



# wirtschaft weiterbildung

03\_22

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

**Mentale Modelle**\_Darum klappt „Think outside the box“ selten s. 14

**Branchentalk E-Learning**\_Fokus liegt auf Professionalisierung s. 32

**US-Marktforscher**\_„Digital Coaching Provider“ als heißer Trend s. 36

## Erfolg beginnt mit Neugier

Eine schlechte Angewohnheit wird zur Tugend s. 18



Jetzt  
informieren!  
[www.zfuw.de](http://www.zfuw.de)

## #fernvoran BERUFSBEGLEITENDES FERNSTUDIUM AM DISC

Das Distance and Independent Studies Center der TU Kaiserslautern ist einer der führenden Anbieter postgradualer Fernstudiengänge in Deutschland. Angeboten werden deutsch- und englischsprachige Master- und Zertifikatsstudiengänge sowie Zertifikatskurse aus den Bereichen Human Resources, Management & Law und Science & Engineering.

### LEADERSHIP (MASTER OF ARTS)

**NEU AB  
WS 22/23**

Das Studium bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, in der Auseinandersetzung mit aktuellen wissenschaftlichen Ansätzen und aktuellen Ergebnissen der Führungsforschung sowie der unterschiedlichen Disziplinen der Organisations- und Verhaltenswissenschaften führungsrelevante Kompetenzen aus- und aufzubauen. Gleichzeitig sollen die Teilnehmenden für die Relevanz der Selbstreflexivität in Führungskontexten sensibilisiert werden. Auf diese Weise soll fachliche Professionalität zur Entfaltung kommen und die Teilnehmenden sollen in die Lage versetzt werden, ihre Führungsrolle und ihr Führungshandeln zu reflektieren.

### ORGANISATIONSENTWICKLUNG (MASTER OF ARTS)

Das Studium bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, theoretische und methodische Kenntnisse der Organisationsforschung zu erarbeiten mit der Schaffung von Bedingungen für den Kompetenzerwerb der Studierenden zur wirksamen Organisationsgestaltung und zur nachhaltigen Veränderung von Organisationen.

### PERSONALENTWICKLUNG (MASTER OF ARTS)

Das Studium bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, zentrale und aktuelle Konzepte der Personalentwicklung zu erarbeiten, Personalentwicklung und Bildungspraxis mit wissenschaftlichen Ansätzen zu verbinden und einen Transfer in die Praxis zu ermöglichen.

### BETRIEBSWIRTSCHAFT UND MANAGEMENT (MASTER OF ARTS)

Das Studium bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, eine umfassende betriebswirtschaftliche Wissensbasis, grundlegende wirtschaftswissenschaftliche Konzepte und Methoden sowie relevante rechtliche Kenntnisse zu erarbeiten. Auf Basis wissenschaftlicher Theorien und neuerer Konzepte der Wirtschaftswissenschaften entwickeln die Studierenden eigenständige Ideen mit Relevanz für ihre berufliche Praxis und werden in die Lage versetzt, die besonderen Anforderungen von Unternehmen und Organisationen zu erkennen und notwendige neue Instrumente und Konzepte in bestehende Strukturen einzubringen.

### WIRTSCHAFTSRECHT FÜR DIE UNTERNEHMENSPRAXIS (MASTER OF LAWS)

Das Studium bietet die Möglichkeit, juristisches Know-how zu erlernen und mit diesen Kompetenzen und Kenntnissen mögliche rechtliche Chancen und Gefahren im unternehmerischen Alltag erkennen zu können.

## Liebe Leserinnen und Leser,

als ich mich vor einigen Jahren – eher Jahrzehnten – als freie Mitarbeiterin bei einer Tageszeitung beworben habe, gaben mir erfahrene Kommilitonen Tipps für das Vorstellungsgespräch: Auf die Frage, warum ich gerne bei der Zeitung arbeiten möchte, solle ich bloß nicht sagen, dass ich gerne schreibe. Das sei Grundbedingung. Für die redaktionelle Arbeit seien andere Voraussetzungen wichtig. An erster Stelle: Das Interesse an anderen Menschen – vom Kleintierzüchter respektive Kleintierzüchterin bis zum Stadtratsmitglied. Das Interesse an ihren Geschichten, ihren Plänen und ihrem Engagement. Sprich: Für den Journalismus braucht es vor allem Neugierde.

Neugierde gilt bei Kindern als Zeichen für Offenheit und Intelligenz. Sie haben einen natürlichen Drang, zu fragen und Zusammenhänge zu verstehen. Wie oft ich die Frage „Warum regnet es?“ beantwortet habe, bis mein Sohn eine zufriedenstellende Antwort hatte, kann ich Ihnen gar nicht sagen. Gleichzeitig wäre die Antwort „Das ist halt so.“ eine der elterlich-pädagogischen Todsünden, die in Elternblogs angeprangert werden. Man soll schließlich die natürliche Neugierde der Kinder fördern.

Sobald man das Kindesalter verlassen hat, gilt Neugierde aber als schlechte Angewohnheit, die man der Nachbarschaft gerne unterstellt oder den allzu kommunikativen Kollegen und Kolleginnen. Wie aber sieht es aus, wenn ein Kollege oder eine Kollegin im Meeting Fakten hinterfragt? Wenn Mitarbeitende in andere Abteilungen „reinschnuppern“ und bei Tätigkeiten begleiten – einfach aus Interesse? Wäre das nicht eine förderungswürdige Neugierde, weil die Mitarbeitenden danach Zusammenhänge besser einordnen können, eine andere Perspektive entwickeln und vielleicht sogar innovative Ideen einbringen können? Man möchte mit „ja“ antworten. Gleichzeitig ist klar, dass nicht jede Unternehmenskultur solch eine Offenheit unterstützt.

Unsere aktuelle Titelgeschichte können Sie darum als Appell verstehen, die Neugierde von ihrem schlechten Image zu befreien. Unternehmen wie Merck und Novartis haben Neugierde bereits als Voraussetzung für Erfolg erkannt. Doch lesen Sie selbst, was Neugierde alles bewirken kann.



Ich wünsche Ihnen spannende Erkenntnisse!

A handwritten signature in black ink that reads "K. Enderle da Silva". The signature is fluid and cursive.

Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin



**Neugierde.** Der amerikanische Softwarekonzern SAS hat untersucht, inwiefern „Neugierde“ weltweit als eine Schlüsselkompetenz für unternehmerischen Erfolg angesehen wird. In Deutschland könnte die Einstellung der Führungskräfte zur Neugier ihrer Mitarbeitenden noch etwas positiver sein, lautet das Studienergebnis.



**Interview.** Professor Francis de Véricourt zeigt, warum Menschen dank „Framing“ der KI überlegen sind und bleiben.

## 06 blickfang

### aktuell

## 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche: aktuelle Studien, Umfragen und Tipps

### menschen

## 14 „Der Mensch schlägt künstliche Intelligenz“

Der Mensch besitzt die einzigartige Fähigkeit, Gedankenmodelle zu erstellen. Mithilfe dieses „Framings“ kann er nicht nur Vorhersagen über die Zukunft treffen, sondern auch auf ganz neue Lösungswege stoßen, zeigt Professor Francis de Véricourt.

### titelthema

## 18 Erfolg beginnt mit Neugier

Ganze 72 Prozent der Führungskräfte weltweit sehen Neugier als eine sehr wertvolle Eigenschaft ihrer Mitarbeitenden. Neugier gilt geradezu als ein „echter Geschäftstreiber“, fand der „Curiosity@ Work Report“ heraus. Er gibt auch Anregungen, wie man das Neugierigsein trainieren kann, ohne dass man für andere zur Nervensäge wird.

## personal- und organisationsentwicklung

## 24 In einen zukunftsfähigen Kosmos führen

Die Ausbildungsinstitute von Vivantes und Charité haben sich zum Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe (BBG) zusammengeschlossen. Um die Neuausrichtung der Pflegeausbildung und das Zusammenwachsen der Unternehmenskulturen zu bewältigen, holten sie sich Facilitatorinnen an Bord.

## 28 Quo vadis, betriebliche Weiterbildung?

Die betriebliche Weiterbildung im Wandel der Zeit: Während einige Veränderungen in den vergangenen Jahren kaum wahrnehmbar waren, hat die Coronapandemie für einen deutlichen Umschwung gesorgt. Die Krise verhalf einigen neuen Lerndesigns zum Durchbruch in der Praxis.

## 32 Digitales Lernen professionalisiert sich

Beim Branchentalk tauschten sich zwei Personalentwicklerinnen mit zwei Anbietern aus dem E-Learning-Markt aus. Es zeigte sich: Nachdem E-Learning im Lockdown oft aus der Not geboren wurde, hat es nun Fuß gefasst in den Unternehmen und wird in ein bedarfsgerechtes Umfeld eingebettet.



32

**Branchentalk.** Die Zukunft des digitalen Lernens aus Sicht von Anbietern und Personalentwicklern.



46

**Tipps.** Welche neurowissenschaftlichen Erkenntnisse Trainer und Trainerinnen beherzigen sollten, um die Lernwirksamkeit zu steigern.

## training und coaching

### 36 „Digital Coaching Provider“ erobern die Unternehmen

Tech-Analyst Josh Bersin hält sie für eine bahnbrechende Innovation, die den Markt der Führungskräfteentwicklung umkrempeln werden: „Digital Coaching Provider“ vermitteln über ihre Plattformen auf Basis eines Rahmenvertrags und per automatisiertem Matching Coachs an Unternehmen.

### 40 Neue, berufsbegleitende Masterstudiengänge

Um das lebenslange Lernen zu stärken, sollten Unternehmen und ihre Mitarbeitenden alle Wege der Weiterbildung nutzen. Ein berufsbegleitender Masterstudiengang ist ein hochwertiges Lernangebot, das allerdings an deutschen Hochschulen noch selten ist. Doch es gibt einige neue Angebote, die sich lohnen können.

### 43 Master zum Thema „berufliche Bildung“

An der Technischen Universität München startet in diesem Jahr erstmals ein internationaler berufsbegleitender Master in beruflicher Bildung – gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Der Studiengangsleiter, Professor Daniel Pittich, erklärt das weltweit einzigartige Angebot.

### 46 Gehirngerecht lehren und lernen

Emotionen sind der Herzschrittmacher fürs Lernen. Was bedeutet das für Lehre und Weiterbildung? Der Überblick zeigt, was Lehrende über die Funktionsweise unseres Gehirns wissen sollten und wie sie Lernwirksamkeit in Seminaren und Trainings nachhaltig steigern können.

#### Rubriken

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

# WIRTSCHAFT + WEITERBILDUNG SONDERHEFT TAGEN

Kosten-  
loses PDF



SONDERPUBLIKATION FÜR ALLE, DIE MEETINGS/ KONGRESSE/SEMINARE VERANSTALTEN



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



Foto: Fuse / gettyimages.de

**WER** Das Foto zeigt eine unbekannte Angestellte, die auf einem fahrbaren Bürostuhl sitzend von einem Kollegen einen Korridor entlang geschoben wird und die Aktion offenbar als großen Spaß erlebt.

**WAS** Die Kiste mit persönlichen Habseligkeiten, die die Frau bei sich hat, deutet darauf hin, dass es sich um ihren letzten Arbeitstag in dem betreffenden Unternehmen handelt.

**UND SONST** Das Foto wird von der Fotoagentur Getty Images vertrieben. Es dient zur Zeit als stimmungsvolle Bebilderung von Texten über die amerikanische Antiwork-Bewegung.

**Die Kunst des Hinschmeißens.** In den USA haben zwischen Juli und November 2021 rund 21,3 Millionen Menschen freiwillig ihre Stelle gekündigt. Diese Bewegung trägt den Titel „Great Resignation“ oder „Big Quit“. Das klingt nach frustrierter Selbstaufgabe in der Pandemie. Beobachtet werden aber auch Opportunisten, die den guten US-Arbeitsmarkt nutzen, um ihr Gehalt zu maximieren. Prinz Harry, Enkel der britischen Königin, der beim amerikanischen Coaching-Provider „Betterup“ als „Chief Impact Officer“ mitarbeitet, erklärte in einem Interview mit der Zeitschrift „Fast Company“ euphorisch, dass Eigenkündigungen grundsätzlich gut seien: „Viele Menschen stecken in Jobs fest, die ihnen keine Freude bereiten, und jetzt stellen sie ihre psychische Gesundheit und ihr Glück an die erste Stelle. Das ist doch etwas, was gefeiert werden sollte.“ Auf Twitter wurde diese Äußerung nicht nur begrüßt, sondern zum Teil auch als „realitätsfern“ gebrandmarkt.

# DIE NUMMER 1 BEI PERSONAL- FRAGEN

Die verlässliche  
HR-Software inkl.  
Zeugnisgenerator

Mit Haufe Personal Office Gold erhalten Sie verlässliche Antworten auf alle Fragen im Personalwesen.

#### Profitieren Sie von:

- > **Rechtssicherem Fachwissen** und praxisorientierten Inhalten für Ihre Personalarbeit
- > **Zeitsparenden Arbeitshilfen**, wie dem Zeugnisgenerator, Lohn- und Gehaltsrechner & Mustertexten
- > Einem Weiterbildungspaket mit **40 Online-Seminaren & e-Trainings** zu aktuellen Personalthemen



Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:

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

0800 50 50 445 (kostenlos)

POLITIK

# Neue Chefin der Bundesagentur für Arbeit



Die frühere Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles (SPD) wird Nachfolgerin von Detlef Scheele, der nur noch bis Ende Juli Vorsitzender der Bundesagentur für Arbeit (BA) in Nürnberg sein wird.

Dem neuen Vorstand der Bundesagentur werden außerdem noch Katrin Krömer, aktuell Leiterin Personal- und Führungskräfteentwicklung bei der Deutschen Bahn AG, und Vanessa Ahuja, derzeit Abteilungsleiterin im Bundesarbeitsministerium, angehören. Teil des BA-Vorstands, der aus vier

Personen besteht, ist außerdem noch als einziger Mann Daniel Terzenbach. Er ist bei der BA operativ für 156 regionale Arbeitsagenturen verantwortlich und gilt als Experte für Kurzarbeitergeld.

Medienberichten zufolge hat Nahles die Unterstützung von Bundeskanzler Olaf Scholz und Bundesarbeitsminister Hubertus Heil. Über die Ernennung von Nahles zur neuen BA-Chefin war bereits Ende 2021 spekuliert worden, nachdem sich kein Regierungsposten für Nahles in der neuen

Ampelkoalition abzeichnete. Nach dem Koalitionsvertrag der Ampelkoalition soll der Bundesagentur (BA) künftig eine stärkere Rolle bei der Weiterbildung von Berufstätigen zukommen.

Das ist allerdings ein Ansatz, der bei den Arbeitgebern auf heftige Kritik stößt. Außerdem könnte die BA mit einem ans Kurzarbeitergeld angelehnten Qualifizierungsgeld Unternehmen im Strukturwandel ermöglichen, ihre Beschäftigten durch Qualifizierung im Betrieb zu halten.

SÜDDEUTSCHE ZEITUNG

## „Beruf & Karriere“ eingestellt

Die „Süddeutsche Zeitung“ (verkaufte Auflage: 314.200) hat ihre Samstagsbeilage „Beruf & Karriere“ eingestellt. Berühmt wurde die Beilage vor rund 30 Jahren durch ihre Seminarreportagen. Im Jahr 1996 entwickelte das Beilagenteam zusammen mit dem damals sehr bekannten

Didaktiker Heinz Mandl vom Institut für Pädagogische Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München ein wissenschaftliches „Bewertungsverfahren für offene Seminare“. Wichtigste Forderung: Die Journalisten und Journalistinnen sollten darauf achten, ob die realen Probleme der Teilnehmenden von den Trainern und Trainerinnen auch wirklich genug bearbeitet werden. Problemorientierung galt als „das“ Erfolgskriterium für ein Seminar. Die Wünsche der Anwesenden sollten eben nicht nur den Ablauf von firmeninternen Seminaren bestimmen.



IAB-STUDIE

## Deutliche finanzielle Einbußen nach Jobverlust

Nach einem Jobverlust verschlechtert sich die materielle und soziale Teilhabe der Betroffenen bereits innerhalb des ersten Jahres deutlich. Das zeigt eine aktuelle Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

„Menschen mit geringen Qualifikationen sind stärker von den negativen Auswirkungen der Arbeitslosigkeit betroffen als höher Qualifizierte“, so die IAB-Forscherin Laura Pohlan. Laut der Studie verringert sich bei Arbeitslosen das durchschnittliche monatliche Haushaltsäquivalenzeinkommen um rund 151 Euro. Das entspricht einem Rückgang um zwölf Prozent. Im Vergleich zu durchgehend Beschäftigten, deren Einkommen leicht steigt, ergibt sich bei den Joblosen letztlich ein Monatsverlust von 190 Euro. Befragte, die arbeitslos geworden sind, berichten zunehmend von seelischen Problemen wie Angst, Niedergeschlagenheit oder Reizbarkeit.

## AUFHEBUNG DER HOMEOFFICE-PFLICHT

# Was Führungskräfte jetzt beachten sollten

Ab dem 20. März entfällt die Homeoffice-Pflicht. Viele Mitarbeitende freuen sich aufs Büro, andere bevorzugen weiter das Homeoffice. Das birgt Konfliktpotenzial, das Führungskräfte mit dem richtigen Verhalten auflösen können. Joachim

Pawlik, CEO von Pawlik Consultants, gibt dafür Tipps.

**1. „Safety first“:** Hygienekonzepte sollten weiterhin konsequent eingehalten werden. Die Führungskraft ist hier Vorbild.

**2. Psychologische Sicherheit geben:** Nicht jeder hat den

Mut, sich mit seinen Sorgen zu öffnen. Führungskräfte müssen den sehr unterschiedlichen Ansichten Aufmerksamkeit schenken und ihnen gerecht werden.

**3. Neue Lösungen testen:** Führungskräfte sollten neue hybride Modelle ausprobieren und gemeinsam reflektieren, bevor sie Regeln festzurren.

**4. Das Büro neu denken:** Wer Menschen aus dem Homeoffice locken will, bietet ihnen Gemeinschaft – mit Zoom-freien Tagen, neuer Bürogestaltung oder gemeinsamem Essen.

**5. Vertrauen statt Pflicht:** Es gilt, gemeinsam zu diskutieren und zu beschließen, dass „es gut wäre, wenn alle am Mittwoch da wären“ statt Mitarbeitende Top-down zu verpflichten.



## ARBEITGEBER/NORDMETALL

# „Staat soll sich aus Weiterbildung raushalten“

Der Verband der Metall- und Elektroindustrie „Nordmetall“ fordert die Bundesregierung auf, angesichts des Strukturwandels in der Branche nicht in die Fort- und Weiterbildung einzugreifen. „Was wir gar nicht brauchen, ist eine staatlich gelenkte Weiterbildung oder eine stärker mitbestimmte Transformation“, betonte Nico Fickinger, Hauptgeschäftsführer der Arbeitgeberverbände Nordmetall und AGV Nord.

Er fürchtet, dass angesichts des hohen Bedarfs an Weiterbildungen der Staat mehr Aufgaben an sich zieht und vermutet auch, dass die Bundesagentur für Arbeit zu einer „allumfassenden Weiterbildungsbehörde“ umgebaut werden soll.

Dies behindere betriebliche Initiativen zum Strukturwandel. „Es geht nicht mehr darum, bloß die Bedienung neuer Maschinen zu erlernen oder neue Softwareversionen anzuwenden, sondern um ganz andere und neue Qualifikationen“, so der Arbeitgebervertreter. Diese Herausforde-

rungen würden die Betriebe selbst bewältigen, wenn man sie lasse. Die Rolle der Arbeitsagentur sehen die Arbeitgeber als begleitend. Die Vorstellung man könne die Transformation in den Betrieben „vom grünen Tisch aus lenken oder durch eine Ausweitung der Mitbestimmung wirksamer steuern, ist ein Irrglaube“, so Fickinger.



## Kurz und Knapp

**Nutzen.** Eine berufliche Weiterbildung lohnt sich, ergab eine Umfrage unter 1.200 Schweizern. Egal, ob Wochenendseminar oder ein mehrteiliger Lehrgang: 25 Prozent sagten, sie seien wegen ihrer letzten Weiterbildung befördert worden und 38 Prozent betonten, sie hätten zumindest ihr Einkommen steigern können.

**Messe.** Die Hannover Messe wird verschoben und soll jetzt vom 30. Mai bis zum 2. Juni 2022 ausgerichtet werden. Damit reagiert die Deutsche Messe AG auf das aktuelle Pandemiegeschehen. „Wir schaffen so Planungssicherheit für Aussteller und Besucher“, sagt Jochen Köckler, Vorsitzender des Vorstands der Deutschen Messe.

**Homeoffice.** 61 Prozent der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die schon einmal im Homeoffice arbeiten durften, berichten von überwiegend positiven Erfahrungen. Nur etwa 25 Prozent sprechen von negativen Erfahrungen. Das ergab eine Umfrage der KKH Krankenkasse, die Forsa im Februar 2022 veröffentlicht hat. Der meistgenannte Pluspunkt fürs Homeoffice war die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

**Auch das noch.** Der gerade erwähnten KKH/Forsa-Umfrage verdanken wir auch die Erkenntnis, dass das Homeoffice eine Schattenseite hat. Am allerschlimmsten ist, dass bei einem Drittel der Homeoffice-Arbeitenden sich Rückenprobleme gezeigt haben. „Ein möglicher Grund dafür sind die Arbeitsbedingungen im Homeoffice“, sagt KKH-Psychologin Antje Judick. Häufig fehlten dort ein geeigneter Schreibtisch und Bürostuhl. Das lange Sitzen führe zu mehr Nacken-, Schulter- und Rückenbeschwerden.

PSYCHOLOGIE

## Polizeiexperten gegen selbsternannte Profiler

Immer wieder versuchen umstrittene Kommunikationstrainer deutschen Polizeipräsidenten Seminare zu verkaufen, wie man als Polizist todsicher Lügner erkennen und mit welchen Vernehmungstaktiken man Geständnisse herbeizwingen kann. Nun haben renommierte Psychologen und Psychologinnen sowie hochrangige Vertreter und Vertreterinnen der Polizei ein Positionspapier

veröffentlicht, in dem sie vor unseriösen Methoden der Lügnererkennung und unerlaubten Tricks bei Vernehmungen warnen. Autoren und Autorinnen des Papiers, das auf springer.com verfügbar ist, sind Professor Lennard May von der Medical School Berlin, Teresa Schneider vom Institut für Kriminalwissenschaften an der Philipps-Universität Marburg und Malgorzata Okulicz-Kozar

ryn vom Bundeskriminalamt. Zu den Unterzeichnern gehören weitere 13 Professoren und Professorinnen sowie Mitarbeitende von Polizei-Hochschulen. Besonders abzulehnen seien Angebote, bei denen eine gewisse Wissenschaftlichkeit dadurch vorgetäuscht werde, dass die Seminaranbietende sich Profiler/Profilerin oder Geheimdienstanalyst/Geheimdienstanalystin nennen. Stark kritisiert wird von den Kriminalwissenschaftlern und -wissenschaftlerinnen der „Emotionsansatz“, der davon ausgeht, dass täuschende Personen bei absichtlichen Falschaussagen Angst haben, enttarnt zu werden und dies anhand nonverbaler Indikatoren (Blickabwendung, Arm-/Bein-/Fußbewegungen), paraverbaler Indikatoren (wie Stimmhöhe, Antwortlatenz) und verbaler Indikatoren (wie Detailarmut,

Plausibilität) sichtbar werde. Eine umfangreiche Metaanalyse habe den Emotionsansatz bereits eindeutig widerlegt. Entgegen weit verbreiteter Annahmen sei das Beobachten verbaler und nonverbaler Anzeichen ungeeignet, um Täuschungen und Lügen zu erkennen, so das Positionspapier. Außerdem werden Methoden wie „Mikroexpressionen“ (ein sehr kurzes Entgleisen der Gesichtsausdrücke) als „pseudowissenschaftlich“ abgelehnt. Problematisch sei auch, dass gelegentlich die Anwendung der „Reid-Technik“ empfohlen werde. Bei dieser US-Verhörmethode wird den Beschuldigten vorgelogen, dass man entscheidende Beweise gegen sie habe und gleichzeitig wird ihr Vergehen kleingeredet, um den Eindruck zu erwecken, dass sie bei einem Geständnis mit einer geringen Strafe davonkämen.



HARVARD-STUDIE

## Einführung einer Viertagewoche kein Problem?

Die Einführung einer Viertagewoche bei vollem Lohnausgleich führt bei Wissensarbeitern nicht zu Einbußen ihrer monatlichen Leistung, so eine aktuelle Studie der Harvard Business School. Die Bedingung ist allerdings, dass die Viertagewoche als Pilotprojekt eingeführt und dazu genutzt wird, dass die betroffenen Mitarbeiter und Teams ihre zukünftigen Arbeitsbedingungen untereinander aushandeln. Erst dieser experimenthafte Einstieg in die Viertagewoche schaffe die Grundlagen dafür, dass eine dauerhaft lohnende Umorganisation der entsprechenden Abteilungen stattfindet. Über die Studie berichtet der „Harvard Business Manager“ in seinem Februarheft ausführlich und betont wie wichtig Vertrauen in die Kollegen und Kolleginnen

sowie in die Eigenverantwortung sind. Die Beschäftigten teilen sich ihre Arbeit selbst ein. Das Unternehmen kontrolliert nicht, es führt auch keine Anwesenheitslisten. Die individuellen Arbeitszeiten ändern sich selbstverständlich und ständig. Eine Viertagewoche mit 32 Arbeitsstunden bedeutet nicht generell, dass es einen freien Werktag pro Woche gibt. Es geht „nur“ um reduzierte Arbeitspensen und damit um mehr Flexibilität. Grundsätzlich gilt: Dank der Viertagewoche hat jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin in der Regel 48 freie Werktage pro Jahr. Und an den Wochenenden, die drei Tage dauern, kann man sich besser erholen als an den regulären zwei Tagen, von denen der Samstag meist für Großeinkäufe draufgeht.



ZUKUNFT PERSONAL SÜD

## Neustart nach zwei Jahren Pause

Vom 5. bis zum 6. April 2022 soll die Messe „Zukunft Personal Süd“ nach zwei Jahren wieder live jeweils von 09.00 bis 18.00 Uhr als Präsenzveranstaltung stattfinden. Die Messehalle soll bereits gut mit Ausstellern gefüllt sein. Zu den Programm-Highlights teilte Heike Riebe, Programmdirektorin beim Messeveranstalter Spring, mit, dass Yasmin Weiss und Kati Wilhelm bereits als Keynote-Speakerinnen zugesagt haben. Weiss, BWL-Professorin, Start-Up Gründerin sowie mehrfache Aufsichts- und Beirätin, will in ihrer Keynote ihre Studie „Wie die jungen Raketen ticken“ vorstellen. Kati Wilhelm, erfolgreiche Biathletin, Experte für Entscheidungsfindung, plant eine Keynote zum Thema „Entscheidungsfreude erlernen“. [www.zukunft-personal.com](http://www.zukunft-personal.com).

