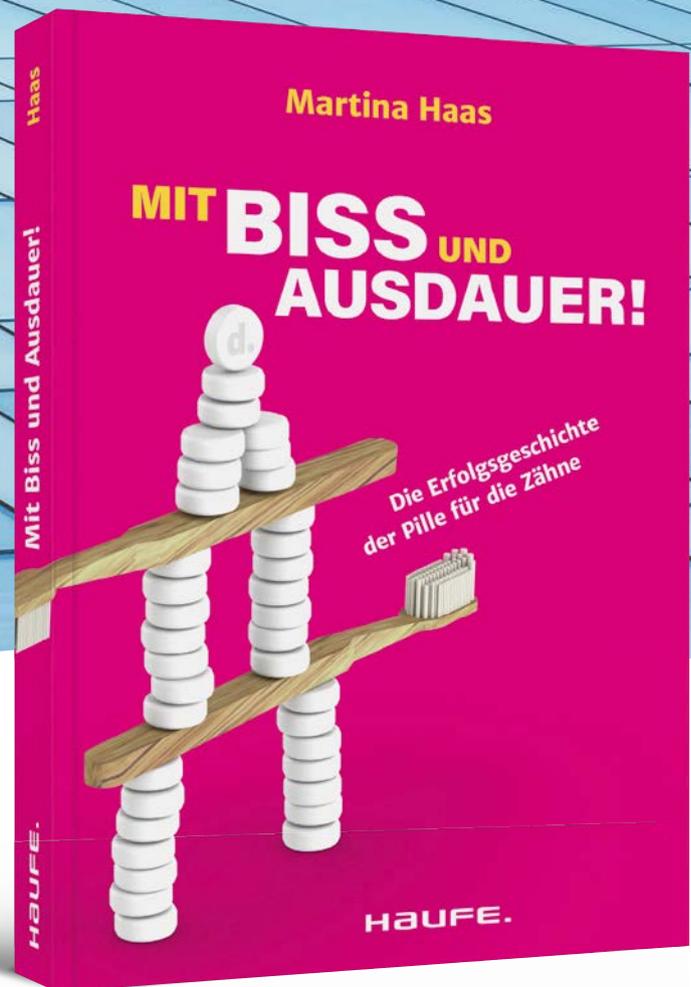
**Claus Kleber**, ehemaliger Moderator des „Heute-Journals“, nach seinem TV-Abschied in der Zeitschrift „Hörzu“ Nr. 52 vom 24. Dezember 2021

„Tinder-Nutzer wissen vielleicht, dass selbst bei digital vermittelten Kontakten die Romantik beim ersten Date nur beginnt, wenn das Smartphone ausgeschaltet ist und man dem Gegenüber dann immer noch gefallen muss.“

**Gerald Wagner**, Journalist, in der Kolumne „Soziale Systeme“ in der FAS vom 2. Januar 2022

**HAUFE.**

# AUSDAUER ZAHLT SICH AUS



ISBN 978-3-648-15861-6

Buch: **24,95 €** [D]

eBook: **21,99 €** [D]

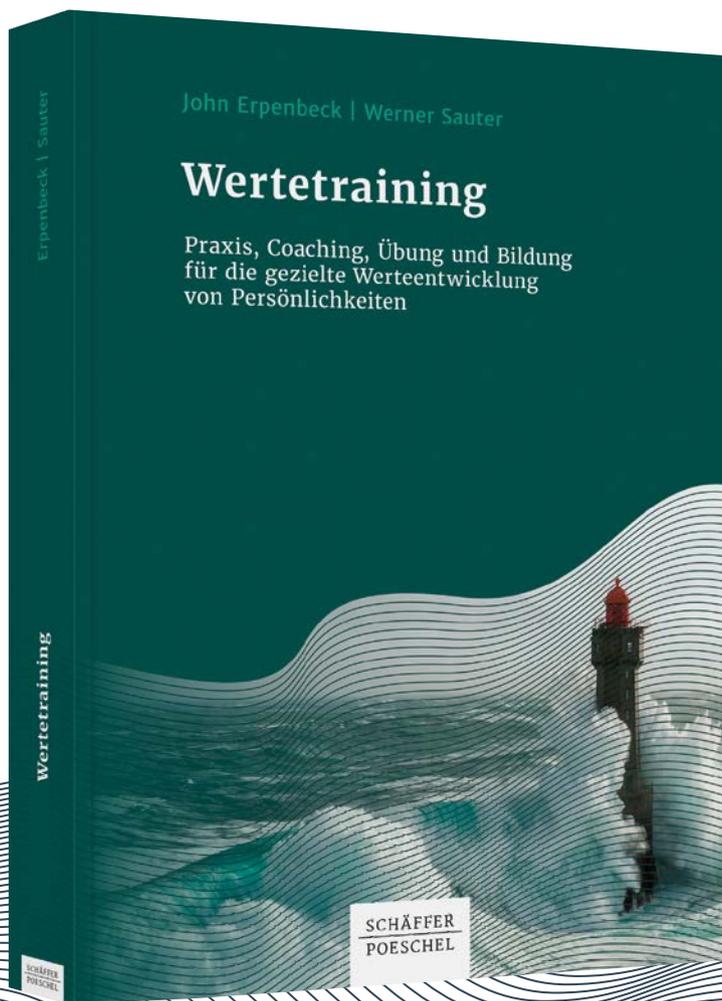
## AUFGEBEN ODER DRANBLEIBEN?

Jeder kennt das Dilemma, wenn der Erfolg auf sich warten lässt. Axel Kaiser hielt 20 Jahre trotz Widerständen und Rückschlägen an seiner Vision fest, mit seiner innovativen Denttabs-Zahnputztablette die Zahnpflege zu revolutionieren. Er tat es mit Biss, Ausdauer und mit einem starken Netzwerk aus Menschen, die an ihn und seine Pille für die Zähne glaubten. **Erfahren Sie mehr über Kaisers Erfolgsrezept – es bringt auch Ihre Ideen voran.**

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

# Das »Wertekochbuch«

Respekt, individuelle Freiheit, Verantwortung... Wer heute in einem Unternehmen oder in einer Bildungseinrichtung nicht nur über »unsere« Werte reden, sondern real vorhandene oder nicht vorhandene Werte entwickeln will, weiß oft nicht: wo anfangen, wo aufhören. Wie ermittle ich schon vorhandene Werte? Welche Werte werden für die Zukunft für wichtig gehalten? Welche Trainingsformen sind geeignet, um alle auf der Wertereise mitzunehmen? Das Buch gibt einen Überblick über die möglichen Wertebegriffe, zeigt wie sie definiert und umgesetzt werden und erläutert Methoden der gezielten Werteentwicklung von Mitarbeiter:innen und Führungskräften.



- Methoden der Werteentwicklung systematisch zusammengestellt
- Die 4 Grund- und 16 Schlüsselwerte verstehen, einordnen und trainieren
- Leichter Praxistransfer: Maßnahmenpläne, Entwicklungsempfehlungen, Arbeitstabellen etc.

John Erpenbeck/Werner Sauter

## **WERTETRaining**

Praxis, Coaching, Übung und Bildung  
für die gezielte Werteentwicklung von  
Persönlichkeiten

2022. 300 S. Geb.

ISBN 978-3-7910-5361-5 | € 49,95

eBook 978-3-7910-5362-2 | € 44,99

Bequem online bestellen:

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

SCHÄFFER  
POESCHEL