Foto: Bloomberg Creative Photos / gettyimages.de



DAVOS

## Weltwirtschaftsforum (WEF)

Das diesjährige Weltwirtschaftsforum (WEF) findet als Live-Veranstaltung vom 22. bis 26. Mai in Davos statt. Davos im Kanton Graubünden ist die höchstgelegene Stadt Europas und berühmt für die Vielfalt des Sport-, Freizeit- und Kulturangebots.

Das Weltwirtschaftsforum steht unter dem Motto „Working Together, Restoring Trust“. Es hätte bereits im Januar stattfinden sollen, wurde aber wegen der Pandemie verschoben. Das Treffen werde die erste globale

Veranstaltung seit Ausbruch der Pandemie sein, teilte das WEF mit. Nach virtuellen Treffen in den vergangenen zwei Jahren sollen Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft endlich wieder persönlich zusammenkommen, freut sich WEF-Gründer Klaus Schwab. Auf der Tagesordnung steht die Bewältigung des Klimawandels, die Beschleunigung des Stakeholder-Kapitalismus und die Nutzung der Technologien der vierten industriellen Revolution.

# CREATING THE FUTURE BY BRIDGING PERSPECTIVES!

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



**Jörg Staff**  
Vorstand People &  
Business Services



**Astrid Schulte**  
CEO Berendsohn AG



**Sascha Lobo**  
Journalist, Blogger  
& Digitalexperte

## KEYNOTES

Erlebe eine inspirierende Mischung aus  
Community, Expo & Conference mit  
über 130 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 jetzt  
dein Frühbucher-Ticket!

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

Neugierig  
auf uns?



Dr. Jens-Uwe  
Meyer

Gastkommentar

# Bitte keine Kreativität abwürgen

Führungskräfte machen im Umgang mit kreativen Mitarbeitenden immer wieder folgende Fehler: Sie verteilen verbale Ohrfeigen. Sie würgen Ideen, die nicht in ihr (Denk-)Schema passen, vorschnell (und von oben herab) ab. „Da haben Sie sich ja was Schönes ausgedacht.“ Sie benutzen Totschlagargumente. Oft befassen sich Vorgesetzte nicht ernsthaft mit Ideen ihrer Mitarbeitenden, weil sie gerade

„**Es gibt keine heiligen Kühe. Alles kann man irgendwie besser machen.**“

andere Prioritäten haben. „Dafür haben wir jetzt keine Zeit“ oder „Hierfür fehlt uns das Geld“. Und der Mitarbeiter denkt sich: Einmal und nie wieder. Sie sitzen Innovationen aus. „Spannend, lassen Sie mich darüber nachdenken.“ Das sagen Führungskräfte zuweilen, wenn Mitarbeitende ihnen neue Ideen unterbreiten. Doch dann verstreicht Zeit – viel Zeit. Und der Mitarbeiter hört nie wieder etwas von seiner Idee. Das „Aussitzen“ ist ein Hauptgrund, warum in vielen Unternehmen das Vorschlagswesen nicht funktioniert. Führungskräfte „stehlen“ außerdem gerne die besten Ideen. Der Vorgesetzte sagt: „Geben Sie mir das. Ich stelle das mal in der Abteilungsleiterrunde vor.“ Doch leider präsentieren sie im Kollegenkreis oder bei ihren Vorgesetzten die Idee nicht als Idee ihres Mitarbeiters, sondern als eigene. Sich beschweren? Das bringt nichts. Denn hierauf reagieren die „Ideendiebe“ meist wie folgt: „So neu war Ihre Idee nicht. Und wenn ich Ihr Grobkonzept nicht überarbeitet hätte, dann ...“. Sie machen den kreativen Mitarbeiter „platt“. Der Chef sagt: „Haben Sie nicht besseres zu tun als ...!“. Der Mitarbeiter zieht sich also in sein Schneckenhaus zurück und artikuliert nie wieder eine Idee. Wirklich innovative Unternehmen fordern von ihren Führungskräften, dass sie Ideen ihrer Mitarbeiten-

den aktiv fördern – und zwar durch einen Managementstil der „katalysatorische Führung“ genannt wird. Er zeichnet sich meiner Beobachtung nach durch folgende Merkmale aus:

1. Die Mitarbeitenden sind nicht von morgens bis abends ins operative Geschäft eingebunden. Sie erhalten (zeitliche) Freiräume, um neue Ideen zu entwickeln. Und dies wird nicht als Zeitverschwendung, sondern als integraler Bestandteil ihrer Arbeit gesehen.
2. Teams werden immer wieder neu und unterschiedlich zusammengesetzt, damit in ihnen keine kollektiven Denkroutinen entstehen, die den Blick für neue Lösungen verstellen. So soll das erhalten bleiben, was man den „Outsider Advantage“ nennt – also den Vorteil, als Außenstehender mit anderen Augen auf ein Problem zu schauen.
3. Außer der offiziellen Unternehmenskultur schätzen auch die Führungskräfte Kreativität als hohes Gut und verankern entsprechende Werte in ihren Teams – beispielsweise durch Maximen wie: „Glaube daran, dass Du die Welt verändern und verbessern kannst.“
4. Geführt wird nach der Philosophie der offenen Tür. Kein Mitarbeiter soll davor Angst haben, zu seinem Vorgesetzten zu gehen und zu sagen: „Chef, ich habe eine Idee, wie ... Wann können wir darüber reden?“ Eine weitere Maxime lautet: Es gibt keine heiligen Kühe. Alles kann man irgendwie besser machen.
5. Auch das Scheitern wird belohnt. Sie haben richtig gelesen. Die Führungskräfte der innovativsten Unternehmen belohnen ihre Mitarbeitenden selbst dann, wenn deren Ideen nicht funktionieren – und sei es nur mit ausgesprochen viel verbaler Anerkennung. Denn sie wissen: Es müssen immer zuerst einmal viele Ideen geboren werden, um die eine zu finden, die Gold wert ist.

Dr. Jens-Uwe Meyer ist CEO der Innolytics AG, Leipzig. Sie entwickelt Software, die Unternehmen beim Ideen-, Innovations- und Wissensmanagement unterstützt. Meyer ist auch Buchautor und Vortragsredner – mehr unter <https://jens-uwe-meyer.de>.

# ADAPTABILITY HADERN ODER HANDELN?

Gerüstet für eine Welt, in der unerwartete und komplexe Änderungen zur Normalität werden.



**25. Juni 2022**  
SportsAcademy Frankfurt/Main

## Die Themen:

Dr. Carl Naughton: AQ statt IQ – Warum unsere Anpassungsfähigkeit unsere wichtigste Zukunftskompetenz ist • Prof. Dr. Michael Bernecker: Gamechanger – Wie Innovatoren ganze Branchen verändern • Prof. Dr. Gerald Lembke: Digitale Kompetenzen für die Arbeit von morgen – Das Potenzial der jungen Generation fördern • Elisabeth Pine: Das dynamische Mindset in einer komplexen Welt • Dr. Katja Bett: Adaptability: Personalentwicklung auf dem Prüfstand • Julian Kea: Training from the BACK of the Room – Gehirnfreundliche und interaktive Wissensvermittlung • Debora Karsch: Organisationale Resilienz – Wie du die Widerstandskraft von Unternehmen steigerst • Prof. Dr. Werner Sauter: Adaptability in Unternehmen – So bleiben Unternehmen nachhaltig handlungsfähig.

Nach den Expert:innenvorträgen erwartet Sie ein Methoden- und Tool-Battle.

Mit  
**Vorabend-Programm  
zum Kennenlernen**

Jetzt anmelden und bis zum 13.03.2022 mit dem  
Early Bird Ticket 30 EUR sparen!

[www.gabal.de/gabal-impulstag-2022](http://www.gabal.de/gabal-impulstag-2022)



**Francis de Véricourt.** Er ist Direktor des Center for Decisions, Models and Data (DMD-Center) an der Wirtschaftshochschule ESMT in Berlin. Er forscht am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und hat einen Master of Science in angewandter Mathematik und Informatik.

# „Der Mensch schlägt künstliche Intelligenz“

**INTERVIEW.** Der Mensch besitzt die einzigartige Fähigkeit, Gedankenmodelle zu erstellen. So kann er nicht nur Vorhersagen über die Zukunft treffen, sondern auch auf ganz neue Lösungswege stoßen, erklärt Professor Francis de Véricourt. Damit bleibt er der künstlichen Intelligenz überlegen.

Das sogenannte „Framing“ wird bislang vor allem dazu genutzt, um Menschen zu einem bestimmten Verhalten zu veranlassen. Menschen sollen zu etwas „gebracht“ werden. Framing hat offensichtlich auch etwas Manipulatives an sich. Ist es das, was Sie unter Framing verstehen?

**Prof. Dr. Francis de Véricourt:** Nein. Framing wird in unterschiedlichen Settings genutzt. Was Sie beschreiben, ist die Art, wie man eine Situation darstellt, um andere zu einem bestimmten Verhalten zu bringen, also zum Beispiel, etwas zu kaufen oder mit dem Rauchen aufzuhören. Dabei nützt man oft einen typischen menschlichen Urteilsfehler. Wenn wir Entscheidungen treffen, tendieren wir dazu, stärker zu reagieren und mehr Risiken einzugehen, wenn wir Verluste befürchten. Wenn wir zum Beispiel einen Stift verkaufen sollen, verlangen wir einen höheren Preis dafür, als wir selbst dafür ausgeben würden.

Dazu gibt es zahlreiche, vielfach wiederholte Experimente. In der Forschung geht es bei Framing meist um negative Aspekte, wie wir Entscheidungen treffen und wie wir die Menschen beeinflussen können. Das ist alles richtig. Aber wir sehen Framing positiv als eine einzigartige Fähigkeit des Menschen, abstrakte Repräsentationen der Welt und ihrer Funktionsweise zu erstellen. Und das ist ein sehr machtvolles Werkzeug. Framing steht für uns für eine bewusste Verwendung gedanklicher Modelle, um mehr und alternative Entscheidungsmöglichkeiten zu erkennen.

Ist ein Frame dann möglicherweise so was wie eine „Sichtweise“?

**de Véricourt:** Man kann sagen, es ist eine sehr artikuliertete Sichtweise. Würden Sie die Modelle der heutigen Physik als eine Sichtweise bezeichnen? Sie bieten zwar eine bestimmte Sicht darauf, wie die Welt funktioniert, aber sie umfassen viel mehr. Eine bessere Analogie ist eine Karte. Wenn Sie mit dem Rad von A nach B wollen, brauchen Sie eine Karte, auf der die Strecke gut repräsentiert ist. Aber wenn Sie mit der U-Bahn fahren, nützt Ihnen diese Karte nur wenig. Da brauchen Sie ein anderes Modell der Strecke. Und umgekehrt sind Sie mit einer U-Bahn-Karte völlig verloren, wenn Sie mit dem Rad an Ihr Ziel kommen wollen. Je nachdem, was Sie erreichen wollen, brauchen Sie einen anderen Frame, also ein anderes mentales Modell. Das gilt zum Beispiel auch für politische Verhandlungen. Nehmen Sie den Brexit. Den kann man als Gewinner-Verlierer-Modell sehen. Was immer der eine gewinnt, verliert der andere und umgekehrt. Eine andere Sichtweise ist es, den Kuchen zu vergrößern, was die EU auch versucht hat. Manches, was gut für mich ist, ist für dich unwichtig. Also kannst du mir das geben und umgekehrt. So bekommt jeder etwas dazu und gibt etwas ab und man ist raus aus dem Gewinner-Verlierer-Modell. Je nach Situation ist ein Frame besser als ein anderer. Nach dem mentalen Modell der Impfgegner ist es besser, nicht geimpft zu werden. Doch es gibt nun mal viele Hinweise und belegbare solide Daten, dass es nicht besser ist, wenn man

Foto: ESMT Berlin





**Buchtip.** Kenneth Cukier, Viktor Mayer-Schönberger und Francis de Véricourt: Framers, erschienen im Redline Verlag, München 2021, 272 Seiten, 25,00 Euro

nicht geimpft ist. Man kann schwer erkranken oder sogar sterben. Wenn also das Ziel ist, in einer Gesellschaft zu leben, in der Menschen gesund sind und die Wirtschaft funktioniert, dann erscheint das mentale Modell der Impfgegner nicht gut zu sein.

Ein weiteres Problem ist die Inkonsistenz des Gedankenmodells. So schimpfen viele Impfgegner zwar auf die Pharmaindustrie, die die Impfstoffe herstellt und daran verdient. Viele sind aber nicht gegen Antibiotika und haben kein Problem damit, sie im Bedarfsfall zu nehmen – obwohl die auch von der Pharmaindustrie hergestellt werden und sie daran verdient. Da gibt es also Unstimmigkeiten in dem Denkmodell und das ist ein Anhaltspunkt dafür, ob ein Frame gut funktioniert oder nicht.

#### **Zum Frame der Impfgegner gehört auch die persönliche Freiheit, sich nicht impfen zu lassen ...**

**de Véricourt:** Grundsätzlich ist es nicht schlecht, wenn man manchmal Zweifel daran hat, was Regierungen und Unternehmen tun. Aber es ist schlecht, wenn man diesen Frame auf die falsche Situation anwendet, wie gerade erwähnt. Und hier haben wir ein klares Misframing. Denn bei einer Pandemie geht es nicht nur um den Einzelnen, sondern auch die Gesellschaft und die Wirtschaft. Die Frage ist, wie kann ich einen Frame schaffen, an den Impfgegner glauben und ihre Entscheidung ändern können? Das ist sehr schwierig und ich habe auch

keine Lösung. Aber vielleicht kann man von anderen Beispielen lernen. Eines ist die Erlaubnis der gleichgeschlechtlichen Ehe in den USA. Ihre Verfechter haben jahrelang vergeblich dafür gekämpft, weil sie die gleichen Rechte wie heterosexuelle Paare haben wollten. Das war ihr Frame: Sie wollten dasselbe Recht haben, ihren Partner zu heiraten. Dann haben sie begonnen, es anders zu betrachten: als Recht auf Liebe für ihren Partner oder Partnerin. Sie wollen ihren gleichgeschlechtlichen Partner oder ihre Partnerin heiraten, weil sie sich lieben. Das ist ein anderer Frame. Der überzeugte auch mehr die konservativen Vorstadtmütter und heute ist die gleichgeschlechtliche Ehe in vielen US-Staaten erlaubt. Oder nehmen Sie die MeToo-Bewegung. Davor waren Frauen, die über sexuelle Übergriffe klagten, meist allein und man gab ihnen oft sogar eine gewisse Mitschuld. Mit dem neuen Frame bekamen sie globale Unterstützung. MeToo kehrte das Stigma um: Frauen müssen sich nicht schämen und können Schande über die Männer bringen, die sie missbraucht haben. So entstand eine andere Sicht auf das Problem und es ergaben sich neue Handlungsoptionen.

#### **Also bestimmt letztlich der Frame, welche Entscheidungen wir treffen und wie wir handeln?**

**de Véricourt:** Genau. Ein gutes Beispiel ist der Ebola-Ausbruch 2014 in Afrika, der mit wenigen lokalen Fällen begann. Damals gab es zwei mit Pandemien sehr erfahrene Organisationen, die WHO und Ärzte ohne Grenzen, die damals vor Ort →

→ waren. Beide hatten dieselben Daten, aber ein anderes Modell und kamen zu völlig anderen Schlussfolgerungen. Während die WHO einen lokal begrenzten Ausbruch sah und von drastischen Maßnahmen abriet, befürchtete Ärzte ohne Grenzen einen massiven Ausbruch und forderte sofortige und drastische Maßnahmen. Sie hatten letztlich recht. Das mentale Modell bestimmt also, welche Handlungen man unternimmt, um erfolgreich zu sein. Auch bei Corona konnte man das beobachten. In Asien, wo man bereits Erfahrung mit SARS hatte, hielt man

## „Outside the Box zu denken und sich frei von Beschränkungen zu fühlen, führt zu schlechteren Alternativen.“

das Virus für extrem gefährlich und ergriff sofort teils radikale Maßnahmen. In Europa wurde Corona anfangs dagegen als eine Art Grippe eingestuft. Auch hier führten unterschiedliche Frames zu unterschiedlichen Entscheidungen. Interessant war die Reaktion von Neuseeland. Dort hat man sich erst einmal an Großbritannien orientiert, wo man Corona leichtsinnigerweise als Grippe sah, die auch wieder verschwindet. Dann hat man nach Asien geschaut, deren Frame übernommen und sich für einen kompletten Lockdown entschieden. Je nachdem, welchen Frame man für ein Problem nützt, trifft man also völlig andere Entscheidungen.

### Dass man einen Frame völlig ändert, scheint aber eher die Ausnahme zu sein. Warum ist es so schwer, ihn aufzugeben?

**de Véricourt:** Wenn Sie ein Werkzeug haben und wissen, wie Sie es optimal nutzen, ist es schwer, das wieder aufzugeben. Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Brille, mit der sie gut sehen können. Dann gebe ich Ihnen eine andere Brille, mit der sie die Farben anders sehen oder die Dinge größer oder kleiner sind. Dann fühlen Sie sich unwohl. Wir gewöhnen uns an unsere Darstellungen und fühlen uns mit ihnen wohl. Je öfter ich einen Frame anwende und sehe, dass er funktioniert, desto schwieriger wird es, zu erkennen, dass er nicht mehr funktioniert und ihn aufzugeben oder zu verändern.

**Es gibt den bekannten Spruch, „Think outside the Box“.**

**Sie behaupten, das sei Unsinn. Warum?**

**de Véricourt:** Dazu gibt es viel Forschung. Wenn man Menschen auffordert, außerhalb der Box zu denken und sich frei von Beschränkungen zu fühlen, werden sie weniger innovativ und treffen schlechtere Entscheidungen. Das klingt zunächst widersprüchlich. Die Menschen fühlen sich zwar befreit, aber ohne die Grenzen unserer Frames ist unsere Vorstellungskraft nur reine Fantasie, die keine wirksamen Optionen für das jeweilige Problem erkennen lässt. Es müsste daher besser heißen: Denke in der richtigen Box.

**Frames mögen nützlich sein, aber inzwischen glauben viele Menschen, dass künstliche Intelligenz (KI) besser darin ist, unsere Probleme objektiver und fehlerfreier zu lösen ...**

**de Véricourt:** Diesen Hype um die künstliche Intelligenz (KI) sollte man vorsichtig betrachten. Es stimmt, dass Maschinen immer mehr Dinge besser können als Menschen. Sie können bestimmte Hautkrebsarten besser erkennen als Ärzte, sie können den besten Schachspieler schlagen. Aber letztlich werden die Menschen weiter wichtig sein. Denn wir können etwas, was die Maschinen niemals können werden: eigene Gedankenmodelle erstellen, mit denen wir Informationen einordnen können, Vorhersagen über die Zukunft treffen und Entscheidungen treffen können. Maschinen können nur Vorhersagen treffen, die den Daten, mit denen wir sie trainieren, sehr ähnlich sind. Deshalb braucht man eine große Datenmenge, um eine Maschine richtig zu trainieren. Andernfalls müssen wir der Maschine sagen, wie sie die Welt sehen soll. Aber sie kann keine eigene Welt schaffen.

Im Gegensatz dazu können Menschen Vorhersagen auf der Grundlage von sehr wenigen Daten machen, weil sie ein mentales Modell haben. Nehmen Sie die Mondlandung. Bevor Armstrong als erster Mensch seine ersten Schritte auf dem Mond gemacht hat, gab es keine Daten aus erster Hand dazu. Dennoch passierte nichts völlig Überraschendes, weil wir Modelle hatten, mit denen wir voraussehen konnten, was auf dem Mond passiert.

**Interview: Bärbel Schwertfeger ●**



**ESMT Berlin.** Die staatlich anerkannte private wissenschaftliche Hochschule ist akkreditiert von AACSB, AMBA, EQUIS und FIBAA.



# DER NEUE RHYTHMUS IN TEAMENTWICKLUNG

Datengetriebene Teamentwicklung für mehr  
Performance und Zufriedenheit.

Für weitere  
Informationen  
QR-Code scannen.



Teams sind die Powerzellen erfolgreicher Unternehmen. Steigern Sie die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit von Teams, indem Sie regelmäßig die Entwicklung der 12 wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Zusammenarbeit messen. Nutzen Sie die Trendentwicklung und konkreten Empfehlungen zur aktiven Verbesserung ihrer Teamentwicklung.



Mitarbeiter  
werben  
Mitarbeiter



Bewerber-  
Management



Onboarding



Team-  
entwicklung



Ziel-  
vereinbarung



Vergütung



Personal-  
Entwicklung



Lern-  
Management



Nachfolge-  
Planung

titelthema



Foto: PeopleImages / gettyimages.de

**NEUGIER ...**

**... entsteht durch:**

**SCHLÜSSELKOMPETENZ.** Eine deutliche Mehrheit der Führungskräfte weltweit hält die Neugier für eine sehr wertvolle Tugend ihrer Mitarbeitenden, hat der „Curiosity@Work Report 2021“ herausgefunden. Neugier gilt als eine der wichtigsten Eigenschaften, wenn es darum geht, Mitarbeiterbindung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu fördern und gleichzeitig Innovation sowie Produktivität voranzutreiben.

# Erfolg beginnt mit **Neugier**

**01.**

**Wissenslücken:** „Ich kann stundenlang über fehlende Informationen nachdenken.“

**02.**

**Entdeckerfreude:** „Es macht mir Spaß, in der Welt auf Unbekanntes zu stoßen.“

**03.**

**Soziales Interesse:** „Ich interessiere mich für Verhalten und Gespräche anderer.“



→ Artur Fischer, der Dübel-Erfinder aus dem Schwarzwald, betrieb nach dem Zweiten Weltkrieg eine Werkstatt, in der elektrische Schalter hergestellt wurden. Als er seine im Juni 1948 geborene Tochter kurz nach der Geburt fotografieren lassen wollte, weigerte sich die Fotografin, in Fischers kleiner Mansardenwohnung mit ihrem Magnesiumblitzlichtbeutel und der dazugehörigen Zündschnur zu hantieren, da sie Angst hatte, das Holzdach in Brand zu stecken.

Fischer war so frustriert, dass er alles daransetzte, sein Problem mit dem Foto vom Nachwuchs, das eigentlich das Problem sehr vieler damaliger Fotografen war, zu lösen. Er kombinierte Feinmechanik und Elektrotechnik und erfand eine kleine Blitzbirne, die mit dem Auslöser eines Fotoapparats gleichgeschaltet wurde. Sein „Synchronblitz“ war im Jahr 1950 eine Sensation auf der Messe Photokina und wurde im Folgenden vom Kamerahersteller Agfa vermarktet.

## Neugier gilt weltweit als „echter Geschäftstreiber“

Artur Fischer gilt neben Alva Edison weltweit als „das“ Beispiel dafür, dass problemlösungsorientierte Neugier die Grundlage für unternehmerischen Erfolg ist. Es ist nicht überraschend, dass die Neugier weltweit im Ansehen steigt: 72 Prozent der Führungskräfte, die rund um den Globus Verantwortung tragen, sagen, dass Neugier eine „sehr wertvolle“ Eigenschaft sei, die sie unbedingt von ihren Mitarbeitenden erwarteten. 59 Prozent bezeichnen Neugier sogar als einen „echten Geschäftstreiber“. Dies ist das Ergebnis des globalen „Curiosity@Work Report 2021“, der Ende 2021 von dem Software-

konzern SAS, einem führenden Anbieter von Lösungen für Analytics und künstliche Intelligenz, veröffentlicht wurde. Dazu wurden rund 2.000 Führungskräfte in Deutschland, Brasilien, Indien, Singapur, UK und den USA befragt. „Unsere Untersuchung zeigt ganz klar: Neugier ist längst nicht mehr nur ein Nice to Have. Diese Eigenschaft ist inzwischen ein Muss in der Geschäftswelt, denn sie hilft Unternehmen, entscheidende Hürden zu nehmen und Innovation voranzutreiben“, erklärte Jay Upchurch, CIO von SAS, bei der Präsentation der Studie.

## Deutsche Führungskräfte sind etwas skeptisch

Deutsche Manager und Managerinnen beurteilen das Potenzial von Neugier im internationalen Vergleich zurückhaltender: Lediglich 59 Prozent (statt international 72 Prozent) der Befragten gaben an, dass Neugier eine „sehr wertvolle“ Eigenschaft ihrer Mitarbeitenden sei. Und längst sind nicht alle Deutschen überzeugt, dass Mitarbeitende, die über mehr Neugier verfügen als andere, tendenziell auch wirklich leistungsfähiger seien. Fast die Hälfte (47 Prozent) der deutschen Führungskräfte ist sogar der Meinung, ihr Arbeitgeber tue zu viel, um die Neugier am Arbeitsplatz zu fördern.

In Deutschland fallen weniger Führungskräfte in die Kategorie „sehr neugierig“ (25 Prozent gegenüber 38 Prozent weltweit). Dabei wäre eine hohe Neugier am Arbeitsplatz gerade für Führungskräfte von Vorteil, da sie Neugier bei ihren direkten Mitarbeitenden stärker fördern. Die Studie zeigt auch, dass die Neugier bei Top-Managern und -Managerinnen mehr geschätzt wird als im mittleren

Management. „Neugier ist eine sehr wertvolle Eigenschaft“, sagen die Vorstände (50 Prozent), die Direktoren und Abteilungsleitungen (40 Prozent) und die Führungskräfte der mittleren Ebene (39 Prozent). Auf die Frage, in welchen Abteilungen es für Mitarbeitende besonders wertvoll ist, neugierig zu sein, antworten die deutschen Führungskräfte:

- IT-Abteilung (61 Prozent)
- Forschung und Entwicklung (40 Prozent)

- Marketing (40 Prozent)

Natürlich kennen die Führungskräfte in Deutschland durchaus (in einem gewissen Umfang) die Vorteile der Neugierde. Sie sorgt für ...

- kreativeres Denken und kreativere Lösungen (53 Prozent),
- höhere Effizienz und Produktivität (53 Prozent),
- größeres Engagement der Mitarbeitenden und höhere Arbeitszufriedenheit (51 Prozent),
- stärkere Zusammenarbeit und Teamwork (50 Prozent) und
- mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in Zeiten der Unsicherheit (50 Prozent).

## Alle wollen mehr lösungsorientiertes Denken

Viele Führungskräfte in Deutschland glauben, dass es besonders wertvoll ist, wenn Mitarbeitende bei der Erledigung bestimmter Aufgaben am Arbeitsplatz neugierig sind (wenn auch weniger stark als ihre Kollegen weltweit):

- Neue Lösungen zu finden (50 Prozent in Deutschland, 62 Prozent weltweit)
- Bewältigung komplexer Probleme (42 Prozent versus 55 Prozent weltweit)

# 04.

**Gefahrenabwehr:** „Ich erkunde meine Welt, weil ich nicht überrascht werden will.“

# 05.

**Abenteuerlust:** „Risiken einzugehen, Neues auszuprobieren erzeugt bei mir Lebensfreude.“

# 06.

**Digitalisierung:** „Ich finde es aufregend, komplexe Daten zu analysieren.“



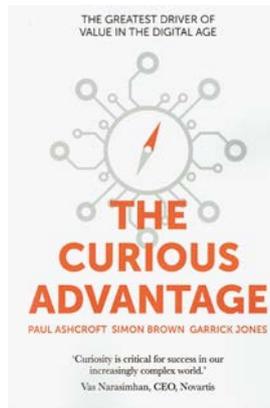
- Analyse von Daten (43 Prozent gegenüber 52 Prozent weltweit)

Viele Unternehmen weltweit und auch in Deutschland haben Neugier formell in ihre Personalentwicklung integriert. Neugier spielt demnach eine Rolle bei der Ausbildung im Unternehmen (73 Prozent), bei Entscheidungen über Beförderungen (68 Prozent), bei der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden (66 Prozent). Außerdem spielt Neugier auch als Einstellungskriterium (58 Prozent) eine gewisse Rolle. Wenn sich deutsche Personalabteilungen entschließen, die Neugier ihrer Mitarbeitenden zu fördern, dann ...

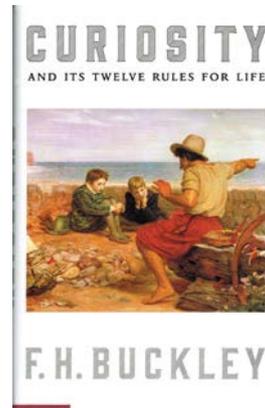
- spielt die persönliche Neugier bei der Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden eine Rolle (84 Prozent),
- ist Neugier ein Thema im Coaching oder bei der Teamentwicklung (82 Prozent),
- wird bei Einstellungsentscheidungen auf Neugier geachtet (79 Prozent) und
- entscheidet der Grad der Neugier einer Person bei Beförderungen mit (76 Prozent).

## Überfordert die Neugier die Mitarbeitenden?

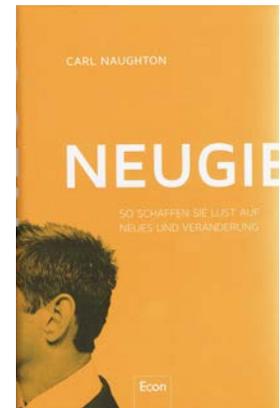
Die Einstellungen der Führungskräfte zur Neugier sind nicht eindeutig. Es gibt Führungskräfte, die noch zögern, diese Eigenschaft auch tatsächlich zu fördern. Ein Drittel der Manager und Managerinnen in Deutschland (gleichauf mit dem weltweiten Durchschnitt) sind sehr besorgt, dass neugierige Menschen nicht zielorientiert arbeiten und dass Neugier zu einem erhöhten Risiko von Fehlern oder zu schlechten Entscheidungen (39 Prozent), zu größeren Schwierigkeiten bei der Führung von Mitarbeitenden (36 Prozent), zu größeren Schwierigkeiten, eine endgültige Entscheidung zu treffen (33 Prozent) und zu größeren Schwierigkeiten, schnell konkrete Maßnahmen zu ergreifen (33 Prozent), führen könnte. Es gibt also in Deutschland wie auch international eine große Minderheit von Führungskräften, die zugeben, dass es ihnen schwerfällt, Neugier mit Arbeitsleistung in Verbindung zu bringen (43 Prozent) und dass es ihnen überhaupt nicht möglich ist, Mitarbeitende oder gar Bewerber und Bewerberinnen mit Neugier



**Buchtipps I.** Paul Ashcroft, Simon Brown, Garrick Jones: *The Curious Advantage*, Laiki, London 2020, 285 Seiten, 23,70 Euro



**Buchtipps II.** Francis Buckley: *Curiosity and its 12 Rules for Life*, Encounter Books, New York 2021, 228 Seiten, 26,20 Euro



**Buchtipps III.** Carl Naughton: *Neugier – So schaffen Sie Lust auf Neues*, Econ, Berlin 2018, 295 Seiten, 19,99 Euro

zu identifizieren (41 Prozent). Fast die Hälfte der Führungskräfte in Deutschland ist der Meinung, dass Mitarbeitende und Bewerbende heute zu viel Neugier haben (51 Prozent in Deutschland versus 35 Prozent weltweit).

Deutschlands Führungskräfte werden von SAS in vier Kategorien eingeteilt:

**1.** Mitarbeitende mit hoher Neugier (17 Prozent der deutschen Führungskräfte gegenüber 35 Prozent weltweit). Das ist das Segment mit der größten Neugier. Diese Manager und Managerinnen legen Wert auf Zusammenarbeit, sind teamorientiert und unermüdlich auf der Suche nach Antworten. Sie tun dies, indem sie den Ideen ihrer Mitarbeitenden zuhören und sie wertschätzen und ständig nach Möglichkeiten suchen, ihre Fähigkeiten zu erweitern, aber sie sind zögerlicher, wenn neue Herausforderungen auftauchen. Diese auf Neugier ausgerichteten Manager und Managerinnen glauben, dass diese Eigenschaft zu größerer Effizienz und Produktivität bei der Arbeit und zu größerer Arbeitszufriedenheit führt.

**2.** Flexibilitätsorientierte Meinungsbildner (27 Prozent der deutschen Führungskräfte gegenüber 26 Prozent weltweit). Diese Manager und Managerinnen stellen sich gerne Herausforderungen, und die Möglichkeit, in Bedrängnis zu geraten, beeinträchtigt ihre Motivation nicht. Neugier führt zu größerer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in Zeiten der Ungewissheit und kann zu mehr Empathie am Arbeitsplatz führen. Diese Führungs-

kräfte glauben aber nicht, dass Neugier zu einer Steigerung der Effizienz oder der Gesamtleistung des Teams führt.

**3.** Produktivitätsorientierte Führungskräfte (32 Prozent der deutschen Führungskräfte gegenüber 24 Prozent weltweit). Diese Führungskräfte glauben, dass Neugier zu einer stärkeren Zusammenarbeit und Teamwork führen und die Effizienz und Produktivität am Arbeitsplatz steigern kann. Sie sind jedoch nicht der Meinung, dass Neugier die Integration und die Vielfalt der Gedanken fördert.

**4.** Anti-neugierige Führungskräfte (23 Prozent der deutschen Manager und Managerinnen gegenüber 16 Prozent weltweit). Diese Führungskräfte, die das kleinste Segment bilden, glauben nicht, dass Neugier einen Mehrwert für die Leistung oder den Arbeitsplatz darstellt. Auch wenn die Existenz von Anti-Neugier-Managern und -Managerinnen nicht verleugnet werden kann, so steht für die SAS-Studie doch fest, dass nur die Neugier dafür sorgt, dass Firmen wettbewerbsfähig bleiben.

## Bloß keine „Warum?“-Fragen stellen

Die Befürchtung mancher Führungskräfte, dass ihre Mitarbeitenden ihnen durch dumme Fragen die Zeit stehlen könnten, ist nicht ganz unberechtigt – insbesondere, wenn man sich in Erinnerung ruft, wie sehr kleine Kinder ihre El- →

→ tern nerven, die mehrmals hintereinander „Warum?“ zu einem Thema fragen.

Wenn Menschen in Sachen Neugier geschult werden, dann sollten sie als erstes lernen, keine Warum-Fragen zu stellen, fordert Carl Naughton in seinem Buch „Neugier“. Warum klingt nach Verhör. Stattdessen sollte man elegantere Fragen benutzen, mit denen der Fragende ehrliches Interesse zeigt. Solche Alternativen zu den „Warum-Fragen“ nennt Naughton „Neugier-Booster“:

- „Was wäre, wenn ...“
- „Ich würde gerne mehr wissen über...“
- „Wie würde sich das ändern, wenn ...“
- „Was ist Ihre Erfahrung mit ...“
- „Wie würden Sie ...“
- „Mit wem würden Sie gerne an der Lösung arbeiten ...“

Der Fragesteller zeigt so dem Befragten, dass er ihn wertschätzt, weil er sich ernsthaft mit seinen Gedanken auseinandersetzt. Gute Fragen, elegant verpackt, bringen nicht nur substanzhaltige Antworten, sondern können auch noch eine gute Beziehung zum Gesprächspartner aufbauen.

## Oberflächlicher Smalltalk ist keine Neugier

In seinem Buch erzählt Naughton auch von der amerikanischen Einzelhandelskette Trader Joe's, die ihren Mitarbeitenden gezielt den oberflächlichen Smalltalk abgewöhnt hat. Sie wurden darin geschult, den Kunden oder die Kundin interessiert zu beobachten und zum Beispiel, falls er oder sie Sportklamotten trägt, zu fragen: „Wie lange betreiben Sie schon diese Sportart?“

Der Verkäufer soll sich also bemühen, einen persönlichen Gewinn aus dem Gespräch zu ziehen. Viele Verkäufer reden mit den Kunden folgerichtig nicht mehr über das Wetter, sondern über die Wetter-App, die man so auf dem Smartphone hat. Und wenn jemand kein Smartphone hat, geht die Unterhaltung mit der Frage weiter, ob sich der Betreffende möglicherweise nach vielen Diskussionen bewusst dagegen entschieden hat. Eine gute Gelegenheit, Neugier einzuüben, besteht darin, in die üblichen Kommunikationseminare ein paar Neugierspiele einzubauen:

• Den Teilnehmenden wird ein Berg von Fotokarten und ein Berg von auf Zettel gedruckten Spruchweisheiten vor die Füße gelegt. Jeder sollte sich – geleitet vom Unbewussten – ein Foto und einen dazu passenden Spruch aussuchen und an einer Pinnwand befestigen. Anschließend betrachten alle, zu welchem Foto welcher Spruch ausgesucht wurde und es wird jeweils geraten, was der Kollege oder die Kollegin mit der Kombination verbinden könnte. Die Übung dient dazu, Offenheit für die Perspektiven anderer Menschen zu erzeugen.

• Eine weitere Neugierübung besteht darin, dass die Seminarteilnehmenden aufgefordert werden, zu einem aktuellen Branchenthema spontan eine Prognose abzugeben. Bankangestellte könnten zum Beispiel vorhersagen müssen, ob die Zinsen oder die Aktienkurse im nächsten Quartal steigen oder sinken werden. Wer eine Prognose abgibt, wird mit der eigenen Unsicherheit konfrontiert und entsprechend hoch wird im Anschluss die Neugier sein, mehr Informationen zu bekommen, um sich gegebenenfalls am nächsten Seminartag korrigieren zu können (was erlaubt ist). Anschließend wird im Seminar diskutiert, was man aus Neugier alles getan hat und ob man sich zu Recherchegruppen zusammengeschlossen hat. Dieses Seminarspiel heißt bei Naughton „Speed Delphi“. Der wichtigste Lerneffekt: Die Mitspielenden zwingen sich zwecks Prognoseoptimierung, sich auch mit Meinungen von Leuten auseinanderzusetzen, die man sonst ignorieren oder gar verachten würde.

• Es lebe der Transfer. Es lohnt sich, die Frage zu stellen, ob andere Menschen das Problem, das einen gerade beschäftigt, nicht schon längst gelöst haben. Neugierige Personen finden oft in der Natur, in der Wissenschaft oder in völlig fremden Branchen Problemlösungsansätze, die sie auf die eigenen Produkte oder Prozesse übertragen können. Aus einem Wirtschaftszweig wird externes Wissen auf den eigenen Wirtschaftszweig übertragen. Die Neugier, die einen über den eigenen Tellerrand schauen lässt, führt oft zu sogenannten Transferinnovationen. Die in anderen Bereichen vorhandenen Lösungen helfen, Denkbarrieren zu durchbrechen und Entwicklungszy-

klen zu beschleunigen. Man erzählt sich, dass Henry Ford, der Erfinder der Fließbandfertigung von Autos, die Abläufe in großen Schlachthäusern beobachtet haben soll. Die Erkenntnisse aus der Fleischverarbeitungsindustrie übertrug er auf die Produktion von Automobilen. Über Abstraktion, Analogiebildung und Adaption können durchaus großartige Innovationen entstehen. Schlaue Unternehmen senden ihre Mitarbeiter gerne zu Fachmessen und Fachkongressen anderer Branchen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter, die in die Welt hinausziehen, um Problemlösungen zu recherchieren, eine „Offenheit“ für fremdes Know-how haben.

## Learning Journey: Höhepunkt organisationaler Neugier

Die japanischen Wissensmanager Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi haben es schon 1995 auf den Punkt gebracht: Wer innovativ sein will, muss sich neugierig in fremde Welten hineinbegeben und dort regelrecht eintauchen. So erfanden sie die „Learning Journey“: Die Delegation eines Unternehmens besucht ein anderes Unternehmen, um dort Antworten auf „unlösbar“ erscheinende Fragen zu finden. Das Motto einer „Learning Journey“ lautet: neugierig sein und verstehen.

Jedes Unternehmen hat Schwächen (zu wenig zukunftsfähige Produkte, mangelnde Kundenorientierung, keine Internationalisierung, überholte Strategie). Eine Kernfrage zu jeder Schwäche wird nach folgendem Muster konstruiert: „Was können wir jetzt tun, damit wir in Zukunft das gewünschte X erreichen?“ Es ist sinnvoll, Unternehmen auszuwählen, die in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind. Wer mutig nach Innovationen sucht, sollte auch Firmen im Ausland oder Non-Profit-Organisationen besuchen. Die Gastgeber werden aufgefordert, kritische Punkte anzusprechen. Der Gastgeber hat die Rolle des Sparringspartners und im Idealfall sogar die des Advocatus Diaboli. Nach der Hälfte der Zeit werden die Rollen getauscht. Dann darf der Gastgeber sein Problem schildern, und die Besucher äußern Problemlösungsideen aus ihrer Praxis, sodass ein wechselseitiger Nutzen entsteht.

Martin Pichler ●

# Neugier lieben lernen und fördern

**Studie.** Das Unternehmen SAS ist ein 1976 gegründeter, weltweit operierender Analyticsanbieter mit Stammsitz in Cary, North Carolina, USA. SAS konzentriert sich heute auf die Anwendungsfelder künstliche Intelligenz (KI), Machine Learning und Analytics. Der „SAS Curiosity@Work Report 2021“ zeigt die Bedeutung der Neugier am Arbeitsplatz auf.

Die Curiosity-Studie zeigt mit Nachdruck, dass Neugier, wenn sie richtig genutzt wird, eine sehr wertvolle Eigenschaft ist. Durch Perspektiven und Einsichten, die sonst vielleicht nicht in Betracht gezogen werden, kann Neugier die Basis sein für grundlegend verbesserte Innovation, mehr Produktivität und bessere Problemlösungen. Neugier hilft, Herausforderungen aller Art zu bewältigen, seien sie kreativer, analytischer oder wettbewerbsbezogener Art – und sogar persönlich (also zwischenmenschlich) kann es besser laufen.

Obwohl wertvoll, gilt Neugier doch als ein etwas nebulöses und oft unergründliches Werkzeug für Unternehmen. Folgende Fakten aus dem „SAS Curiosity@Work Report 2021“ können helfen, das Neugierpotenzial einer Organisation zu nutzen:

## 1 „Neugier“ zu fördern, ist in der Regel ein Top-down-Projekt.

Nur die Unternehmensführung befindet sich in der Position, eine neugierige Denkweise zu propagieren. Indem Neugier auf der Vorstandsebene durch persönlichen Einsatz und durch die Verabschiedung formeller Regeln gefördert wird, kann sie an Popularität gewinnen. Die Einbeziehung von Neugier in die Mission, Vision und Werte des Unternehmens, in Schulungen und in Leistungsbeurteilungen kann die Rolle der Neugier in einer Organisation nachhaltig festigen.

## 2 Neugier nutzt einem Unternehmen auf breiter Front.

Neugier sorgt dafür, dass unterschiedliche Bereiche eines Unternehmens erfolgreicher werden – das Fachwissen nimmt zu (zum Beispiel, weil die Mitarbeitenden mehr Datenanalysen durchführen oder sich von künstlicher Intel-

ligenz helfen lassen) und auch persönliche Eigenschaften (wie kreatives Denken, Problemlösungsfähigkeiten) verbessern sich. Es wird für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die befördert werden wollen, immer wichtiger, zu zeigen, dass sie neugierig sein dürfen.

## 3 Manager müssen neugierige Mitarbeitende auch akzeptieren.

Viele Manager verstehen die grundsätzlichen Vorteile von Neugier. Sie haben jedoch oft Schwierigkeiten, diese Fähigkeit bei konkreten Mitarbeitenden, die ihnen direkt unterstellt sind, zu akzeptieren. Die mittlere Führungsebene braucht Unterstützung, um mit neugierigen Mitarbeitenden klarzukommen.

## 4 Unternehmen müssen ihre Datenanalyse voranbringen.

Neugierige Mitarbeitende wollen immer mehr firmeninterne Datenquellen nutzen und treiben ihre Organisationen an, die digitale Transformation ernst zu nehmen und zu beschleunigen. Die Förderung dieser Fähigkeit auf allen Ebenen wird Unternehmen dabei helfen, von verbesserten datengestützten Erkenntnissen und neuen Innovationen zu profitieren.

## 5 Zu einem Neugier-Unternehmen werden und auf LinkedIn darüber schreiben.

Die Personalabteilung sollte sich damit befassen, wie die Personalentwicklung und die formellen Einstellungspraktiken aussehen sollten, damit sich Neugier entfalten kann. Unternehmen könnten zusätzlich zu Bewerbungsgesprächen auch noch Neugiergespräche mit Stellensuchenden führen. Das Führen solcher Neugiergespräche könnte dringend benötigte Mitarbeitende anziehen.



**PRAXIS.** Der Mangel an Fachkräften in der Pflege ist enorm. Um das zu ändern, haben sich die Ausbildungsinstitute von Vivantes und Charité zum Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe (BBG) zusammengeschlossen. Eine Mammutaufgabe, wie sich herausstellte: Die Partner müssen die Neuausrichtung der Ausbildung und das Zusammenwachsen der Unternehmenskulturen bewältigen.

Anfang 2020 öffnete die BBG Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe gGmbH ihre Tore. Das zum Klinikkonzern Vivantes gehörende Institut für berufliche Bildung im Gesundheitswesen und die Gesundheitsakademie der Berliner Charité wurden dafür zu einer Bildungseinrichtung zusammengeführt. Mit 3.000 Ausbildungsplätzen an insgesamt 13 Schulen ist der Campus die nach eigenen Angaben größte Bildungseinrichtung für Gesundheitsberufe in Deutschland. Neben der Pflegeausbildung bietet die BBG auch zehn Weiterbildungen an.

„Mit dem Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe schaffen wir einzigartige Orte, an denen Menschen sich begegnen, um gemeinsam zu lernen, zu lehren und zu leben. Zum ersten Mal bringen wir verschiedene Bildungsstandorte, Fachbereiche und Akteure des Gesundheitswesens zusammen. Eine ganz neue Dimension des Austauschs und ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Gesundheitsversorgung für Berlin.“ So beschreibt Christine Vogler, Geschäftsführerin des Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe und Präsidentin des Deutschen Pflegerats, die Vision der BBG Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe gGmbH.

### Der „Kosmos BBG“ entsteht

Um diese Vision in die Praxis umzusetzen, standen die Beteiligten zunächst vor einer großen logistischen Herausforderung: Für den Ausbau von Ausbildungskapazitäten brauchte es neben den beiden bereits vorhandenen Bildungsstandorten der beiden Träger einen dritten. Inzwischen ist der Campus auf drei Standorte in Berlin verteilt.

Doch die Versorgung zu sichern, ist nur die eine Seite der Medaille: „Mindestens

genauso wichtig ist es, die Bildung weiterzuentwickeln, die Ausbildung attraktiver zu machen und ein souveränes berufliches Selbstverständnis zu fördern“, sagt Vogler. Die BBG hat für die Auszubildenden einen hohen Nutzen: Haben die beiden großen Träger zuvor nur für den eigenen Bedarf ausgebildet, können mit der „übergreifenden Ausbildung die Einsatzmöglichkeiten der Fachkräfte von morgen erhöht werden“.

### Wandel des Führungsleitbilds – gemeinsame Identität bilden

Diese Neuausrichtung der BBG erforderte einen tiefgreifenden Wandel – in Bezug auf Strukturen, Rollenverständnis und Aufgaben. Zunächst galt es, eine Vision und ein gemeinsames Führungsleitbild zu entwickeln. „Wir wollen ein großer Bildungscampus mit einer modern nach vorne gerichteten Ausbildung sein und trotz der Größe Heimat für die Lernenden bieten“, erklärt Christine Vogler. Statt eines klassischen Organigramms wurde gemeinsam mit den Schulleitungen und den Facilitatorinnen Barbara Lehmann und Renate Franke die BBG als Kosmos entwickelt, innerhalb dessen die Campusleitung als Dienstleister den Rahmen für die Schulen als kleine, miteinander verbundene Planeten bildet.

Es kam nun darauf an, eine gemeinsame Identität und ein neues Rollen- und Führungsverständnis zu entwickeln: weg vom hierarchischen Denken hin zu einem selbstverantwortlichen und lösungsorientierten Handeln. Für Schulleitungen, die eher verwalten als gestalten konnten, ist das eine große Kraftanstrengung: „Verantwortung zu übernehmen und kundenorientiert zu denken, ist bei Führungskräften im öffentlichen Dienst aufgrund der Strukturen oft nur bedingt ausgeprägt, da

jahrelang auch nicht gefordert“, sagt die Geschäftsführerin. Gleichzeitig standen insbesondere die Lehrenden vor enormen Herausforderungen im Hinblick auf neue digitale Technologien, neue Lehr- und Arbeitsformen sowie ihrer veränderten Rolle als Lernbegleiter der Auszubildenden – „und das bei höherer Belastung mit deutlich mehr Schülern und Schülerinnen im Dauer-Coronamodus“. Das erfordere eine hohe Resilienzfähigkeit der Beteiligten in den Schulen. Erschwerend kam hinzu: Neue Bereiche und Prozesse mussten aufgebaut, zum Beispiel die Personalentwicklung, ein neues Prüfungsbüro und übergreifende Sekretariatsprozesse, sowie neue Kommunikationsebenen etabliert werden. Diese strukturellen Veränderungen wurden von der School of Facilitating begleitet.





# In einen zukunftsfähigen Gesundheits- kosmos führen

Von Beginn an wurden die Führungskräfte am Prozess beteiligt: Wie können wir uns dem neuen Selbstverständnis einer gemeinsamen Bildungseinrichtung als Lernende Schule annähern? Für die Führungskräfte war es wichtig, sich für die neue Organisation zu öffnen. Es galt, Leitende und Lehrende in ihrer Transformationskompetenz, Konfliktfähigkeit und Resilienz zu stärken. Als roter Faden für den Transformationsprozess fanden mehrere Klausurtagungen mit Campus- und Schulleitungen statt, die von einzelnen des siebenköpfigen Facilitator-Teams moderiert wurden. Diese folgten dem Dreiklang aus Austauschen, Reflektieren und Ausrichten – immer mit dem Blick darauf: Was braucht der Prozess als nächsten Schritt, und woran wollen wir in den Teams gemeinsam arbeiten? Zum Beispiel

gab es zu Beginn des Prozesses eine dreitägige Klausurtagung mit den zu der Zeit 18 Leitenden zum Thema: Wo stehen wir im Transformationsprozess (Reflektion), und wie wollen wir – aufbauend auf den Werten – unser Führungsleitbild und die Vision für die BBG entwickeln (Ausrichtung)? Im Prozessverlauf fanden weitere Workshops statt, um die Vision und das Führungsleitbild zu prüfen: Was bedeutet es für meine Rolle als Schulleitung und für uns als Schulen?

## **Schule-in-Schule-Prinzip bedingt Eigenverantwortung**

Ein besonderes Augenmerk lag auf der Stärkung der Zusammenarbeit und der Schärfung des Rollenverständnisses zwischen den Leitungspersonen: Wer über-

nimmt welche Verantwortung, wie dient es am besten dem Leitbild des Campus, der Stärkung der jeweiligen Person, und was ändert sich dadurch für die Schulleitung? „Auf allen Hierarchieebenen gab es Dynamiken, um den eigenen Freiraum und Verantwortungsraum zu begreifen und zu füllen. Das bedeutete für die einen loszulassen, für die anderen Verantwortung anzunehmen“, fasst die begleitende Beraterin Barbara Lehmann zusammen. Und ihre Kollegin Renate Franke ergänzt: „Umso mehr sie sich trauen, ihre Schule zu gestalten, ohne für alles Mögliche um Erlaubnis zu bitten, umso mehr können sie das Schule-in-Schule-Prinzip auch leben.“ Die Campusleitung sorgt unter anderem für funktionierende IT, Personalstellen und setzt Qualitätsstandards. Die jeweiligen Rollen zu schärfen, war auch →

→ immer wieder ein Thema in den Einzelcoachings. Als weitere Formate wurden die kollegiale Beratung und die Supervision wiederbelebt, mit der die Führungskräfte bereits Erfahrungen gemacht hatten. „Vieles ist von uns im Prozessverlauf angestoßen worden, aber die Schulleitungen haben es Schritt für Schritt alleine umgesetzt“, sagt Barbara Lehmann.

## Gemeinsam im Team lernen

Um auch die Teams für die Reise der Transformation zu rüsten, kam es darauf an, zu verstehen, wo sie stehen und bei welchen Themen sie Unterstützung brauchen, zum Beispiel Konfliktfähigkeit oder Feedback-Geben im Team.

Den Abschied und den Neuanfang zu gestalten, war ein weiterer wichtiger Teil der Teamtage. Folgende Aufgabe stellten die Facilitatoren bei einer Fotorallye den an unterschiedlichen Standorten arbeitenden Mitarbeitenden: jeweils Fotos von dem,

was sie zurücklassen, vom Zwischenzustand – dem nicht mehr und noch nicht – und von dem Neuen zu sammeln.

„Das Bewusstwerden des jeweiligen Zustands inklusive der Gefühle, die damit verbunden sind, auch zu spüren, stärkt. Und der Austausch mit Lernpartnern und Lernpartnerinnen darüber unterstützt die Offenheit für die Transformation und gibt innere Sicherheit“, sagt Barbara Lehmann. Immer wieder wurde – auch in Follow-ups – die Zukunft vorausgedacht und daraus entstehende Möglichkeiten in den Prozess integriert. Auf diese Weise konnte sich das Selbstverständnis und das Leitbild in den Teams festigen.

## Dynamischer Prozessverlauf mit Spannungsfeldern

Blockaden und Konflikte bleiben in einem solchen dynamischen Prozessverlauf nicht aus. Übergreifende Phänomene dazu wurden regelmäßig zwischen dem

Team der School of Facilitating und der Campusleitung reflektiert, um die Dynamik in der Organisation konstruktiv zu gestalten und das Systemlernen zu aktivieren. Beispielsweise hatten alle aus dem Team der School das Thema „Erschöpfung“ in ihren Kundenterminen mit der BBG wahrgenommen. In dem Reflexionsgespräch wurden gemeinsam Annahmen gebildet, was dahinterstehen könnte. Eine von zehn verschiedenen Hypothesen war, dass im Übergang von der „alten Welt“ aus Charité und Vivantes zur „neuen Welt“ in der BBG sowohl das bisherige Verhalten versucht wird aufrecht zu erhalten als auch das neue zusätzlich. So kam die Frage auf, wie das Loslassen mehr unterstützt werden kann. Dazu wurden kleine Interventionen geplant.

Andere Spannungsfelder tauchten bei einer Leitungsklausur auf. „Wichtig ist, Konflikte in den Raum zu holen und deren produktive Kraft für die Vision und das Entstehen der neuen Kultur zu nutzen“, erklärt Renate Franke. Ein Spannungsfeld in Veränderungsprozessen sind die beiden Pole „Nullfehlertoleranz in der Praxis“ versus „Fehlerkultur in der Transformation“: In allen Gesundheitsberufen besteht der Grundsatz, im Patientenkontakt keine Fehler zu machen. Auf der anderen Seite erfordert der Transformationsprozess eine hohe Bereitschaft, Neues auszuprobieren. Und das schließt die Möglichkeit, Fehler zu machen und daraus zu lernen, mit ein.

„Bis ins Detail planen“ versus „auf Sicht fahren“ ist ein weiteres Spannungsfeld: Für alles einen Plan zu haben, ist ein typisches Bedürfnis, jedoch konträr zum Ausprobieren mit kalkulierbarem Risiko in einer Transformation: „Indem wir die Leitungen durch Bodenanker spielerisch mit den jeweiligen beiden Polen in Kontakt gebracht haben, fanden sie sich innerlich in beiden Seiten wieder“, sagt Barbara Lehmann. Im nächsten Schritt konnten sie reflektieren: Wann braucht es einen genauen Plan, und wo kann ich loslassen und auf Sicht fahren? Das Sichtbarmachen ihrer Polarisierung ermöglichte einen wichtigen Entwicklungsschritt, so stellten die Facilitatorinnen fest: raus aus dem Entweder-oder-Denken und einer Schuldzuweisung hin zu einem Sowohl-als-Auch.

## Der Bildungscampus

**Fakten.** Die BBG Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe gGmbH ist die größte Bildungseinrichtung für Gesundheitsberufe in Deutschland:

- Die BBG beschäftigt insgesamt 220 Mitarbeitende, darunter Geschäftsführung, Campusleitung, Schul- und Bereichsleitende und Lehrende sowie 30 Mitarbeitende aus den Bereichen Finanzen, Personal und Zentrale Dienste – zu letzterem zählen zum Beispiel das Qualitätsmanagement, das Sekretariatswesen und das Marketing.
- Heute lernen 2.400 Auszubildende aus zehn Gesundheitsberufen an den verschiedenen Einzelschulen, darunter fünf Pflegeschulen und Schulen zum Beispiel für LogopädenInnen, Hebammen und PhysiotherapeutInnen, die auf dem Bildungscampus an drei vernetzten Standorten gebündelt sind.
- Ziel ist es, in den nächsten Jahren die Ausbildungsplatzzahl stetig zu erhöhen. Es sollen bis zu 3.400 Ausbildungsplätze erreicht werden.

**Christine Vogler.** Sie ist die Geschäftsführerin des Berliner Bildungscampus.



Foto: BBG

## Das sind „Facilitatoren“

**Definition.** Um die Transformation – vor allem in der Führungskultur – zu stemmen, holte sich die Geschäftsführung des Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe das Beratungsunternehmen „School of Facilitating“ mit ins Boot. Zwei Beraterinnen waren dann als Facilitatorinnen im BBG tätig. Dieser Steckbrief erklärt, was ihre Aufgaben im Transformationsprozess sind.

Facilitatoren und Facilitatorinnen ...

- sind Experten und Expertinnen für Transformations- und Change-Prozesse und sie besitzen idealerweise Expertise in verschiedenen partizipativen, co-kreativen Ansätzen wie Facilitating, die Theorie U nach Otto Scharmer, Konfliktlösungsmethoden sowie Prozessmoderation.
- ermitteln die kulturelle Ausgangslage (Ist-Situation): Wo können im Zuge des Transformationsprozesses Hürden, Widerstände

- und Polaritäten entstehen? Wie kann man lernen, diese wahrzunehmen beziehungsweise aufzuspüren und als Potential für das Entstehen einer neuen Kultur nutzen?
- planen den gemeinsamen Weg der Veränderung und sorgen für eine gute Ausrüstung.
- gestalten Kommunikations- und Denkräume, um das Neue zu reflektieren und noch Unausgesprochenes zur Sprache zu bringen.

- leiten Führungskräfte und Mitarbeitende dazu an, in den Dialog zu gehen, die Perspektive anderer Positionen einzunehmen und co-kreative Lösungen zu entwickeln. Dabei schulen sie die Wahrnehmung und Intuition, unterstützen den Rollenwechsel und das gemeinsame Lernen.
- schaffen Räume des Zuhörens, Ernstnehmens und vermitteln Sicherheit, dass alles zur Sprache kommen kann, ohne dabei Angst vor hochkochenden Emotionen zu haben. Emotionen werden nicht unterdrückt, sondern wertgeschätzt, damit sich die Beteiligten für Neues öffnen können.
- schulen und stärken interne Prozessbegleitungen beziehungsweise andere Facilitatoren und Facilitatorinnen oder Change-Agents, die den Wandel von innen unterstützen und vorantreiben.
- bringen eine gute Wahrnehmung, Empathie, hohe Kommunikationsfähigkeit und Wissen um Prozessdynamiken mit.



Foto: privat

**Barbara Lehmann.** Facilitatorin, Coach und Lehrtrainerin der School of Facilitating.



Foto: privat

**Renate Franke.** Gründerin der School of Facilitating, Facilitatorin im BBG-Projekt.

Quelle: School of Facilitating, Berlin, [www.school-of-facilitating.de](http://www.school-of-facilitating.de)

Heute, rund zwei Jahre nach dem Kick-Off des BBG-Projekts, nach zirka 50 Workshops zwischen einem halben Tag und zwei Tagen und nach der fünften großen Leitungsklausur wird deutlich, wie sich die Kultur verändert hat: Aus einem anfangs eher verhaltenen und höflichen Umgang miteinander ist eine offene, von Vertrauen geprägte Dialogkultur entstanden. „Die Führungskräfte leben das Führungsleitbild entsprechend ihrer Rolle, haben heute mehr Zuversicht und Weitblick. Sie sind stolz auf die BBG und freuen sich über den Gestaltungsraum, den sie früher nicht hatten. „Das, was im August 2019 noch weit entfernt erschien, ist nun Gegenwart geworden“, sagt Barbara Lehmann. „Doch hinter dem Horizont geht’s weiter.“ Wie sich die Ler-

nende Schule weiterentwickelt, sei ein nie endender evolutionärer Prozess.

### Klare Ausrichtung für den weiteren Weg

Für Geschäftsführerin Christine Vogler ist die Lernende Schule ein gutes Stück vorangekommen: „Heute gibt es mehr Klarheit und Sicherheit in der Art, wie wir unsere Verantwortung und Aufgaben leben und miteinander kommunizieren. Die Prozessbegleiterinnen haben uns eine klare Ausrichtung für den Weg gegeben, den wir gemeinsam gehen.“ Die Zufriedenheit mit dem Prozess spiegelt sich auch in den Mitarbeitendenbefragungen wider: „Die BBG hat mehr Kontur bekommen, ist sichtbarer und innovativer

geworden und beschäftigt Menschen, die sich mit der Organisation identifizieren. Heute wissen wir, dass eine Transformation nichts Bedrohliches ist, denn wir können sie gestalten und tragen gemeinsam die Verantwortung.“ Die Feedbackkultur, so stellen die Facilitatoren fest, wird in der BBG innerhalb der Struktur gut gelebt. Weniger ausgeprägt sei das horizontale Feedback auf der Teamebene mit dem Fokus auf Führungsleitbild und Vision. Dies wird jetzt mehr in den Mittelpunkt gerückt und dafür unter anderem das Format der Retrospektiven in den Teams eingeführt. Der Prozess geht weiter: Es gilt, die Lernende Schule weiter voranzubringen und die Innovationsfreude zu erhalten und zu fördern.

**Annette Neumann** ●



Foto: Luis Alvarez / gettyimages.de

# Quo vadis, betriebliche Weiterbildung?

**PERSONALENTWICKLUNG.** Veränderungen verlaufen in den Unternehmen und ihrem Umfeld meist sehr schleichend ab. Man nimmt sie im Alltag kaum wahr. Das gilt auch für Veränderungen in der betrieblichen Weiterbildung. Doch durch die Coronakrise änderte sich das nachhaltig. Die Coronapandemie verhalf vielen neuen Lerndesigns mit einem Schlag zum Durchbruch.

„Das war doch eine andere Zeit“, erwidert Klaus Doll auf die Frage, was sich seit der Jahrtausendwende, also dem Jahr 2000, in der betrieblichen Weiterbildung nach seiner Meinung geändert habe. „Damals waren die Seminare noch echte Auszeiten vom Betriebsalltag“, ergänzt der Organisationsberater aus Neustadt an der Weinstraße.

Dann schildert er, wie er zu Beginn seiner Berater Tätigkeit, meist bepackt mit mehreren Moderationstafeln und einem Moderatorenkoffer, in Seminarhotels fuhr, um dort zum Beispiel mit den Führungskräften eines Unternehmens ein zumeist drei- bis fünftägiges Führungstraining durchzuführen. „Entsprechend viel Zeit hatten wir damals, um uns im

Teilnehmerkreis zunächst über die Seminarinhalte und -ziele zu verständigen und diese dann abzuarbeiten“, betont Doll.

### Seminarteilnehmer ticken anders als vor 25 Jahren

Heute hingegen dauerten dieselben Seminare meist nur noch ein, zwei Tage,

stellt der Berater nüchtern, jedoch ohne Bedauern, fest. Denn auch der Charakter der Seminare hat sich seitdem verändert. Zur Jahrtausendwende war eine zentrale Funktion von Präsenzseminaren und -Trainings auch, dass die Teilnehmer sich persönlich kennen, verstehen und als Person schätzen lernen. Dies geschah zu einem großen Teil während der informellen Gespräche in den Pausen oder abends in der Bar des entsprechenden Tagungshotels. Diese finden heute in Seminaren kaum noch statt. Statt in den Pausen gemeinsam Kaffee zu trinken und zu schwatzen, ziehen sich die Teilnehmer heute in der Regel mit ihrem Handy in eine ruhige Ecke zurück, um dort zu telefonieren oder ihren Mailingang zu checken, stellt Doll bedauernd fest.

Und abends sitzen die Teilnehmer nur noch selten gemeinsam in der Bar. Stattdessen erledigen sie in ihren Zimmern an ihren Laptops noch dringliche Aufgaben oder chatten mit Bekannten. Durch diese Veränderung des Sozialverhaltens ging eine zentrale Funktion der Präsenzseminare weitgehend verloren: die Netzwerkbildung. Deshalb denken viele Unternehmen, so Doll, zu Recht darüber nach, inwieweit man Präsenzseminare – die in der Regel eine hohe Investition an Zeit und Geld erfordern – durch Online-Trainings ersetzen kann.

## Ab in den Müll mit den Lehr-videos auf VHS

Ähnlich äußert sich der Weiterbildungsjournalist und Marketingberater Bernhard Kuntz, der die Entwicklung des Bildungs- und Beratungsmarkts im deutschsprachigen Raum seit über 30 Jahren „wohlwollend kritisch“ begleitet. Er ist überzeugt: „Die Weiterbildungslandschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten fundamental gewandelt.

Im Alltag nimmt man diese Veränderungen, da sie schleichend verlaufen, aber kaum wahr.“ Sehr deutlich wurden ihm diese jedoch, als er im Oktober mit seinem Unternehmen umzog und sich in allen Einzelheiten überlegte: Welche Utensilien, die sich in den zurückliegenden fast 30 Jahren in unserem Büro angesammelt haben, nehme ich in unser neues Domizil mit?

Als Erstes wanderten die gesammelten Jahrgänge von zwei, drei Jahrzehnten mehrerer Fachzeitschriften in den Müll. Ihnen folgten zahlreiche Klassiker der Managementliteratur aus dem vergangenen Jahrhundert, denn Kuntz wurde beim Ausräumen klar: In diese Zeitschriften und Bücher habe ich in letzten 15 Jahren nicht mehr geblickt, und dies werde ich auch künftig nicht mehr tun.“ Ebenfalls im Müllcontainer landeten Hunderte von (Lehr-)Videokassetten sowie CDs aus den 90er Jahren, die die Anfänge des E-Learnings beziehungsweise des Computer-Based-Trainings (CBT) in den Unternehmen dokumentieren. Damals waren diese Speichermedien der neueste Schrei, heute sind sie Relikte aus einer vergangenen Zeit.

## Weiterbildungsbedarf immer individueller

Mit dem Thema E-Learning begannen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen laut Aussagen der Wiener Wirtschaftspsychologin und (Online-) Trainerausbilderin Sabine Prohaska verstärkt kurz vor der Jahrtausendwende, also vor etwa rund 25 Jahren, intensiver zu befassen und zwar ausgehend von der Erkenntnis:

- Der Veränderungs- und somit Lernbedarf in den Unternehmen ist heute oft so groß, dass er zentral, also zum Beispiel von deren Personalabteilungen nicht mehr erfasst werden kann.
- Der Weiterbildungsbedarf ist aufgrund der verschiedenen Funktionen der Mitarbeiter und deren unterschiedlicher Vorerfahrung heute oft so individuell, dass er mit zentral entwickelten, standardisierten Weiterbildungsprogrammen alleine nicht mehr befriedigt werden kann.

Deshalb wurde unter dem Begriff „Employability“ beziehungsweise Beschäftigungsfähigkeit in Personalerkreisen lebhaft darüber debattiert, inwieweit die Mitarbeiter künftig selbst dafür verantwortlich sein sollten, dass sie – kurz-, mittel- und langfristig – die Fähigkeiten haben, die sie zum Wahrnehmen gewisser Aufgaben und Funktionen im Unternehmen brauchen. Die Mitarbeiter sollten, wie der Braunschweiger Ma-

nagementberater Joachim Simon betont, sozusagen „Selbstenwickler“ werden, und als ein geeignetes Tool hierfür wurden unter anderem elektronische Lernplattformen gesehen, mit deren Hilfe die Mitarbeiter das benötigte Wissen sich selbst aneignen können, und zwar dann, wenn sie es brauchen.

## Das E-Learning dümpelte lange Zeit vor sich hin

Zum Einsatz kamen diese E-Learning-Plattformen damals aber meist nur in Großunternehmen, konstatiert Hans-Peter Machwüth, Inhaber des Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI), Visselhövede.

Ein Grund hierfür war: Der Aufbau der hierfür erforderlichen IT-Infrastruktur und das Entwickeln der benötigten Lernprogramme war zum damaligen Zeitpunkt noch so teuer, dass sich diese Investition nur bei großen Mitarbeitergruppen lohnte. Entscheidender war jedoch laut Prohaska: Um die Jahrtausendwende waren die Zielgruppen der Weiterbildung „noch weitgehend Baby-Boomer, also keine Digital Natives, sondern Immigranten mit einer eher geringen Digitalkompetenz“.

Entsprechend groß waren oft ihre Vorbehalte gegen ein computergestütztes Lernen, weshalb sie dies, wenn überhaupt, nur widerwillig taten. Deshalb erlahmte in den Folgejahren zunehmend die anfängliche Euphorie vieler firmeninterner Weiterbildner für das Thema E-Learning, zumal ein fundamentales Credo damals noch lautete: Online lässt sich zwar das kognitive Wissen, das Fachwissen, der Mitarbeiter trainieren, Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei ihnen lassen sich so aber nicht herbeiführen.

Viele Weiterbildner und mit ihnen externe Berater, Trainer und Coachs übersehen in den Folgejahren denn auch zwei Entwicklungen:

- Spätestens ab dem Jahr 2007, als das erste I-Phone von Apple auf den Markt kam, entwickelten sich die sogenannten Smartphones zu einem alltäglichen Wegbegleiter nicht nur der jungen Menschen.
- Spätestens ab dem Jahr 2010 waren nicht nur die meisten Weiterbildungs- →

→ teilnehmer sogenannte „Digital Natives“ mit einer hohen Affinität zur Digitaltechnik, sie übernahmen zunehmend auch Entscheiderpositionen in den Unternehmen.

Dies führte laut Machwürth aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung nicht selten zu der anachronistischen Situation, dass im Alltag zwar alle für die Leistungserbringung relevanten Prozesse online ablaufen – auch die Koordination der Zusammenarbeit im Projekt. In der betrieblichen Weiterbildung kam die moderne Kommunikationstechnik aber nicht zum Einsatz.

Und während die Mitarbeiter zum Beispiel privat schon längst selbstverständlich neben Selbstlern-Apps beispielsweise zum Sprachenlernen, auch sogenannte Coaching-Apps beispielsweise zum Joggen, Abnehmen und Entspannen nutzten, lautete im Business-Bereich noch weitgehend das Credo: Ein Coaching setzt ein persönliches Treffen von Coach und Coachee voraus. Diesen Widerspruch spürten auch die Mitarbeiter, was auch das Image der firmeninternen Weiterbildung negativ beeinflusste und zum Beispiel die Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska zum Fazit veranlasst: „Der Digitalisierungsprozess in der Wirtschaft und Gesellschaft ging an der Weiterbildung und Personalentwicklung in den Unternehmen über viele Jahre fast spurlos vorbei.“

## Corona war ein unangenehmer „Weckruf“

Das änderte sich erst mit Corona, denn: In den Pandemiezeiten waren Präsenzseminare nicht oder nur bedingt möglich. Deshalb wurde in vielen Betrieben das Onlinelernen forciert. Das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools wurde anfangs aber oft noch als ein minderwertiger Ersatz für das Seminarlernen gesehen.

Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, so die Beraterin, „dass das digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmern verschiebt. „Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und

zu gestalten.“ Zudem dämmerte den Weiterbildungsverantwortlichen mit der Zeit: Die Digitaltechnik ermöglicht ganz neue Weiterbildungsdesigns. So werden laut Klaus Doll heute von den Unternehmen zum Beispiel statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt auch 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets nachgefragt, denn: „Solche kurzen Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren.“ Verstärkt nachgefragt werden Joachim Simon

Technik zu implementieren, ist aber nur der erste Schritt, um in Unternehmen eine neue Lernkultur zu etablieren, betont Prohaska, denn: „E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess. Vielmehr gilt es, wenn die Mitarbeiter real in ihrer Entwicklung gefördert werden sollen, auch zahlreiche soziale und emotionale Aspekte zu beachten.“

Deshalb empfiehlt sie Unternehmen zum Beispiel beim Aufbau einer neuen Lern-



**Klaus Doll.** Schneller als gedacht auf Webinare und Onlinemeetings umgestellt.

zufolge auch „hybride Weiterbildungen“, bei denen die Teilnehmer mal in Präsenz und mal in Live-Online-Veranstaltungen sowie mal im Plenum und mal alleine oder in Kleingruppen lernen und arbeiten. „Sie machen aus dem Einmal-Event-Seminar einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.“

Ein weiterer Vorteil des Onlinelernens laut Hans-Peter Machwürth ist: Mit ihm sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – so zum Beispiel

- Mitarbeiter, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können, und
- Mitarbeiter, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten.

## Her mit der neuen Lernkultur!

In den zurückliegenden 1,5 Jahren haben denn auch viele Unternehmen die technische Infrastruktur aufgebaut, die für ein Onlinelernen oder hybrides Lernen, das das Onlinelernen mit einem Präsenzlernen verknüpft, erforderlich ist. Die nötige

infrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns, stets zu reflektieren:

- Wer soll diese nutzen?
- Welche Kompetenzen und Eigenschaften sind hierfür nötig?
- Inwieweit sind diese bei den potenziellen „Usern“ bereits vorhanden beziehungsweise müssen sie bei ihnen erst noch entwickelt werden?

Wenn in den Unternehmen eine Lernkultur entstehen soll, bei der das Lernen ein integraler Arbeitsbestandteil ist und sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die nötigen Kompetenzen weitgehend eigenverantwortlich aneignen, müssen aber unbedingt auch gewisse Rahmenbedingungen gegeben sein. Dann sollten zum Beispiel Lernzeiten von den Unternehmen auch als solche anerkannt, zur Verfügung gestellt und bezahlt werden – und zwar unabhängig davon, ob die Mitarbeiter im Betrieb oder Homeoffice arbeiten. Dies ist in vielen Unternehmen heute noch nicht der Fall.

Ronja Siemens ●

Heute schon wichtig

# Die Skills von morgen

Open Innovation, leadership & social influence, agiles Arbeiten – nur einige Beispiele für das, was in der Zukunft wichtig sein wird. Dafür braucht es Future Skills, also Kompetenzen, die es bereits heute zu entwickeln gilt und die in Zukunft über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden.

In unserer sich schnell entwickelnden Arbeitswelt verändern sich die Anforderungsprofile von Mitarbeitenden rasant. Ihre kontinuierliche Weiterentwicklung entscheidet über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Laut einer Studie des Stifterverbands und McKinsey des Jahres 2018 müssen über 2,4 Millionen Erwerbstätige im Hinblick auf Zukunftskompetenzen weitergebildet werden. Die Herausforderung, vor der viele Unternehmen stehen: Nur wenn die Qualifizierungslücken im Bereich der Zukunftskompetenzen geschlossen werden, ist ein echter Wettbewerbsvorteil möglich.

## Direkte Anwendung durch Lernen am Projekt

Nicht nur die für die Zukunft benötigten Kompetenzen verändern sich. Ein Wandel

ist auch in den Anforderungen an Weiterbildung und sich neu entwickelnden Lernformen erkennbar.

Dabei besonders wichtig: Das Gelernte soll nicht nur im Gedächtnis verankert, sondern auch im Handeln sichtbar sein. Ein Weg, um das zu ermöglichen: Durch die direkte Anwendung der Lerninhalte am eigenen Projekt, ist der Transfer in den Arbeitsalltag schneller und einfacher möglich.

## Praxisorientiert Lernen mit der Haufe eAcademy

Die Haufe eAcademy kombiniert Theorie und Praxis zukunftsweisender New Work Skills in einer leicht zugänglichen, digitalen Lernumgebung. Die Lerninhalte werden von renommierten Expert:innen aus der Praxis für die Praxis entwickelt. Mit zahlreichen digitalen Lernbausteinen

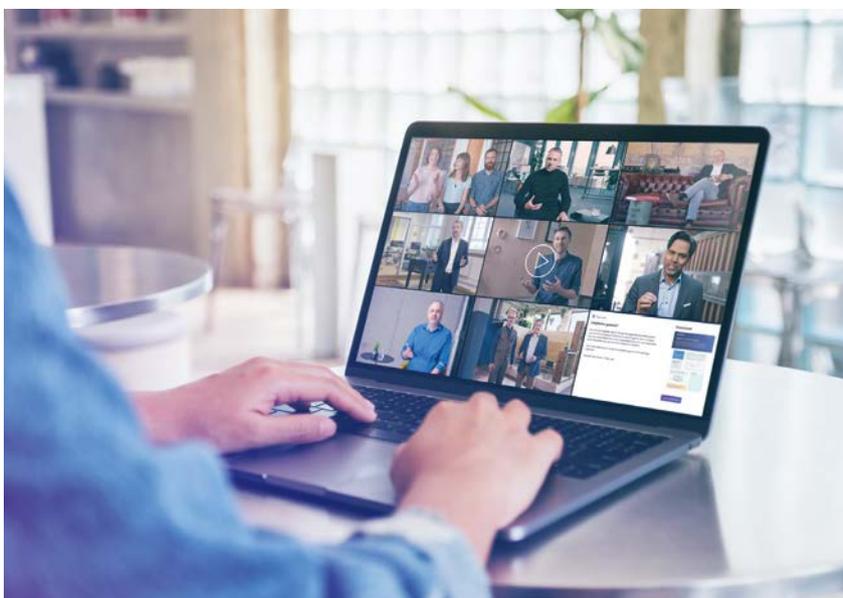
wie Videos, interaktiven Übungen sowie Anwendungselementen wird das Gelernte direkt anwendbar.

In der Haufe eAcademy kann also an individuellen oder teambasierten Projekten gearbeitet werden. Die Lernenden erproben das erworbene Wissen direkt an einem echten Use-Case. Dieses Vorgehen hat zwei Vorteile:

1) Die Lerninhalte werden direkt angewandt. So sind der Wissenstransfer und die Nachhaltigkeit des Lernens gesichert.

2) Ein unmittelbarer Return on Invest für das Unternehmen entsteht, da die Lernenden im Rahmen der Weiterbildung das Business-Projekt ganz nebenbei und leicht vorantreiben.

Starten Sie jetzt! Bereiten Sie Ihre Mitarbeitenden auf die Herausforderungen der Zukunft vor.



Wichtige Zukunftskompetenzen werden in einer digitalen Lernumgebung direkt am eigenen Projekt vermittelt.

**HAUFE.**  
AKADEMIE

Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
eacademy@haufe-akademie.de  
eacademy.haufe.de/team

# Digitales Lernen professionalisiert sich

**TALKRUNDE.** Nach zwei Jahren Weiterbildung im Homeoffice hat sich das digitale Lernen in den Unternehmen durchgesetzt und erhält große Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Das lässt sich klar aus den Aussagen der Teilnehmenden im Branchentalk E-Learning ablesen. Es zeigt sich aber auch: Die Unternehmen stecken noch mitten in der Professionalisierungsphase.

Die Pandemie war ein echter Booster für das E-Learning – zu dieser einhelligen Meinung kamen die Teilnehmenden des Branchentalks E-Learning im vergangenen Jahr. Das war die Situation nach gut einem Jahr Coronapandemie. Wie hat sich das digitale Lernen in den Unternehmen weiterentwickelt? Konnte die

talk E-Learning im Januar 2022. Und es wurde schnell klar: Die aus der Not geborenen E-Learning-Lösungen sind Vergangenheit. Die Professionalisierung der digitalen Weiterbildungsangebote ist in vollem Gange.

„Die Pandemie war mit Sicherheit ein Booster für das E-Learning, nachdem der

die Konzepte ran“, gibt er zu bedenken. Grunwald ist seit mehr als zehn Jahren für Know How als Vorstand tätig und hat in den vergangenen zwei Jahren vor allem bei zwei Themen eine verstärkte Nachfrage auf dem E-Learning-Markt festgestellt: Die Kunden suchten einerseits nach einer Antwort auf die Frage, wie die digitale Zusammenarbeit gelingen könne. Dabei gehe der Trend weg – auch schon vor Pandemiezeiten – von Tool-Schulungen hin zu der generellen Wahl und Nutzung einer gemeinsamen Arbeitsplattform. Andererseits seien die Schulungen für „Digital Leadership“ stark nachgefragt. Wobei auch hier die Frage nach der digitalen Zusammenarbeit im Vordergrund stehe.

Das sieht Jessica Richter ganz ähnlich. Sie ist Head of People and Leadership Development bei Infineon Technologies und damit mitverantwortlich dafür, dass

**„Wir müssen es schaffen, hybride Formate zu entwickeln. Das ist wirklich die Champions League.“**

**Heike Baader-Kröger**

Personalentwicklung den Booster für sich nutzen und die Position im Unternehmen stärken? Welche Herausforderungen stehen nun an der Tagesordnung und wie kann die Technologie dabei unterstützen, sie zu bewältigen? Diese Fragen standen im Vordergrund beim zweiten Branchen-

gesamte Präsenzanteil erstmal auf Eis gelegt wurde“, bestätigt Markus Grunwald, Vorstand des E-Learning-Anbieters Know How AG. „Doch es war auch schnell klar, dass man Präsenzseminare nicht mal eben schnell virtualisieren kann – das funktioniert nicht. Man muss an



**Heike Baader-Kröger** leitet die Personalentwicklung in der Hamburger Niederlassung der italienischen Chiesi GmbH.



**Thorsten Rusch** ist Senior Manager Solution Consulting DACH, Nordics & Eastern Europe bei Cornerstone On Demand.

die mehr als 12.000 Mitarbeitenden des Halbleiterherstellers in Deutschland auch in Pandemiezeiten lernen und sich weiterbilden können. Auch sie startete mit ihrem Team zu Beginn des ersten Lockdowns damit, die Face-to-Face-Formate in die digitalisierte Welt zu übertragen. „Das war eine große Herausforderung, auch in der Zusammenarbeit mit unseren externen Trainern und Trainerinnen“, erklärt sie beim Branchentalk. „Wir mussten deshalb erst einmal eine Qualitätsprüfung durchführen und sehen, wer die digitalen Formate gut umsetzen kann.“

Und die Personalentwicklerin blickte auch auf Mitarbeitende und Führungskräfte. „Der größte Trugschluss wäre es anzunehmen, dass jeder und jede mit den digitalen Medien umgehen kann.“ Die Trainings zur Medienkompetenz und zum „Hybrid Leadership“, die bei Infineon aufgesetzt wurden, erlebten große Nachfrage.

Die Hamburger Niederlassung des italienischen Pharma- und Gesundheitsunternehmens Chiesi ist die größte Vertriebsgesellschaft außerhalb Italiens. Die Leiterin Personalentwicklung, Heike Baader-Kröger, musste die vielen Außendienstmitarbeitenden unterstützen, auf digitales Arbeiten und Lernen umzustellen. „Zu Hause hocken, in die Kiste zu schauen – der Lockdown war für unsere Außendienstler sozusagen keine artgerechte Haltung“, fasst Baader-Kröger mit etwas Ironie die Situation zusammen. Am Anfang seien viele überfordert gewesen. „Ich hatte weinende Menschen

am Telefon, die unsere Unterstützung brauchten.“ Das sei nicht nur eine Frage der technischen Unterstützung, sondern vor allem des Aufbaus eines passenden Mindsets, erklärt die Personalentwicklerin, die selbst zertifizierte Trainerin und Coach ist. „Kämpfen, fliehen oder totstellen – das sind die klassischen Reaktionen

haben danach geschrien, weil sie schnell etwas brauchten, womit man allen Mitarbeitenden helfen kann“, bewertet Thorsten Rusch, Senior Manager Solution Consulting bei Cornerstone On Demand, die Nachfrage nach diesem Angebot. Doch während es in vielen Unternehmen eben darum ging, welche Inhalte auf den Lern-

## „Die Personalentwicklung hat inzwischen eine ähnliche Ausnahmestellung wie die IT in den Unternehmen – ohne sie funktioniert nichts mehr.“

Markus Grunwald

auf die Krisensituation. Und einige haben sich für die dritte Variante entschieden.“ Gegengesteuert hat die Personalentwicklerin mit Selbstführungstrainings für Mitarbeitende und Führungskräfte. „Da muss man sofort reagieren und sich nicht erst lange über die Angebote abstimmen“, ist sie sich sicher. Fehlende digitale Kompetenzen waren dabei auch bei den externen Trainern und Trainerinnen zu sehen. Von einigen musste sich die Personalentwicklerin konsequent trennen.

Selbstmanagement, Kommunikation und digitale Führung sind auch die drei Themen, die in einer Umfrage von FAZ und Cornerstone On Demand als die wichtigsten inhaltlichen Herausforderungen in der Weiterbildung in der Pandemiezeit genannt wurden. Der LMS-Anbieter stellte ein Lernpaket zu diesen Inhalten unter dem Titel „Remote Work Essentials“ zusammen und „die Unternehmen

plattformen ausgespielt werden sollten, waren mittelständische Unternehmen nach Ruschs Beurteilung noch auf einem anderen Level: „Die mussten zunächst die Strukturen für das digitale Lernen schaffen, eine Lernplattform erstmal aufbauen.“

### Professionalisierung im Fokus

Inzwischen habe aber jeder verstanden, dass Digitalisierung die Zukunft sei, betont Rusch. Die Unternehmen sind auf dem Weg der Professionalisierung angekommen, nachdem im ersten Pandemiejahr noch Notlösungen dominierten. Die Akzeptanz von digitalen Formaten ist rasant in die Höhe geschossen, darin sind sich alle Talk-Teilnehmenden einig. Cornerstone kann das an der Zahlenentwicklung von 2021 im Vergleich zu 2020 ablesen: „Die Anzahl der Trainings, für die →



**Jessica Richter** ist Head of People and Leadership Development bei Infineon Technologies.



**Markus Grunwald** ist Vorstand des E-Learning-Unternehmens Know How.

→ sich Leute registriert haben in unserem System, hat sich verdreifacht. Genau das Gleiche für die Schulungsabschlüsse und die Lernzeiten.“ Vielfach ist die Zahl der Trainings gestiegen, die digitalen Formate haben aber auch Schranken überwunden: Bei Chiesi zeigt sich die hohe Akzeptanz auch daran, dass selbst Coachings nun virtuell gut angenommen werden – ein Format, das noch zu Beginn der Pandemie als reines Präsenzformat gesehen wurde.

### „Nun folgt die nächste Herausforderung: die Personalisierung. Digitales Lernen soll alle im Unternehmen erreichen mit dem individuell passenden Angebot.“

Thorsten Rusch

Gleichzeitig werden die Mitarbeitergruppen, die beim digitalen Lernen berücksichtigt werden, erweitert: „Wir haben tatsächlich als eins der ersten Produktionsunternehmen, LinkedIn-Learning für unsere Produktionsmitarbeitenden ausgerollt, mit extremem Erfolg“, erklärt die Infineon-Personalentwicklerin. Die am häufigsten genutzten Angebote drehen sich um Team- und Konfliktkommunikation sowie Zeitmanagement. Die Mitarbeitenden sehen darin die Wertschätzung des Unternehmens, das nicht nur auf Schulungen an den Maschinen setzt. Dafür wurden Lernphasen definiert und Lernräume in der Produktion geschaffen. Und nicht nur die digitalen Formate finden Anklang, sondern auch das Lernen an sich habe einen viel höheren Stellenwert bekommen, ergänzt Markus Grunwald von Know How. Dabei sei auch die Personalentwicklung „so sichtbar geworden, wie schon lange nicht mehr“. Die Personalentwicklung habe inzwischen eine ähnliche Ausnahmestellung wie die IT – „ohne sie funktioniert nichts mehr“. Diesen Bedeutungszuwachs beobachtet auch Baader-Kröger: „Die Personalentwicklung wird jetzt noch ernster genommen – gerade die strategische Personalentwicklung und die Organisationsentwicklung. Alle haben verstanden, dass Weiterbildung einen Impact auf den Geschäftserfolg hat.“ Auch Jessica Richter bestätigt, dass die Personalentwicklung bei Infineon einen Booster bekom-

men habe. „Ich habe gleich am Anfang zu meinem Team gesagt: ‚All hands on deck.‘ Wir müssen sichtbar werden und liefern.“ Das habe gewirkt und gerade die Führungskräfte, die sonst schwieriger zu erreichen seien für Lernthemen, hätten sich zu Promotoren entwickelt. „Die haben unsere Angebote durch Mund-zu-Mund-Propaganda weitergegeben.“ Dass die Personalentwicklung ihre Erfolge sichtbar machen muss, betont auch Rusch von Cornerstone. Er schränkt aber

ein: „In einigen Unternehmen klappt das. In vielen Unternehmen ist die Personalentwicklung aber immer noch eine Supportfunktion, die nebenherläuft. Sie ist kein strategischer Partner.“

### Passende Daten im Controlling

In der Pandemiephase war der Nutzen der Personalentwicklung für alle spür- und erkennbar. Sie hat ermöglicht, dass die Arbeitsorganisation auf hybrid umgestellt wird und die Beschäftigten damit klarkommen. Bald wird sich die Situation erneut ändern, der Nutzen muss wieder in Zahlen dargestellt werden: „Die Personalentwicklung muss ihren Impact auf das Unternehmen konkret darstellen können“, so Grunwald. „Dafür ist es sehr wichtig zu definieren, welche KPIs man überhaupt erreichen will.“ Doch bisher erfassen viele Unternehmen nur die klassischen Daten, wie Lernzeiten, Teilnehmerzahlen, Mitarbeitergruppen und Ähnliches. So auch bei Chiesi: „Bisher haben wir eine Excel-Liste erstellt, die unser Mutterkonzern anfordert. Aber diese alte Welt von KPIs hat wenig Aussagekraft, um unseren Beitrag für den Erfolg der Firma darzustellen.“ Erfolgsfaktoren für die Personalentwicklung seien eben nicht allein Trainingszeiten, sondern die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Krankheitstage, Stabilität der Teams, psychologische Sicherheit, das mache den Erfolg am Ende aus.

Auch bei der Erhebung der Lernzeiten brauchen die Unternehmen Veränderungen: „Wir müssen neu definieren, was wir unter Lernen verstehen“, erläutert Jessica Richter. Bislang werden in den meisten Unternehmen die Lernzeiten von offiziellen Trainingsangeboten genau erfasst – nicht aber Lernangebote wie Mentoring, Coaching oder informelle Lernangebote, die genauso zum Lernen dazuzählen müssten. „Bei uns sind die Lernzeiten bei den offiziellen, vorrangig Präsenztrainings gesunken. Da wurde ich gefragt, ob wir nicht genug tun und in die Weiterbildung unserer Mitarbeitenden investieren. Aber die Antwort zeigt das Problem auf: Unsere Lernzeit war noch nie so hoch, wenn wir Lernen richtig definieren und informelles Lernen mitberechnen.“ Sie verweist auf ein Unternehmen als Vorbild, das die Mitarbeitenden selbst dokumentieren lasse, was sie gelernt haben – dazu zähle auch das Lesen von Fachartikeln genauso wie die Teilnahme am Mentoring.

„Alle Lernszenarien können im Dashboard einer Lernplattform erfasst werden“, sagt Grunwald, der auf die 70-20-10-Regel verweist. Danach findet Lernen nur zu zehn Prozent in klassischen Trainings oder Seminaren statt. Zu 20 Prozent besteht Weiterbildung aus dem Lernen voneinander. Der größte Anteil am Lernen – 70 Prozent – geschieht über die Bewältigung von schwierigen Aufgaben im Beruf. „Dafür braucht es ein passendes Learning Eco System, das hierzu Lerneinheiten bereitstellt.“

Eine Lernplattform müsse heute aber auch persönliche Interaktionen, etwa Feedbacks oder Weiterempfehlungen, abbilden können. „Der Einsatz von KI kann helfen, Angebotsempfehlungen fürs Weiterlernen zu machen“, erläutert Rusch und ergänzt „Die KI kann eine Empfehlung geben, entscheiden muss der Lernende oder die Führungskraft.“

### Technologische Ausstattung

Neben dem Datenschutz und der Mitbestimmung ist die technologische Ausstattung für die Personalentwicklung ein limitierender Faktor. „Ich suche schon lange nach einer Lösung aus einer Hand, um nicht nur mit fragmentierten Systeme



Foto: Michael Bamberger

**Branchentalk.** Die Gesprächsrunde zur Zukunft des digitalen Lernens haben Kristina Enderle da Silva und Reiner Straub online moderiert.

men arbeiten zu müssen. Bisher habe ich noch kein passendes Angebot gefunden“, erklärt Jessica Richter von Infineon dazu. Heike Baader-Kröger ist ebenfalls ein wenig unzufrieden mit der bestehenden Lernlösung, die der Mutterkonzern eingeführt hat. Damit spricht sie ein häufiges Problem an. „Die Personalentwicklung entscheidet selten über die Einführung von großen Softwaresystemen“, erklärt Markus Grunwald. „Sie muss dann damit zurechtkommen, was die Software für die Lernwelt bietet.“ Der Wunsch der meisten Personalentwickler sei es, eine zentrale Anlaufstelle für die Mitarbeitenden zum Lernen zu schaffen – etwa ein vorgeschaltetes Portal, über das man die passenden Formate individuell anbieten könne.

Rusch spricht von einer „romantischen Vorstellung“, eine Lösung für alles zu finden. Das gebe es schlichtweg nicht. Doch den Unternehmen sei die Bedeutung von Employee Experience inzwischen deutlicher geworden. Hier stehe auch die Frage im Fokus, über welche Kanäle man die Mitarbeitenden sinnvoll erreichen könne. Das könnten E-Mails, Push-Nachrichten auf dem Handy oder Mitteilungen auf dem Desktop sein – „oder ein Bot sagt mir in MS Teams: Hör mal, ich sehe, du beschäftigst dich gerade mit dem Thema X, das Training Y wäre vielleicht etwas für dich.“

Der Zugriff auf kuratierte, öffentlich zugängliche Inhalte sei ebenso gerade ein wichtiges Thema. Am Ende müsse man immer fragen, was die Mitarbeitenden

und Führungskräfte wollen – „nicht, was das Unternehmen will“, fügt Rusch an.

## Zukunft des digitalen Lernens

Was bringt also die Zukunft für das digitale Lernen? „Bei den meisten ist das digitale Lernen abgehakt. Es ist gut aufgestellt“, meint Rusch. „Nun folgt die nächste Herausforderung: die Personalisierung. Digitales Lernen soll alle im Unternehmen erreichen mit dem individuell passenden Angebot.“ Dazu könnten künftig auch ein paar spannende Formate hinzukommen – zum Beispiel Leadership-Trainings mithilfe von VR-Brillen, die das komplette Eintauchen in die Trainingswelt und das Abschalten von der Umwelt ermöglichen.

**„Wir waren in der Pandemie superproduktiv, aber waren wir auch superinnovativ? Ich denke, wir werden in ein bis zwei Jahren sehen, dass uns hier doch etwas gefehlt hat.“**

**Jessica Richter**

Heike Baader-Kröger sieht zwei große Herausforderungen für das digitale Lernen der Zukunft: „Wir müssen es schaffen, hybride Formate zu entwickeln. Das ist wirklich die Champions League.“ Zudem müsse das selbstgesteuerte Lernen in Bezug auf das Teilen von Erlerntem gestärkt werden. „Wir haben jahrelang gepredigt, wie wichtig 70-20-10 und das selbstverantwortliche Lernen ist. Jetzt

haben es die Leute endlich verstanden.“ Für die Personalentwicklung bedeute das, weit über Trainingskataloge hinauszudenken. „Es geht um das Mindset der Mitarbeitenden und Führungskräfte“, betont sie. „Das Thema ‚Konnektivität‘ wird wichtiger – nicht nur im Sinne von Vernetzen und sozial Austauschen“, stimmt Grunwald zu. „Es geht darum, Formate zu finden, wo man team- und bereichsübergreifend konnektiert ist. Wir brauchen Zeit auf der Agenda zum Austausch, für Humor und den Aufbau der Bindung untereinander – die haben viele Mitarbeitenden im Homeoffice verloren.“ Jetzt sei allerdings auch die Zeit, um kritisch zu hinterfragen, was während der Pandemie auf der Strecke geblieben sei, betont Jessica Richter: „Wir waren super-

produktiv, aber waren wir auch superinnovativ in den vergangenen Jahren?“ Um echte Innovation hervorzubringen, brauche es auch den persönlichen Austausch vor Ort. „Ich denke, wir werden in ein bis zwei Jahren sehen, dass uns hier doch etwas gefehlt hat. Das müssen wir nun im Auge behalten und beim Trainingsprogramm berücksichtigen.“

**Kristina Enderle da Silva, Reiner Straub ●**

# „Trend zu Digital Coaching Providern“

**US-MARKTFORSCHER.** Online-Coaching, das von Digital Coaching Providern angeboten wird, ist laut Tech-Analyst Josh Bersin eine bahnbrechende Innovation, die den Markt der Führungskräfteentwicklung umkrepeln wird. „It is so hot“, schreibt Bersin. „It’s now disrupting leadership development.“ Die Analyse wurde im Februar als Blogbeitrag auf der Homepage ([www.joshbersin.com](http://www.joshbersin.com)) veröffentlicht.

Josh Bersin, der sich selbst als einer der führenden HR-Tech-Analysten bezeichnet, ist seit über 20 Jahren in der E-Learning-Szene bekannt und wird für sein Engagement für die Verbreitung des Onlinelernens geschätzt.

Bis vor kurzem war für ihn „Gamification“ noch der innovativste Ansatz, um das webgestützte Lernen von Berufstätigen effektiver zu machen. Jetzt also ist es das Online-Coaching – wobei Bersin jene Art von Online-Coaching meint, das auf der Basis eines Rahmenvertrags einem Unternehmen von einem Digital Coaching Provider vermittelt wird.

## Online-Coaching kann für einen Umbruch sorgen

Diesen Providern attestiert er ein „außerordentlich gutes“ Geschäftsmodell, weil es geradezu idealtypisch die Ideen der modernen Plattformökonomie umsetzt. Wie Booking.com so programmiert ein Coaching Provider eine Plattform und versorgt damit die Belegschaft eines Un-

ternehmens kontinuierlich mit Online-Coaching-Stunden.

Der Provider wirbt hunderte von freiberuflichen Coaches an, entwickelt ein von künstlicher Intelligenz gesteuertes Matching-System, lässt die Coaching-Sitzungen auf seiner Plattform durchführen und stellt den Unternehmen eine präzise Abrechnung und eine anonymisierte, inhaltliche Auswertung zur Verfügung. Die Coaching-Plattformen mit ihren Serviceversprechen nehmen vor allem den Konzernen lästige Aufgaben ab.

„Während ich diesem Markt anfangs skeptisch gegenüberstand, betrachte ich ihn heute als wesentlichen Bestandteil der Führungskräfteentwicklung. Der gesamte Weiterbildungsmarkt ist reif für einen Umbruch, und Coaching heizt die Sache an“, schreibt Bersin weiter. „Die Online-Coaching-Branche steht in Flammen und darüber sollten wir alle froh sein.“

Er ist nicht nur von der Plattformökonomie begeistert, sondern sieht auch im Coaching einen besonderen Nutzen.

Den erklärt er so: „Das größte Problem, das Berufstätige haben, ist die fehlende Selbsterkenntnis. Die Entwicklung von Führungskräften ist eine persönliche Reise. Wir brauchen jemanden, mit dem wir auf diese Reise gehen können und über unsere persönlichen Herausforderungen bei der Arbeit sprechen.“

## „Wir alle machen Phasen durch, wo wir verwirrt sind“

Bersin ist sich sicher, dass jede einzelne Führungskraft einen Coach brauche: „Wir alle machen Phasen durch, in denen wir verwirrt sind, Fehler machen oder einfach nicht gut arbeiten. Die meisten von uns sind sich ihrer Grenzen bewusst, aber wir wissen nicht, wie wir unsere eigenen Probleme beheben können. Und in den meisten Fällen sind wir blind für die wirklichen Probleme, die wir haben.“ Ein Coach sei jemand, dem man vertrauen könne. Jemand, der einen kennt. Jemand, der sagt, wie etwas ist. Bersin: „Nur sehr wenige Geschäftsleute erzählen ihrem



Chef, ihren Kollegen oder Untergebenen, dass sie Probleme haben. Ja, man macht Witze darüber, aber es ist in der Regel unmöglich, einen Mitarbeiter um Hilfe zu bitten, wenn man Probleme hat. Das ist es, was großartige Coaches tun.

Die ganze Entwicklung läuft laut Bersin darauf hinaus, dass jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen einen Coach bekomme und dass Coaching leicht in alle Entwicklungsprogramme eines Unternehmens integriert werden könne – zum Beispiel indem die Ergebnisse der 360-Grad-

organisiert Coachings für Einzelpersonen und Unternehmen. Die Plattform schlägt Coaches vor, die zu den aktuellen Herausforderungen und Bedürfnissen eines Klienten passen.

Mit dem auserwählten Coach wird ein persönlicher Entwicklungsplan abgestimmt. Über eine App kann der Klient seine Ziele managen und nachverfolgen und sich bei Bedarf auch mobil coachen lassen. Sie bildet damit die mobile Verlängerung der auf der Plattform angebotenen Dienste im Internet.

Öl- und Gaskonzernen, einen Vertrag mit dem Digital Coaching Provider BetterUp geschlossen hat und jetzt alle seine Manager in der ganzen Welt über diese Plattform coachen lässt. Bei einer umfangreichen Umfrage hätten 94 Prozent dieser Manager gesagt, sie sähen in diesem Coaching-Angebot „einen hohen Nutzen“.

### Ein Beispiel: Chevron setzt auf „BetterUp“

Außerdem hätten sich viele Manager am jeweiligen Arbeitsplatz zu „Coaching Circles“ zusammengeschlossen, um von Kollegen zu Kollegen sich über die Bewältigung von Umstrukturierungen zu unterhalten. Ein durchschnittlicher Manager habe durch die Circles, die aus dem Coaching heraus entstanden, im Durchschnitt fünf neue berufliche Kontakte auf seiner Hierarchieebene geknüpft. Chevron nutzt laut Bersin BetterUp, um seine Managementprozesse neu zu gestalten. Es geht darum, die Flexibilität und Widerstandsfähigkeit bei Veränderungen zu verbes- →

## „Der Weiterbildungsmarkt ist reif für einen Umbruch und Online-Coaching heizt die Sache an.“ Josh Bersin

Bewertungen der Führungskräfte eines Unternehmens den Coaches zur Verfügung gestellt würden.

Ein bemerkenswertes Beispiel für einen Digital Coaching Provider ist „BetterUp“. Diese amerikanische Coaching-Plattform aus San Francisco ([www.betterup.com](http://www.betterup.com))

BetterUp ist derzeit die finanzkräftigste Coaching-Plattform der Welt und hat mit dem Engagement des britischen Prinzen Harry als „Vorstand für allgemeines Wohlbefinden“ Schlagzeilen gemacht. Bersin spricht davon, dass der Chevron, einer der weltgrößten amerikanischen

## Digitale Coaching Provider (DCP) im Überblick

**Anbieterstichprobe.** Coaches werden immer öfter von diversen Online-Plattformen (Digitale Coaching Provider) an Unternehmen vermittelt, die Coaching-Stunden für ihre Mitarbeitenden einkaufen.

Name/Adresse/Homepage	Besonderheiten (Gründungsjahr, Anzahl der eingesetzten Coaches ...)	Name/Adresse/Homepage	Besonderheiten (Gründungsjahr, Anzahl der eingesetzten Coaches ...)
<b>„bettercoach“ – Bettercoach GmbH</b> Käthe-Niederkirchner-Straße 33, 10407 Berlin <a href="http://www.bettercoach.io">www.bettercoach.io</a>	2017 gegründet, globaler Pool von etwa 1.000 Coaches, bereits vorhandene Coaches werden bei Bedarf übernommen, Anteil deutscher Kunden bei rund 50 Prozent	<b>„Evelop_me“ – Kienbaum Consultants International GmbH</b> Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln <a href="http://www.evelopme.com">www.evelopme.com</a>	2020 gegründet, rund 50 Coaches im Pool, Transferunterstützung per App (Vor- und Nachbereitung), Hosting auf eigenen Servern, 100 Prozent der Coachings finden über Video oder Telefon statt, Anteil deutscher Kunden bei 100 Prozent
<b>„BetterUp“ – BetterUp Enterprise</b> 1200 Folsom Street, San Francisco, USA <a href="http://www.betterup.com">www.betterup.com</a>	2013 gegründet, weltweiter Pionier auf dem Gebiet der digitalen Coaching-Plattformen, rund 3.000 Coaches in über 90 Ländern im Coaching-Pool, Prinz Harry arbeitet als Chief Impact Officer im Vorstand von BetterUp	<b>„Haufe Coaching“</b> Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg <a href="http://www.haufe-akademie.de/coaching">www.haufe-akademie.de/coaching</a>	seit 2018, über 600 Business Coaches, etwa 50 Prozent des Coachings erfolgt via Video oder Telefon, rund 60 Prozent der Kunden kommen aus Deutschland
<b>„Coachfox“ – Coachfox GmbH</b> Strehlgasse 18/7, A-1190 Wien <a href="http://www.coachfox.com">www.coachfox.com</a>	2017 gegründet, rund 200 Coaches, deren komplettes Profil kann zwecks Matching auf coachfox.com betrachtet werden (inklusive Honorarangaben), Coaches legen ihr Honorar selbst fest, Coachfox ist nur „Marktplatz“	<b>„Sharpist“ – Sharpist GmbH</b> Karl-Marx-Straße 58, 12043 Berlin <a href="http://www.sharpist.com">www.sharpist.com</a>	Gegründet 2018, rund 1.000 internationale Coaches davon rund 300 in Deutschland, Matching mit künstlicher Intelligenz: dem Klienten wird nur ein Coach vorgeschlagen, rund 95 Prozent läuft über Video/Telefon
<b>„CoachHub“ – CoachHub GmbH</b> Rankestraße 5-6, 10789 Berlin <a href="http://www.coachhub.io">www.coachhub.io</a>	2018 gegründet, mehr als 3.000 Coaches in 60 Ländern, größter europäischer Konkurrent von BetterUp, 2021 wurde der französische Coaching-Marktführer MoovOne übernommen	<b>„Shifoo“ – Golem Media GmbH</b> Wilhelmine-Gemberg-Weg 5-7, 10179 Berlin <a href="http://www.shifoo.com">www.shifoo.com</a>	Gegründet 2019, rund 20 Coaches. Alle Shifoo-Coaches haben Berufserfahrung in der IT-Branche und coachen jetzt gezielt Mitarbeiter in IT-Unternehmen (auch zu Führungsthemen)
<b>„Coachline“ – Cooning GmbH</b> Obere Seehalde 19, 73660 Urach <a href="http://www.coachline.io">www.coachline.io</a>	Gegründet 2018, Integration des Coachpools des Kunden möglich, Coaches werden selbst zertifiziert, 100 Prozent der Coachings erfolgen per Video oder Telefon, Online-Begleitung von Meetings und Workshops durch einen Coach möglich	<b>„The next we“ – Uniq Coaching GmbH</b> Rheinsberger Straße 76/77, 10115 Berlin <a href="http://www.thenextwe.com">www.thenextwe.com</a>	Gegründet 2017, mit dem 12-wöchigen Transformationsprogramm sollen hunderte von Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen gleichzeitig online gecoacht werden (TheNextWe-Methode)
<b>„CoachNow“ – CoachNow GmbH</b> Hohenbrunner Weg 39c, D-82024 Taufkirchen <a href="http://www.coach-now.de">www.coach-now.de</a>	Gegründet 2018, Plattform für junge Führungskräfte und Young Professionals, es geht darum, durch ein 15-minütiges Impuls-Coaching mit etablierten Coaching-Tools Impulse für neue Lösungswege zu geben	<b>„7 Fields“ – Coaching Center Berlin GbR</b> Berliner Str. 26, 13507 Berlin <a href="https://7fields.io">https://7fields.io</a>	Gegründet 2019, rund 300 Coaches in Deutschland, eigener Coaching Ansatz (7 Fields of Development), rund 88 Prozent der Coachings finden via Video/Telefon statt, rund 95 Prozent Kunden aus Deutschland

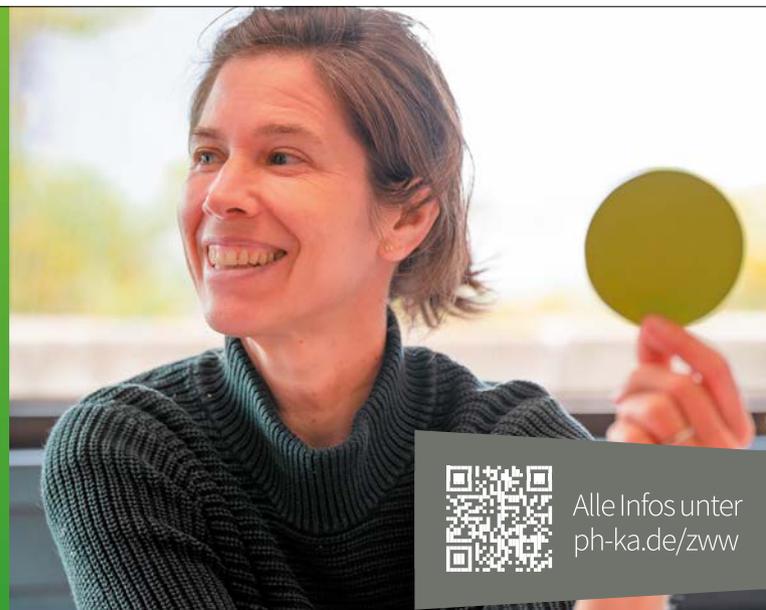
Quelle: Eigene Internetrecherche sowie Jörg Middendorf und Michaela Ritter: „Digital Coaching Provider – Die neuen Akteure auf dem Coaching-Markt“

Berufsbegleitend studieren  
an der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe

**- Erwachsenenbildung (M. A.)**

**- Geragogik (M. A.)**

Der Studieneinstieg ist auch über  
unsere Weiterbildungszertifikate  
möglich – wir beraten Sie gerne!



Alle Infos unter  
[ph-ka.de/zww](http://ph-ka.de/zww)

→ sern und den Managern den Aufbau breiterer interner Netzwerke zu ermöglichen. Einer der Teilnehmer am BetterUp-Programm von Chevron drückte es so aus: „Durch das 1:1-Coaching hat sich mein ganzes Leben verändert. Ich bin effektiver, zufriedener und zuversichtlicher, die Führungskraft zu sein, die Chevron von mir braucht.“

Ein anderer erklärte: „Durch diese Erfahrung glaube ich, dass ich ein besserer Zuhörer bin und anderen mitteilen kann, dass ich ihre Meinung schätze. Ich bin selbstbewusster geworden, wenn es darum geht, Feedback zu geben, und ich höre mehr zu, wenn ich mich mit meinen Vorgesetzten unterhalte.“

Bersin ist sich sicher, dass das Auftauchen von Digitale Coaching Provider den Coaching-Markt „demokratisieren“ werde. Dabei versteht der Amerikaner in diesem Zusammenhang unter Demokratisierung nicht, dass jeder Mitarbeiter befähigt wird, bei wichtigen Entscheidun-



**Josh Bersin.** Der US-Amerikaner analysiert die Themen, die die Zukunft der Personalentwicklung berühren – immer auf der Suche nach „new HR technical solutions“.

gen mitzuentcheiden. Er versteht eher darunter, dass Coaching, das bislang nur etwas für das höhere Management war, ab sofort auch dem sprichwörtlich „kleinen Mann“ als Entwicklungsinstrument zur Verfügung stehen sollte - auch wenn

der nicht so leistungsstark sein muss wie ein Topmanager.

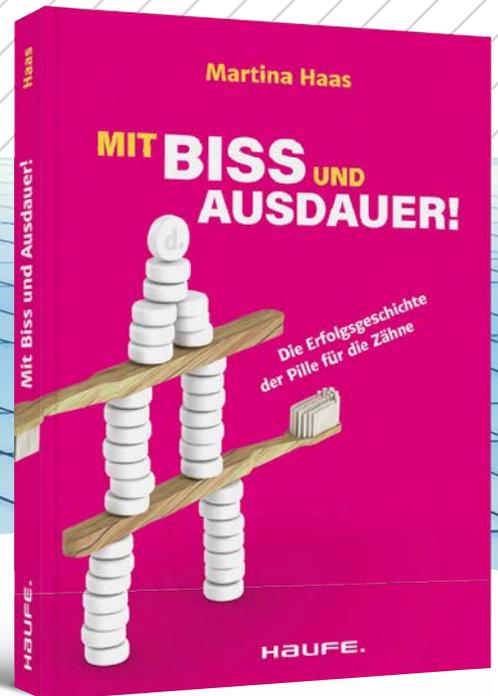
Bersin betont: „Jeder Mitarbeiter, jeder Vorgesetzte und jeder Manager kann jetzt einen Coach haben.“ Die Kosten sollten in den USA pro Sitzung bei nur 100 bis 200 US-Dollar liegen, sodass die Unternehmen in ein „Coaching für alle“ investieren sollten.

Coaching könnte in Zukunft auch noch billiger und besser werden, denn die Amerikaner halten viel von einer immer ausgefeilteren künstlichen Intelligenz. Für Bersin wäre es keine Überraschung, wenn ein KI-Roboter während eines Online-Coachings dem Coach „heimlich“ über einen Bildschirm Tipps geben würde, welche Fragen er stellen sollte, um das Problem eines Klienten auf den Punkt zu bringen. Solch eine Hilfe wäre dann sinnvoll, wenn wegen eines Coaching-Booms Quereinsteiger angelehrt werden müssten.

**Martin Pichler ●**

**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 Dent-tabs-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**  
0800 5050445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

# Fünf neue, berufsbegleitende Masterstudiengänge

**LEBENSLANGES LERNEN.** An den meisten deutschen Hochschulen spielen berufsbegleitende Masterstudiengänge noch eine recht geringe Rolle. Doch es gibt Hoffnung. Obwohl es nicht einfach ist, neue Angebote zu finden, stellen wir hier sechs neue Weiterbildungsmaster vor.

Neue Technologien verändern Geschäftsprozesse. Eine Möglichkeit, auf dem neuesten Stand zu bleiben, bietet Berufstätigen ein berufsbegleitendes Weiterbildungsmaster an einer Hochschule oder Universität. Diese Studiengänge setzen in der Regel einen ersten Hochschulabschluss (Bachelor) und mindestens ein Jahr Berufserfahrung voraus. Noch führen die berufsbegleitenden Master eher ein Schattendasein an den Hochschulen und es ist nicht immer einfach, neue Angebote zu entdecken. Wir stellen fünf Studiengänge vor:

## 1 Master in Angewandter Künstlicher Intelligenz

Das Thema „Künstliche Intelligenz“ (KI) gehört derzeit zu den Topthemen in vielen Unternehmen. Ab dem Sommersemester 2022 bietet das Institut für Akademische Weiterbildung der Technischen Hochschule Ingolstadt erstmals einen berufsbegleitenden Masterstudiengang „Angewandte Künstliche Intelligenz“ an. Als Teilgebiet der Informatik, das sich mit Automatisierungstechniken und maschinellem Lernen beschäftigt, sei KI heute schon in den verschiedensten Bereichen einsetzbar.

Der neue Master vermittelt aufbauend auf KI-Basiskompetenzen vertiefende Kenntnisse in den Bereichen Text- und Sprachverstehen, Machine Learning, Computer Vision und Data Engineering. Zu den Inhalten gehören unter anderem Kurse zum Programmieren und maschinellem Lernen, Data Handling and Technologies und Deep Learning für Sprach- und Textverstehen sowie die Bearbeitung

eines Projekts. Wahlpflichtmodule gibt es in Mathematik und Statistik, Methodenkompetenz, Selbst- und Sozialkompetenz am Arbeitsplatz. Der Studiengang dauert vier Semester. Die Studiengebühren liegen bei 19.900 Euro. Voraussetzung ist der Abschluss eines technischen oder naturwissenschaftlichen Studiums. Zudem brauchen die Interessenten den Nachweis einer mindestens einjährigen Berufserfahrung im Bereich Softwareentwicklung, Wirtschaftsinformatik, Bioinformatik/-Technologie, Elektro- und Informationstechnik, Datenverarbeitung/-Analyse, Flug- und Automobilentwicklung oder Maschinenbau.

## 2 Master in Blockchain & Digital Assets

An der Frankfurt School of Finance & Management startet im November ein neuer englischsprachiger Master in Blockchain

& Digital Assets (MSc). Damit ist die Business School – laut eigenen Angaben – die erste deutsche Hochschule, die ein Post-Experience-Masterprogramm mit Fokus auf Blockchain anbietet. Der berufsbegleitende Studiengang richtet sich an Berufstätige, die in den Bereichen Blockchain oder Digital Assets Karriere machen möchten. Die Teilnehmenden lernen die Grundlagen der Blockchain-Technologie und erfahren, wie sie innovative Konzepte zur Lösung realer Geschäftsprobleme entwickeln und anwenden können.

Zu den Inhalten gehören zudem die ethischen und rechtlichen Auswirkungen der Blockchain-Technologie. So geht es beispielsweise darum, wie die Blockchain-Technologie staatliche Prozesse, die Aufbewahrung, Nachverfolgung und Überwachung rationalisieren und beschleunigen kann. Neben klassischen Lehrveranstaltungen müssen die



Studierenden auch eigene Blockchain-Lösungen entwerfen und können an einer Exkursion nach Zürich/Zug zu einem der renommiertesten Krypto- und Blockchain-Hubs weltweit teilnehmen. Die enge Anbindung an das Frankfurt School Blockchain Center ermöglichen weitere Forschungs-, Studien- und Vernetzungsmöglichkeiten. Das Programm dauert vier Semester. Die ersten drei Semester erfolgen mit sieben Blockwochen im Hybrid-Modell. Studierende können am Campus in Frankfurt oder online teil-



nehmen. Im vierten Semester verfassen die Teilnehmenden ihre Masterthesis. Die Studiengebühren liegen bei 33.000 Euro. Voraussetzungen sind ein erster akademischer Abschluss und eine mindestens einjährige Berufserfahrung, gute Englischkenntnisse. Grundlegende Kenntnisse im Programmieren sind vorteilhaft.

### 3 Master in Wissenschafts- und Innovationsmanagement

„Wirtschaft und Gesellschaft müssen permanent Antworten auf Veränderungsprozesse eines grundlegenden und schnellen Wandels finden“, schreibt die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin). Unternehmen und öffentliche Forschungseinrichtungen seien daher einem wachsenden Wettbewerbs- und Innovationsdruck ausgesetzt. Damit steige auch die Notwendigkeit, die eigene Orga-

nisation und deren strategische Ausrichtung weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. An der zur Hochschule gehörenden Berlin Professional School beginnt daher im April 2022 der neue berufs begleitende Masterstudiengang „Wissenschafts- und Innovationsmanagement“. Er soll die Teilnehmenden für Führungspositionen im Bereich Wissenschaft und Forschung qualifizieren. Gemeint sind damit wissenschaftliche Einrichtungen wie Hochschulen und außeruniversitäre Forschungsinstitute, Stiftungen, Akkreditierungsagenturen und andere wissenschaftsnahe Institutionen sowie öffentliche und private Unternehmen.

Das Curriculum umfasst Finanzen und Controlling, Digitalisierung und Wissenschaftsmanagement, Governance und Führung, Organisationsentwicklung und strategisches Management in Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen sowie das Innovationsmanagement im öffentlichen und privaten Sektor, auch im internationalen Vergleich. Das Studium dauert drei Semester und führt zum akademischen Grad Master of Arts (M.A.). Der deutschsprachige Studiengang bietet neben fünf Kernmodulen zwei Wahlpflichtmodule, die in den ersten beiden Semestern absolviert werden. Jedes Modul schließt mit einer Prüfungsleistung ab. Das dritte Semester dient dem Schreiben der Masterarbeit. Unterrichtet wird im Blended-Learning-Format.

Die Module setzen sich aus einer Kombination von Präsenzunterricht, synchroner Onlinelehre und moderiertem Onlinelernen sowie Selbststudium zusammen. Pro Modul findet eine Präsenzveranstaltung statt. Der Praxisbezug wird durch die systematische Einbindung von „Tandempartnerinnen und -partnern“ sichergestellt, die über langjährige Praxiserfahrungen im Wissenschafts- und Innovationsmanagement verfügen. Die Studiengebühren liegen bei 9.900 Euro.

### 4 Master in Legal Business Digitalization

Erfahrene Wirtschaftsjuristen und -juristinnen, die ihre Qualifikation mit fachspezifischen IT-Kenntnissen erweitern möchten oder Wirtschaftsinformatiker und -informatikerinnen, die speziell auf →



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



### Meistern Sie Ihre Karriere ...

... mit unseren berufs begleitenden  
Masterstudiengängen

- General Management
- Public Administration
- Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement
- Wissenschafts- und Innovationsmanagement
- Berlin MBA
- International Business Management

[www.berlin-professional-school.de](http://www.berlin-professional-school.de)



PH Ludwigsburg  
University of Education

### Masterstudiengang Bildungsmanagement Berufsbegleitend studieren

**Innovativ - vielseitig - flexibel**

Sie möchten sich beruflich und persönlich weiterentwickeln?

Erweitern Sie in einem wissenschaftlichen Studiengang Ihre Führungskompetenzen oder bereiten Sie sich auf zukünftige Führungsaufgaben vor.

**Bewerbungszeitraum:  
01.05. bis 31.05.2022**

Besuchen Sie unsere Homepage [www.bimalb.de](http://www.bimalb.de) und vereinbaren Sie ein persönliches Online-Beratungsgespräch.

Wir freuen uns auf Sie!

**Ihr Team Bildungsmanagement**

→ ihren Bereich zugeschnittenes juristisches Wissen für ihren beruflichen Alltag suchen, können an der Hochschule München ab Herbst einen Master of Arts in Legal Business Digitalization erwerben. Im Fokus steht dabei die Schnittstellenkompetenz. Der Weiterbildungsmaster richtet sich an Juristen und Juristinnen, Wirtschaftsinformatiker und -informatikerinnen, Betriebswirte und Betriebswirtinnen, Wirtschaftsjuristen und -juristinnen, Informatiker und Informatikerinnen und alle, die eine solide Ausbildung in den Fachrichtungen Betriebswirtschaft, IT und Rechtswissenschaften sowie erste Berufserfahrung mitbringen.

In dem Studium setze man auf die bereits erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen der Teilnehmenden und erkenne dies an, schreibt die Hochschule. „Was Ihnen ganz konkret in Ihrem Job an der Schnittstelle Jura, IT und BWL fehlt, vermittelt Ihnen der Studiengang.“ Der Master mache die Studierenden fit für die Vermittlung zwischen Fachabteilungen wie IT, Einkauf, Recht, aber auch Forschung, Patent und Strategie, aber auch für die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung oder die Arbeit an einem digitalisierten Geschäftsmodell. Das Studium dauert vier Semester. Unterrichtet wird in einer Kombination von virtueller Lehre und Blockveranstaltungen. Voraussetzungen ist ein Abschluss in Rechtswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Informatik oder kombinierte oder verwandte Fachrichtungen sowie mindestens ein Jahr qualifizierte Berufspraxis. Das Studium kostet 20.000 Euro.

### 5 Master in Sport, Bewegung und Ernährung

An der Deutschen Sporthochschule Köln ist im Herbst 2021 erstmals der neue weiterbildende Studiengang Master of Science in Sport, Bewegung und Ernährung gestartet. In zwei Jahren und neun Modulen erlangen die Studierenden fundierte Fachkenntnisse und qualifizieren sich für Führungspositionen und Tätigkeiten in wissenschaftlichen Institutionen, im Leistungs- und Breitensport, im Gesundheitswesen oder in Unternehmen. Der Beginn des Weiterbildungsmasters stelle die langersehnte Abdeckung eines immer wich-

tiger werdenden Themenfeldes ab, heißt es auf der Website: „Immerhin sind wir die einzige „echte“ Sportuniversität“, so die Leiterin des neuen Studiengangs Professorin Christine Joisten. Zielgruppe sind Absolventen und Absolventinnen von sport-, bewegungs- und ernährungswissenschaftlichen Studiengängen. Sie werden im ersten Semester zunächst getrennt voneinander unterrichtet, um im jeweils anderen Fachbereich wichtiges Grundlagenwissen zu erwerben. Ab dem zweiten Semester studieren sie zusammen.

Zu den Studieninhalten gehören Module zu Personal- und Sozialkompetenz (psychologische Aspekte in Sport, Bewegung und Ernährung und zwischenmenschliche Kommunikations- und Interaktionstechniken, zudem Statistik und wissenschaftliche Kompetenzen. Die beiden Wahlpflichtbereiche umfassen eine Hospitation und ein Forschungspraktikum. Das berufsbegleitende Studium dauert vier Semester und findet in Präsenzphasen und einem umfangreichen Selbststudium statt, unterstützt durch Aufgaben sowie Literatúrauszüge im hochschuleigenen E-Learning-Bereich. Die Studiengebühren liegen bei 11.400 Euro.

### TUM ist Vorbild für akademische Weiterbildungen

Laufen Weiterbildungsmaster an vielen Hochschulen und Universitäten bisher eher nebenbei, hat die Technische Universität München (TUM) nach den Worten von TUM-Präsident Thomas F. Hofmann 2021 eine historische Zeitenwende eingeleitet. So will sich die Eliteuniversität künftig nicht nur um die Spitzenforschung und die studentische Lehre kümmern, sondern auch zur bevorzugten Anlaufstätte für Fach- und Führungskräfte werden. Dafür hat sie vergangenen Jahr das Institut für Lifelong Learning (TUM IL<sup>3</sup>) gegründet.

„Wir überlegen stetig über unsere verschiedenen Standorte hinweg, welche Angebote für verschiedene Zielgruppen, Industrie und Regionen die passenden sind“, sagt Bernhard Kraus, Geschäftsführer Executive and Professional Education am TUM Institute for Lifelong Learning in München. So überlege man aktuell am neuen TUM Campus Heilbronn,

was gut zur Region und den ansässigen mittelständischen Unternehmen passen könnte und sie bei der Transformation unterstützen könnte. Das seien vor allem Programme an der Schnittstelle von IT und Management. Hier sei man gerade dabei, einen berufsbegleitenden Studiengang zu konzipieren. Der Campus Heilbronn ist eine der fünf Außenstellen der TUM und der erste Standort der TUM in Deutschland außerhalb Bayerns, initiiert und finanziert durch die gemeinnützige Dieter-Schwarz-Stiftung. Vorgesehen sind insgesamt 22 Professuren im Bereich der Wirtschaftswissenschaften und Informatik, die zukünftig in Heilbronn forschen und lehren. Einen weiteren möglichen Studiengang könnte es zur Transformation verschiedener Industrien geben. Denn die politischen Entscheidungen hin zu alternativen Antriebsformen bei Autos hätten auch zu einem enormen Re-Qualifizierungsbedarf bei Unternehmen der Automobilbranche geführt.

Derzeit diskutiere die TUM daher mit verschiedenen Unternehmen der Branche, wie eine Qualifizierung aussehen könnte und ob Weiterbildungsstudiengänge an der Schnittstelle von Maschinenwesen, Elektrotechnik und IT sinnvoll seien. Ingenieure, die gerade an der TUM einen Abschluss im Bereich Engineering machten, seien zum Beispiel schon mit dem Thema „Elektromobilität“ vertraut, so Kraus. Wer jedoch vor fünf oder mehr Jahren seinen Abschluss gemacht habe, dem fehlten diese Kenntnisse.

Wie sich der Markt für Weiterbildungsmaster in den nächsten Jahren entwickelt, ist derzeit aber noch unklar. Denn neben den längeren Masterstudiengängen gibt es auch zunehmend eher kürzere und zum Master aufstockbare (das heißt modulare) Lernangebote. „Wir stehen hier im Spannungsfeld zwischen den kurzfristigen neuen Herausforderungen im Berufsalltag und der mittelfristigen persönlichen Neuaufstellung“, so der TUM-Experte Kraus. Weiterbildungsbedarf sieht er vor allem auch in der Weiterentwicklung von sogenannten „Expertenkarrieren“ etwa aus den Ingenieur- und Naturwissenschaften. Kraus ist sich sicher: „Da gibt es noch zu wenige Angebote.“

Bärbel Schwertfeger ●

# Neuer Master zum Thema „berufliche Bildung“

**INTERVIEW.** An der Technischen Universität München startet in diesem Jahr erstmals ein internationaler berufsbegleitender Master in beruflicher Bildung – gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Der Studiengangsleiter Professor Daniel Pittich erklärt hier das weltweit einzigartige Angebot.

**Sie leiten den neuen Weiterbildungs-master „Vocational Education in an International Context“. Was steckt da dahinter?**

**Professor Dr. Daniel Pittich:** Das ist ein berufsbegleitender Masterstudiengang im Bereich der internationalen beruflichen Bildung. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Bisher hat man meist darauf gesetzt, die angesehenen Konzepte unserer beruflichen Bildung wie die duale Ausbildung in die Welt zu tragen. In dem neuen Studiengang geht es dagegen eher darum, Experten und Expertinnen der Berufsbildungssysteme unterschiedlicher Länder in unser System zu holen, sie berufsbegleitend zu qualifizieren und so den Transfer zu stärken. Daher ist es auch ein englischsprachiger Studiengang.

**Wen zählen Sie zur Zielgruppe?**

**Pittich:** Die ist recht breit und divers und umfasst Personen aus unterschiedlichen Institutionen und Segmenten der beruflichen Bildung. Dazu zählen neben Ministerien, Kammern, Gewerkschaften und Verbänden auch Bildungseinrichtungen wie berufliche Schulen, Hochschulen und natürlich auch Betriebe.

**Wäre das auch für ein deutsches Unternehmen interessant, das im Ausland produziert und dort seine Berufsausbildung ausbauen möchte?**

**Pittich:** Ja, das sind Personen, die wir auch ansprechen wollen. Aber es geht nicht nur um die klassische betriebliche Weiterbildung. Unsere Zielgruppe sind entsprechend der Grundidee des Ange-

bots vor allem internationale Teilnehmende, aber der Studiengang kann natürlich auch für Deutsche interessant sein.

**Wie fördert das Ministerium?**

**Pittich:** Das ist eine initiale Förderung, um das Programm aufzubauen, zu pilotieren und es in den Strukturen der TUM zu verankern. So sind wir als TUM School of Social Sciences and Technology auch mit dem 2021 gegründeten TUM Institute for Lifelong Learning zusammengekommen. Die Förderung zur Einrichtung und Pilotierung läuft für vier Jahre.

**Und wann geht es los?**

**Pittich:** Der erste Durchgang soll im Wintersemester 2022/2023 starten. Wir sind gerade dabei, den Studiengang durch die →

TAKE YOUR **CHANCE** – DISTANCE **LEARNING**  
berufsbegleitend zum MBA und Master

107

107 anerkannte Fernstudienangebote

28

28 akkreditierte MBA- und Masterstudiengänge

**zfh**

Zentrum für Fernstudien  
im Hochschulverbund

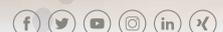
Konrad-Zuse-Straße 1  
56075 Koblenz  
Tel. + 49 261 91 5380

21

Verbund aus  
21 staatlichen  
Hochschulen

3

eine Einrichtung der  
3 Bundesländer  
Rheinland-Pfalz,  
Hessen, Saarland



fernstudium@zfh.de  
www.zfh.de

## training und coaching

→ internen Gremien der Universität zu bringen und zu akkreditieren. Ziel ist es, das Programm über die fünf Semester zu begleiten und zu optimieren und dann dauerhaft in das Weiterbildungsangebot der TUM zu integrieren.

### Welche Voraussetzungen brauchen die Teilnehmenden?

**Pittich:** Sie müssen einen Bachelorabschluss und ein Jahr Berufspraxis mitbringen. Der Bachelor sollte einen Bezug zur beruflichen Bildung haben. Aber das können natürlich ganz unterschiedliche Studienrichtungen sein und gerade eine große Breite ist wertvoll für uns. Die Teilnehmenden können sich mit einem schulischen oder psychologischen Hintergrund bewerben. Es können aber auch Ingenieure und Ingenieurinnen sein, die sich als Teil der Personalentwicklung in die technische Berufsausbildung hineingearbeitet haben. Es können Personen aus der Führung in Ministerien sein.

Dabei wollen wir den Studiengang sehr eng an den individuellen Herausforderungen, Kontexten und Bedürfnissen, also den Alltagsproblemen der Teilnehmenden, ausrichten. Daher gibt es einen Pflichtbereich zu den Grundideen der deutschen beruflichen Bildung und vier Vertiefungsrichtungen.

### Welche sind das?

**Pittich:** Das ist einmal berufliches Lehren und Lernen, wo es zum Beispiel um die Entwicklung von Curricula und Konzepten sowie ihre Umsetzung in den jeweiligen Strukturen geht. Dann gibt es die Berufsbildungsforschung, wo wir den Teilnehmenden Ansätze und Methoden an die Hand geben, wie sie Bildungsforschung umsetzen können. Der dritte Bereich behandelt Governance, bei dem es eher um gesellschaftliche Themen im Bildungsbereich geht wie die Transformation der Wissensgesellschaft oder die Veränderung von Produktionssystemen



Foto: TUM München

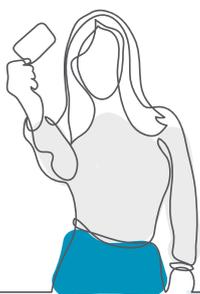
und den Einfluss auf berufliche Bildung, also auch den Wandel von Berufsbildern. Das spricht vermutlich eher Teilnehmende aus Ministerien und der Administration an. Und der vierte Bereich ist Management und Leadership. Hier sind die Inhalte einmal betriebswirtschaftliche Themen, aber auch Konzepte und Strategien der Personalentwicklung - immer mit Bezug zur beruflichen Bildung.

### In welcher Form findet das Studium statt?

**Pittich:** Wir haben ein Blended-Learning-Format mit einer begleiteten Selbstlernumgebung und kürzeren synchronen Phasen. Die Teilnehmenden kommen mit spezifischen Problemen aus ihren Herkunftsländern und setzen sich aktiv damit auseinander. Wir schaffen den Raum dafür, geben ihnen Werkzeuge an die Hand und begleiten sie bei der Entwicklung spezifischer Lösungsansätze. Es geht also darum, das neu erworbene Wissen auch gleich in Anwendung zu bringen.

Zudem gibt es verschiedene Mentoring-Angebote. Das sind einmal Experten und Expertinnen in jedem Vertiefungsbereich, die die Gruppe fachlich begleitet. Weiter gibt es ein Peer-Group-Mentoring, bei dem die Studierenden voneinander lernen und sich austauschen sollen. Und es gibt auch ein individuelles Mentoring, bei dem jeweils eine Mentorin oder ein Mentor aus den entsprechenden Strukturen – also etwa aus einer Schule oder einem Betrieb – die individuelle Professionalisierung des Studierenden begleitet.

Setzen  
Sie auf die  
Master-  
karte!



ADG   
Business School  
an der Steinbeis-Hochschule

Cooperative. Academic. Development.

### Der berufsintegrierte Master (M. Sc.)

- General Management
- Sustainable Banking & Finance
- Digital Innovation & Business Transformation



### Studienstarts

1. Juni  
1. Dezember



### Studienstandorte

Montabaur  
Berlin



### Aufwand

48 Präsenztage  
+ Selbststudium  
+ Praxistransfer

[www.adg-business-school.de/master](http://www.adg-business-school.de/master)  
Tel. 02602 14-209



**Daniel Pittich.** Er ist Professor für „Technikdidaktik“ an der TUM School of Social Sciences and Technology in München.

leben. Für jemanden, der im Bildungsministerium in Südafrika tätig ist, würden wir zum Beispiel auf unsere Partner des Kultusministeriums, des ISB oder auch der ALP Dillingen zugehen. Dabei können wir auf das sehr umfassende TUM-Netzwerk zurückgreifen. Dort gibt es – das haben wir bereits bei anderen Projekten unter anderem mit der GIZ erlebt – eine große Offenheit für einen internationalen Austausch und derartige Projekte. Auch bei den Unternehmen gibt es großes Interesse, weil diese oftmals weltweit tätig sind und vor Ort qualifizierte Mitarbeitende suchen. Auch bei anderen Organisationen stoßen wir auf offene Ohren.

Herkunftsland unterscheiden. Das werden wir auswerten und dann nach dem Förderzeitraum die Studiengebühren festlegen. Das Pilotprojekt bietet uns die einmalige Chance, die besten Bewerber und Bewerberinnen auszuwählen, ohne die finanziellen Möglichkeiten berücksichtigen zu müssen. Wichtig ist es für uns auch, die verschiedenen Gruppen der Teilnehmenden zusammenzubringen und so eine Community aufzubauen, die die Themen auch langfristig weiterentwickelt. Wie dies letztlich genau läuft, wissen wir noch nicht, sind aber sehr gespannt, weil es weltweit bisher nichts Vergleichbares gibt.

#### Und wie sehen die Präsenzphasen aus?

**Pittich:** Es wird vier einwöchige Präsenzphasen in München geben. Daran angebunden werden eine Woche „Job Shadowing“, bei dem die Studierenden bei einem individuell ausgewählten Partner quasi mitlaufen und den Arbeitsalltag er-

#### Was kostet das Studium?

**Pittich:** Während der Förderung durch das BMBF verlangen wir keine Studiengebühren. Dabei müssen wir auch erst einmal sehen, wer sich für unser Angebot interessiert und wie groß deren Zahlungsfähigkeit ist. Das wird sich je nach

#### Mit wie vielen Teilnehmenden rechnen Sie?

**Pittich:** Die Obergrenze liegt bei 30 Teilnehmern. Überall, wo wir bisher den Studiengang vorgestellt haben, stoßen wir auf großes Interesse.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●



**WINGS-FERNSTUDIUM**  
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

*macht  
erfolgreicher*

☑ *berufsbegleitend* ☑ *flexibel* ☑ *praxisnah*

#### Master

- MBA Business Consulting
- MBA Gesundheitsmanagement online
- MBA International Logistics and Trade online
- Sales and Marketing online
- Sportmanagement
- Wirtschaftsinformatik
- IT-Sicherheit und Forensik
- Wirtschaftsingenieurwesen
- Quality Management
- Facility Management
- Bautenschutz
- Architektur und Umwelt
- Integrative StadtLand-Entwicklung
- Lighting Design >> u.v.m.

**BELIEBSTESTER**  
FERNSTUDIENANBIETER  
**Award 2022**  
FernstudiumCheck.de

**FOCUS**  
**TOP**  
ANBIETER FÜR  
WEITERBILDUNG  
**2022**  
FOCUS 43/2021  
IN KOOPERATION MIT  
FACT „FIELD

**WirtschaftsWoche**  
**TOP**  
digitaler  
Bildungsanbieter  
**2021**  
WINGS-Fernstudium  
Im Vergleich: 18 Fernlehrinstitute  
und Fernhochschulen  
Partner: ServiceValue GmbH  
wirtschaftswoche.de • 16.10.2021

**EMPFEHLENSWERT**  
★★★★★ (4,5)  
EXZELLENTER ANBIETER 2022  
**F S FERNSTUDIUM**  
**D DIREKT**

**wings.de/master**

# Gehirngerecht lehren und lernen

**LEBENSLANGES LERNEN.** Emotionen sind der Herzschrittmacher fürs Lernen. Was bedeutet das für Lehre und Weiterbildung? Antworten darauf liefert der Trainer Kühl-Lenjers in diesem Artikel. Er illustriert auf Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse, was Lehrende über die Funktionsweise unseres Gehirns wissen sollten und wie sie Lernwirksamkeit steigern können.

Was ist das größte Problem bei einer Präsentation, die Wissen vermitteln will? Neurowissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass der sogenannte Behaltenseffekt bei Vorträgen gegen Null tendiert, wenn der Lesestoff zugleich vorgelesen wird, etwa beim Vorlesen der üblichen Strichaufzählungen, die sich auf so gut wie jeder Powerpointfolie befinden. Das liegt daran, dass die Hörzentren des Gehirns beim Lesen sowieso aktiviert sind und somit doppelt gefordert werden. Weiterhin ist die Vorlesegeschwindigkeit des Referenten oder der Referentin anders als die der Teilnehmenden, was zusätzlich für Verwirrung sorgt und das Verständnis erschwert. Jede Aussage wird entwertet, wenn sie zusätzlich auf Folie zu sehen ist.

Die Folien sollten demnach sparsam ohne viel Text gestaltet werden und keine ablenkenden Informationen wie Seitenzahl, Fußzeile oder Datum enthalten. Passende und vor allem den Redetext unterstreichende Abbildungen sind besonders geeignet, einen Lerneffekt auszulösen.

## Wie kann man Spannung erzeugen?

Wenn Sie zusätzlich Spannung erzeugen wollen, setzen Sie Fotos ein, die zunächst mit den Inhalten nichts zu tun haben. Der Überraschungseffekt steigert die Aufmerksamkeit. Gleiches gilt, wenn Sie nur eine Zahl auf dem Chart präsentieren, verbunden mit der Frage, was das sein könnte. Wenn den Teilneh-

menden eines Vortrags die Gelegenheit geboten wird, engagiert mitzuarbeiten, steigert das ebenfalls die Lernwirkung. Die logische Konsequenz für die Vortragenden ist, wenige Botschaften pro Chart zu zeigen, Animationseffekte im Präsentationsmodus wegzulassen oder sehr sparsam einzusetzen.

Ich habe viele Powerpointvorträge erlebt, bei denen die Präsentation mit der Eingangsfolie „Herzlich willkommen“ eröffnet wurden. Ein derartig abgedroschener Einstieg ist so langweilig wie ein Spieleschiff in einem Seniorenheim. Anstatt zu Beginn Spannung und Neugier zu wecken, schickt man sein Publikum auf den Weg ins Schlafzimmer. Beginnen Sie Ihre Präsentation mit einem überraschenden Einstieg, einer persönlichen



Anekdote, einer Geschichte oder einer spannenden Behauptung. Dadurch steigt die Aufmerksamkeit. Ansonsten gilt Mark Twain, amerikanischer Schriftsteller, der sagte: „Eine gute Rede hat einen guten Anfang und ein gutes Ende und beide sollten möglichst dicht beieinander liegen.“ Mir ist nie klar geworden, warum so viele Referenten am Ende die Phrase verwenden „Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit“. Diese grauenhafte Floskel hat in unserer Vortragslandschaft einen festen Platz erworben. Was will der Redner damit sagen? Danke, dass Sie mir zugehört haben, obwohl es sehr langatmig war? Haben Sie schon mal ein Buch gelesen, dessen letzter Satz so lautet? Haben Sie schon mal einen Film gesehen, der sich am Ende für Ihre Aufmerksamkeit bedankt? Konnten Sie schon mal einen Werbespot hören, bei dem abschließend das Wort Danke aus dem Lautsprecher tönt?

## Mit Metaphern in den Lernturbo schalten

Was mich am meisten stört, ist die Tatsache, dass die Redner freiwillig darauf verzichten, sich persönlich dem Publikum zuzuwenden und das Dankeswort an Powerpoint delegieren. Damit entwerten sie sich selbst. Der Referent hat endgültig den Kontakt zum Publikum verloren, sobald er zu erkennen gibt, dass er nicht

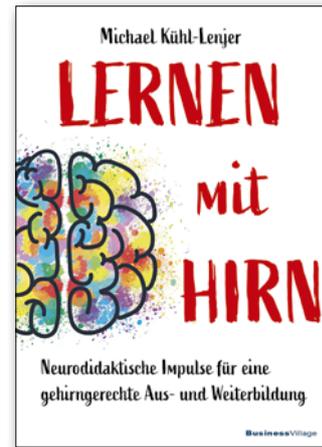
in der Lage ist, ohne Powerpoint zu begrüßen und sich zu bedanken. Am Ende sollten Sie Ihrem Publikum eine Kernbotschaft mit auf den Weg geben, zum Weiterdenken anregen und einen Handlungsschub erzeugen.

„Irgendwie ist unser Gehirn wie ein Garten. Wenn wir ihn eine Weile lang sich selbst überlassen, geht es vielleicht eine Zeit lang gut. Irgendwann einmal aber kommt vielleicht eine Hitzeperiode und viele Blumen vertrocknen. In regenreichen Zeiten wuchert das Unkraut und nach einem warmen Winter macht es unsere liebevolle Gartenarbeit zunichte. Wie mit den Pflanzen in unserem Garten verhält es sich auch mit unseren Gedanken. Ab und an mal müssen wir neue Samen sähen, Setzlinge einpflanzen, sie hegen und pflegen und vor allem vom Unkraut befreien, das durch unangenehme Erlebnisse, Panikmache in der Presse und andere negative Einflüsse zu wuchern beginnt“, so beginnt das Kapitel „Metaphern und Geschichten als Gehirnsprache“ von Franz Hütter und Sandra Mareike Lang, das Teil ihres Buchs „Neurodidaktik“ ist.

An dieser blumigen Einführung wird deutlich, wie anschaulich Bilder und Metaphern sein können. Im Berufsleben wird mit einer bildhaften Sprache eher sparsam umgegangen. Hierbei geht es oft derart langweilig zu, dass es spannender wäre, den Gartenzaun zu streichen und der Farbe beim Trocknen zuzuschauen. Dabei ist eines sicher: Das Gehirn liebt Bilder und Geschichten, sie sind ein Festmahl für unser Oberstübchen. Unser Gehirn denkt in Bildern. Sprachbilder sind kein rhetorischer Schmuck, sie sind Verständnishilfen. Abstrakte Phänomene können vereinfacht werden und komplizierte Zusammenhänge erscheinen mit ihnen lebendiger und klarer.

## Synthese aus visuellen und gesprochenen Informationen

Ziel einer gelungenen Präsentation im Zusammenhang mit einer Weiterbildung ist es, eine Synthese aus visuellen und gesprochenen Informationen zu schaffen. Wenn wir also etwas mit Sprache bewirken wollen, dann müssen wir dafür sorgen, dass die Worte im Gehirn des



**Buchtipp.** Michael Kühl-Lenjer: Lernen mit Hirn: Neurodidaktische Impulse, Verlag Business Village, Göttingen 2022, 276 Seiten, 34,95 Euro

Zuhörers Bilder erzeugen, die er emotional positiv bewertet und abspeichert. Schon unsere Sprache deutet darauf hin: Wir machen uns ein Bild von jemandem, bilden uns etwas ein und besitzen eine umfassende Bildung. Wir sprechen, um uns mitzuteilen und um verstanden zu werden. Das gelingt nicht immer und das liegt auch daran, dass Sprache an sich mehrdeutig und nicht immer trennscharf ist. Von daher verstärken wir die gesprochenen Inhalte mit Metaphern (griechisch: übertragen). Es gibt kaum einen Bereich, den wir nicht sprachlich bebildern. Wir besitzen einen nahezu unbegrenzten Vorrat anschaulicher Redewendungen, um unser Kopfkino ablaufen zu lassen. Passende Sprachbilder regen die Fantasie der Zuhörer an und besitzen die Kraft, sich tief in der Gedankenwelt einzugraben. Was nicht durch den Bauch geht, bleibt im Kopf nicht hängen.

Wenn Bilder in einer Präsentation gezeigt werden, sollten es keine tausendmal gesehenen, sterilen Agenturfotos sein. Diese sehr häufig verwendeten Abbildungen wirken gestellt, präsentieren stets gut gelaunte Büromenschen und drücken selten das aus, was der Nutzer bezwecken möchte. Das führt im Hirn bestenfalls zu einem kurzen Aufflackern des neuronalen Netzwerks, dann ist wieder Funkstille. Zum gesprochenen Wort eignen sich einzigartige Abbildungen. Sie besitzen eine höhere Chance, die Vorstellungskraft des Publikums anzukurbeln. Für Fotos, auf denen Personen gezeigt werden, vor allem ausdrucksstarke Gesichter, gilt das besonders.

Allerdings lösen oft wiederholte, abgedroschene Metaphern keine Bilder mehr →



→ im Kopf aus, denn unzählige Male haben wir gehört: „Vor uns liegt noch ein weiter Weg“ oder „Wir sitzen alle in einem Boot“. Mit diesen kraftlosen Metaphern wird jeder Sprecher gähnende Müdigkeit ernten. Bildgebende Verfahren haben gezeigt, dass Metaphern bei Versuchsteilnehmern dann besondere Aufmerksamkeit erregen, wenn sie neu und ungewöhnlich sind. In diesem Fall feuern die Neuronen heftig, um sich das Bild vor das geistige Auge zu rufen. Erwartungsbrüche steigern die Aufmerksamkeit.

Metaphern helfen uns zwar, komplexe Zusammenhänge rasch zu begreifen. Doch diese Vereinfachung kann uns auch auf falsche Fährten locken. Das zeigt sich beispielsweise darin, dass Ereignisse, die eher negativ wirken, beschönigt werden. Diese Rhetorikfigur wird Euphemismus genannt: Fettpolster werden in „Hüftgold“ verwandelt, die Putzfrau steigt auf zur „Raumpflegerin“ und bald vielleicht zum „Head of Cleaning Department“. Im Berufsleben geht es oftmals jedoch um ernstere Angelegenheiten. Umstrukturierungen, die nicht selten bedeuten, dass Beschäftigte überflüssig sind, werden als

„strategische Neuausrichtung“ bezeichnet. Mitarbeiter werden nicht entlassen, sondern „dem Markt zurückgegeben“ oder „freigesetzt“. Schwierigkeiten oder Hürden existieren nicht, hier handelt es sich um „Herausforderungen“. Probleme? Im Businessjargon nennt man sie „Thema“. Inwiefern mit dieser Schönfärberei eher Skepsis und Verunsicherung bewirkt wird, sei dahingestellt. Euphemismen erinnern an Fliegenpilze, schön anzusehen, aber ungenießbar.

### Geschichten sind eine Wohltat für das Gehirn

Am Anfang war das Wort? Nein, am Anfang war das Bild. Glaubt man den Sprachforschern, war Sprache ursprünglich bildhaft. Das zeigt sich an den Schriftzeichen, die zunächst eine Bilderschrift waren und dann immer abstrakter wurden. Dieser Abstraktionsprozess verlief so lange, bis die Schriftzeichen nicht mehr auf ihre ursprüngliche Bedeutung hinwiesen.

Bei der Sprache liegt der Schwerpunkt der Verarbeitung in der sprachdominan-

ten linken Hemisphäre. Will man die Wirkung der Sprache erhöhen, ist es hilfreich, auch die rechte Gehirnhälfte stärker miteinzubeziehen, womit das aktivierte neuronale Netzwerk größer ist und das Gehörte länger in der Erinnerung bleibt.

Abbildungen und eine bildhafte Sprache wirken wie ein Turbo in unserem Gehirn. Wir wollen Menschen überzeugen, verändern und vielleicht auch begeistern. Das gelingt nicht allein mit Zahlen, Daten und Fakten, sondern mit einer bildhaften Sprache, die einen ganzen Kosmos von Abbildungen vor unserem inneren Auge entstehen lassen kann. Und wenn die bildhafte Sprache mit eindrucksvollen Emotionen verbunden ist, eingebettet in eine interessante oder spannende Geschichte, die nicht einen Zustand verschleiern, ist das für unser Gehirn ein wahres Festmahl!

Storytelling als personenorientierte Managementmethode ist längst aus dem Schatten des Einschlafrituals im Kinderzimmer getreten und in der Geschäftswelt angekommen. Heute werden Produkte und Dienstleistungen mit Storys bewor-

## Gehirngerecht präsentieren

**Praxistipps.** Was heißt „gehirngerecht“ in Bezug auf die Wissensvermittlung? Kühl-Lenjer hat hier wichtige Anregungen zusammengestellt. Mehr gibt es in seinem Blog auf [www.kuehl-lenjer-training.de](http://www.kuehl-lenjer-training.de).

- Nutzen Sie Folien und ähnliche plakative Informationsmedien unbedingt „empfängerorientiert“. Das Publikum muss im Mittelpunkt stehen.
- Schweigen Sie, wenn Sie einem Publikum Lesestoff zeigen, weil jeder Mensch einem Lesezwang unterliegt. Beenden Sie die Stille erst dann, wenn alle Teilnehmer körpersprachlich signalisieren, dass sie den Text gelesen haben.
- Unser Arbeitsspeicher verarbeitet maximal vier bis fünf sogenannter Chunks. (Die Chunking-Hypothese macht Aussagen über den Umfang der Kurzzeitgedächtnisspanne, die  $7 \pm 2$  Chunks beträgt.) Am effektivsten ist es, nur eine Botschaft pro Folie zu präsentieren. Es gilt, jedes Ele-

- ment wegzulassen, das von der Hauptinformation ablenkt.
- Lassen Sie Lametta, Schnörkel, Datum, Fußzeile und Animationen weg. Sie lenken die Aufmerksamkeit von den wichtigen Informationen ab.
- Muss auf jeder Folie wirklich das Firmenlogo gezeigt werden?
- Die Kunst liegt in der Reduktion. Vermindern Sie die Anzahl der Charts sowie der Inhalte. Vorträge müssen vor allem eines sein: kurz.
- Verwenden Sie überwiegend Abbildungen, platzieren Sie diese flächendeckend und lassen Sie Unterschriften dazu weg. Geben Sie dem Publikum Zeit, das Bild auf sich wirken zu lassen.

- Wollen Sie beispielsweise mittels einer Tabelle zeigen, dass der Umsatz von einem bestimmten Markt um 13,4 Prozent gewachsen ist, dann präsentieren Sie nur die Zahl „13,4“. Das erhöht Spannung und Neugierde.
- Sprechen Sie Ihre aufrichtige Freude und ein herzliches Dankeschön persönlich aus und richten Sie Ihren aufmerksamen Blick in das Publikum.
- Begrüßen und verabschieden Sie sich persönlich und verzichten Sie auf entsprechende „Herzlich-willkommen-Charts“.
- Wer freundlich vor das Publikum tritt, wird gemocht. Blicken Sie bevorzugt auf jene Teilnehmer, die freundlich lächeln, denn das überträgt sich auf Ihr Wohlbefinden.

## AUTOR



**Michael Kühl-Lenjer**,  
langjähriger Vertriebs-, Führungs- und Kommunikationstrainer. Er ist Mitglied in der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement (AFNB).

**Kühl-Lenjer-Training**  
Aeschenweg 3a, 78464 Konstanz  
Tel. +49 (0) 7531 - 91 68 06  
[www.kuehl-lenjer-training.de](http://www.kuehl-lenjer-training.de)

ben. Unser Gehirn speichert bevorzugt Informationen und Ereignisse in Form von Geschichten. Und wer seine Präsentation mit narrativen Elementen versieht, trifft direkt in das Herz der Zuhörer. Von daher ist der Einsatz von Geschichten bei Weiterbildungsmaßnahmen gang und gäbe. Geschichten können erweiterte Metaphern oder Analogien sein, sie sind oftmals bestens geeignet, eine zentrale Botschaft zu vermitteln.

Stories im Training einzusetzen hat mehrere Vorteile: Episodische Erzählinhalte werden vom Hippocampus bevorzugt verarbeitet, sie erzeugen eine Identifikation mit der Erzählfigur, sie aktivieren Emotionen und können Analogien mit dem eigenen Leben herstellen. Statt das Gehirn mit Fakten übermäßig zu beanspruchen, Fakten, die wir nur mit großem Energieaufwand verarbeiten können, lösen Geschichten einen Mustererkennungsprozess aus, an dem der Hippocampus sowie die gesamte assoziative Großhirnrinde beteiligt ist.

Unser Gehirn ist ständig damit beschäftigt, neue Wahrnehmungen aufgrund von Vorerfahrungen einzuordnen und zu bewerten, fachlich neuronale Bindung genannt. Dieser Vorgang läuft nahezu automatisch ab. Insofern entfalten Geschichten ihre Wirkung, ohne dass die Hauptaussage betont werden muss. Auf die Frage weshalb Geschichten aus neurobiologischer Sicht so effektiv als Transportmittel für die Vermittlung von Ideen und Fakten funktionieren, antwortete der Hirnforscher Gerald Hüther einmal: „Weil es im Gehirn immer auf Verknüpfungen ankommt und weil bei allen Lernprozessen solche neuronalen Verschaltungsmuster aufgebaut und gefestigt werden. Je stärker das Gehirn Dinge an bereits

Vorhandenes an- und miteinander verknüpfen kann, desto leichter gelingt es ihm, sich etwas zu merken. Die schönste Form, sich etwas zu merken, ist, es in Bildern auszudrücken. Wir denken sehr gerne in Bildern, denn sie sind nicht nur kognitiv, sondern auch emotional reichhaltiger. Und die sprachliche Entsprechung eines Bildes ist die Erzählung und die Geschichte. Deshalb erzählen wir uns auch so gerne Geschichten – in Wirklichkeit helfen wir uns damit gegenseitig dabei, Bilder in unserem Hirn zu erzeugen.“

Für Weiterbildungsprofessionals ist es wichtig zu verstehen, dass wir Menschen Neues nur lernen, indem wir es an etwas anhängen, was schon da ist. Je mehr Anknüpfungsoptionen es gibt (gleichzeitig riechen, schmecken, sehen, hören und fühlen), desto besser lässt sich das Neue im Hirn einfügen. Reine Information ist nur limitiert anknüpfbar. Wenn Sie sie aber in eine Geschichte verpacken,

liefern Sie in deren Rahmen viele Anknüpfungspunkte an bereits vorhandene Gedächtnisinhalte.

Ein Trainer oder eine Trainerin organisiert den Transfer vom Unbekannten zum Bekannten, indem sie bereits bekannte Pfade der Neuronen, die in das Langzeitgedächtnis führen, gezielt nutzen. Metaphern, Bilder und Analogien knüpfen an vorhandenes Wissen an und sind für einen erfolgreichen Lernprozess deshalb ausgesprochen wirksam. Aber man verwende nur emotionale Sprachbilder und vermeide abstrakte Ausführungen. Man verzichte auch auf abgedroschene Metaphern, denn sie entfalten beim Empfänger keine Kraft mehr. Empfehlenswert zum Thema „Metaphern“ ist aus meiner Sicht das umfangreiche Fachbuch von Regine Mahlmann („Sprachbilder, Metaphern & Co: Einsatz von bildlicher Sprache in Coaching, Beratung und Training“) aus dem Beltz Verlag in Weinheim.

**Michael Kühl-Lenjer** ●

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

BRAIN JOIN  
COACHING  
AKADEMIE

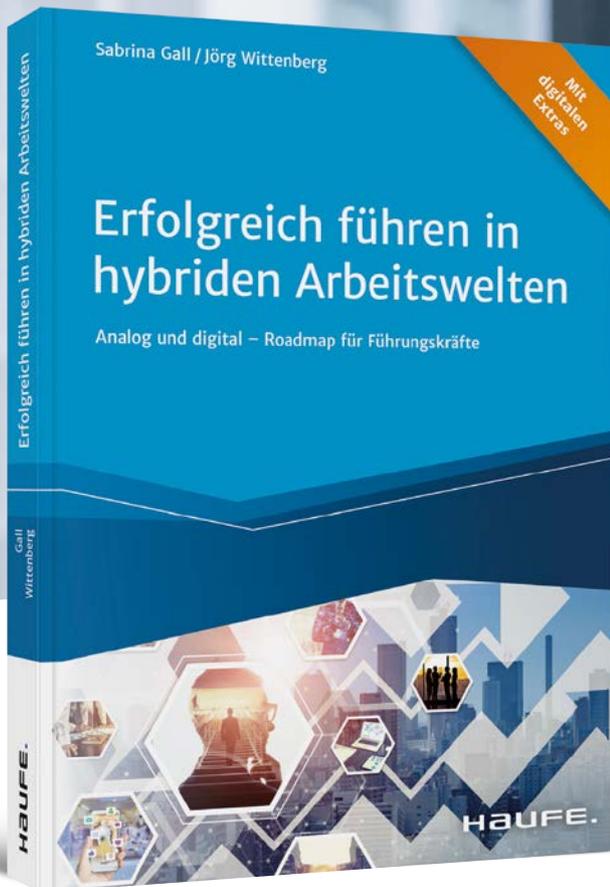
# LÖSUNGS KOMPETENT

Damit unsere Willenskraft nicht unbewussten Emotionen folgt, vereinen wir das Wissen der Neurobiologie, Stress- und Hirnforschung mit anerkannter Coachingkompetenz. Erst wenn die Emotionen mit dem Verstand kooperieren, sind wir resilient, haben Zugriff auf unsere Ressourcen, sind umsetzungsstark und erreichen unsere Ziele.

**Weiterbildung zum Neuroiminations-Coach®**  
Start 12. Mai 2022, Saarbrücken  
Start 24. August 2023, Zürich

**DBVC**  
anerkannte Weiterbildung

# 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

# Themen im April

DIE AUSGABE 04/2022 ERSCHEINT AM 31. MÄRZ 2022

## EVENT

# Auf zum Sommerfest

Nachdem im vergangenen Jahr die Weihnachtsfeiern ausgefallen sind, freuen sich alle auf das Sommerfest. In unserer Sonderheft „Tagen“, das unserer nächsten Ausgabe beiliegen wird, geben wir Tipps, wie Eventverantwortliche von der (Hotel-)Location, dem Catering bis hin zum Rahmenprogramm ein unvergessliches Sommerfest auf die Beine stellen können.



## MOBILES LERNEN

### Coaching & Trainings-Apps

Die Digitalisierung macht auch vor der Weiterbildungsbiranchenicht Halt. Wir stellen Apps vor, die helfen, Lernprozesse in den Alltag zu integrieren. Und längst gibt es auch schon Apps, die dank künstlicher Intelligenz Fragen wie ein echter Coach stellen.



## FREMSPRACHEN

### Intervalltraining hilft

Warum werden gute Vorsätze wie das Fremdsprachenlernen nur zu acht Prozent in die Tat umgesetzt? Wer die Tricks und Regeln unserer Autoren beherzigt, hat gute Chancen, gründlicher fremde Sprachen und interkulturelle Kompetenzen zu erlernen.



## 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 (Medienkordinatorin)  
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

Boris Grundl, Michael Kühl-Lenjer, Jens-Uwe Meyer,  
Annette Neumann, Gudrun Porath,  
Bärbel Schwertfeger, Ronja Siemens

### 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,  
Joachim Rotzinger, Matthias Schätzle,  
Christian Steiger, Dr. Carsten Thies, Björn Waide  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

### Titelbild

PeopleImages / gettyimages.de

### Druck

Senefelder Misset, Doetinchem

### Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2022  
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich  
Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwortl. für Anzeigen):  
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477  
Media Sales:

Annette Förster  
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com

Dominik Castillo  
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477  
dominik.castillo@haufe-lexware.com

Anzeigendisposition:  
Inge Fischer  
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477  
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

Erscheinungsweise  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 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 (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

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

Erscheinungsweise  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 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 (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

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

Erscheinungsweise  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 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 (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

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

Erscheinungsweise  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 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 (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

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

Erscheinungsweise  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 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 (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

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

Erscheinungsweise  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 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 (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

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

Erscheinungsweise  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 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 (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

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

Erscheinungsweise  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 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 (dvct) e. V. ist der Bezug im Mitglieds-  
beitrag enthalten.

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

Erscheinungsweise  
10 x jährlich, Einzelheft 13,50 Euro;  
Abopreis 120 Euro inkl. MwSt. und Versand;  
Auslandsbezug 139 Euro



**Peter Spiegel, Arndt Pechstein, Annekathrin Grüneberg,  
Anabel Ternès von Hattburg (Herausgeber)**

Future Skills: 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen  
und wie wir sie lernen können, Franz Vahlen Verlag, Mün-  
chen 2021, 414 Seiten, 39,80 Euro

LERNEN

## Was sind Zukunftskompetenzen?

Der zentrale Herausgeber dieses Buchs ist Peter Spiegel (68), ein deutscher Soziologieprofessor und Zukunftsforscher, der auch Leiter des von ihm gegründeten WeQ Institute in Berlin ist. Er stand einigen internationalen Nichtregierungsorganisationen vor oder hat sie gar gegründet. So initiierte er die jährlich stattfindende, internationale Zukunftskonferenz „Vision Summit“ und den „Edu Action Bildungsgipfel“. Er kennt sich also gut aus mit dem Thema „Weltverbesserung“ und hat jetzt 31 Future Skills von den jeweils darauf spezialisierten Trainern und Beratern vorstellen lassen. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Fähigkeiten:

Achtsamkeit, Authentizität, Begeisterung, Kollaboration, Changemaking, digitale Souveränität, Empathie, Entrepreneurship, Zukunftsfähigkeit, globale Citizenship, Happiness, innere Führung und Herzingtelligenz, Co-Creation, gelingende Kommunikation, Konfliktlösung, Kreativität, Leadership, Lernfreude, Medienkompetenz, Multiperspektivität, Nachhaltigkeit, agiles Projektmanagement, Resilienz, Selbstwirksamkeit, Storytelling, systemisches Denken, Transformabilität, Vertrauen, Vision und Imagination, Wertekompetenz und Wissenskompetenz (lebenslanges Lernen).

Ein Paukenschlag kommt aber vom Neurobiologen Gerald Hüther, der in einem einleitenden Text erklärt, wie die Menschen zu einer lebenswerten Welt kommen würden. Es sagt, eine „Loving Kindness“ sei der Dreh- und Angelpunkt. „Es mag auf den ersten Blick befremdlich klingen, aber liebevoll zu sein im Umgang mit sich selbst, mit anderen Menschen und mit anderen Lebewesen ist die wichtigste Fähigkeit, die wir brauchen, um unsere Zukunft menschlich, lebendig und nachhaltig zu gestalten.“ Eine liebende

Einstellung zum Leben ist demnach die Voraussetzung für Vertrauen, Gemeinschaft und das Bewusstsein, dass wir nicht alles machen sollten, was wir können.

Dieses Buch soll der Anfang einer „Future Skills Bewegung“ sein. Die Leser sind eingeladen auf die Lernplattform [www.futureskills.org](http://www.futureskills.org) zu kommen und dort Tools, News, Praxisbeispiele, Events, Fortbildungen und Learning Communities kennenzulernen. Die Plattform will sich darüber hinaus sukzessive und dynamisch weiterentwickeln.

## AUTOREN

### 69 Autoren

(sogenannte Co-Creators) bietet der Sammelband „Future Skills“ auf. Sie schreiben in kleinen Gruppen oder alleine sechsseitige Artikel zu ihrem Spezialgebiet. Es gibt Grundlagentexte, die ergänzt werden durch Fallbeispiele, Literaturlisten und die Beschreibung von Tools, damit die Leser eine Vorstellung von der Umsetzbarkeit der Future Skills bekommen.

## Es geht um qualitatives Wachstum



Leben ist von seinem Beginn bis zum Ende Wandlung und Prozess. Da gibt es Bruchstellen und Konflikte, Ängste oder Hoffnungen. Schon mit der Entscheidung für einen bestimmten beruflichen Lebensweg ändert sich vieles.

Beziehungen ändern sich oder gehen zu Ende. Ob eine schwere Krankheit auf die Probe stellt oder Krisen im Umfeld, ob Lebensmitte oder Lebensende: Leben im Wandel stellt Anforderungen. Wir

können sie annehmen und gestalten. Herausforderungen sind der Weg zu neuer Lebendigkeit.

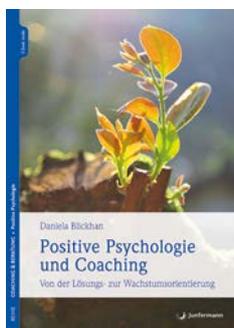
Beim Stichwort Wachstum unterscheidet der Autor mit Nachdruck: Es geht ihm nicht um ein quantitatives Wachstum, sondern um ein qualitatives. Das gilt nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für den privaten Konsum. Es geht nicht um »immer mehr«, sondern um kreative Lösungen. Wenn ich als Mensch in einer

Aufgabe wachsen will, muss ich andere loslassen. In der Natur gibt es neben dem Wachsen immer auch das Sterben. Das gilt auch für den Menschen. Es gibt kein Wachsen ohne Sterben. Zu beidem muss der Mensch innerlich ja sagen.

### **Anselm Grün**

Im Wandel wachsen, Verlag Herder, Freiburg, Basel, Wien 2022, 227 Seiten, 20,00 Euro

## Vom DVCT gelobt: „Impulse für gelingendes Coaching“



Erstmalig prämiert der Verband DVCT das „Coaching- und Trainingsbuch des Jahres“. Ausgezeichnet wurde der Titel „Positive Psychologie im Coaching“ von Daniela Blickhan.

„Die Coaching-Impulse, die gegeben werden, sind so detailliert beschrieben, dass sie sich für den direkten Einsatz im Coaching wie auch zum Selbst-Coaching eignen. Die Lektüre dieses sehr mäch-

tigen, vielfältigen Kompendiums zum Einsatz der Positiven Psychologie versetzt den Leser und die Leserin in eine positive Grundhaltung“, heißt es im Urteil der Jury.

Blickhan setzt die Positive Psychologie selbst seit mehr als zehn Jahren im Coaching und in der Ausbildung von Coaches ein. Ihr Resümee: Jeder Coach kann eine „Positive Diagnostik“, viele „Positive Interventionen“ und

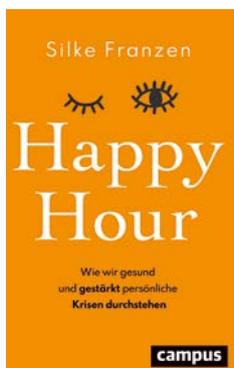
die Stufen eines „Positiven Coaching-Prozesses“ in seine Arbeit integrieren.

Blickhan ist die erste Trägerin dieses neuen Buchpreises, den der DVCT ab sofort jährlich vergeben will.

### **Daniela Blickhan**

Positive Psychologie und Coaching: Von der Lösungs- zur Wachstumsorientierung, Junfermann, Paderborn 2021, 232 Seiten, 29,00 Euro

## In drei Etappen durch eine Krise



Auf einmal ist nichts mehr wie vorher. Ob Trennung, Jobverlust oder Virus: In einer Krise wissen wir oft nicht, wie es weitergehen soll. Silke Franzen kennt diese Reaktion sehr gut. Sie betreut seit Jahrzehnten Betroffene traumatischer Ereignisse weltweit und war bei 9/11 und nach dem German-Wings-Absturz 2015 im Einsatz. Mit ihrem Buch begleitet sie die Lesenden auf drei Etap-

pen durch eine Krise: Sie hilft ihnen zunächst, die eigene Reaktion zu verstehen und unterstützt sie dann, zehn Fähigkeiten zu lernen, die eine aktive Bewältigung ermöglichen. Wie gelingt es etwa, das Grübeln abzustellen und sich auch in der Krise glückliche Stunden zu verschaffen?

In der letzten Etappe gibt sie einige Impulse dafür, zielgerichtet ein neues Leben aufzubauen. Irgendwann kommt

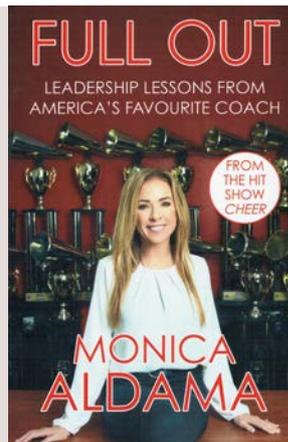
der Punkt, wo man entscheiden muss, wie man weiterleben will. Damit kommt man dann nach einiger Zeit aus der Opferrolle heraus. Auch Business-Coaches sollten diese Hintergründe kennen.

### **Silke Franzen**

Happy Hour – Wie wir gesund und gestärkt persönliche Krisen durchstehen, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2021, 223 Seiten, 22,00 Euro

**Monica Aldama**

Full Out: Leadership lessons from America's favourite coach, Simon & Schuster/ Piatkus, London 2022, 256 Seiten, 18,95 Euro



Gudrun Porath

Teamleitung

# So geht Augenhöhe

Bei manchen Sportarten heizt ein Team von überwiegend weiblichen Cheerleadern der eigenen Mannschaft und dem Publikum mit schwungvollen Tänzen, gefährlicher Akrobatik und rhythmischen Schlachtrufen ein. Das Cheerleading ist im Laufe der Jahre zu einer eigenständigen und ernstzunehmenden Sportart geworden. Dabei wird oft übersehen, dass ein Cheerleader nicht nur körperliche Leistung erbringen, sondern auch eine gute Stimmung verbreiten muss, um das eigene Team zu Höchstleistungen anzuspornen. Diese Aufgaben verlangen von Cheerleadern neben hartem Training vor allem mentale Stärke.

Wie nicht anders zu erwarten, tragen die amerikanischen Cheerleading-Teams selbst auch eine nationale Meisterschaft unter sich aus. Im Jahr 2019 gewann ein unbekanntes Team aus einer texanischen Kleinstadt. Dessen Erfolg war so beeindruckend, dass über das Team und dessen

„Je mehr sich ein Individuum akzeptiert fühlt, desto besser die Teamleistung.“

Trainerin, Monica Aldama, eine mehrteilige Netflix-Dokumentation gedreht wurde, die mit drei Emmys ausgezeichnet wurde.

Damit nicht genug: Die Trainerin veröffentlichte jetzt auch noch einen Ratgeber mit ganz persönlichen „Leadership Lessons“. Überraschend ist, dass Aldama, die ein Wirtschaftsstudium und einen finanzwissenschaftlichen MBA abgeschlossen hat, das Konzept der „psychologischen Sicherheit“ in

ihrem Team vorbildlich umgesetzt hat. Ihre Kernbotschaft lautet: „Je sicherer sich ein Teammitglied als Individuum akzeptiert fühlt, desto besser interagieren wir als Team.“

Die Forderung nach psychologischer Sicherheit stammt ursprünglich von Amy Edmondson, Professorin für Leadership und Management an der Harvard Business School. Sie empfiehlt, Teamsitzungen so durchzuführen, dass ein „psychologisch sicherer Raum“ entsteht, in dem die teilnehmenden Menschen sich auch mit unausgegorenen Ideen zu Wort melden können, ohne Angst haben zu müssen, verlacht oder von der Teamleitung abgekanzelt zu werden. Dadurch soll verhindert werden, dass jemand eine möglicherweise wichtige, arbeitsrelevante Frage oder Sorge nicht äußert, weil die Angst besteht, für unfähig gehalten zu werden. Edmondson: „Ein nennenswerter Anteil unserer Aufmerksamkeit geht verloren, weil wir uns darüber Gedanken machen, was andere von uns denken.“

Doch als Mitglied eines Teams sollte uns das nicht beschäftigen. Wir sollten uns auf unsere Arbeit konzentrieren.“

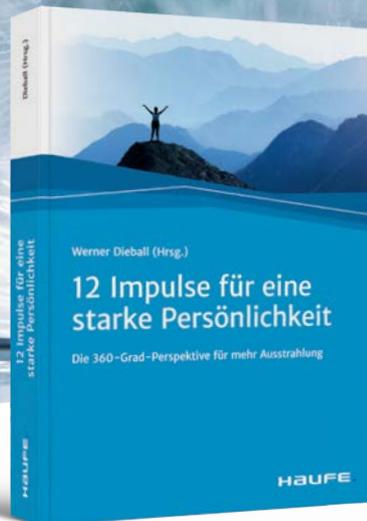
Um ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld herzustellen, kommt der Führungskraft eine starke Rolle zu: Sie sollte nicht nur gerecht führen, sondern auch gut kommunizieren können (Aldama hat das erst während der Scheidung von ihrem Mann gelernt!) und Mitarbeitende proaktiv und wertschätzend dazu ermutigen, sowohl Ideen als auch Sorgen einzubringen. Bei einer Führung aus der Distanz, ist die Vermittlung einer psychologischen Sicherheit noch viel wichtiger als früher.

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“.

## TOPWISSEN IN DER WEITERBILDUNG



ISBN 978-3-648-15567-7  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-15760-2  
Buch: **24,95 €** [D]  
eBook: **21,99 €** [D]



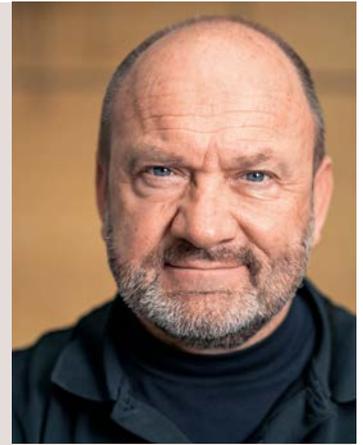
ISBN 978-3-648-15757-2  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]

### ALLES WISSENSWERTE ZUM EINSATZ VON SPIELEN IN SEMINAREN

Das Standardwerk zum didaktischen Einsatz von Spielen in Seminaren und Workshops. Es integriert sämtliche Ausrichtungen – online und physisch, betrachtet den wissenschaftlichen Hintergrund und Wert des Spiels.

**PLUS:** Ausgewählte Spiele und Übungen in den verschiedenen Phasen eines Trainings/Workshops werden vorgestellt und besprochen (Nutzen, Anwendung, Bedingungen).

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



Paragraf 103

## Fordere Erfolg, ermögliche Erfüllung!

Hoffnung gibt Kraft und lässt uns Schwierigkeiten durchstehen. Wie bei allem gibt es auch hier eine Kehrseite: In der Hoffnung, dass irgendwann alles besser sein könnte, hetzen viele wie Getriebene durchs Leben: „Wenn ich erst den Abschluss habe, meine Ausbildung fertig ist, ich meine Beförderung bekomme, mein Traumpartner anklopft, ich in Rente bin ...“

### „Echte Erfüllung hat im Kern rein gar nichts mit Erfolg zu tun.“

Dieses Muster wurde uns gesellschaftlich beigebracht. Es passt zum Kapitalismus. Befeuert durch den Wunsch nach einer besseren Zukunft kaufen Menschen Produkte. Doch die vergangenen Jahre haben uns sensibler werden lassen.

Es gibt die Angst, dass die Mitarbeitenden sich nicht mehr anstrengen, wenn sie nicht mehr am Nasenring gezogen werden können. Diese Angst ist unbegründet. Wenn Menschen den Unterschied zwischen Erfolg und Erfüllung in der Tiefe verstehen, entsteht sogar eine viel anhaltendere Motivation. Erfolg bedeutet, sich zu zeigen: „Seht her, das bin ich.“ Erfolgshungrige wollen sich beweisen, sich durchsetzen und dafür anerkannt und respektiert werden. Wir nennen es Selbstbehauptung. Hier geht es um kurzfristige gute Gefühle durch das Erzielen von Ergebnissen. Jeder, der regelmäßig Ziele erreicht, weiß, wie kurzfristig dieses positive Erleben andauert.

Daraus folgt: Im Kern sind Ziele leer. Erfüllung ist etwas ganz anderes. Sie ist die mentale Reise nach innen auf der Suche nach der Sinnhaftigkeit im eigenen Leben: Wie kann ich meine Talente zu Stärken entwickeln und damit anderen dienen? Welcher Ruf in mir kann zur Berufung werden? Echte

Erfüllung hat im Kern rein gar nichts mit Erfolg zu tun. Vielmehr geht es um die Fähigkeit, das Leben so zu interpretieren, dass daraus Erfüllung entsteht. Dabei ist es völlig egal, was gerade passiert. Als Schwerstbehinderter weiß ich, wovon ich rede. Dass ich im Rollstuhl sitze, beeinflusst meinen Grad an Erfüllung nur, wenn ich meine Behinderung als Ursache eines empfundenen Mangels zulasse.

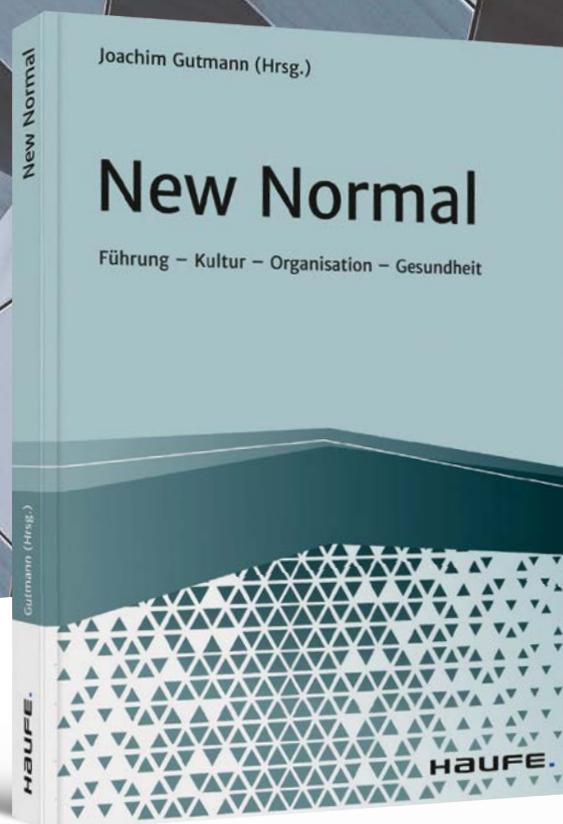
Ältere Generationen beschwerten sich oft, dass der Nachwuchs anders tickt. Damit meinen sie, dass junge Menschen keine Erfüllung in der Zukunft suchen. Jüngere legen häufig mehr Wert auf die Erfüllung im Hier und Jetzt. Beide Welten haben etwas Faszinierendes. Statt in den Konflikt zu gehen, könnten wir voneinander lernen. Alle gewinnen, wenn Menschen nach innen gehen, anhalten, reflektieren, abwägen – losgelöst von einem Wunschimage oder einer Prägung aus der Vergangenheit. Dann haben wir die Chance, unserem wahren Selbst, unserem Kern, näherzukommen. Erst im zweiten Schritt gehen wir nach außen und zeigen durch konsequente Handlungen, wie wir unsere Erkenntnisse in exzellente Ergebnisse transformieren. Bis wieder Zeit für die nächste Einkehr ist.

Diesen Wechsel zwischen innen und außen brauchen wir in Zukunft mehr denn je. Nur so bleiben wir mental gesund, können nachhaltiger denken, handeln und erreichen ein höheres Motivationsniveau für permanente Spitzenleistungen. Nur so bleiben Unternehmen wettbewerbsfähig und nur so erreichen Menschen die nächste Ebene ihrer persönlichen Entwicklung.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie diese Reise meisterhaft beherrschen lernen. Und wenn es gelingt, lehren Sie diese Weisheit bitte anderen. Damit die Hoffnung auf ein erfolgreiches und erfülltes Leben niemals stirbt.

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).

## UNSERE ARBEITSWELT VON MORGEN



### NEUE KONZEPTE ZU NEW WORK AUS FÜHRUNG, ORGANISATION, KULTUR UND PERSONALARBEIT

Die Krise als Chance nutzen! In diesem Buch berichten namhafte Wissenschaftler, Trendforscher und Praktiker aus Unternehmen und Beratung, was Unternehmen tun können, um New Normal zukunftsweisend zu gestalten. Sie alle haben ihre Erfahrungen mit der neuen Normalität. Sie lassen Sie teilhaben an einem der wichtigsten Prozesse unserer Zeit: Ob es gelingt, die Arbeitswelt der Zukunft so zu gestalten, dass einmal rückblickend alle Beteiligten mit Überzeugung sagen können, wir haben die Krise als Chance genutzt.

- + **Optimale Führungskultur**
- + **Virtualisierung und Remote-Kultur**
- + **Wie die Krise unsere Büros verändert**
- + **Auswirkungen der Pandemie auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement**

ISBN 978-3-648-14932-4  
Buch: **39,95 €** [D] | eBook: **35,99 €** [D]

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



“ Neugierde, Mut und Offenheit sind wichtiger als Detailwissen. Lebenslanges Lernen ist für mich Pflicht und Ambition zugleich. Ich sehe mich auch heute noch als eine Art Studentin. ”

**Hildegard Wortmann**, im VW-Konzernvorstand zuständig für das neu geschaffene Ressort „Vertrieb“, in einem Artikel auf [www.xing.com/news](http://www.xing.com/news) am 1. Februar 2022

„Der nächste Buddha wird kein Individuum sein, sondern eine Gemeinschaft ... Wir brauchen Gemeinschaften, die über einen längeren Zeitraum gewaltfreie Beziehungen leben können.“

**Thich Nhat Hanh**, buddhistischer Mönch aus Vietnam und „Pioneer of Mindfulness“, der am 22. Januar 2022 verstorben ist, im „Time Magazine“ vom 14. Februar 2022

„Wir können andere mit einem Virus anstecken – aber auch mit Hoffnung und Fröhlichkeit.“

**Pater Anselm Grün**, Benediktinermönch und Bestsellerautor, im Interview mit dem „Focus“ Nr. 5 vom 29. Januar 2022

„In vielen Unternehmen werden statt Empathie und Engagement individueller Wettbewerb und Machtstreben belohnt, was Narzissten den Weg nach oben ebnet.“

**Victoria Berg**, Narzissmusforscherin, die die Narzissmusstudie „Die Jungbullen kommen“ veröffentlicht hat, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 29. Januar 2022

„Insgesamt sollte die deutsche Gesellschaft nicht so streng mit sich sein und sich nicht nur dann mögen, wenn sie vermeintlich besser funktioniert als andere Länder.“

**Christoph Möllers**, Verfassungsrechtler, in der „Welt“ vom 24. Dezember 2021

„Was brauchen Sie noch, um sich für mich zu entscheiden? Diese Frage eines Stellenbewerbers wirkt ungünstig übermotiviert.“

**Norbert Graschi**, Personalberater, über ungeschickte Bewerber und Bewerberinnen im Interview, im „Handelsblatt“ vom 28. Januar 2022

„Wir müssen in Deutschland nicht chinesischer werden, sondern wettbewerbsfähiger.“

**Carsten Linnemann**, CDU-Vizevorsitzender, zu Ludwig Erhards 125. Geburtstag in der „FAZ“ vom 25. Januar 2022

„Nicht selten sind Top-Manager emotionale Analphabeten. Sie haben keine Worte für Gefühle. Sie haben es verlernt, Emotionen differenzierter wahrzunehmen.“

**Christian Graz**, Chefarzt für Psychosomatik in der Max Grundig Klinik, in der „Welt am Sonntag“ vom 2. Januar 2022

„Es gibt Analysen ..., die belegen, dass Businessnetzwerke wie LinkedIn oft deutlich mehr wissen über die Fähigkeiten einer Belegschaft als die eigentlichen Arbeitgeber. Das ist ein ziemliches Armutszeugnis und vermutlich einer der Gründe für den wachsenden Wechselwillen in vielen Unternehmen.“

**Heiner Thorborg**, Personalberater, auf „Spiegel online“ am 2. Februar 2022



# HAUFE BUSINESS- MODERATOR:INNENAUSBILDUNG

Meetings, Workshops und Events erfolgreich moderieren

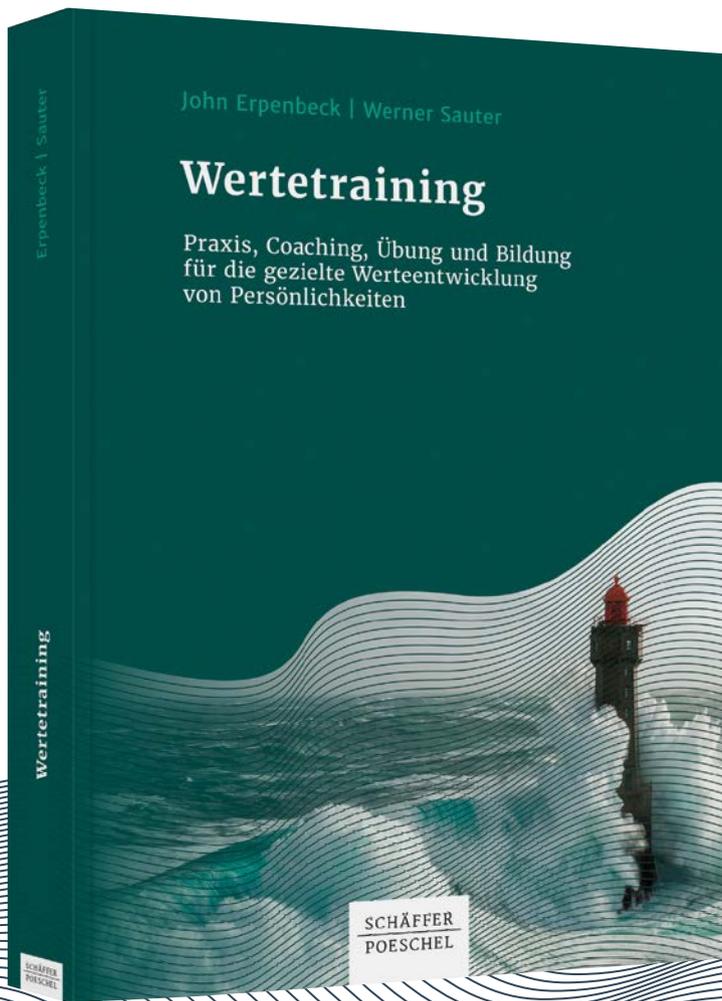
- Professionelle Moderationsmethoden kennen und anwenden
- Meetings ziel- und ergebnisorientiert steuern
- Schwierigen Situationen konstruktiv begegnen

Ausführliche Infos unter  
[www.haufe-akademie.de/33706](http://www.haufe-akademie.de/33706)

**Jetzt  
über Ausbildung  
informieren!**

# 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**